



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО  
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ  
КОРУПЦІЇ

# АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ  
ІНСТИТУТУ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ

# ЗМІСТ

<b>Перелік скорочень</b>	4
<b>Засади дослідження</b>	4
<b>I. Загальні відомості</b>	8
1.1. Інформація про уповноважених осіб	9
1.1.1. Уповноважений підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції	10
1.1.2. Уповноважена особа, призначена на окрему посаду в штатному розписі організації	14
1.1.3. Особа, на яку покладено обов'язки уповноваженої особи	15
1.2. Інформація про осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційних програм	17
1.2.1. Структурний підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції	17
1.2.2. Відповідальний за реалізацію антикорупційної програми	20
Висновки до I Розділу	27
<b>II. Правове регулювання діяльності</b>	28
2.1. Складнощі у правовому регулюванні діяльності уповноважених осіб	28
2.1.1. Необхідність внесення змін до Методології	28
2.1.2. Необхідність внесення змін до Типового положення	30
2.1.3. Необхідність внесення змін до Закону	31
2.2. Складнощі у правовому регулюванні діяльності відповідальних за реалізацію антикорупційних програм	37
2.2.1. Необхідність внесення змін до Закону	38
2.2.2. Необхідність внесення змін до Типової АКП	38
2.2.3. Необхідність внесення змін до Методології	39
Висновки до II Розділу	41
<b>III. Завдання та повноваження</b>	42
3.1. Завдання та повноваження уповноважених осіб	42
3.1.1. Складнощі виконання завдань та функцій	43
3.1.2. Фактори, що впливають на якість виконання завдань	46
3.1.3. Потреби у поліпшенні організації роботи	49
3.2. Завдання та повноваження відповідальних за реалізацію антикорупційних програм	50
3.2.1. Складнощі виконання завдань та функцій	52
3.2.2. Фактори, що впливають на якість виконання роботи	54
3.2.3. Потреби у поліпшенні організації роботи	55
Висновки до III Розділу	57

## **Розділ IV. Взаємодія із Національним агентством з питань запобігання корупції**

4.1. Взаємодія з уповноваженими особами	58
4.1.1. Потреби у взаємодії	63
4.1.2. Зворотний зв'язок від Національного агентства	64
4.2. Взаємодія з відповідальними за реалізацію антикорупційних програм	65
4.2.1. Потреби у взаємодії	68
4.2.2. Зворотний зв'язок від Національного агентства	69
Висновки до IV Розділу	71

## **Розділ V. Потреби організації для впровадження ефективної системи запобігання корупції**

5.1. Напрями діяльності організації, у яких існує найбільша потреба у залученні уповноважених осіб	72
5.2. Доцільність реформування інституту уповноважених осіб	75
5.3 Напрями діяльності компанії, у яких існує найбільша потреба у залученні відповідальних за реалізацію антикорупційних програм	76
5.4. Планування діяльності відповідальних за реалізацію антикорупційних програм	77
Висновки до V Розділу	79

## **Висновки**



Звіт є результатом аналітичного дослідження стану та перспектив розвитку інституту антикорупційних уповноважених у публічній та приватній сферах, проведеного за допомогою їхнього опитування з метою збору інформації щодо основних проблем у застосуванні чинного законодавства, дослідження правових аспектів виконання покладених на антикорупційних уповноважених завдань, а також отримання репрезентативного зворотного зв'язку щодо взаємодії з Національним агентством з питань запобігання корупції.

Підсумки аналітичного дослідження ляжуть в основу формування політики доброчесності у публічній та приватній сферах, зокрема у частині забезпечення належної імплементації Рекомендацій Ради ОЕСР щодо публічної доброчесності.

Підготовлено Управлінням формування політики доброчесності у публічній та приватній сфері.

**Авторський колектив**

Юрій Сверба, Олександр Кайтанський,  
Вікторія Германенко, Володимир Бартко,  
Олександр Васильчук, Дарія-Анастасія Лесняк,  
Владислава Моруженко.

# ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

---

**Національне агентство** – Національне агентство з питань запобігання корупції;

**уповноважені особи/уповноважені підрозділи** – уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції в організаціях, визначених статтею 13<sup>1</sup> Закону України «Про запобігання корупції»;

**відповідальні за реалізацію антикорупційних програм** – особи, відповідальні за реалізацію антикорупційних програм юридичних осіб відповідно до ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»;

**антикорупційні уповноважені** – уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції в організаціях, визначених статтею 13<sup>1</sup> Закону України «Про запобігання корупції», та особи, відповідальні за реалізацію антикорупційних програм юридичних осіб відповідно до ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»;

**організація** – державні органи, підприємства, установи та інші суб'єкти, у яких утворюються (визначаються) уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції відповідно до ст. 13<sup>1</sup> Закону України «Про запобігання корупції»;

**компанії** – суб'єкти, у яких призначаються відповідальні за реалізацію антикорупційних програм відповідно до ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»;

**Закон** – Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII «Про запобігання корупції»;

**Типове положення** – Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену) особу з питань запобігання та виявлення корупції, затверджене наказом Національного агентства від 27.05.2021 № 277/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 14.07.2021 за № 914/3653;

**Типова АКП** – Типова антикорупційна програма юридичної особи, затверджена наказом Національного агентства від 10.12.2021 № 794/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 31.12.2021 за № 1702/37324;

**Методологія** – Методологія управління корупційними ризиками, затверджена наказом Національного агентства від 28.12.2021 № 830/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 17.02.2022 за № 219/37555;

**Обов'язкові вимоги** – обов'язкові вимоги до мінімальної штатної чисельності уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції в державних органах, затверджені наказом Національного агентства від 26.04.2021 № 240/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 18.05.2021 за № 650/36272;

**Рекомендації** – Рекомендації Ради ОЕСР щодо публічної доброчесності (Recommendation of the OECD Council on Public Integrity)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://cutt.ly/jwTt4i4p>

# ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розробка і координація впровадження Антикоруptionної стратегії та державної програми з її виконання, здійснення моніторингу, координації та оцінки ефективності виконання антикорупційних заходів є завданням Національного агентства, закріпленим за ним на законодавчому рівні.

Національне агентство, як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за державну антикорупційну політику, забезпечує її реалізацію на місцях за допомогою антикорупційних уповноважених.

Антикорупційні уповноважені відіграють важливу роль у розбудові та забезпеченні належного функціонування антикорупційної інфраструктури організації.

Співпраця з антикорупційними уповноваженими допомагає Національному агентству забезпечити виконання своїх функцій, здійснити ефективний контроль над реалізацією антикорупційної політики з метою впровадження Рекомендацій.

Налагодження тісної та ефективної взаємодії з антикорупційними уповноваженими є одним із пріоритетних напрямів на шляху до розбудови доброчесної організації, держави та суспільства в цілому.

До основних повноважень Національного агентства у напрямі розвитку інституту антикорупційних уповноважених належать: координація, методичне забезпечення та здійснення аналізу ефективності їхньої діяльності.

У межах реалізації таких повноважень Національне агентство ініціювало та провело опитування серед антикорупційних уповноважених, головна мета якого полягає у зборі об'єктивної інформації щодо основних проблем у застосуванні чинного законодавства, дослідженні практичних аспектів виконання покладених на антикорупційних уповноважених завдань, а також оцінці ефективності антикорупційних заходів у різних сферах діяльності організацій, визначенні потреб щодо комунікації та взаємодії з Національним агентством.

**Структура дослідження:** дві рівнозначні частини (приватна та публічна сфери), у яких досліджувалися системи запобігання та виявлення корупції.

**Цільова аудиторія дослідження:** антикорупційні уповноважені.

**Проблема:** дуальність статусу антикорупційного уповноваженого

Наразі у чинному законодавстві існують два різних (з точки зору правового регулювання), проте, дуже схожі (за метою діяльності) інститути антикорупційних уповноважених.

Так, згідно зі статтею 13<sup>1</sup> Закону з метою організації та здійснення заходів із запобігання та виявлення корупції, передбачених цим Законом, утворюються (визначаються) уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції, зокрема, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління державного органу (крім юридичних осіб, у яких відповідно до Закону затверджуються антикорупційні програми).

Діяльність таких уповноважених осіб врегульовано Типовим положенням та Методологією.

Водночас стаття 62 Закону передбачає критерії для юридичних осіб, які зобов'язані затверджувати антикорупційні програми:

1. державні, комунальні підприємства, господарські товариства (у яких державна або комунальна частка перевищує 50 відсотків), де середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує п'ятдесят осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період перевищує сімдесят мільйонів гривень;
2. юридичні особи, які є учасниками процедури закупівлі відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі», якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) робіт дорівнює або перевищує 20 мільйонів гривень.

Для реалізації антикорупційної програми у таких юридичних особах призначаються відповідальні за реалізацію антикорупційних програм, правовий статус якої визначається статтями 62–64 Закону та Типовою АКП.

**Потреба:** уніфікація понять та унормування інститутів «уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції» та «відповідальних за реалізацію антикорупційних програм» з метою подолання юридичної невизначеності їхнього статусу.

**Проблема:** неузгодженість положень законодавства щодо питань підпорядкування, підзвітності та підконтрольності уповноважених осіб.

На цьому етапі розвитку інституту антикорупційних уповноважених існує не узгодженість положень чинного законодавства України, які регулюють питання підпорядкування, підзвітності та підконтрольності уповноваженої особи на різних рівнях державного управління.

Особливістю правового статусу та однією з гарантій незалежності уповноваженої особи від впливу чи втручання у її роботу є закріплена у ч. 3 ст. 13<sup>1</sup> Закону вимога щодо підзвітності та підконтрольності уповноваженої особи виключно керівнику відповідного державного органу, органу місцевого самоврядування, іншої організації.

Це обумовлено, зокрема, тим, що реалізація низки завдань уповноважених осіб потребує безпосередньої взаємодії з керівником організації, у тому числі, з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, захисту викривачів, притягнення винних осіб до дисциплінарної відповідальності за порушення вимог антикорупційного законодавства, інформування про факти вчинення таких порушень, управління корупційними ризиками.

Однак на практиці часто порушуються вимоги щодо прямого управлінського зв'язку між керівником інституції та уповноваженою особою.

Така практика здебільшого має місце у міністерствах і полягає у покладенні на заступників міністрів, за розподілом повноважень, функцій з координації діяльності уповноважених осіб або координації роботи з питань запобігання та виявлення корупції (відповідно до ст. 9 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади»).

Ця можливість допускається, зокрема, положеннями ч. 1 ст. 9 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», які не узгоджуються із вимогами Закону та





передбачають наявність у міністра заступника з питань запобігання та виявлення корупції.

Наявність проміжної управлінської ланки між уповноваженими особами та керівником інституції створює ризик блокування ініціатив антикорупційного уповноваженого та можливості виконання покладених на нього обов'язків.

**Потреба:** узгодження положень законодавства та забезпечення фактичної його реалізації з питань підпорядкування, підзвітності та підконтрольності антикорупційних уповноважених.

З огляду на викладене можна констатувати, що наразі інститут антикорупційних уповноважених має нагальні потреби в узгодженні правового регулювання базових питань, вирішення яких суттєво впливає на якість виконання поставлених перед антикорупційними уповноваженими завдань.

Проведене Національним агентством опитування дасть змогу знайти правильні шляхи вирішення таких потреб, ідентифікувати проблеми, які потребують узгодження норм права, а також визначити вектор подальшого розвитку інституту антикорупційних уповноважених.

Результати цього опитування можуть бути використані як основа для розробки та впровадження нових стратегій і заходів, спрямованих на запобігання та протидію корупції.



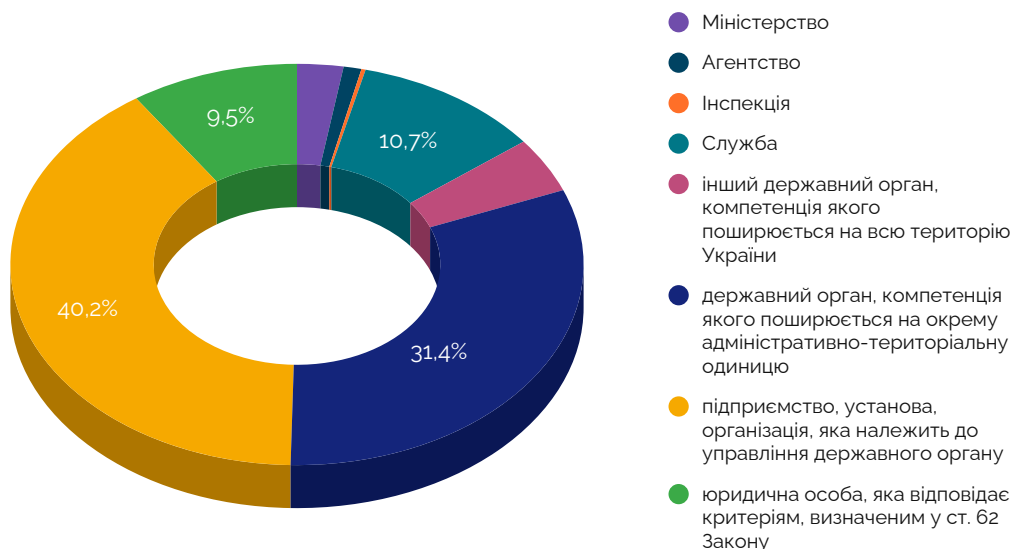
# I. Загальні відомості

Розділ визначає загальну інформацію про антикорупційних уповноважених, зокрема, досліджуються питання щодо їх призначення та визначення, утворення структурних підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції, їх заповненість, найпоширеніші практики покладення обов'язків уповноваженої особи на інших працівників тощо.

Загалом опитування пройшло **1688** респондентів (антикорупційних уповноважених), з яких: **1528** уповноважених осіб та **160** відповідальних за реалізацію антикорупційних програм.

Розподіл антикорупційних уповноважених, за належністю до типів організацій, сформовано таким чином:

- 320** державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;
- 530** державні органи, юрисдикція яких поширюється на окрему адміністративно-територіальну одиницю;
- 678** підприємства, установи, організації, які належать до сфери управління державного органу;
- 160** юридичні особи, які відповідають критеріям, визначеним у ст. 62 Закону.



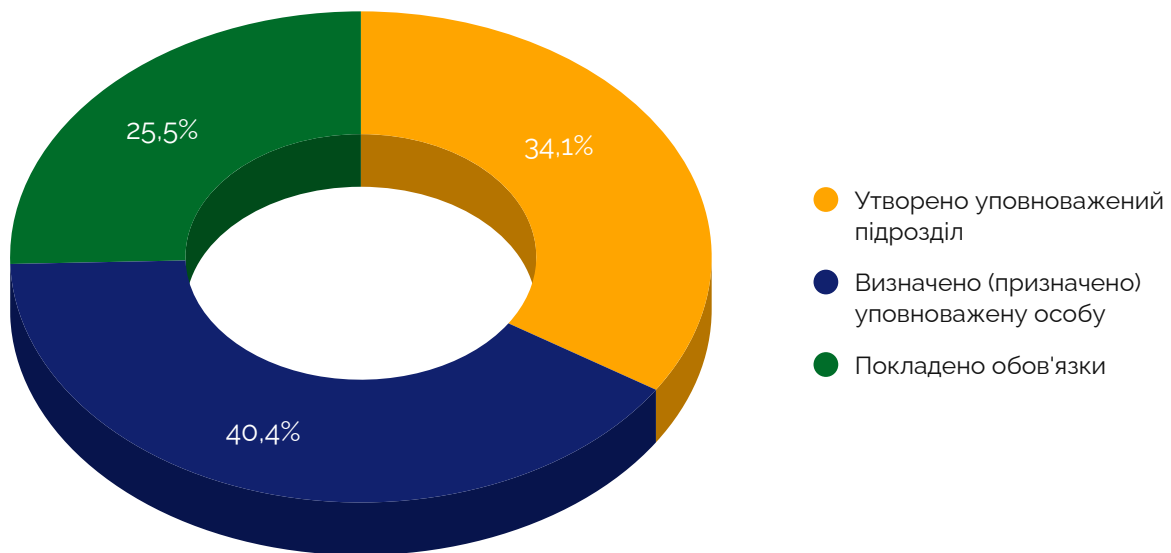
Зобр. 1. Відсотковий розподіл учасників опитування за належністю до типу організації

Отримані показники демонструють відносну пропорційність розподілу респондентів за категоріями суб'єктами, які вони репрезентують, до генеральної сукупності уповноважених осіб в Україні, що може свідчити про достатній рівень репрезентативності результатів опитування. Інша ситуація спостерігається стосовно відповідальних за реалізацію антикорупційних програм у зв'язку з непропорційним розподілом та недостатньою кількістю респондентів до генеральної сукупності.



## 1.1. Інформація про уповноважених осіб

З-поміж загальної кількості опитаних **34,10%** зазначили, що в їх організації створено уповноважений підрозділ, у **40,40%** – визначено окрему посаду уповноваженої особи, у **25,50%** організацій виконання обов'язків уповноваженої особи покладено на іншого працівника (відповідно до абз. 3 п. 3 розділу I Типового положення).



Зобр. 2. Відомості щодо способу утворення (визначення) уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) в організаціях

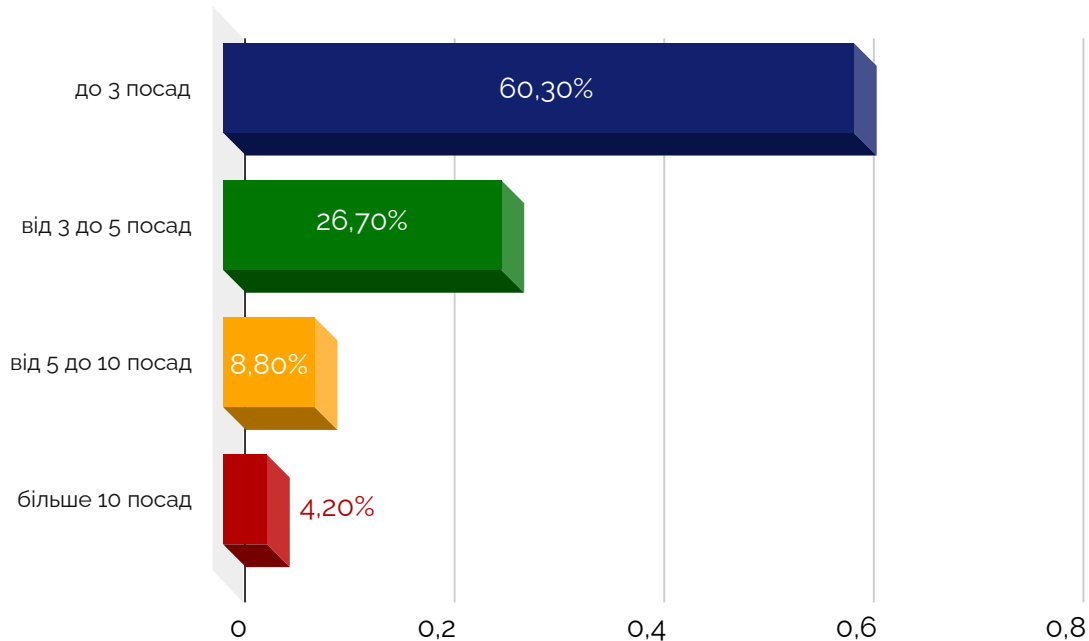
Доцільно зауважити, що тривале покладення обов'язків уповноваженої особи на іншого працівника породжує високі ризики для організації, зокрема, такі як:

- відсутність належної підготовки. Інший працівник може не мати достатніх знань, навичок та досвіду у сфері запобігання та виявлення корупції, що може призвести до неефективного виконання обов'язків і неправильного розуміння та застосування норм антикорупційного законодавства;
- конфлікт інтересів. Якщо інший працівник має інші обов'язки та відповідальність, визначену за його основною посадою, під час реалізації обов'язків уповноваженої особи може виникнути конфлікт інтересів;
- недостатня незалежність. Якщо інший працівник підпорядковується за основною посадою своєму безпосередньому керівнику (наприклад, керівнику відділу), а не керівнику організації, це може створити ситуацію, коли його незалежність у виконанні обов'язків уповноваженої особи буде обмежена, виникне можливість застосування тиску чи втручання у його діяльність з боку інших співробітників.

Необхідно враховувати зазначені аспекти та не нехтувати наявними ризиками, забезпечити належну підготовку, незалежність та відповідальність при покладенні обов'язків уповноваженої особи на іншого працівника організації.

## 1.1.1. Уповноважений підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції

Абсолютна більшість уповноважених підрозділів (**60,30%**) мають штатну чисельність до 3 посад, **26,70%** – від 3 до 5 посад, **8,80%** – від 5 до 10 посад, **4,20%** – більше 10 посад.



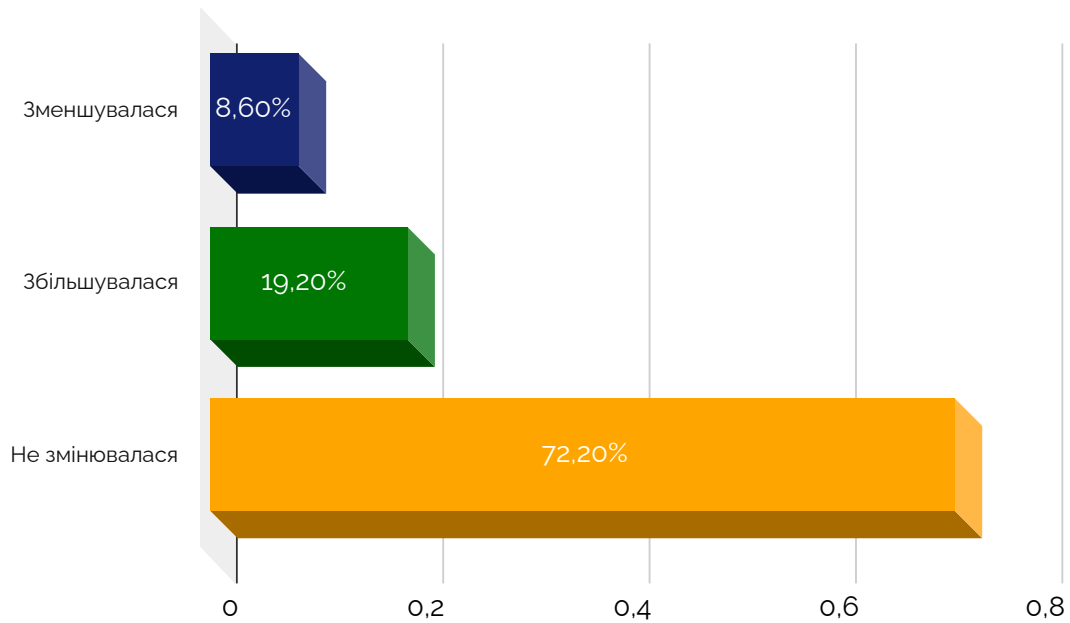
Зобр. 3. Штатна чисельність уповноваженого підрозділу

З урахуванням Обов'язкових вимог щодо штатної чисельності отримані показники дослідження свідчать про наявність **8,80%** організацій, штат яких складається з **800** і більше штатних одиниць.

Опитування виявило досить високу стабільність роботи уповноважених підрозділів, оскільки протягом останніх 3 років у **72,20%** організацій не змінювалась штатна чисельність уповноваженого підрозділу, при цьому у **60,70%** штатна чисельність уповноваженого підрозділу заповнена більш ніж на **80%**.

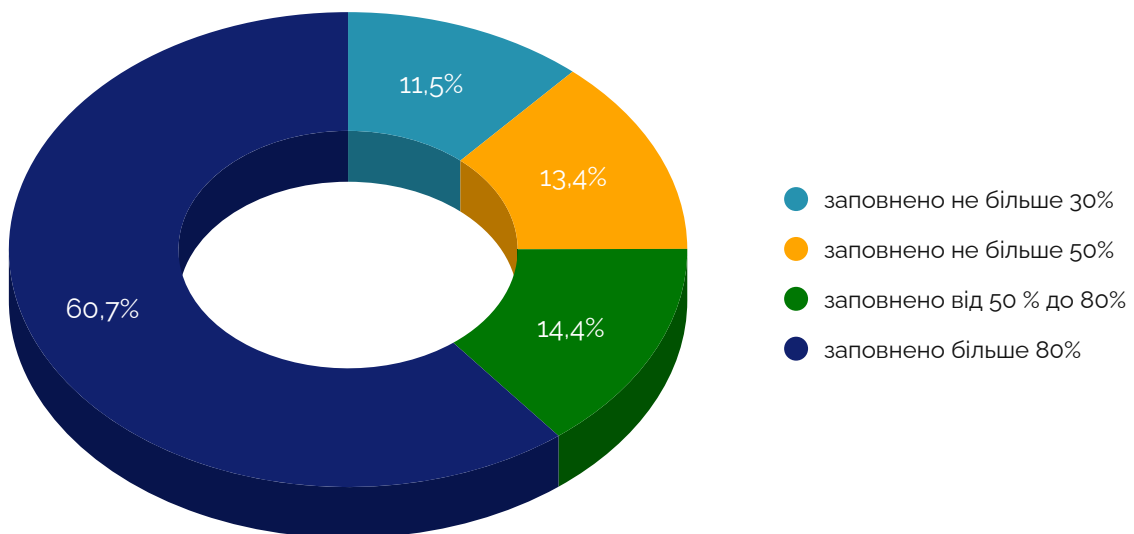
Позитивну тенденцію демонструє також те, що у **19,20%** організацій протягом зазначеного періоду збільшилась штатна чисельність уповноваженого підрозділу і лише у **8,60%** зменшилась.

Це є підтвердженням збільшення зацікавленості керівників у розбудові ефективної антикорупційної системи в організаціях.



Зобр. 4. Зміни штатної чисельності уповноважених підрозділів за останні 2 роки

Водночас простежується проблема недостатнього комплектування уповноважених підрозділів. Так, **11,50%** укомплектовано менше ніж на **30%** посад, **13,40%** укомплектовані не більше ніж на **50%** посад, у **14,40%** комплектація становить від **50%** до **80%** посад, у **60,70%** укомплектовані більш ніж на **80%**.

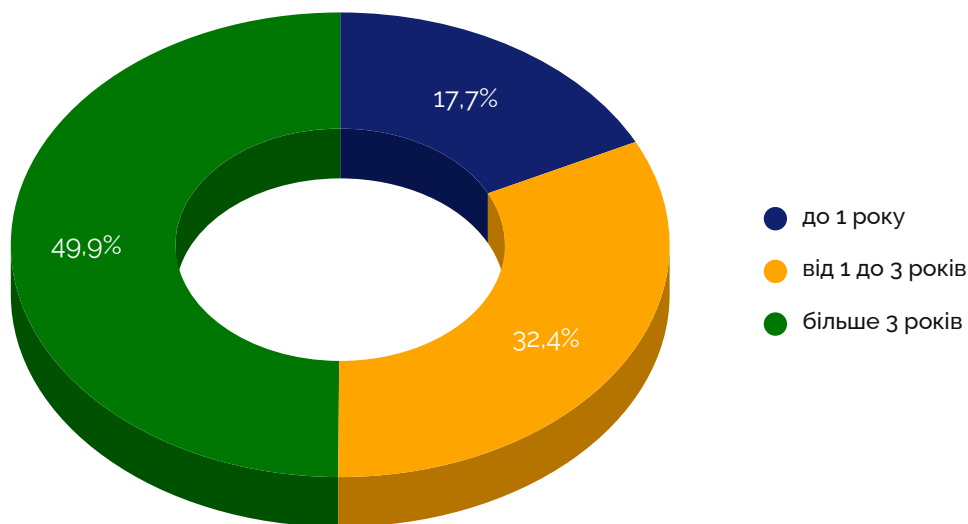


Зобр. 5. Відсоток заповнення штатної чисельності уповноваженого підрозділу

Національне агентство виявило необхідність посилення роботи у зазначеному напрямі, адже недостатня кількість працівників в уповноваженому підрозділі може призвести до зниження показників ефективності запобігання корупції.

Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників у таких підрозділах ускладнює ефективне виявлення та запобігання корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень. Відсутність належної кількості фахівців в уповноважених підрозділах збільшує ризик поширення корупції в організації.

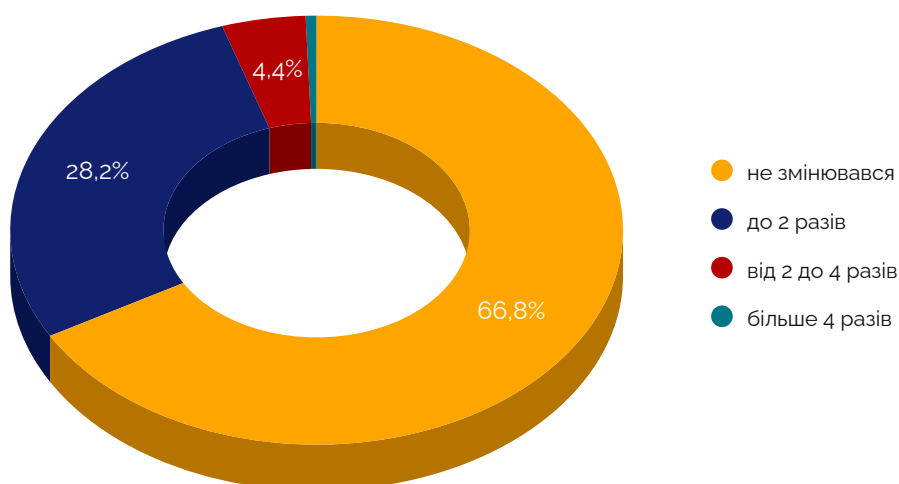
Опитування показало, що майже половина **49,90%** керівників уповноважених підрозділів мають достатній досвід (працюють у сфері запобігання корупції більше 3 років) для ефективної роботи та розбудови антикорупційної інфраструктури в організації. Третина, **32,40%**, мають досвід від 1 до 3 років і лише **17,70%** працюють у сфері запобігання та виявлення корупції менше 1 року.



Зобр. 6. Досвід роботи з питань запобігання корупції керівників уповноважених підрозділів

У **28,20%** організацій керівники уповноважених підрозділів змінювалися в середньому 1 раз на рік, і лише в **5%** організацій спостерігається складна ситуація з плинністю кадрів на посадах керівників уповноважених підрозділів, яка характеризується зміною керівників уповноважених підрозділів більше ніж раз рік (серед яких **4,4%** організацій змінювали керівника від 2 до 4 разів та **0,6%** – більше 4 разів за останні 2 роки).

Таку динамічність необхідно дослідити індивідуально та виявити причини плинності кадрів на посадах керівників уповноважених підрозділів у конкретній організації з метою запобігання здійснення на них тиску та забезпечення визначених законодавством гарантій незалежності.



Зобр. 7. Частота зміни керівників уповноважених підрозділів протягом останніх 2 років



Загалом ситуація щодо роботи уповноважених підрозділів характеризується позитивно (як з точки зору стабільності роботи, так і посилення уваги до них), враховуючи високий відсоток організацій, у яких збільшено штат уповноваженого підрозділу.

Проте результати дослідження виявили і слабкі сторони, які можуть негативно впливати на ефективність запобігання та виявлення корупції.

До них належать:

- наявність плінності кадрів на посадах керівників уповноважених підрозділів в окремих організаціях, що унеможливує забезпечення побудови сталої системи запобігання корупції. Плінність також може свідчити про наявність тиску на керівника уповноваженого підрозділу або про відсутність достатніх умов для виконання покладених на нього завдань;
- недостатній рівень заповнення вакантних посад уповноважених підрозділів. Незаповненість вакансій призводить до підвищення навантаження на решту працівників, що, своєю чергою, може спричинити звільнення працівників або погіршення стану виконання ними завдань. Ця проблема, зокрема, підкреслює необхідність належного фінансування та розвитку кадрового потенціалу;
- висока тенденція до скорочення штатної чисельності уповноважених підрозділів (**8,60%**). Національне агентство виявило необхідність посилення комунікації з керівниками організацій з метою дотримання обов'язкових вимог.

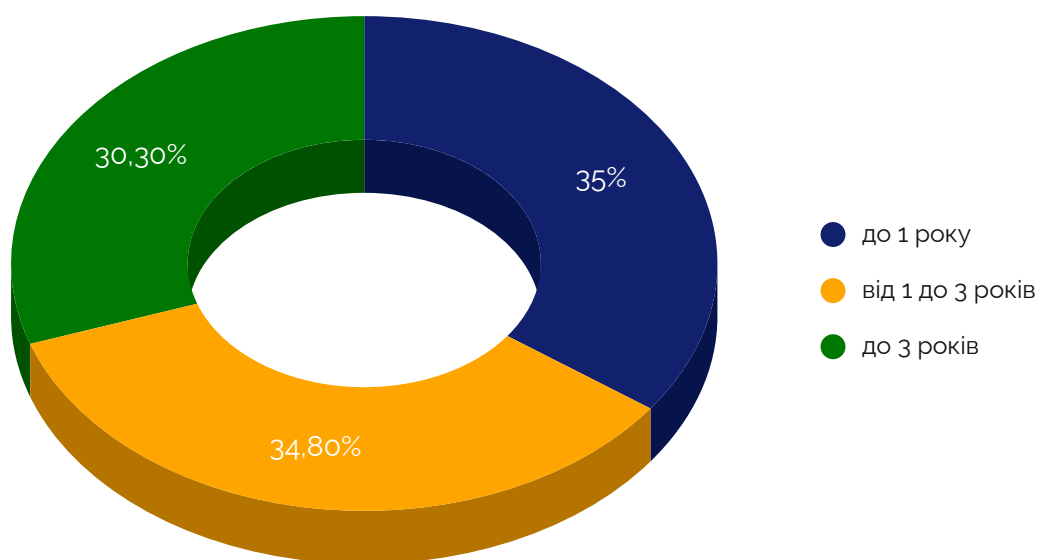
Водночас варто зазначити, що уповноважену особу державного органу, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, можна звільнити за ініціативою керівника лише за умови надання згоди Національним агентством (ч. 4 ст. 13<sup>1</sup> Закону).

## 1.1.2. Уповноважена особа, призначена на окрему посаду в штатному розписі організації

Кількість опитаних уповноважених осіб, які призначені на окремі посади в штатному розписі організації, становить **40,40%** від загальної кількості респондентів.

Більше третини уповноважених осіб (**35%**) мають досвід роботи з питань запобігання та виявлення корупції менше 1 року, що можна розцінювати як критичний показник, адже уповноважені особи, які не мають достатнього досвіду роботи з реалізації антикорупційної політики, потребуватимуть більшої уваги від Національного агентства щодо питань надання методичної допомоги.

**34,80%** уповноважених осіб мають досвід від 1 до 3 років, а **30,30%** більше 3 років відповідно.



Зобр. 8. Досвід роботи уповноважених осіб у сфері запобігання та виявлення корупції

На високому рівні – показник зайнятості штатних посад уповноважених осіб.

У **8,60%** організаціях сумарно за попередні 2 роки тривалість незайнятості посади уповноваженої особи становить більше ніж 12 місяців.

В інших організаціях незайнятість посади уповноваженої особи за останні 2 роки становить:

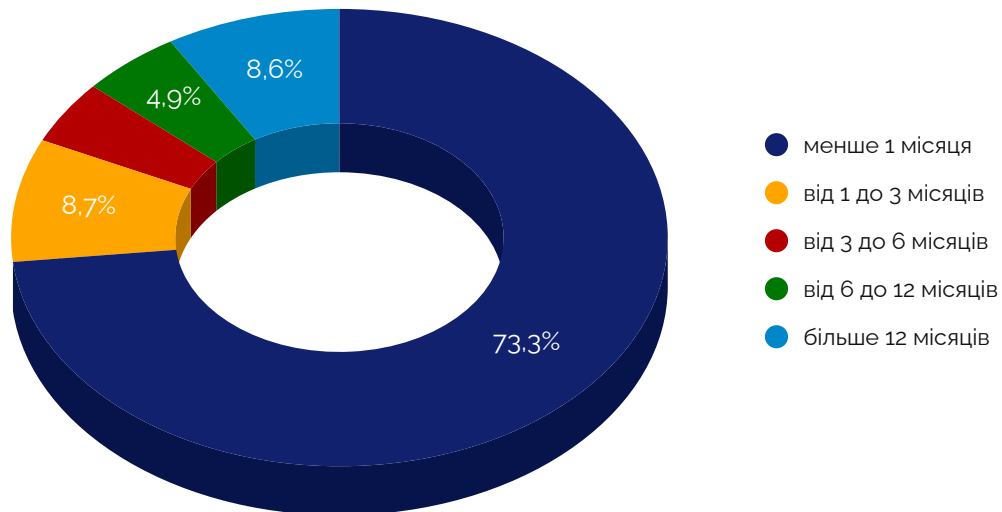
**4,90%** від 6 до 12 місяців;

**4,50%** від 3 до 6 місяців;

**8,70%** від 1 до 3 місяців;

**73,30%** менше 1 місяця.

Незважаючи на позитивні показники, основними проблемами залишаються плинність кадрів на посадах уповноважених осіб та складність заповнення вільних вакансій, які виникають внаслідок.



Зобр. 9. Тривалість незайнятості посад уповноважених осіб протягом останніх 2 років

Понад третина уповноважених осіб потребує особливої уваги та методичної підтримки від Національного агентства, оскільки такі особи перебувають на посаді перший рік та не мають достатніх практичних навичок для ефективного виконання покладених на них завдань і функцій.

### 1.1.3. Особа, на яку покладено обов'язки уповноваженої особи

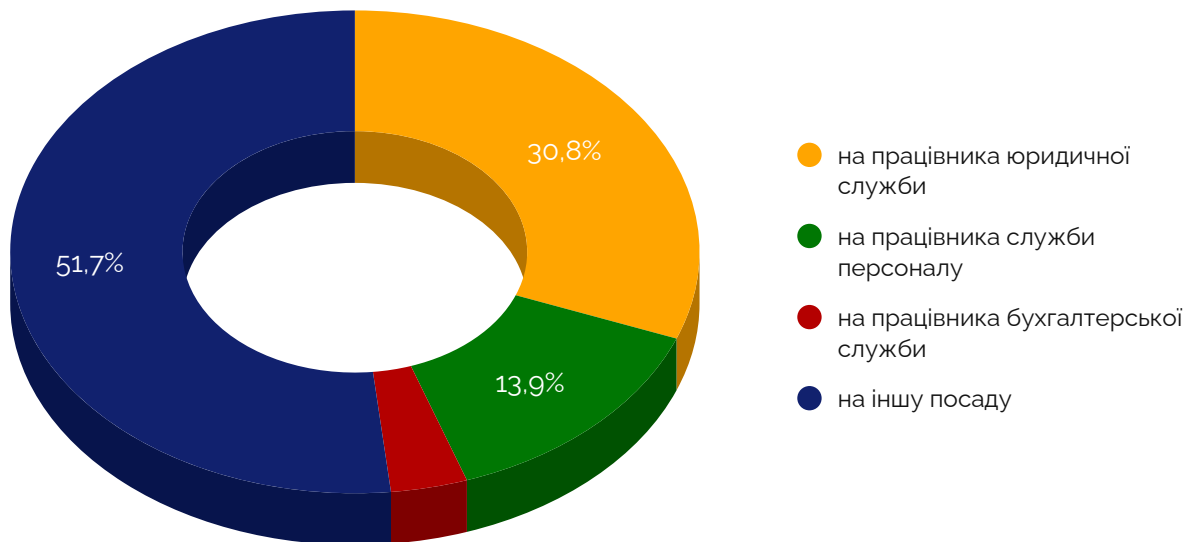
Кількість опитаних осіб, на яких покладено обов'язки уповноважених осіб (відповідно до абз. 3 п. 3 розділу I Типового положення), становить **25,50%** від загальної кількості респондентів.

Результати опитування продемонстрували поширену практику щодо вибору посади особи, на яку покладаються обов'язки уповноваженої особи.

Найвищий показник стосується працівників юридичних служб. На них покладають обов'язки в **30,80%** випадків, на працівників служби управління персоналом – у **13,90%** випадків, працівників бухгалтерської служби – у **3,60%** випадків. Водночас більше ніж у половині випадків (**51,70%**) обов'язки уповноваженої особи покладалися на працівників, які обіймали інші посади.

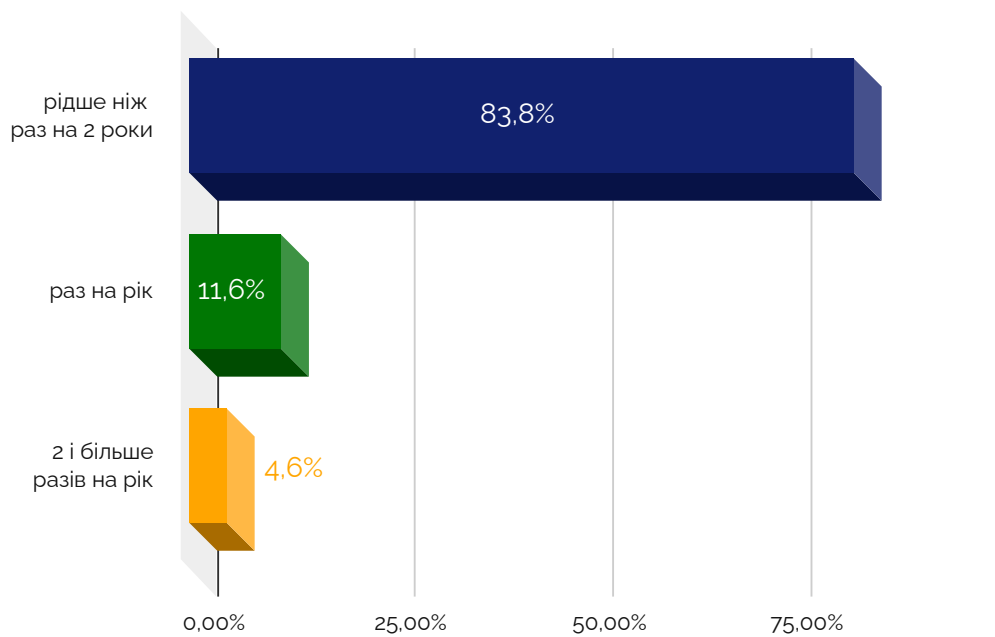






Зобр. 10. Покладення обов'язків уповноваженої особи

Також виявлено відносно стійку роботу уповноважених, оскільки **83,80%** організацій проводять зміну особи, на яку покладено обов'язки уповноваженої особи, рідше ніж раз на 2 роки. В **11,60%** організацій зміна проводиться близько одного разу на рік. Виявлено **4,60%** випадків зміни особи, на яку покладають обов'язки уповноваженого більше ніж двічі на рік.



Зобр. 11. Частота зміни особи, на яку поклалися обов'язки уповноваженої особи в організації за останні 2 роки

Опитування показало негативну тенденцію щодо існування значного відсотка організацій, де особи, які виконують обов'язки уповноваженої особи, змінюються частіше раз на рік. Така динаміка змін не може дозволити професійно та ефективно виконувати обов'язки уповноваженої особи та розбудовувати антикорупційну інфраструктуру організації.



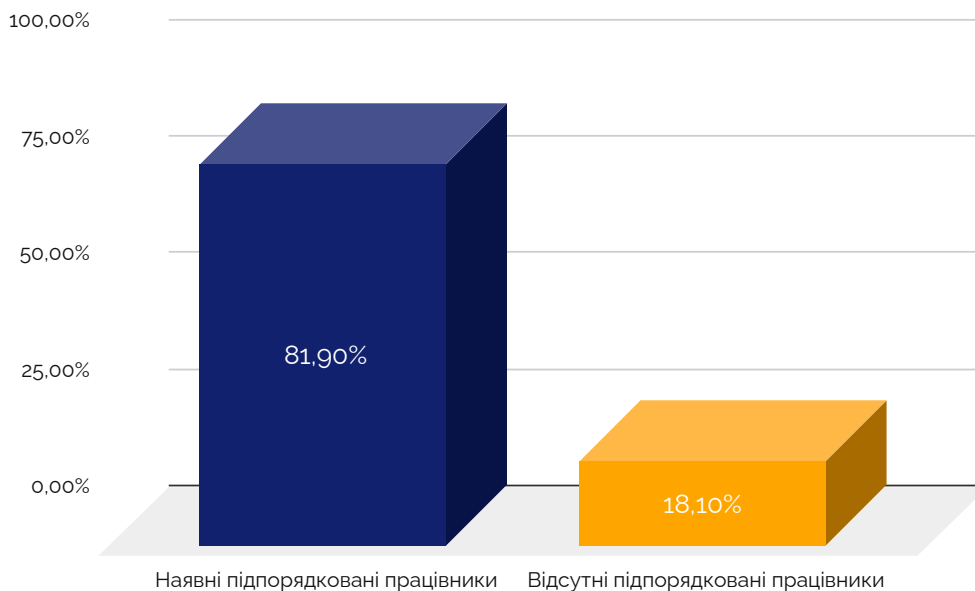
## 1.2. Інформація про осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

В опитуванні взяли участь 160 осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційних програм юридичних осіб, які відповідають критеріям, визначеним у ст. 62 Закону.

Серед 160 компаній у **13<sup>1</sup>** з них за антикорупційну політику відповідає виключно відповідальний за реалізацію антикорупційної програми, у 17 випадках утворено структурні підрозділи з питань запобігання та виявлення корупції, підпорядковані відповідальному за реалізацію антикорупційної програми, а у **12** організаціях відповідальний за реалізацію антикорупційної програми має можливість залучати працівників з інших структурних підрозділів компанії для виконання своїх функцій.

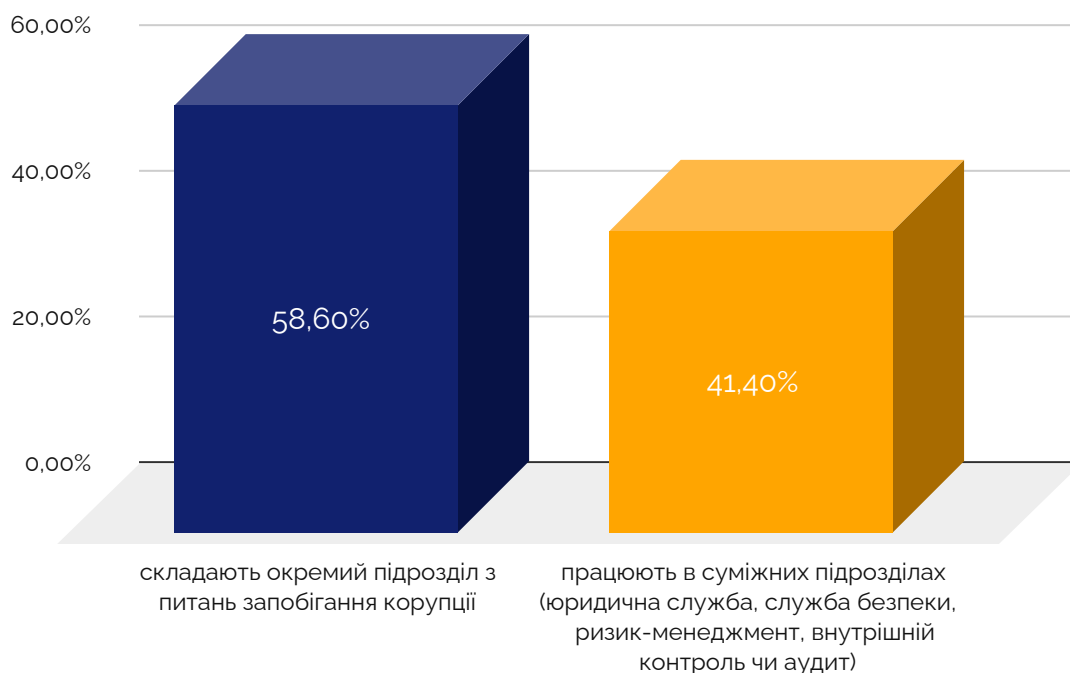
### 1.2.1. Структурний підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції

Із 160 опитаних **81,90%** зазначили, що відповідальний за реалізацію антикорупційної програми не має у своєму підпорядкуванні працівників. **18,10%** повідомили, що відповідальний за реалізацію антикорупційної програми має підпорядкованих працівників. При цьому у **17** компаніях підпорядковані відповідальному за реалізацію антикорупційної програми складають окремий структурний підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції (далі – структурний підрозділ).



Зобр. 12. Відомості щодо структурних підрозділів у компаніях

Із **18,10%** респондентів, які зазначили, що відповідальний за реалізацію антикорупційної програми має підпорядкованих працівників, у **58,60%** створено окремий структурний підрозділ, а **41,40%** опитаних відповідальних за реалізацію антикорупційних програм для виконання своїх функцій надають доручення працівникам суміжних підрозділів (юридична служба, служба безпеки, ризик-менеджмент, внутрішній контроль, аудит).



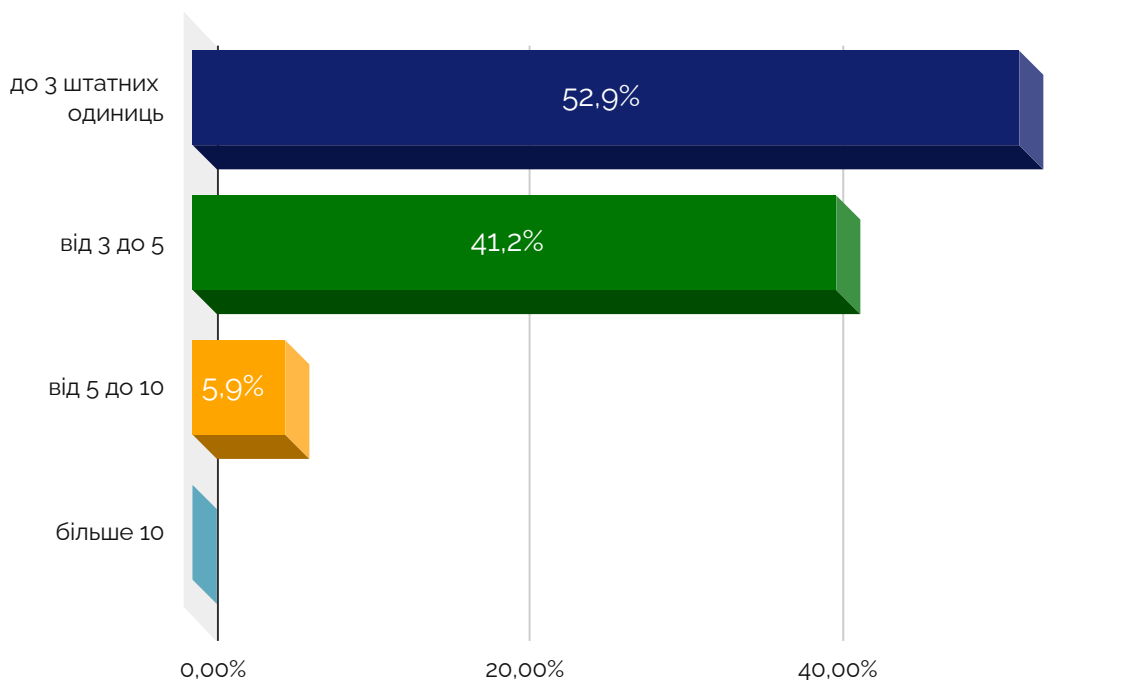
Зобр. 13. Відомості щодо підпорядкування відповідальним за реалізацію антикорупційних програм

Опитування показало, що штатна чисельність структурного підрозділу становить:

**52,9%** у компаній до 3 штатних одиниць;

**41,2%** компаній від 3 до 5;

**5,90%** від 5 до 10 в компанії.



Зобр. 14. Штатна чисельність структурних підрозділів у компаніях

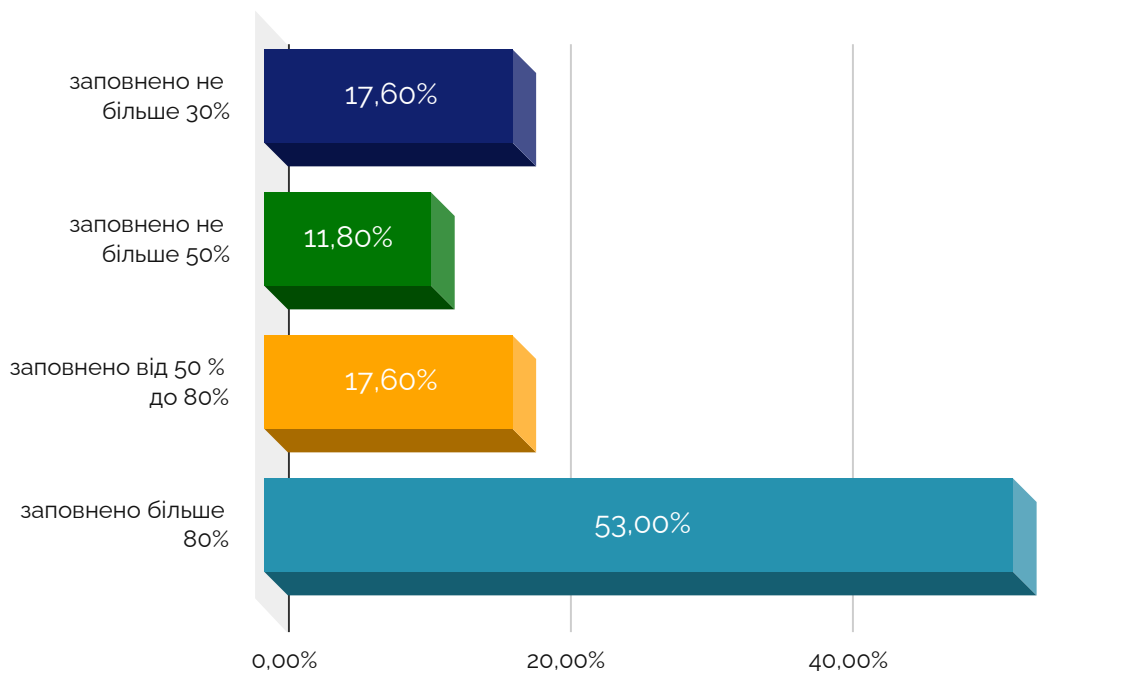
**53,00%** респондентів зазначили, що в їх компанії структурний підрозділ заповнено більше ніж на **80%** штатної чисельності;

**17,60%** зазначили, що заповненість від 50% до 80%;

**11,80%** зазначили, що заповненість до 50%;

**17,60%** вказали, що заповнено до 30%.

Низька заповненість структурного підрозділу може призвести до підвищення навантаження на решту працівників, що, своєю чергою, вплине на якість виконання ними завдань.



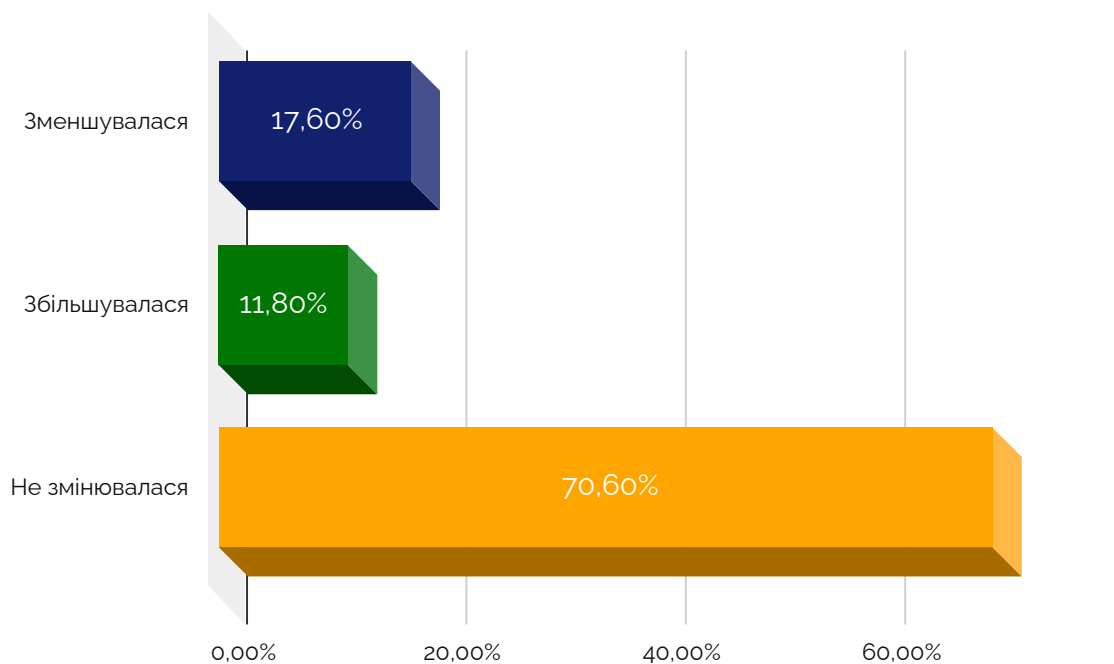
Зобр. 15. Заповнення штатної чисельності структурного підрозділу

**70,60%** респондентів із 17 компаній, у яких функціонує структурний підрозділ, відповіли, що кількість працівників у ньому не змінювалась протягом останніх 2 років;

**17,60%** штатна чисельність скоротилась;

**11,80%** збільшилась кількість працівників.

Результати відповідей засвідчили негативну тенденцію щодо зміни чисельності структурних підрозділів, які необхідно врахувати при розробці заходів комунікації з керівниками компаній.



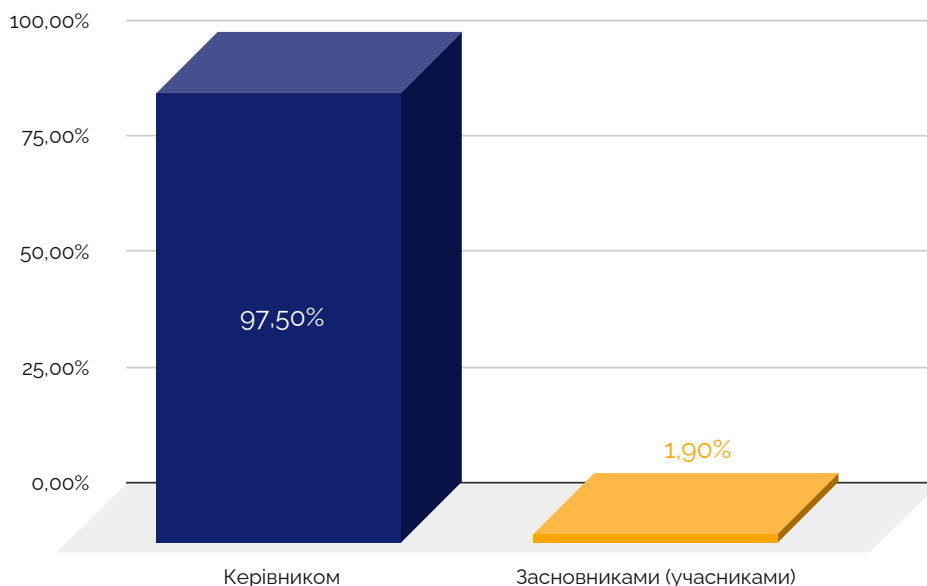
Зобр. 16. Динаміка зміни штатної чисельності структурних підрозділів за останні 2 роки

## 1.2.2. Відповідальний за реалізацію антикорупційної програми

Серед **160** опитаних осіб:

- 19,50%** респондентів вказали, що відповідальний за реалізацію антикорупційної програми призначається керівником компанії;
- 1,90%** відповідальний за реалізацію антикорупційної програми призначається засновниками (учасниками);
- 0,60%** решта респондентів, у рамках надання відкритої відповіді, не змогли надати коректних варіантів, які відповідають чинному законодавству.





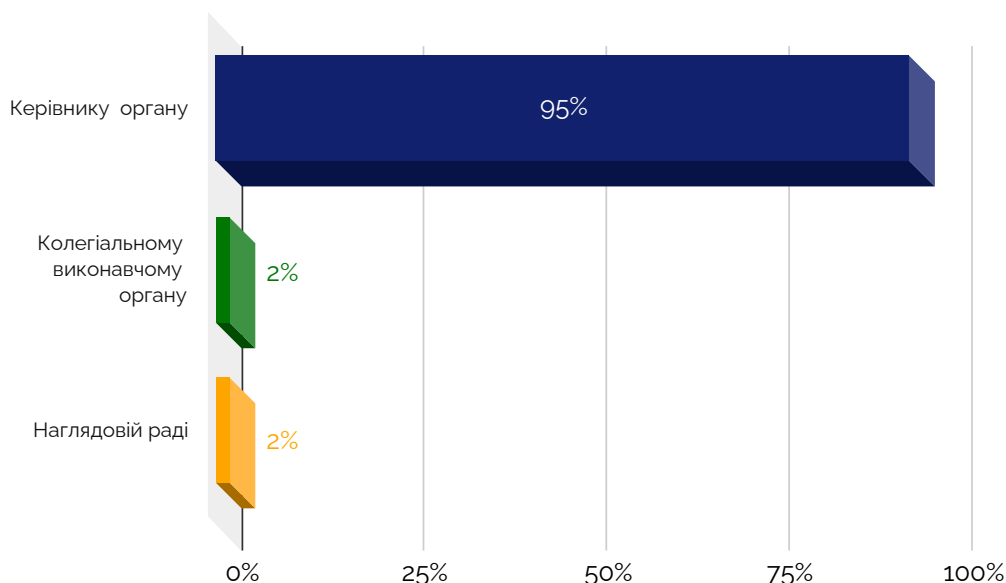
Зобр. 17. Суб'єкти призначення відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

При цьому **95,00%** вказали, що відповідальний за реалізацію антикорупційної програми підпорядкований керівнику компанії;

**2%** відповідальний за реалізацію антикорупційної програми підпорядкований колегіальному виконавчому органу;

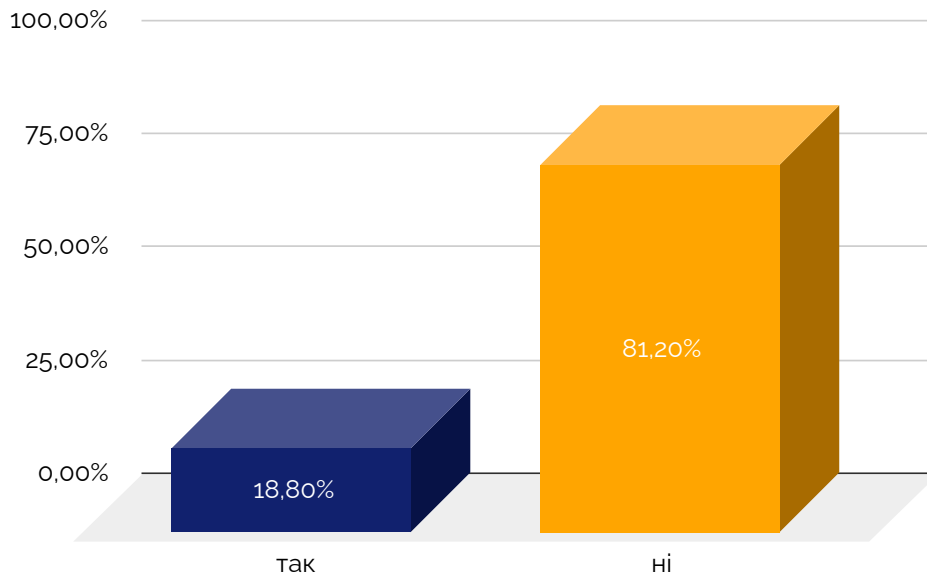
**2%** відповідальний за реалізацію антикорупційної програми підпорядкований наглядовій раді.

Слід зазначити, що **1%** респондентів, у рамках надання відкритої відповіді, не змогли надати коректних варіантів, що може свідчити про недоведення відповідальному за реалізацію антикорупційної програми інформації стосовно його підпорядкованості.



Зобр. 18. Підпорядкованість відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

За даними опитування лише у **18,80%** компаній утворено наглядову раду, тоді як у **81,20%** наглядову раду не створено.



Зобр. 19. Відомості щодо відсотка компаній, у яких створено наглядові ради

Зважаючи на важливість боротьби з корупцією та забезпечення високих стандартів корпоративного управління, наявність наглядової ради у системі антикорупційного комплаєнсу компанії має низку ключових переваг та позитивних аспектів.

Наглядова рада є незалежним органом, що контролює діяльність виконавчих директорів та інших керівників компанії. Вона вимагає відкритості та дотримання законів, а також допомагає виявляти можливі порушення та корупційні практики.

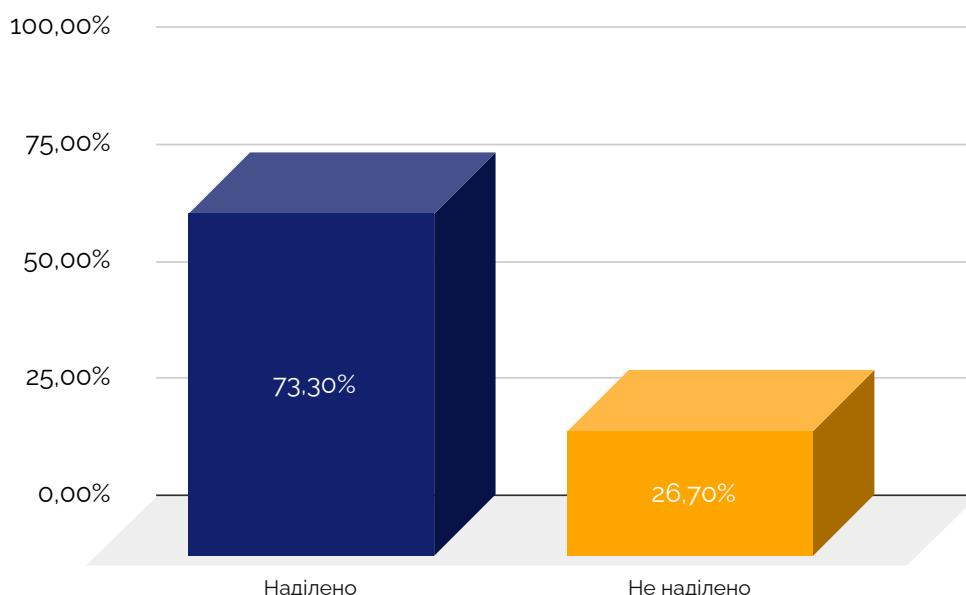
Вона забезпечує захист інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів компанії, допомагає уникнути конфліктів інтересів серед керівників та акціонерів, оскільки її члени можуть бути незалежними та об'єктивними спостерігачами.

Наглядова рада вимагає регулярного звітування від виконавчих директорів та інших керівників компанії, що збільшує прозорість в управлінні і змушує керівництво бути відповідальним за свої дії.

Відсутність наглядової ради може спричинити відсутність незалежного контролю діяльності компанії та її виконавчих органів управління, що матиме негативні наслідки, зокрема юридичні, фінансові та іміджеві:

- відсутність наглядової ради може створити умови для корупційних дій та зловживань внутрішньої влади в компанії у зв'язку з відсутністю незалежного контролю. Відсутність контролю може призвести до прийняття рішень, які не враховують інтереси акціонерів та інших зацікавлених сторін, і спричинити збитки;
- компанія може не відповідати вимогам законодавства та стандартам управління, що може призвести до правових проблем та втрати репутації.

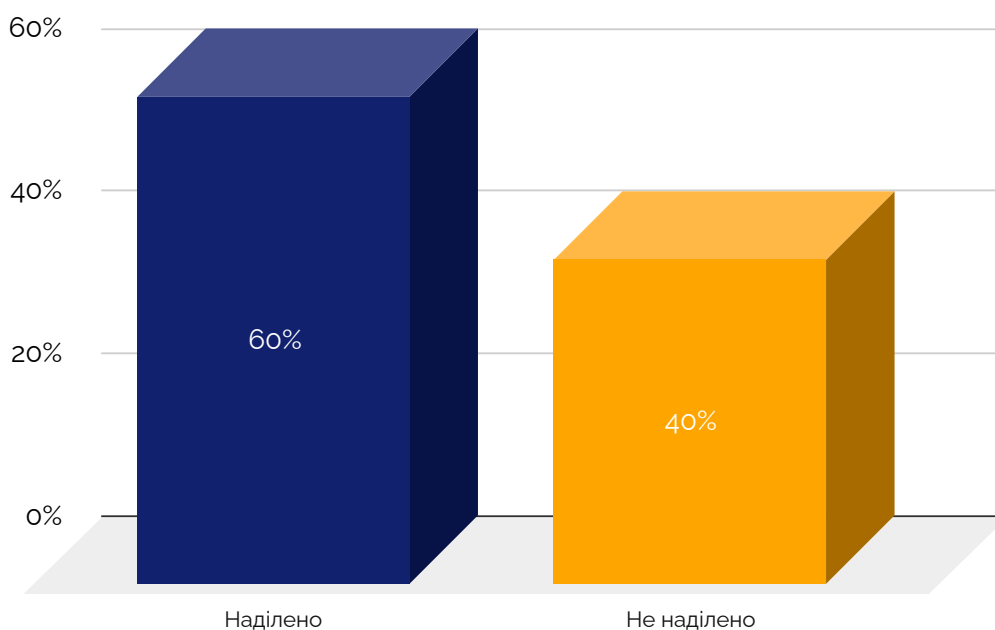
З опитування простежується, що у **8 (26,70%)** з 30 компаній, у яких створено та функціонують наглядові ради, наглядові ради не наділені повноваженнями в антикорупційній сфері, що може ускладнювати контроль, негативно впливати на діяльність як самої наглядової ради, так і компанії в цілому.



Зобр. 20. Наділення наглядових рад повноваженнями в антикорупційній сфері

Своєю чергою, **60,00%** респондентів зазначили, що в їх компаніях керівник/виконавчий орган наділений повноваженнями в антикорупційній сфері, а **40,00%** повідомили, що ані керівник, ані виконавчий орган не наділені такими повноваженнями.

Такий результат може свідчити про недостатній рівень усвідомлення важливості боротьби з корупцією та відповідальності за запобігання корупційним практикам. Отже, існує реальна потреба у вдосконаленні політики боротьби з корупцією, зокрема шляхом уточнення чи розширення повноважень керівників та виконавчих органів або покладенні відповідних функцій на наглядову раду.



Зобр. 21. Наділення керівників/виконавчого органу повноваженнями в антикорупційній сфері



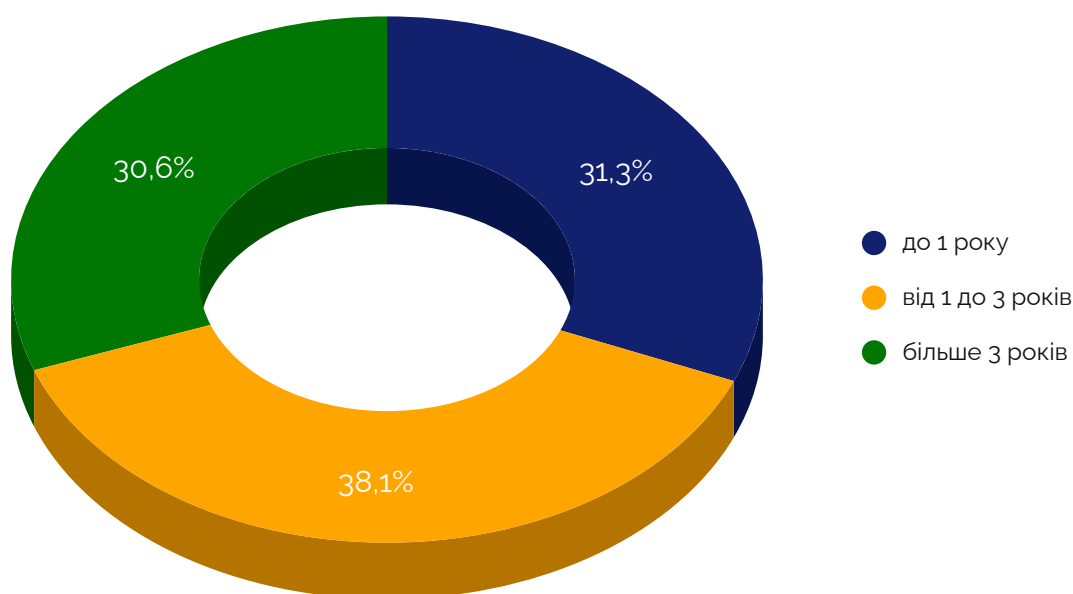
Щодо досвіду роботи відповідальних за реалізацію антикорупційних програм у сфері запобігання корупції:

**30,60%** респондентів зазначили, що мають досвід роботи у відповідній сфері понад 3 роки;

**38,10%** від 1 до 3 років;

**31,30%** до 1 року.

За результатами опитування виявлено, що понад дві третини (**68,70%**) відповідальних за реалізацію антикорупційних програм мають досвід антикорупційної діяльності понад 1 рік, що можна визначити як позитивну ситуацію для забезпечення функціонування антикорупційної інфраструктури компаній. Зазначений показник доцільно враховувати при підготовці навчальних та методичних матеріалів.



Зобр. 22. Досвід роботи з питань запобігання та виявлення корупції

#### *Стабільність роботи відповідальних за реалізацію антикорупційних програм*

Протягом останніх 2 років у **66,90%** компаній серед опитаних не змінювався відповідальний за реалізацію антикорупційної програми/керівник структурного підрозділу.

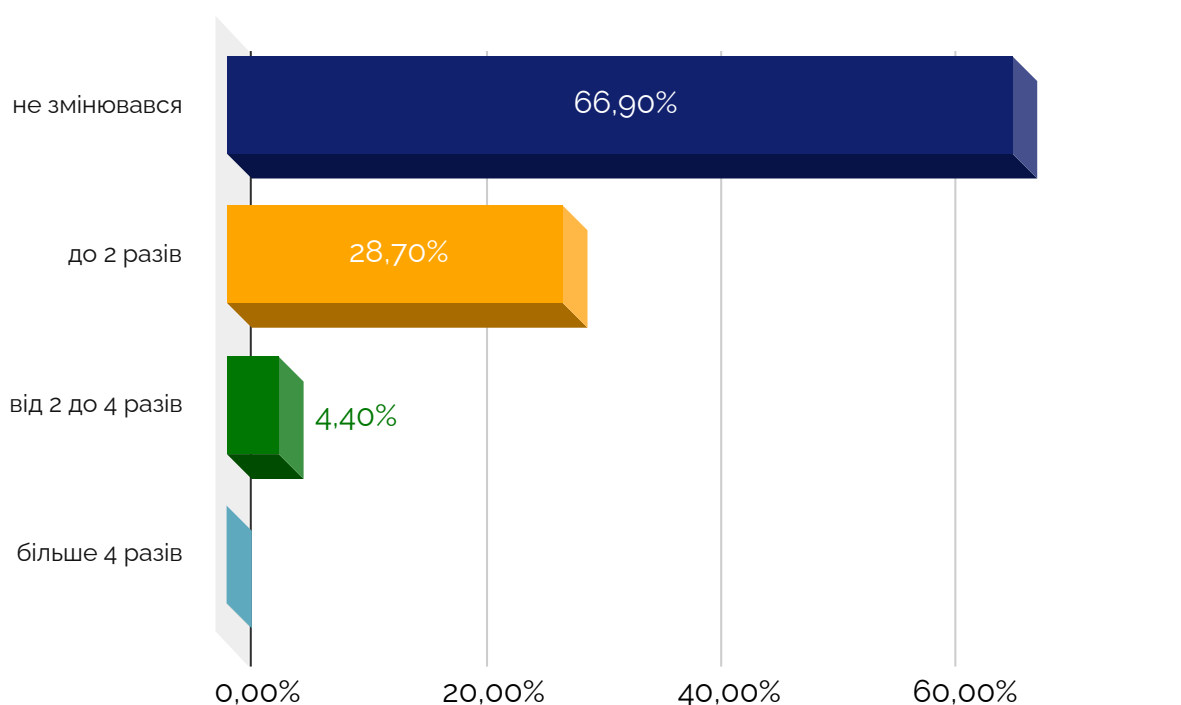
**28,70%** респондентів зазначили, що частота зміни відповідального за реалізацію антикорупційної програми за останні 2 роки відбувалась до 2 разів;

**4,40%** респондентів зазначили, що протягом останніх 2 років відповідальний за реалізацію антикорупційної програми змінювався від 2 до 4 разів.

Опитування показало позитивну тенденцію щодо існування значного відсотка компаній, у яких відповідальний за реалізацію антикорупційної програми/керівник структурного підрозділу не змінюється понад 2 роки.

Така ситуація демонструє стійку роботу та дає змогу професійно та ефективно виконувати обов'язки у напрямі розбудови антикорупційної інфраструктури компанії.

При цьому відповідальний за реалізацію антикорупційної програми/керівник структурного підрозділу в юридичній особі, яка відповідає критеріям зазначеним у ч. 2 ст. 62 Закону, може бути звільнений з ініціативи керівника юридичної особи або її засновників (учасників) за умови надання згоди Національним агентством.



Зобр. 23. Частота зміни відповідального за реалізацію антикорупційної програми/керівника структурного підрозділу протягом останніх 2 років

У загальній кількості опитаних **32,50%** зазначили, що у разі відсутності відповідального за реалізацію антикорупційної програми його обов'язки поклалися на представника юридичної служби;

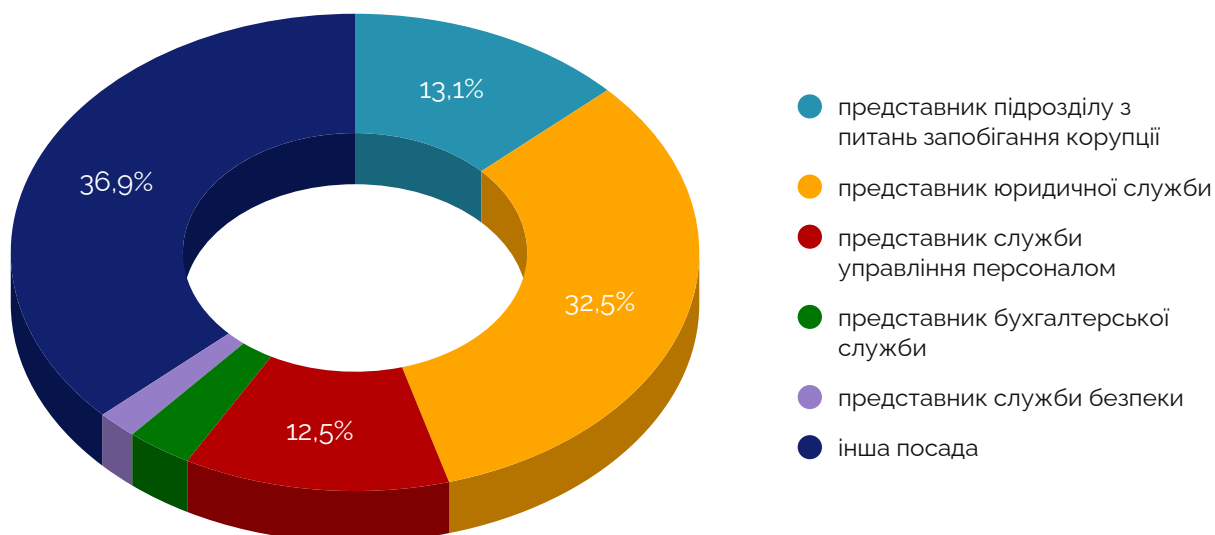
**12,50%** представника служби управління персоналом;

**3,10%** представника бухгалтерської служби;

**1,90%** представника служби безпеки;

**36,90%** інші посади.

У решті **13,10%** випадків за відсутності керівника підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції (який одночасно є відповідальним за реалізацію антикорупційної програми) його обов'язки поклалися на визначеного працівника відповідного структурного підрозділу.



Зобр. 24. Покладення обов'язків відповідального за реалізацію антикорупційної програми на період його відсутності

На досить високому рівні виявлено показник незайнятості посад відповідального за реалізацію антикорупційної програми.

У **7,50%** компаній за попередні 2 роки сумарно тривалість незаповненості вакансії відповідального за реалізацію антикорупційної програми становить понад 12 місяців.

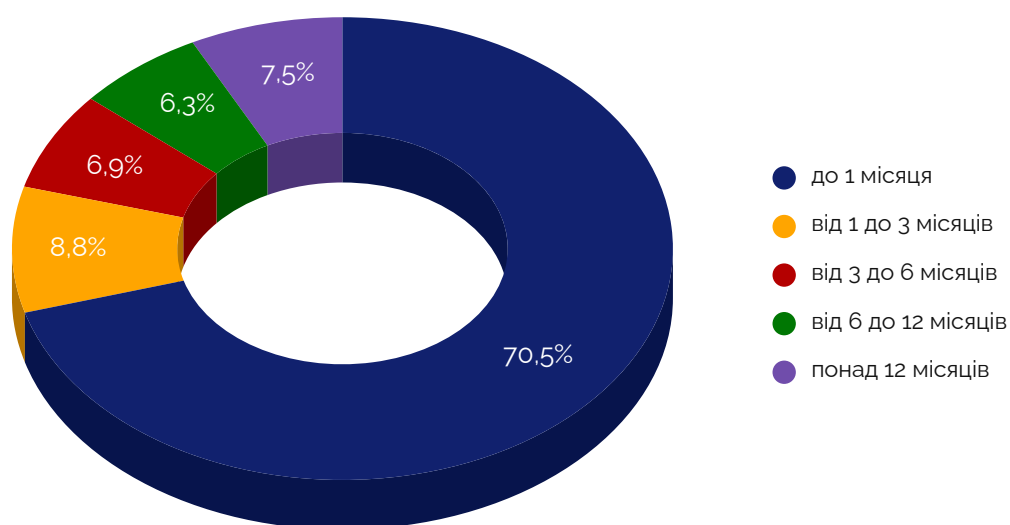
В інших компаніях незаповненість посади відповідального за реалізацію антикорупційної програми за останні 2 роки становить:

**6,30%** від 6 до 12 місяців;

**6,90%** від 3 до 6 місяців;

**8,80%** від 1 до 3 місяців;

**70,50%** менше 1 місяця.



Зобр. 25. Сумарна тривалість незайнятості посад відповідальних за реалізацію антикорупційних програм за останні 2 роки



## Висновки до I Розділу

Опитування антикорупційних уповноважених щодо загальних питань організації їхньої роботи виявило проблемні питання, які надалі будуть враховані Національним агентством у процесі подальшого формування політики, навчально-методичної та координаційної роботи антикорупційних уповноважених.

Зокрема, такі питання як:

1. Суттєва відмінність у кількісних показниках посад керівника уповноваженого підрозділу та уповноваженої особи, що частково може бути зумовлено різницею у категорії посади та оплаті праці. Проте необхідно зазначити, що базові показники організації роботи керівників уповноважених підрозділів за окремими напрямками набагато кращі, ніж в уповноважених осіб.
2. Значна плінність кадрів та незаповнені вакансії на посадах уповноважених осіб. При цьому може видаватися, що **8%** – це невеликий показник, проте, йдеться про сотні організацій, у яких не може ефективно діяти система запобігання корупції. Крім того, плінність кадрів та неможливість заповнити вакансії протягом тривалого часу може свідчити про наявність тиску на уповноважених осіб та/або втручання в їх діяльність.
3. Також варто зазначити, що в компаніях, які за критеріями належать до ст. 62 Закону, в більшості випадків не утворено наглядової ради як органу незалежного контролю за діяльністю компанії, а також відносно часто змінюється структура структурного підрозділу, що може негативно вплинути на діяльність компанії, оскільки реорганізація потребує часу, що є перепорою своєчасного реагування на негативні зміни в антикорупційній діяльності. Крім того, зміна структури може спричинити плінність кадрів та підвищення навантаження на решту працівників, що вплине на якість виконання поставлених завдань.

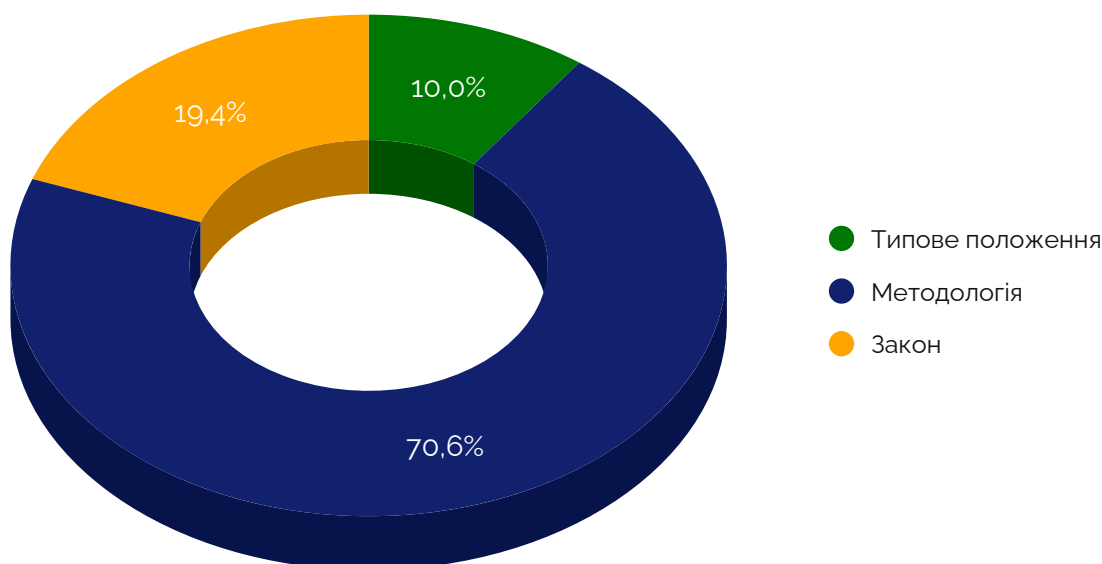
## II. Правове регулювання діяльності

### 2.1. Складнощі у правовому регулюванні діяльності уповноважених осіб

Загальні положення щодо діяльності уповноважених осіб викладені у Законі, Типовому положенні та Методології.

На думку більшості уповноважених осіб (**70,60%**), найскладнішою у реалізації є Методологія. На другій сходинці – Закон, який **19,40%** респондентів визначають найскладнішим. Для **10,00%** уповноважених осіб найскладнішим є Типове положення.

Така перевага щодо показника складності Методології частково може бути зумовлена її новизною, адже Методологія є найновішим з - поміж указаних актів та не має достатньої практики застосування.



Зобр. 26. Нормативно-правові акти, щодо реалізації яких виникають складнощі

#### 2.1.1. Необхідність внесення змін до Методології

Найскладнішими (для розуміння та застосування) положеннями Методології уповноважені визначають:

**35,50%** оцінювання корупційних ризиків;

**25,90%** визначення заходів впливу на корупційні ризики;

**11,60%** завдання керівника організації та інших осіб в управлінні корупційними ризиками.

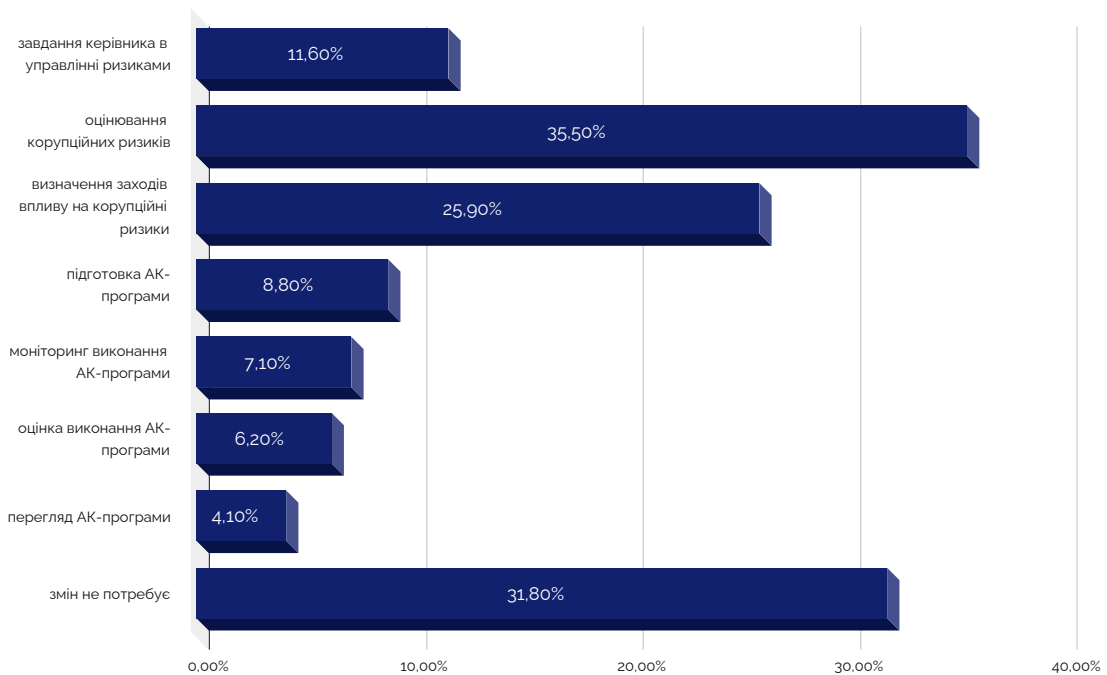
За кожен з решти розділів Методології висловились менше **10,00%** респондентів.

Достатньо показовим у цьому випадку є те, що близько третини респондентів **31,80%** вважають, що Методологія не потребує внесення змін.

Доцільно наголосити, що Національне агентство систематично проводить навчальні заходи та надає роз'яснення, у тому числі з питань, які стосуються застосування положень Методології. Зокрема, на офіційному каналі Національного агентства в YouTube розміщено 2 тренінги<sup>1</sup>, присвячені роз'ясненню вимог Методології у частині управління корупційними ризиками, у тому числі, підготовки та затвердження антикорупційної програми.

Крім цього, Національним агентством запущено новий ІТ-інструмент, покликаний допомогти уповноваженим особам у підготовці антикорупційних програм, перенісши цей процес в особистий кабінет уповноваженої особи на Антикорупційному порталі. Інструмент забезпечуватиме дотримання встановленої Методологією послідовності оцінювання корупційних ризиків і планування заходів у межах підготовки антикорупційної програми, а також надаватиме методологічну допомогу на кожному з її етапів.

(Запитання давало змогу обирати кілька варіантів відповідей, тому загальна сума відсотків може перевищувати 100%)



Зобр. 27. Розділи Методології, які потребують внесення змін

<sup>1</sup> Тренінг з управління корупційними ризиками. Частина 1 <https://cutt.ly/8wTgDQn>  
Тренінг з управління корупційними ризиками. Частина 2 <https://cutt.ly/iwTg2As>



## 2.1.2. Необхідність внесення змін до Типового положення

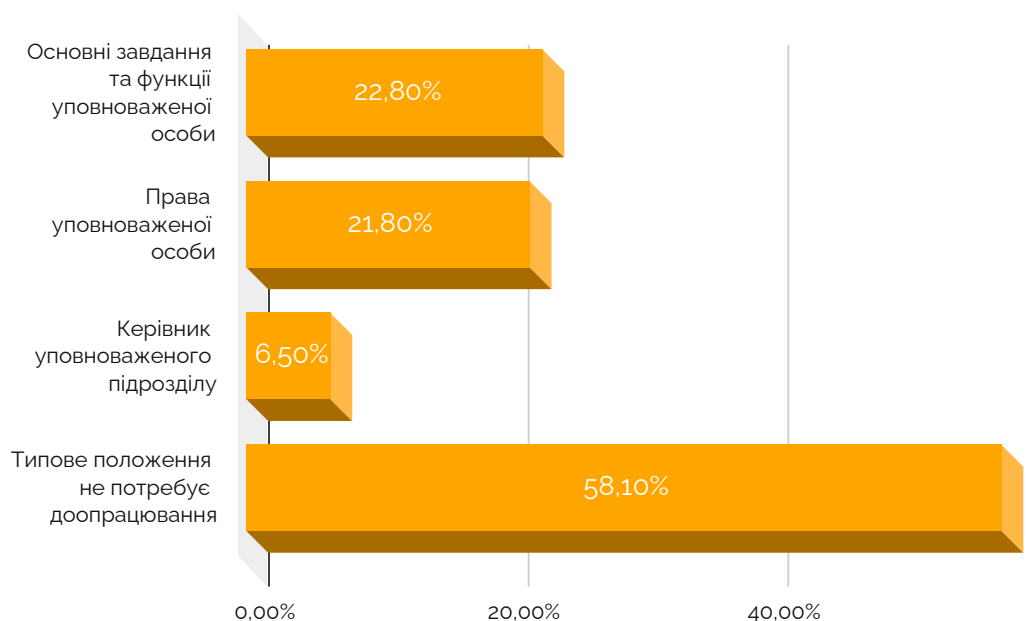
Опитування показало, що Типове положення викладено достатньо зрозуміло та не потребує внесення змін, що підтвердили **58,10%** опитаних уповноважених.

Найбільший запит на доопрацювання розділу II «Основні завдання та функції уповноваженого» – **22,80%** респондентів.

З мінімальною різницею висловлено позицію про необхідність доопрацювання розділу III «Права уповноваженого», який підтримали **21,80%** респондентів.

Найменше змін, на думку уповноважених осіб, потребує розділ IV «Керівник уповноваженого підрозділу». За внесення змін до нього висловились **6,50%** уповноважених.

Загалом опитування підтверджує, що Типове положення є найдоступнішим для розуміння у застосуванні для уповноважених та може опрацьовуватись у комплексі з іншими актами.

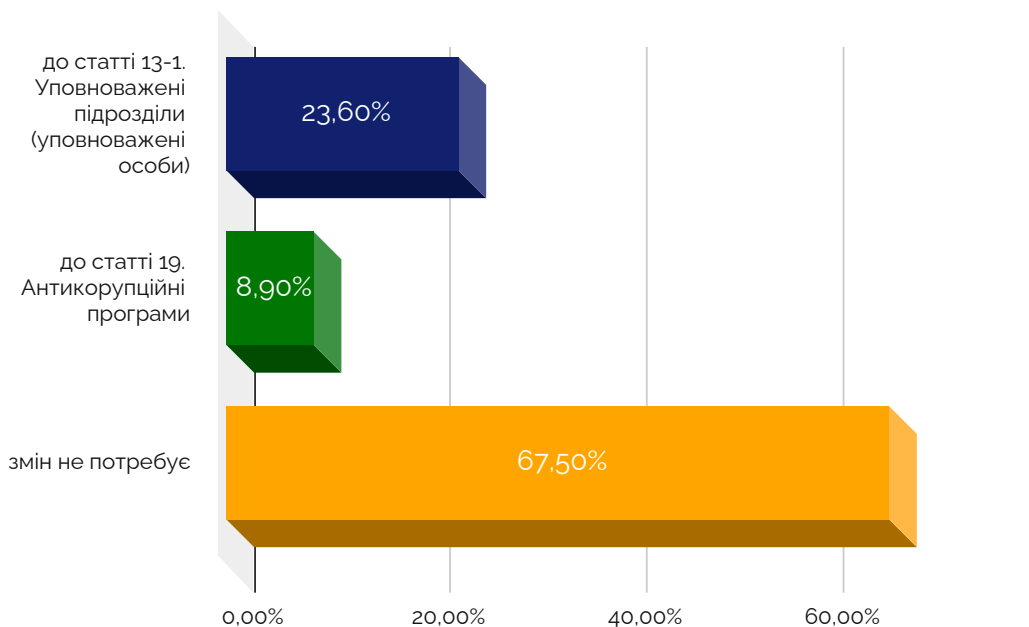


Зобр. 28. Розділи Типового положення, які потребують доопрацювання

## 2.1.3 Необхідність внесення змін до Закону

Серед нормативних актів найменше змін потребує Закон, про що зазначила абсолютна більшість респондентів, – **67,50%**.

**23,60%** уповноважених осіб зазначили, що змін потребує ст. 13<sup>1</sup> Закону та лише **8,90%** відзначили необхідність внесення змін до ст. 19 Закону.



Зобр. 29. Розділи Типового положення, які потребують доопрацювання

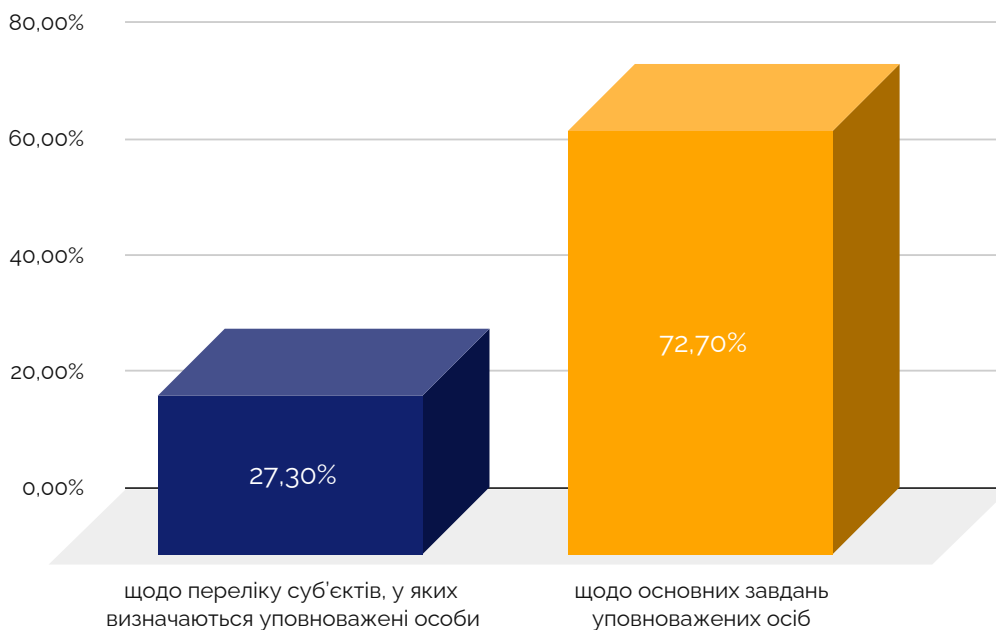
### **Внесення змін до ст. 13<sup>1</sup> Закону**

Пропозиції внесення змін до зазначеної ст. розподілились таким чином:

**72,70%** респондентів зазначили, що змін потребує ч. 6 ст. 13<sup>1</sup> Закону щодо основних завдань уповноважених;

**27,30%** зазначили, що змін потребує ч. 1 ст. 13<sup>1</sup> Закону щодо переліку суб'єктів, у яких утворюються уповноважені підрозділи (визначаються уповноважені особи).





Зобр. 30. Положення ст. 13<sup>1</sup> Закону, які потребують змін

Проаналізувавши та систематизувавши загальний масив пропозицій уповноважених осіб, висловлених у рамках відкритої відповіді щодо змін до переліку суб'єктів, визначених у ст. 13<sup>1</sup> Закону, можна виокремити такі напрями.

Щодо внесення змін у частині унормування питань місцевого самоврядування. Запропоновано визначити право утворювати уповноважені підрозділи в органах місцевого самоврядування, зокрема додати до переліку організацій, визначених у ст. 13<sup>1</sup> Закону, сільські, селищні ради та їх виконавчі органи, виконавчі органи міських рад (як самостійні юридичні особи).

Також надійшли пропозиції про необхідність розширення переліку комунальними підприємствами, установами, закладами та про необхідність виключення комунальних підприємств і установ (майже рівна кількість). Такі кардинально протилежні пропозиції можуть свідчити про різний досвід взаємодії уповноважених з комунальними підприємствами та спробу побудувати пропозиції на основі особистого досвіду.

Щодо чіткості та конкретизації списку суб'єктів, передбачених ч. 1 ст. 13<sup>1</sup> Закону:

- а) уточнити, що уповноважені особи повинні визначатися лише в територіальних органах, утворених як юридичні особи публічного права;
- б) додати до переліку суб'єктів самостійні структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій;
- в) розширити перелік суб'єктів в окремих сферах (щодо закладів освіти та підприємств у сфері охорони здоров'я);
- г) деталізувати опис підприємств, установ та організацій, у яких повинні створюватися уповноважені підрозділи;
- д) додати до переліку суб'єктів, у яких утворюються уповноважені підрозділи, військові частини;
- е) провести широке дослідження, щоб охопити більше суб'єктів.

Щодо гарантій незалежності уповноважених осіб. Основний масив зауважень має загальну ідею щодо неможливості підпорядкування уповноваженої особи керівнику організації та виконання не передбаченої посадовими обов'язками роботи та, як наслідок:

- а) забезпечення підпорядкованості уповноваженої особи виключно керівнику органу, до сфери управління якого належить організація;
- б) недопущення залучення уповноваженого до виконання завдань з основної діяльності організації організації.

Щодо пропозицій стосовно зміни законодавства з питань вимог до чисельності уповноваженого підрозділу запропоновано:

- а) утворення окремої штатної посади уповноваженої особи в організаціях незалежно від штатної чисельності або за умови, що штатна чисельність 50 і більше посад, таким чином змінивши вимоги;
- б) скасування можливості визначати уповноважених осіб шляхом покладення відповідних обов'язків на інших працівників;
- в) визначення чітких вимог щодо штатної чисельності уповноваженого підрозділу для державних підприємств;
- г) визначення чітких вимог щодо залежності чисельності уповноваженого підрозділу від загальної кількості суб'єктів декларування, які працюють в організації.

Висловлено позицію щодо напрацювання чіткіших вимог до уповноважених осіб шляхом встановлення вимог до освіти.

Запропоновано розглянути питання скорочення кількості уповноважених осіб шляхом скорочення відповідних посад в територіальних органах та інших підвідомчих юридичних особах та покладення відповідальності за систему запобігання корупції на уповноважений підрозділ центрального апарату. Для такої системи пропонуються 2 можливі шляхи: з розширенням штатної чисельності уповноваженого підрозділу центрального апарату та без такої.

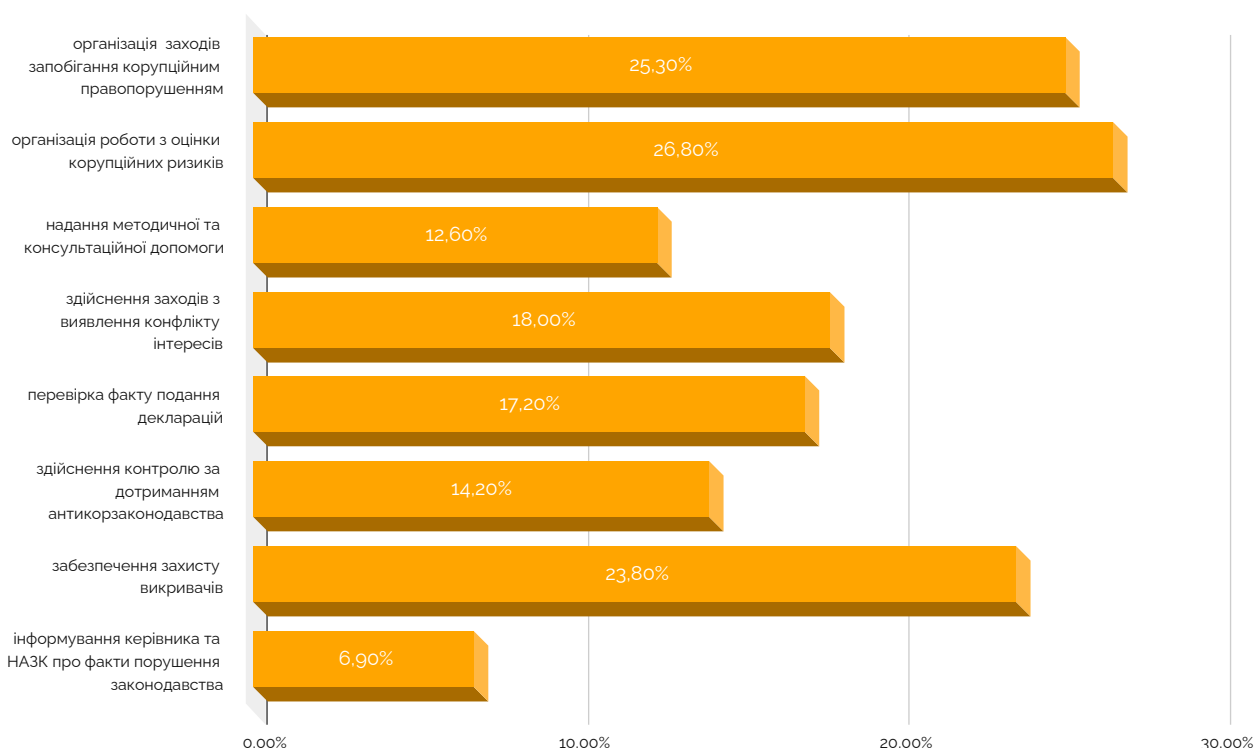
Як видається, до розгляду варто брати лише пропозицію про побудову системи, в якій передбачено розширення штатної чисельності уповноваженого підрозділу центрального апарату, що дасть змогу компенсувати підвищення навантаження внаслідок виключення посад уповноважених осіб у підвідомчих юридичних особах.

Щодо необхідності внесення змін до переліку завдань уповноважених осіб думки

- 25,30%** респондентів розподілились таким чином: розроблення, організація та контроль за проведенням заходів щодо запобігання корупційним правопорушенням та правопорушенням, пов'язаним з корупцією;
- 26,80%** організація роботи з оцінки корупційних ризиків у діяльності відповідного органу, підготовки заходів щодо їх усунення, внесення керівнику такого органу відповідних пропозицій;
- 12,60%** надання методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції;
- 18,00%** здійснення заходів з виявлення конфлікту інтересів, сприяння його врегулюванню, інформування керівника відповідного органу та Національного агентства про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання;

- 17,20%** перевірка факту подання суб'єктами декларування декларацій та повідомлення Національного агентства про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій у визначеному відповідно до цього Закону порядку;
- 14,20%** здійснення контролю за дотриманням антикорупційного законодавства, у тому числі розгляд повідомлень про порушення вимог цього Закону, у тому числі на підвідомчих підприємствах, в установах та організаціях;
- 23,80%** забезпечення захисту працівників, які повідомили про порушення вимог цього Закону, від застосування негативних заходів впливу з боку керівника або роботодавця відповідно до законодавства щодо захисту викривачів;
- 6,90%** інформування керівника відповідного органу, Національного агентства або інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції про факти порушення законодавства у сфері запобігання і протидії корупції.

(Запитання давало змогу обирати кілька варіантів відповіді, тому загальна сума відсотків може перевищувати 100%)



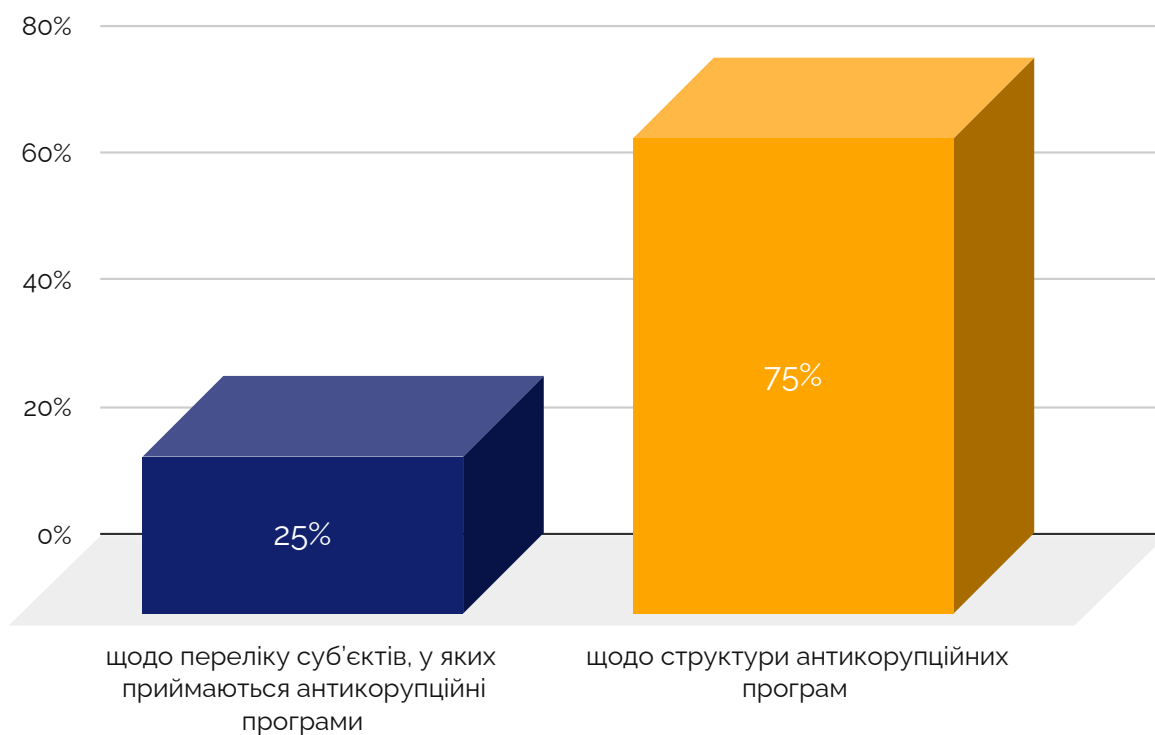
Зобр. 31. Завдання уповноважених осіб, визначені статтею 13-1 Закону, які потребують змін

### **Внесення змін до ст. 19 Закону**

Пропозиції внесення змін до ст. 19 Закону розподілились таким чином:

- 75,00%** респондентів висловились щодо необхідності внесення змін до структури антикорупційних програм;
- 25,00%** щодо необхідності внесення змін до переліку суб'єктів, які повинні затверджувати антикорупційні програми.





Зобр. 32. Положення ст. 19 Закону, які потребують змін

Аналіз відповідей на відкрите питання щодо змін до переліку суб'єктів, визначених у ст. 19 Закону, дав можливість систематизувати пропозиції до ст. 19 Закону. До основних напрямів змін можна віднести пропозиції щодо:

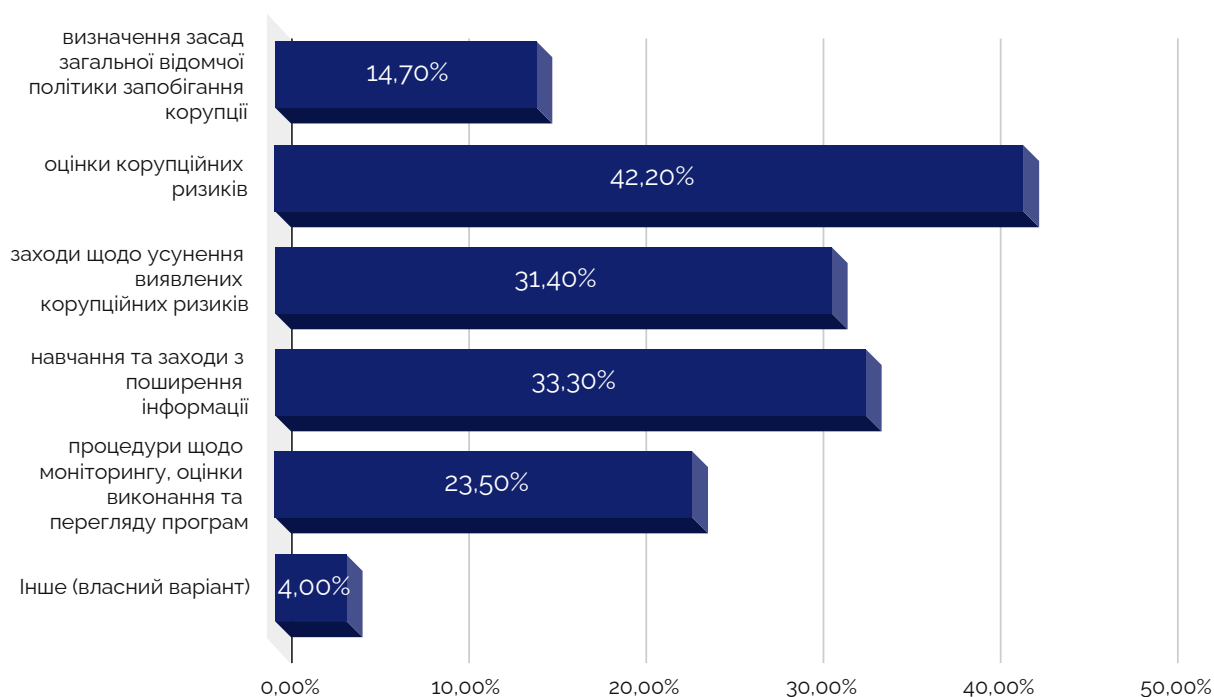
- розширення переліку суб'єктів, які приймають антикорупційні програми, доповнивши їх, зокрема, сільськими і селищними радами, районними державними адміністраціями та відокремленими структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій;
- розширення переліку суб'єктів та перегляд критеріїв віднесення юридичних осіб до таких, які повинні приймати антикорупційні програми. Зокрема, запропоновано визначити, що в організаціях, які мають штатну чисельність до 20 осіб, не повинно бути обов'язку затверджувати антикорупційну програму та визначити уповноважену особу;
- визначення після переліку організацій окремим пунктом в положенні, що організації, які не належать до переліку, можуть затверджувати антикорупційні програми та надати посилання, відповідно до яких нормативних актів. Такий захід дозволить забезпечити юридичну визначеність та ефективне правозастосування;
- встановлення більш чітких критеріїв щодо правових статусів уповноважених та відповідальних за реалізацію антикорупційних програм. Вказана проблема насамперед пов'язана з тим, що окремі організації, в яких утворені уповноважені особи, у разі відповідності критеріям ст. 62 Закону повинні мати відповідального за реалізацію антикорупційної програми. Таким чином, деяким організаціям не зрозуміло, чи можуть зазначені особи поєднувати правові статуси, чи існує необхідність вводити до штату нову посаду.

Щодо необхідності внесення змін до структури антикорупційної програми відповідно до ст. 19 Закону думки респондентів розподілились таким чином:

- 14,70%** респондентів зазначили, що зміни необхідно внести до визначення засад загальної відомчої політики щодо запобігання та протидії корупції у відповідній сфері, заходи

- 14,70%** з їх реалізації, а також з виконання антикорупційної стратегії та державної антикорупційної програми;
- 42,20%** до оцінки корупційних ризиків у діяльності органу, установи, організації, причин, що їх породжують, та умови, що їм сприяють;
- 31,40%** до заходів щодо усунення виявлених корупційних ризиків, осіб, відповідальних за їх виконання, строків та необхідних ресурсів;
- 33,30%** до навчання та заходів з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування;
- 23,50%** до процедур щодо моніторингу, оцінки виконання та періодичного перегляду програм.
- 4,00%** Решта респондентів у рамках відкритого питання зазначили, зокрема, необхідність відмінити вимогу погодження антикорупційних програм з Національним агентством.

(Запитання давало змогу обирати кілька варіантів відповіді, тому загальна сума відсотків може перевищувати 100%).



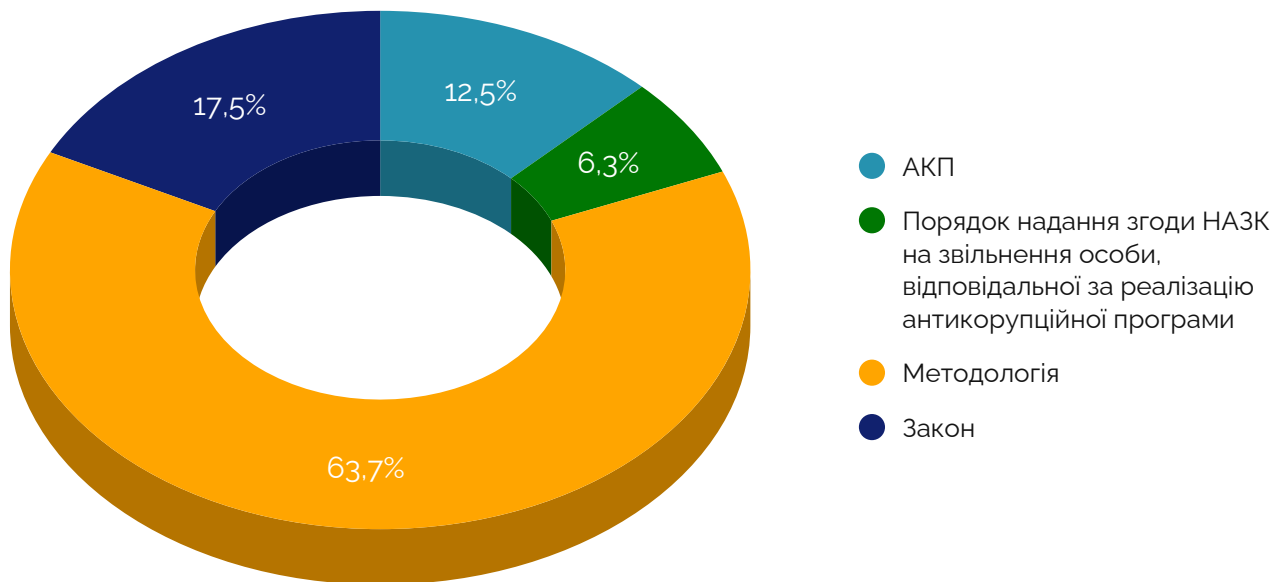
Зобр. 33. Складові структури антикорупційної програми відповідно до ст. 19 Закону, що потребують змін



## 2.2. Складнощі у правовому регулюванні діяльності відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

Загальні положення, які поширюються на діяльність відповідальних за реалізацію антикорупційних програм, викладені в статтях 62–64 Закону, Типовій АКП, Порядку надання згоди Національним агентством з питань запобігання корупції на звільнення відповідальних за реалізацію антикорупційних програм та Методології, що не є обов'язковою для виконання юридичним особам, які за критеріями належать до ст. 62 Закону, проте рекомендована Національним агентством для застосування у частині управління корупційними ризиками.

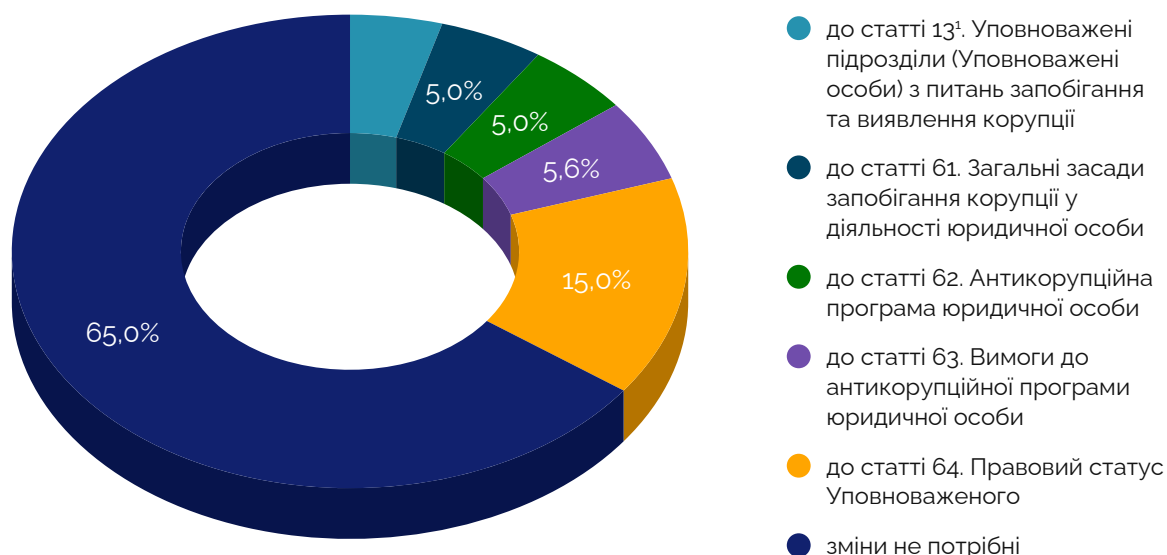
Слід зазначити, що найскладнішою у реалізації, на думку більшості **63,70%** респондентів, є саме Методологія. Далі йде Закон, який **17,50%** опитаних визначають найскладнішим, **12,50%** висловились за те, що найскладнішою є Типова АКП, та **6,30%** визначили найскладнішим Порядок надання згоди Національним агентством з питань запобігання корупції на звільнення відповідальних за реалізацію антикорупційних програм.



Зобр. 34. Найскладніші для виконання нормативно-правові акти

## 2.2.1. Необхідність внесення змін до Закону

Найпозитивніша ситуація склалась із Законом. Так, на думку більшості респондентів **65,00%** (105 зі 160), Закон не потребує змін. Водночас **4,40%** опитаних вважають, що потребує змін ст. 13<sup>1</sup> Закону; по **5,00%** респондентів підтримали необхідність внесення змін до ст. ст. 61 та 62; **5,60%** – потребує змін стаття 63; та **15,00%** – ст. 64 Закону.



Зобр. 35. Положення Закону, які потребують змін

## 2.2.2. Необхідність внесення змін до Типової АКП

Опитування показало, що **40%** респондентів не вбачають потреби у доопрацюванні Типової АКП.

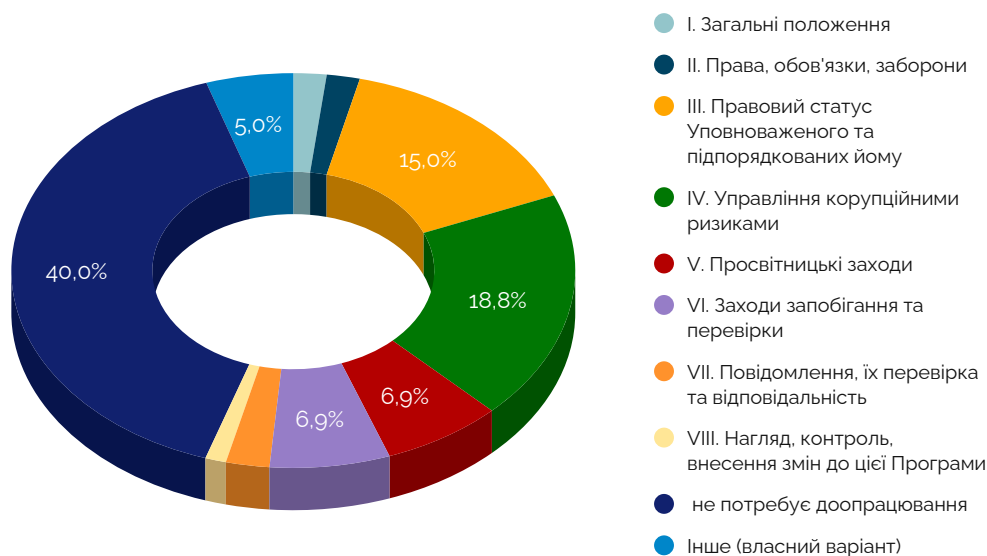
Позиція решти опитаних щодо потреби у доопрацюванні Типової АКП виглядає таким чином:

- 18,80%** опитаних вважають, що потребує доопрацювання розділ «Управління корупційними ризиками» Типової АКП;
- 15,00%** розділ «Правовий статус Уповноваженого та підпорядкованих йому працівників»;
- 6,90%** розділ «Просвітницькі заходи»;
- 6,90%** розділ «Заходи запобігання та перевірки»;
- 2,50%** розділ «Повідомлення, їх перевірка та відповідальність»;
- 1,20%** розділ «Нагляд, контроль, внесення змін до цієї Програми».

Однакова кількість (по **1,90%**) респондентів відповіли про потребу в доопрацюванні розділів «Загальні положення» і «Права, обов'язки, заборони».

Одночасно 3 респонденти зазначили, що не застосовують Типової АКП у діяльності компанії, що може свідчити про неправильне застосування законодавства, оскільки суб'єкти, визначені в ч. ст. 62 Закону, повинні використовувати типову АКП.

Цікавим є те, що всього 1 респондент рекомендує доопрацювати Типову АКП в частині розмежування її дії на державний, приватний та комунальний сектори з урахуванням особливостей діяльності та специфіки організаційної структури.



Зобр. 36. Розділи Типової АКП, які потребують доопрацювання

### 2.2.3. Необхідність внесення змін до Методології

Про відсутність потреби щодо внесення змін до Методології повідомили лише **56** з 160 респондентів, що становить **33,10%** загальної кількості.

На думку **66,90%** опитаних, Методологія потребує доопрацювання, що є відображенням того, що у застосуванні вона залишається найскладнішою, при цьому:

- 29,5%** респондентів вважають, що потребує доопрацювання розділ «Оцінювання корупційних ризиків»;
- 13,8%** розділ «Визначення заходів впливу на корупційні ризики»;
- 6,2%** розділ «Підготовка антикорупційної програми»;
- 5%** частина «Завдання керівника організації та інших осіб в управлінні корупційними ризиками»;
- 4,4%** розділ «Моніторинг виконання антикорупційної програми»;



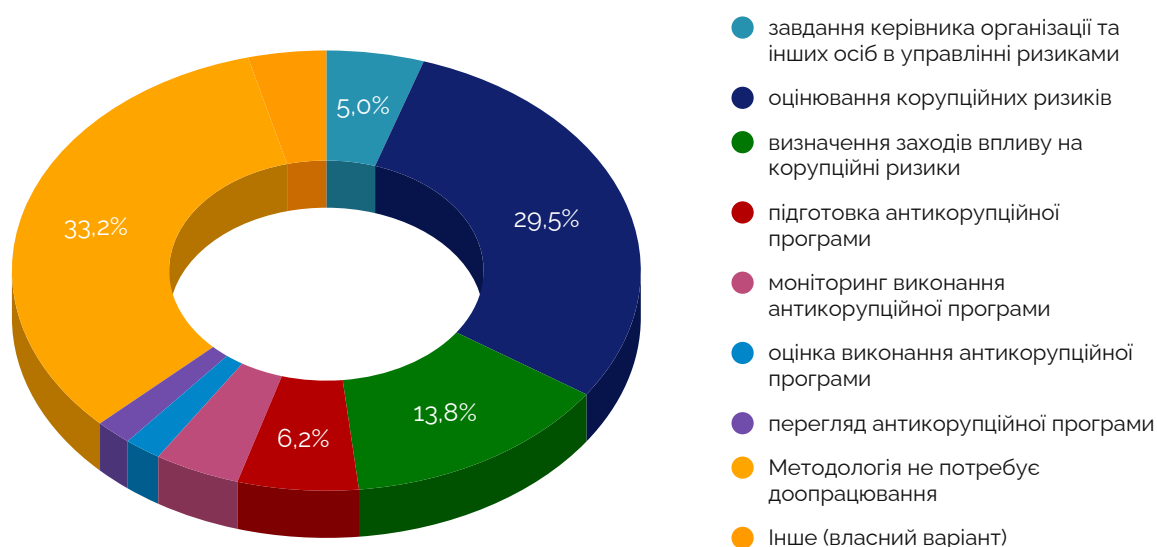
1,9% віддано за необхідність доопрацювання розділів «Перегляд антикорупційної програми» та «Оцінка виконання антикорупційної програми»;

0,6% за розділ «Зовнішня оцінка».

При цьому декілька респондентів запропонували розробити Методологію з урахуванням специфіки діяльності міських рад, а один респондент наголосив на потребі більшої кількості практичних заходів мінімізації корупційних ризиків.

Варто підкреслити, за результатами опитування Методологія є найскладнішим у застосуванні документом не лише для уповноважених осіб, а й для відповідальних за реалізацію антикорупційних програм.

На думку респондентів, найбільше вона потребує доопрацювання у частині ідентифікації корупційних ризиків та вжиття заходів для їх мінімізації.



Зобр. 37. Розділи Методології, які потребують змін

Серед необхідних змін до положень, запропонованих респондентами, можна виокремити пропозицію щодо розробки єдиного нормативно-правового акта, спрямованого на врегулювання їхньої діяльності, узгодження Типової АКП та Типового положення.

Також ідентифіковано напрями можливих змін до Закону, які направлені на: визначення правового статусу відповідальних за реалізацію антикорупційних програм, посилення його незалежності/автономності від керівника компанії, виокремлення посади відповідального за реалізацію антикорупційної програми у штатному розписі та врегулювання питання оплати праці.

Надано пропозиції щодо:

- встановлення вимог до кандидата на посаду відповідального за реалізацію антикорупційної програми та врегулювання питання погодження Національним агентством звільнення відповідального за реалізацію антикорупційної програми;
- розмежування правового статусу уповноваженої особи та відповідального за реалізацію антикорупційної програми відповідно до статей 13<sup>1</sup> та 62 Закону.

В цілому результати опитування свідчать про необхідність отримання респондентами додаткових навчань та роз'яснень питань, пов'язаних з практикою застосування антикорупційного законодавства, а також спрощення та уніфікації нормативно-правових актів, дія яких поширюється на діяльність відповідальних за реалізацію антикорупційних програм.

## Висновки до II Розділу

1. В ході проведення аналізу відповідей цього розділу підтвердились попередні запити, що надходили від антикорупційних уповноважених щодо складності в реалізації Методології. Це зумовлено такими факторами:
  - а) Методологія найновіший з нормативно - правових актів, щодо яких проводилось дослідження, та, відповідно, на сьогодні не існує достатньої практики її правозастосування;
  - б) Методологія містить та описує велику кількість складних процесів, які повинні бути виконані з суворим дотриманням визначеної послідовності, що створює певне навантаження на уповноважених;
  - в) деякі положення Методології не узгоджуються з вимогами Закону, що викликає протиріччя.
2. Існує об'єктивна необхідність перегляду затверджених переліків організацій, визначених у статтях 13<sup>1</sup> та 19, а також уточнення критеріїв ст.62 Закону.
3. Антикорупційні уповноважені потребують посилення гарантій незалежності їх діяльності.
4. Висловлена загальна позиція щодо недостатньої дієвості виконання обов'язків уповноваженої особи, покладених на іншого працівника.
5. Виявлено необхідність перегляду та доопрацювання правового статусу антикорупційного уповноваженого, особливо в частині завдань та вимог до посади.
6. Виявлено цілий пласт проблем правової невизначеності в чинних нормативних актах, які регулюють діяльність уповноважених осіб. Зокрема, щодо розробки антикорупційних програм в організаціях, які не включені до переліку ст.19 Закону, поєднання правових статусів уповноваженого та відповідального за реалізацію антикорупційної програми.
7. Також результати опитування свідчать про необхідність отримання респондентами додаткових навчання та роз'яснень питань, пов'язаних з практикою застосування антикорупційного законодавства, особливо у частині роботи з корупційними ризиками.

# III. Завдання та повноваження

## 3.1. Завдання та повноваження уповноважених осіб

Завдання та функції уповноважених осіб визначені у Законі, Типовому положенні та Методології.

Так, у ч. 6 ст. 13<sup>1</sup> Закону визначено основні завдання уповноважених осіб, до яких належать:

1. розроблення, організація та контроль за проведенням заходів щодо запобігання корупційним правопорушенням та правопорушенням, пов'язаним з корупцією;
2. організація роботи з оцінки корупційних ризиків у діяльності відповідного органу, підготовки заходів щодо їх усунення, внесення керівнику такого органу відповідних пропозицій;
3. надання методичної та консультаційної допомоги з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції;
4. здійснення заходів з виявлення конфлікту інтересів, сприяння його врегулюванню, інформування керівника відповідного органу та Національного агентства про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання;
5. перевірка факту подання суб'єктами декларації та повідомлення Національного агентства про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій у визначеному відповідно до цього Закону порядку;
6. здійснення контролю за дотриманням антикорупційного законодавства, у тому числі розгляд повідомлень про порушення вимог цього Закону, у тому числі на підвідомчих підприємствах, в установах та організаціях;
7. забезпечення захисту працівників, які повідомили про порушення вимог цього Закону, від застосування негативних заходів впливу з боку керівника або роботодавця відповідно до законодавства щодо захисту викривачів;
8. інформування керівника відповідного органу, Національного агентства або інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції про факти порушення законодавства у сфері запобігання і протидії корупції.

**Відповідно до положень пункту 2 розділу 2 Методології завданнями уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) в управлінні корупційними ризиками є:**

1. координація взаємодії учасників процесу управління корупційними ризиками;
2. забезпечення залучення внутрішніх та зовнішніх заінтересованих сторін до процесу управління корупційними ризиками, у тому числі до складу робочої групи;
3. організація діяльності робочої групи:
  - надання пропозицій керівнику організації щодо персонального складу робочої групи;
  - здійснення підготовки засідань робочої групи;
  - забезпечення ведення протоколів засідань робочої групи;
  - проведення вступного тренінгу та надання методичної допомоги членам робочої групи з питань управління корупційними ризиками;
  - забезпечення обміну інформацією між членами робочої групи;
4. координація роботи з оцінювання корупційних ризиків та розробки заходів впливу на корупційні ризики;

5. підготовка пропозицій з визначення антикорупційної політики організації;
6. підготовка антикорупційної програми, змін до неї та інших документів, передбачених цією Методологією;
7. здійснення моніторингу та оцінки виконання антикорупційної програми;
8. здійснення моніторингу середовища організації, своєчасне реагування на зміни, що впливають на виникнення нових або зміну рівня існуючих корупційних ризиків;
9. забезпечення взаємодії організації з Національним агентством з питань запобігання корупції з питань, передбачених Законом та цією Методологією.

Пп. 1 та 2 розділу II Типового положення містять 9 основних завдань, які фактично дублюють завдання, визначені у ч. 6 ст. 13<sup>1</sup> Закону, а також 27 функцій, які реалізує уповноважена особа відповідно до покладених на неї завдань.

Масштаб функціоналу уповноважених осіб вкотре підтверджує їх важливу роль у боротьбі з корупцією в організації.

Реалізація вказаних функцій є відповідальним і складним процесом.

### 3.1.1. Складнощі виконання завдань та функцій

Результати опитування щодо складнощів виконання уповноваженими особами своїх функцій, визначених Типовим положенням, розподілились таким чином.

№	Функції уповноваженого	Кількість	Відсоток
1	розробка проєктів актів з питань запобігання та виявлення корупції у відповідному органі;	231	15,10%
2	надання працівникам відповідного органу, його структурним підрозділам методичної та консультаційної допомоги;	176	11,50%
3	здійснення контролю за дотриманням антикорупційного законодавства у відповідному органі, його територіальних (міжрегіональних) органах та юридичних особах;	213	14,00%
4	здійснення координації діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) територіальних (міжрегіональних) органів та юридичних осіб;	154	10,10%
5	взаємодія з уповноваженими підрозділами (уповноваженими особами) інших відповідних органів, Національним агентством, іншими спеціально уповноваженими суб'єктами у сфері протидії корупції;	231	15,10%
6	надання до Національного агентства інформації щодо своєї діяльності до 10 лютого року, наступного за звітним, за результатами роботи за звітний рік.	172	11,30%

7	у разі зміни структури, штатної чисельності, контактних даних, а також керівника уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) повідомлення про це Національного агентства протягом десяти робочих днів;	97	6,40%
8	організація роботи з оцінки корупційних ризиків діяльності відповідного органу, підготовка заходів щодо їх усунення, внесення керівнику відповідного органу пропозицій щодо таких заходів, залучення для виконання цих функцій до роботи комісії з оцінки корупційних ризиків;	443	29,00%
9	забезпечення підготовки антикорупційної програми відповідного органу (іншого документа за результатами оцінки корупційних ризиків), змін до неї, подання її на погодження та моніторинг її виконання;	242	15,90%
10	здійснення підготовки звітів за результатами періодичного моніторингу та оцінки виконання антикорупційної програми, а також надає пропозиції щодо внесення змін до неї;	205	13,4%
11	надання щопівроку Національному агентству інформації щодо виконання заходів, передбачених антикорупційною програмою відповідного органу;	124	8,10%
12	візування проектів актів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) залежно від їх видів;	120	7,90%
13	вжиття заходів з виявлення конфлікту інтересів та сприяння його врегулюванню, інформування керівника відповідного органу та Національне агентство про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання;	178	11,70%
14	надання консультаційної допомоги в заповненні декларацій особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;	169	11,70%
15	проведення перевірки факту подання суб'єктами декларування, які працюють у відповідному органі та повідомлення Національного агентства про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій;	172	11,30%
16	співпраця з викривачами, забезпечення дотримання їхніх прав та гарантій захисту;	279	18,30%



17	надання працівникам відповідного органу або особам, які проходять у ньому службу чи навчання або виконують певну роботу, методичну допомогу та консультацію щодо здійснення повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону та захисту викривачів, проведення внутрішніх навчання з цих питань;	55	3,6%
18	організація роботи внутрішніх каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень вимог Закону, організація розгляду таких повідомлень;	151	9,90%
19	здійснення перевірки отриманих повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень;	145	9,50%
20	інформування керівника відповідного органу, Національного агентства або інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції у випадках, передбачених законодавством, про факти, що можуть свідчити про вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень;	31	2,00%
21	здійснення моніторингу Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;	190	12,50%
22	повідомлення у письмовій формі керівника відповідного органу про вчинення корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією, та інших порушень вимог Закону працівниками відповідного органу;	28	1,80%
23	здійснення моніторингу офіційного вебпорталу «Судова влада України», Єдиного державного реєстру судових рішень з метою отримання інформації щодо результатів розгляду відповідної справи судом, у разі отримання офіційної інформації стосовно вчинення працівником відповідного органу корупційного правопорушення або правопорушення, пов'язаного з корупцією;	143	9,40%
24	організація роботи та прийняття участі у службовому розслідуванні, яке проводиться з метою виявлення причин та умов, що призвели до вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення;	121	7,90%
25	інформування Національного агентства у разі ненаправлення службою управління персоналом відповідного органу засвідченої в установленому порядку паперової копії розпорядчого документа про накладення дисциплінарного стягнення на особу за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень для внесення відомостей до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;	71	4,70%

26	ведення обліку працівників відповідного органу, притягнутих до відповідальності за вчинення корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією.	69	4,50%
	Загалом відповідей:	1 525	

(Запитання давало змогу обирати кілька варіантів відповіді, тому загальна сума відсотків може перевищувати 100%).

Найскладнішою для виконання, на думку уповноважених, є функція щодо організації роботи з оцінки корупційних ризиків у діяльності відповідного органу, підготовка заходів щодо їх усунення, внесення керівнику відповідного органу пропозицій щодо таких заходів, залучення для виконання цих функцій до роботи комісії з оцінки корупційних ризиків.

Такий результат підтверджується і відповідями на питання в інших розділах.

Варто констатувати, що основною складністю в роботі уповноважених залишається оцінювання корупційних ризиків, як і застосування положень Методології.

### 3.1.2. Фактори, що впливають на якість виконання завдань

При визначенні факторів, що впливають на якість виконання покладених на уповноважених осіб завдань та повноважень, абсолютна більшість респондентів (**75,90%**) висловила думку, що такі фактори відсутні.

Решта факторів мають невисокі в статистичному значенні показники, жоден з яких суттєво не переважає:

- респондентів віднесли до таких факторів порушення керівником гарантій незалежності від впливу чи втручання у роботу;
- незабезпечення необхідними службовим приміщенням та матеріально-технічними засобами;

**3,90%** відсутність підтримки керівника у реалізації поставлених цілей у сфері запобігання та виявлення корупції;

**9,80%** відсутність доступу/обмежений доступ до документів та інформації, розпорядником яких є відповідний орган, з урахуванням обмежень, встановлених законом, робити чи отримувати їх копії;

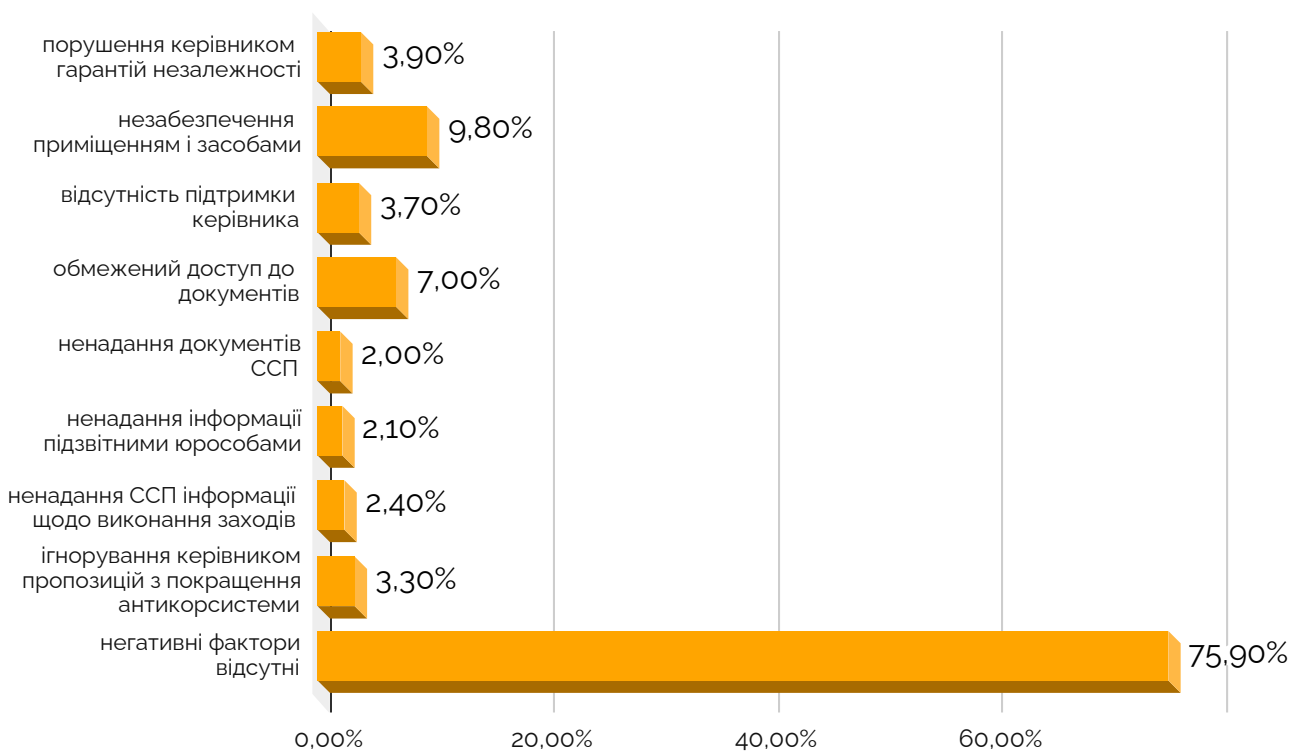
**3,70%** ненадання витребуваних від інших структурних підрозділів відповідного органу документів або їх копій;

**7,00%** ненадання територіальними (міжрегіональними) органами, юридичними особами, що належать до сфери управління відповідного органу, відповідей на запити з метою отримання від них інформації та матеріалів;

**2,00%** ненадання структурними підрозділами відповідного органу інформації щодо виконання заходів, передбачених антикорупційною програмою відповідного органу (іншим документом за результатами оцінки корупційних ризиків);



**3.30%** неврахування керівником відповідного органу наданих пропозицій щодо удосконалення роботи уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи).



Зобр. 38. Негативні фактори, які впливають на якість виконання завдань

Можемо дійти висновку, що матеріально-технічне забезпечення залишається найбільш проблемою для уповноважених осіб.

На питання, у чому полягають проблеми реалізації покладених на уповноважених осіб завдань, відповіді розподілились майже однаково.

Так, основними причинами названо:

**35,50%** нечіткість норм права, які регулюють питання, пов'язані з виконанням цих завдань;

**30,10%** нестача знань та досвіду для їх реалізації;

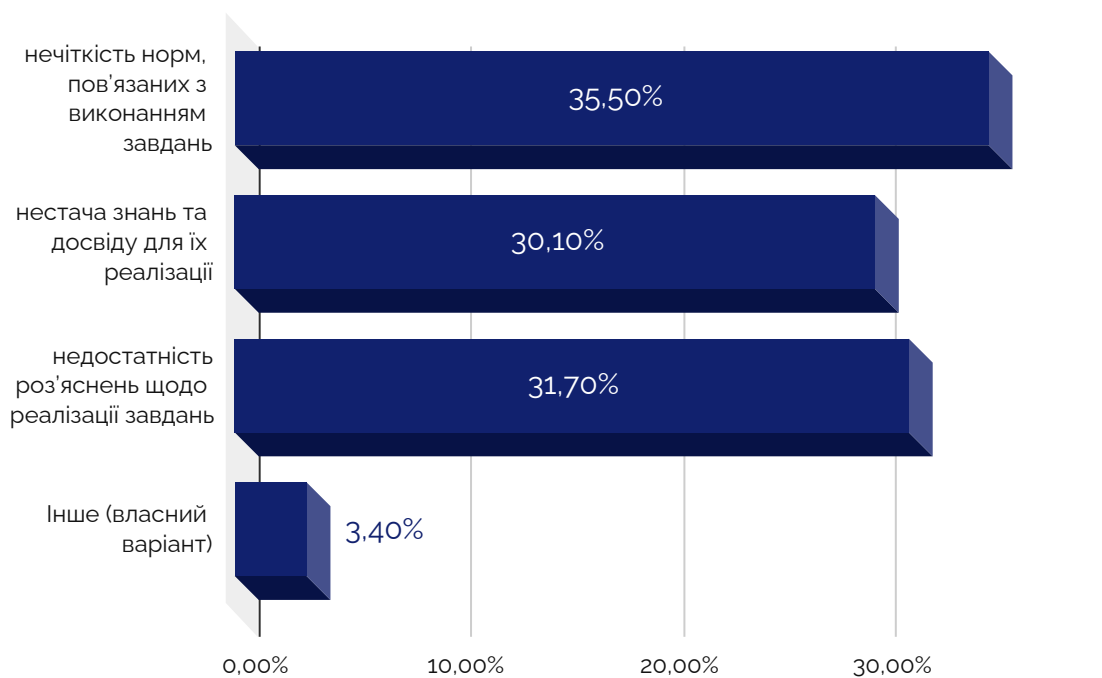
**31,70%** відсутність/недостатність роз'яснень та методичних матеріалів Національного агентства щодо механізму реалізації таких завдань.

Решта (**3,40%**) у рамках відповіді на відкрите питання озвучила такі причини:

- Відсутність доступу до реєстрів унаслідок оголошення воєнного стану.
- Високе навантаження під час виконання посадових обов'язків, у тому числі внаслідок недотримання Обов'язкових вимог. Також вкотре констатувалась відсутність можливості ефективного виконання завдань при покладенні обов'язків уповноваженого на інші посади.
- Висока складність процесу управління корупційними ризиками. У зв'язку з цим необхідне спрощення процедури затвердження та перегляду антикорупційних програм.



- Відсутність юридичної визначеності в окремих положеннях законодавства. Зокрема, щодо відсутності переліку актів, які візує уповноважений, та відсутність алгоритму дій у випадках, коли уповноважений відмовляється візувати акт унаслідок необхідності виправлення недоліків.
- Складність та відсутність достатнього досвіду з питань управління корупційними ризиками. Зокрема, складність залучення фахівців та представників громадськості до оцінювання корупційних ризиків.
- Відсутність достатнього матеріально-технічного забезпечення для ефективної роботи уповноважених. Зокрема, внаслідок переміщення з тимчасово окупованих територій, роботи на територіях, де відбуваються активні бойові дії, виїзду працівників за межі України, організації дистанційної роботи тощо. Крім того, можна констатувати високий рівень незадоволеності рівнем оплати праці з огляду на завдання, які покладено на уповноважених.
- Відсутність лідерської позиції керівників організацій у питаннях розбудови відомчої антикорупційної політики. Недостатня увага з боку керівників може призводити до зниження рівня ефективності роботи уповноважених осіб.
- Недостатня незалежність уповноважених осіб та захист від впливу керівника організації.
- Недостатній розвиток інституту викривання в організаціях.



Зобр. 39. Проблеми реалізації покладених на уповноважених осіб завдань

Крім того, у межах питання було висловлено необхідність розширення напрямів взаємодії з Національним агентством щодо надання методичної та консультаційної допомоги. Зокрема, існує потреба розробляти більше практичних прикладів та алгоритмів дій.

### 3.1.3. Потреби у поліпшенні організації роботи

У рамках опитування ідентифіковано запит від уповноважених осіб до Національного агентства щодо потреб для покращення виконання завдань. Так, до основних потреб відносять:

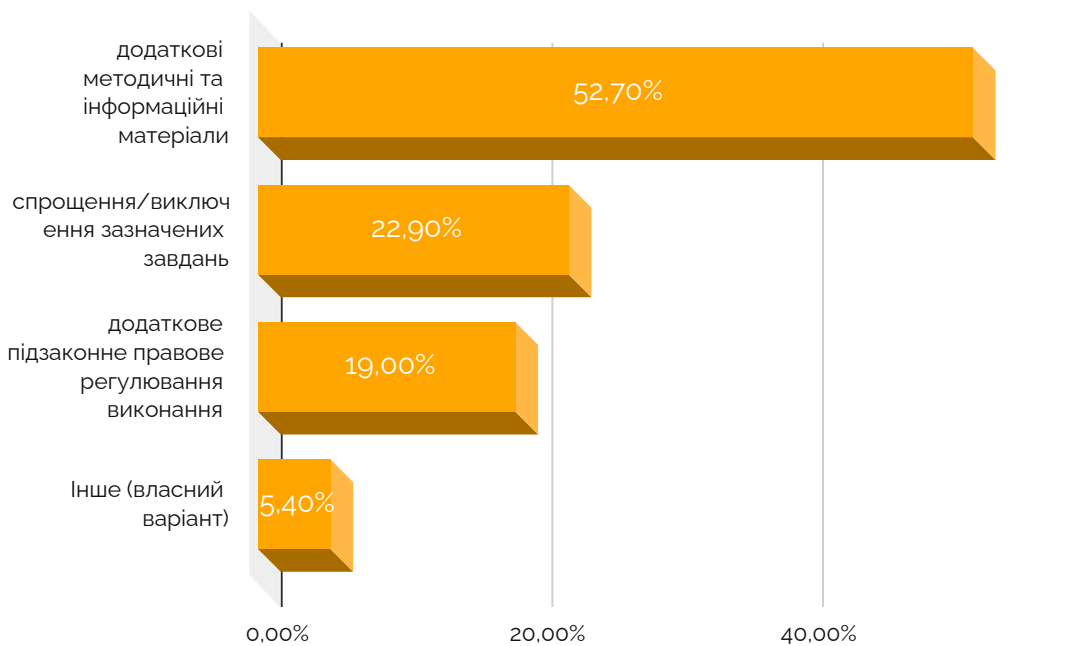
**52,70%** додаткові методичні та інформаційні матеріали;

**22,90%** спрощення/виключення зазначених завдань;

**19%** додаткове підзаконне правове регулювання виконання зазначених завдань.

Також у рамках відкритого запитання було ідентифіковано такі потреби від Національного агентства:

1. Поновлення доступу до реєстру декларацій;
2. Навчання та методичне забезпечення шляхом:
  - проведення координаційних нарад;
  - підготовки більшої кількості роз'яснень;
  - додаткового створення та належного адміністрування чатів у месенджерах з уповноваженими;
  - підготовки більшої кількості матеріалів, які мають практичні приклади дій щодо виконання завдань уповноважених осіб;
  - поширення вдалого практичного досвіду уповноважених осіб;
  - створення платформи для комунікації уповноважених осіб та поширення інформації між ними.
3. Підтримка в питанні підвищення заробітної плати уповноважених осіб з урахуванням навантаження та суспільної важливості їхньої роботи.
4. Зміна правового статусу уповноваженої особи в таких напрямках:
  - посилення гарантій незалежності (один із запропонованих варіантів підпорядкування уповноважених осіб безпосередньо Національному агентству);
  - припинення практики покладення обов'язків уповноваженої особи на інші посади;
  - посилення контролю за дотриманням Обов'язкових вимог;
5. Ініціювання змін до законодавства щодо:
  - запобігання дублюванню звітування уповноважених осіб;
  - удосконалення списку суб'єктів, передбачених ч. 1 ст. 13<sup>1</sup> Закону.



Зобр. 40. Потреби від Національного агентства

## 3.2. Завдання та повноваження відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

Завдання та функції відповідальних за реалізацію антикорупційних програм визначені у Законі та Типовій АКП. До них належать:

- організація підготовки, розробки і подання на затвердження керівнику (виконавчому органу/наглядовій раді) внутрішніх документів компанії з питань формування та реалізації антикорупційної програми;
- проведення оцінювання корупційних ризиків у діяльності компанії;
- забезпечення взаємодії і координації між структурними підрозділами компанії щодо підготовки, виконання та контролю за виконанням заходів, передбачених антикорупційною програмою;
- надання засновникам (учасникам), керівнику, органам управління, посадовим особам усіх рівнів, працівникам компанії роз'яснень та індивідуальних консультацій, пов'язаних з реалізацією антикорупційної програми та виконанням вимог антикорупційного законодавства;
- надання працівникам компанії або особам, які проходять навчання у компанії чи виконують певну роботу на підставі цивільно-правових договорів, укладених з компанією, методичної допомоги та консультацій щодо повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону та захисту викривачів, проведення навчання з цих питань;
- організація проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників компанії з питань запобігання та протидії корупції;
- вжиття заходів з виявлення конфлікту інтересів та сприяти його врегулюванню, інформувати керівника компанії про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання;

- перевірка ділових партнерів компанії, перевірка у процедурах злиття та поглинання (приєднання);
- участь у процедурах добору персоналу компанії, зокрема шляхом ініціювання, організації, проведення перевірок кандидатів на посади;
- перевірка на наявність корупційних ризиків та погодження платежів і витрат, пов'язаних з благодійною та спонсорською діяльністю, здійсненням внесків на підтримку політичних партій;
- перевірка на наявність корупційних ризиків та погодження (візування) проєктів організаційно-розпорядчих документів, правочинів компанії;
- організація роботи внутрішніх каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону;
- розгляд і перевірка повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону;
- участь у проведенні внутрішніх розслідувань, які проводяться згідно з цією антикорупційною програмою;
- здійснення співпраці з викривачами, забезпечення дотримання їх прав та гарантій захисту, передбачених Законом;
- забезпечення формування і ведення реєстрів:
- працівників компанії, притягнутих до відповідальності за порушення вимог антикорупційної програми, вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, інших порушень Закону;
- проведених згідно з антикорупційною програмою перевірок ділових партнерів, перевірок кандидатів на посаду, перевірок у процедурах злиття та поглинання (приєднання);
- проведених згідно з антикорупційною програмою внутрішніх розслідувань;
- повідомлень про конфлікт інтересів, вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, іншого порушення Закону, порушення вимог антикорупційної програми;
- ділової гостинності та подарунків;
- здійснення нагляду, контролю та моніторингу за дотриманням антикорупційної програми, антикорупційного законодавства;
- участь у співпраці з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими юридичними особами, неурядовими та/або міжнародними організаціями з питань запобігання корупції;
- виконання інших посадових обов'язків, передбачених Законом, антикорупційною програмою, внутрішніми документами компанії, прийнятими на виконання Закону та антикорупційної програми, зокрема ті, що спрямовані на розгляд повідомлень викривачів та забезпечення дотримання їхніх прав і гарантій захисту;
- проведення періодичного оцінювання корупційних ризиків у діяльності компанії здійснює Уповноважений тощо.

Виконання перелічених функцій є відповідальним і складним процесом, який займає особливе місце у боротьбі з корупцією в компанії. Це дає змогу створити систему, яка не лише запобігає корупційним практикам, а й забезпечує відповідність законодавчим та етичним стандартам. Важливість цих функцій полягає в розбудові доброчесності, підтримці прозорості, відповідальності та високих етичних стандартів у організації, що, своєю чергою, сприяє довірі зацікавлених сторін, укріпленню репутації компанії та забезпеченню стійкості бізнес-процесів.



## 3.2.1. Складнощі виконання завдань та функцій

Серед процесів, при реалізації яких виникає найбільше складнощів, голоси респондентів розподілились таким чином:

№ з/п	Найменування процесу	Кількість голосів, од.	Відсоток, %
1	Управління корупційними ризиками (формування реєстру ризиків)	63	39,40%
2	Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	41	25,60%
3	Просвітницькі заходи (навчання)	32	20,00%
4	Захист прав викривачів	31	19,40%
5	Проведення перевірок, нагляду, контролю	31	19,40%
6	Перевірка кандидатів на посади	27	16,90%
7	Вирішення питань щодо благодійної та спонсорської діяльності	24	15,00%
8	Проведення внутрішніх розслідувань	24	15,00%
9	Надання працівникам роз'яснень та консультацій	21	13,10%
10	Розгляд повідомлень про порушення	19	11,90%
11	Вирішення питань щодо взаємодії з діловими партнерами	18	11,30%
12	Впровадження політики та процедури ділової гостинності (в тому числі щодо подарунків)	15	9,40%
13	Перевірка під час укладення правочинів про злиття або поглинання	15	9,40%
14	Вирішення питань щодо підтримки політичних партій	14	8,80%
	<b>Всього відповідей</b>	<b>375</b>	

*(Загальна сума відсотків складає більше 100, оскільки респондентам було дозволено обирати кілька варіантів одночасно).*



Найскладнішими для виконання, на думку респондентів, є функції з управління корупційними ризиками, зокрема формування реєстру ризиків, у діяльності компанії, а також запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

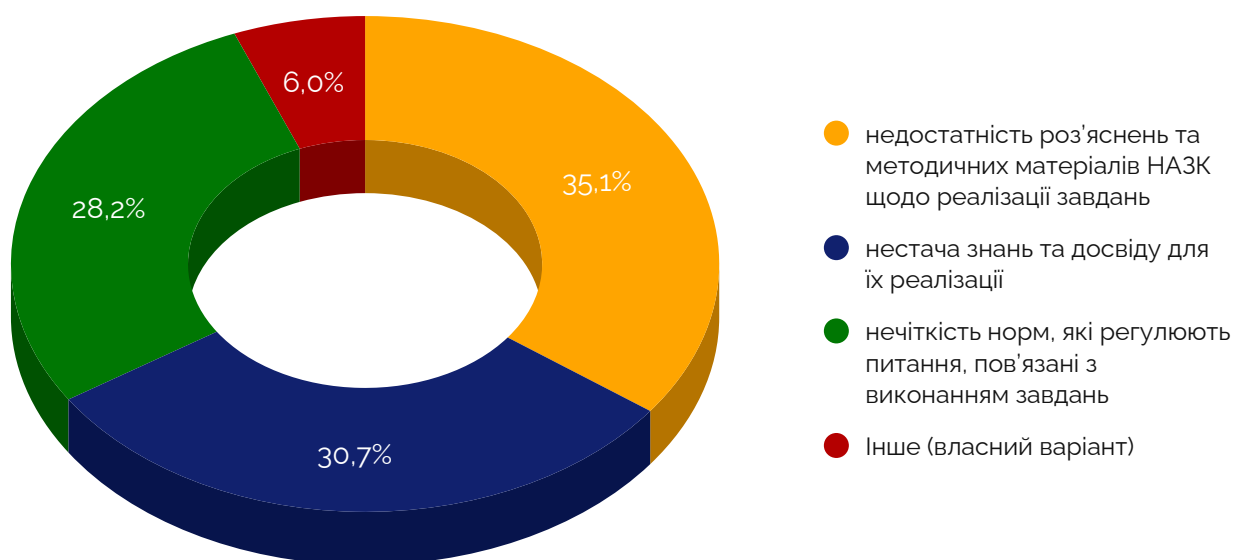
Такий результат корелюється з відповідями на інші запитання, пов'язаними з основною складністю в роботі у застосуванні Методології.

Найпоширенішими причинами, що призводять до складнощів під час реалізації вищевказаних завдань:

**35,10%** респондентів визначили недостатність роз'яснень та методичних матеріалів Національного агентства щодо механізму реалізації таких завдань;

**30,70%**  
нестача знань та досвіду для їх реалізації;

**28,20%** нечіткість норм права, які регулюють питання, пов'язані з виконанням цих завдань.



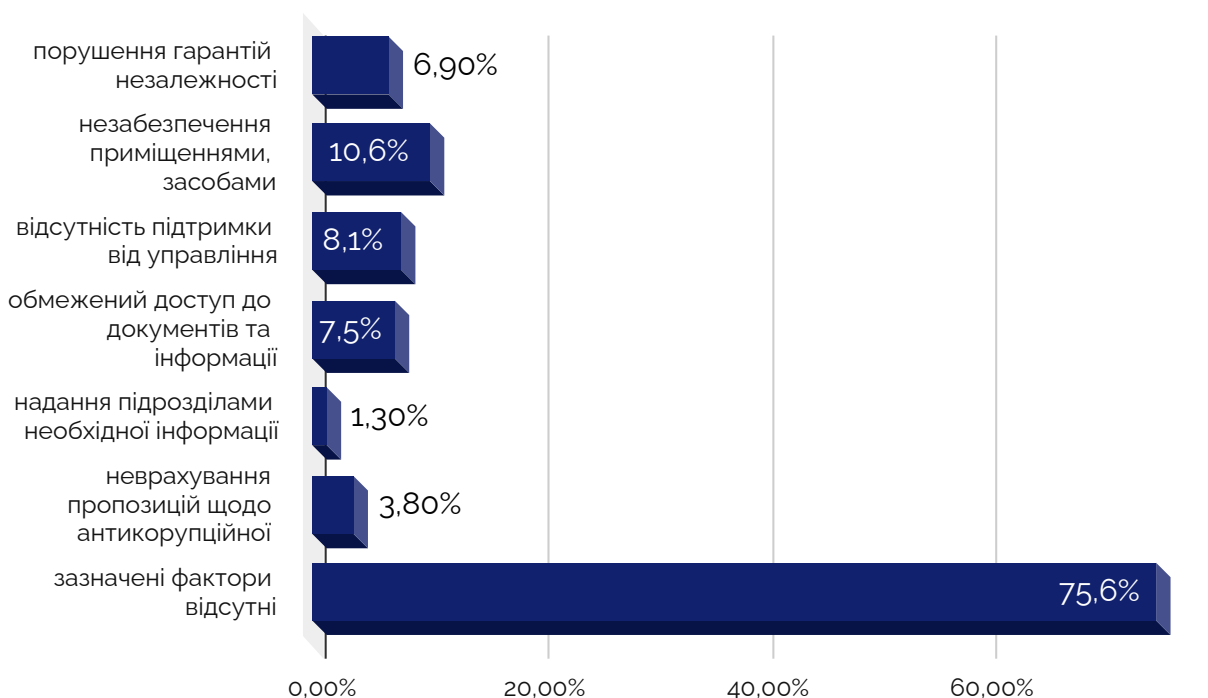
Зобр. 41. Причини складнощів виконання завдань та функцій відповідальними за реалізацію антикорупційних програм

### 3.2.2. Фактори, що впливають на якість виконання роботи

При аналізі чинників, що впливають на ефективність виконання завдань та обов'язків відповідальних за реалізацію антикорупційних програм, переважна більшість респондентів (**75,60%**) висловила думку, що такі чинники відсутні.

Решта вказали ряд чинників, які впливають на якість виконання завдань:

- 10,60%** незабезпечення службовими приміщеннями та матеріально-технічними засобами;
- 8,10%** відсутність підтримки та сприяння від органів управління;
- 7,50%** відсутність доступу/обмежений доступ до документів та інформації;
- 6,90%** порушення гарантій незалежності від впливу чи втручання в роботу відповідального за реалізацію антикорупційної програми;
- 3,80%** неврахування пропозицій щодо удосконалення антикорупційної діяльності;
- 1,30%** ненадання структурними підрозділами необхідної інформації, документів або їх копій.



Зобр. 42. Фактори, які впливають на якість виконання роботи відповідальними за реалізацію антикорупційних програм

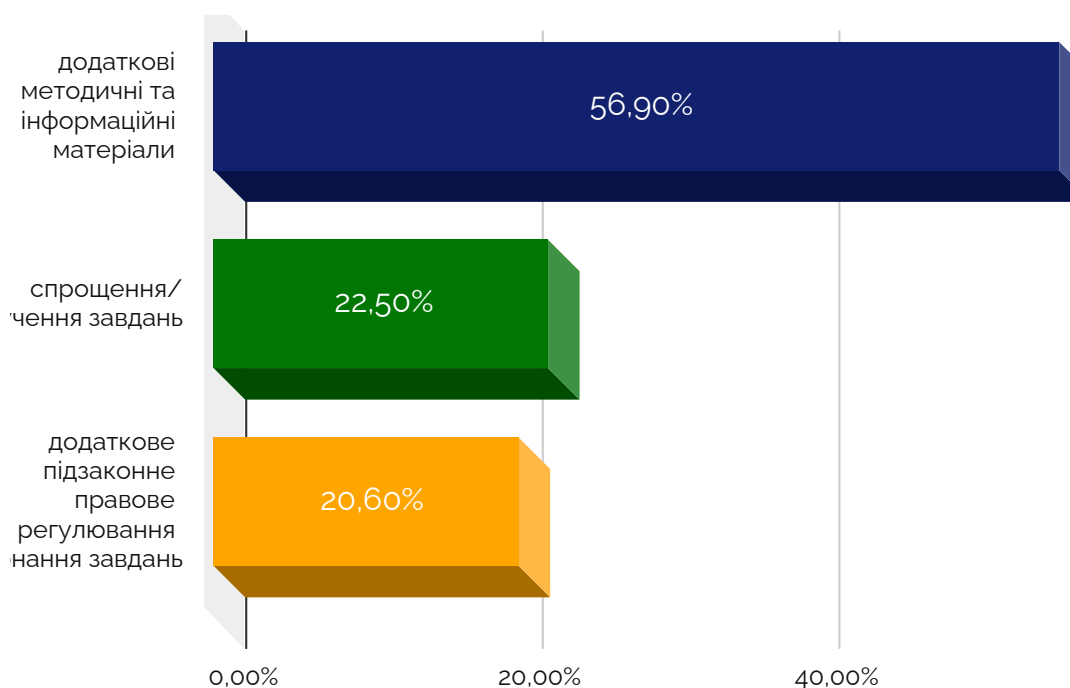
*(Запитання давало змогу обирати кілька варіантів відповіді, тому загальна сума відсотків може перевищувати 100%)*

### 3.2.3. Потреби у поліпшенні організації роботи

Для покращення якості виконання завдань відповідальними за реалізацію антикорупційних програм важливо забезпечити належну підготовку спеціалістів, розробку зрозумілих методичних матеріалів та уточнення норм права.

Такий висновок підтверджується результатом аналізу відповідей на питання щодо визначення потреби від Національного агентства для покращення виконання зазначених завдань. Так, респонденти зазначили:

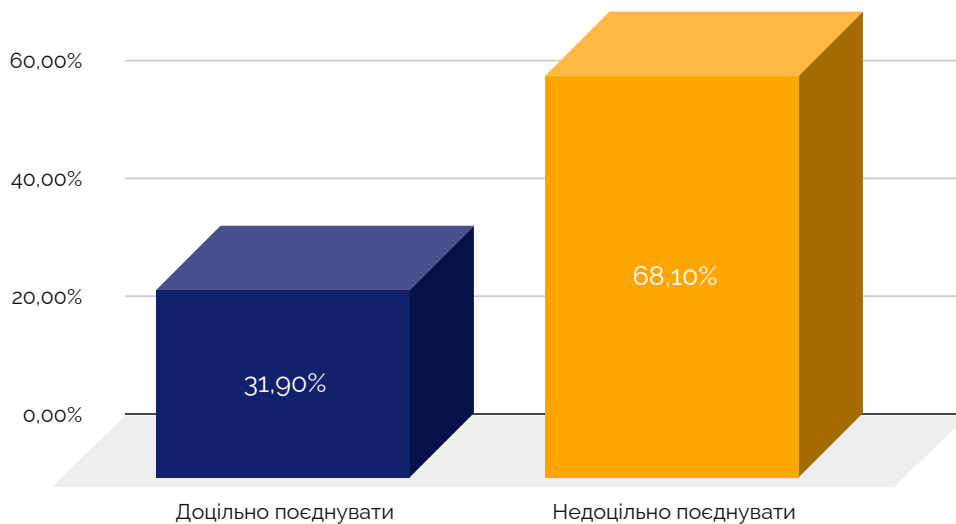
- 20,60% що потребують додаткових методичних та інформаційних матеріалів;
- 22,50% спрощення/виключення завдань;
- 20,60% додаткового підзаконного правового регулювання виконання зазначених завдань.



Зобр. 43. Потреби від Національного агентства

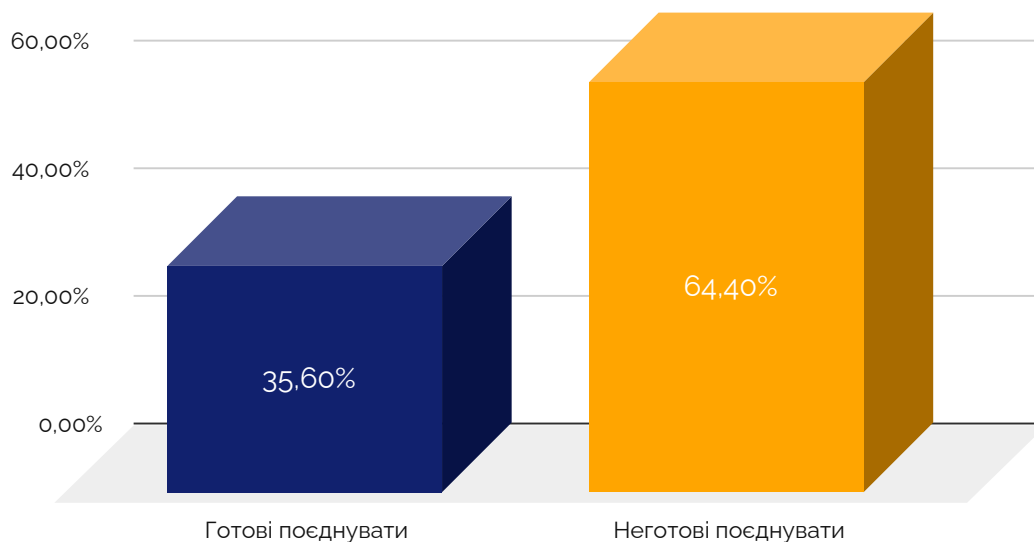
Слід зазначити, що більшість респондентів (**68,10%**) вважають, що в одному структурному підрозділі недоцільно поєднувати антикорупційні функції з іншими напрямками комплаєнсу.





Зобр. 44. Поєднання антикорупційної функції з іншими напрямками комплаєнсу

Готовність відповідальних за реалізацію антикорупційних програм поєднувати виконання своїх безпосередніх завдань з іншими напрямками комплаєнсу або очолити відповідний структурний підрозділ висловили **64,40%** (підтверджуючи при цьому необхідність розмежування функцій комплаєнсу та антикорупційних функцій, зокрема, шляхом функціонування окремих структурних підрозділів).



Зобр. 45. Поєднання виконання завдань відповідального за реалізацію антикорупційної програми з іншими напрямками комплаєнсу

# Висновки до III Розділу

---

Найскладніші завдання, покладені на антикорупційних уповноважених, пов'язані з управлінням корупційними ризиками, що було ідентифіковано і в попередніх розділах.

1. Більшість антикорупційних уповноважених наголошують на відсутності факторів, що впливають на якість виконання покладених на них завдань та повноважень. При цьому серед проблем реалізації покладених на антикорупційних уповноважених завдань, зазначених рештою респондентів, однаково репрезентативними є: нечіткість норм права, нестача знань та досвіду для їх реалізації, відсутність/недостатність роз'яснень та методичних матеріалів.
2. Варто зазначити, що більшість антикорупційних уповноважених висловили потребу в методичних та навчальних матеріалах, у тому числі тих, які містять практичні приклади дій в окремих ситуаціях під час виконання завдань.
3. Водночас високий запит від уповноважених осіб направлено на потребу додаткового підзаконного правового регулювання Національним агентством.
4. Питання матеріально - технічного забезпечення та заробітної плати все ще залишаються болючими, що видається обґрунтованим з огляду на кількість завдань антикорупційних уповноважених та їх суспільну важливість.
5. Найчастішим запитом від уповноважених осіб до Національного агентства, в рамках відкритих питань, була необхідність відкриття Єдиного реєстру декларацій, що свідчить про активну роботу щодо координації уповноваженою особою суб'єктів декларування.
6. Необхідно також констатувати потребу антикорупційних уповноважених у посиленні гарантій незалежності під час виконання ними своїх повноважень, у тому числі, захист від тиску з боку керівника організації/компанії.
7. Слід зауважити, що антикорупційні функції недоцільно поєднувати з іншими напрямками антикорупційного комплаєнсу в одному структурному підрозділі.

# Розділ IV. Взаємодія із Національним агентством з питань запобігання корупції

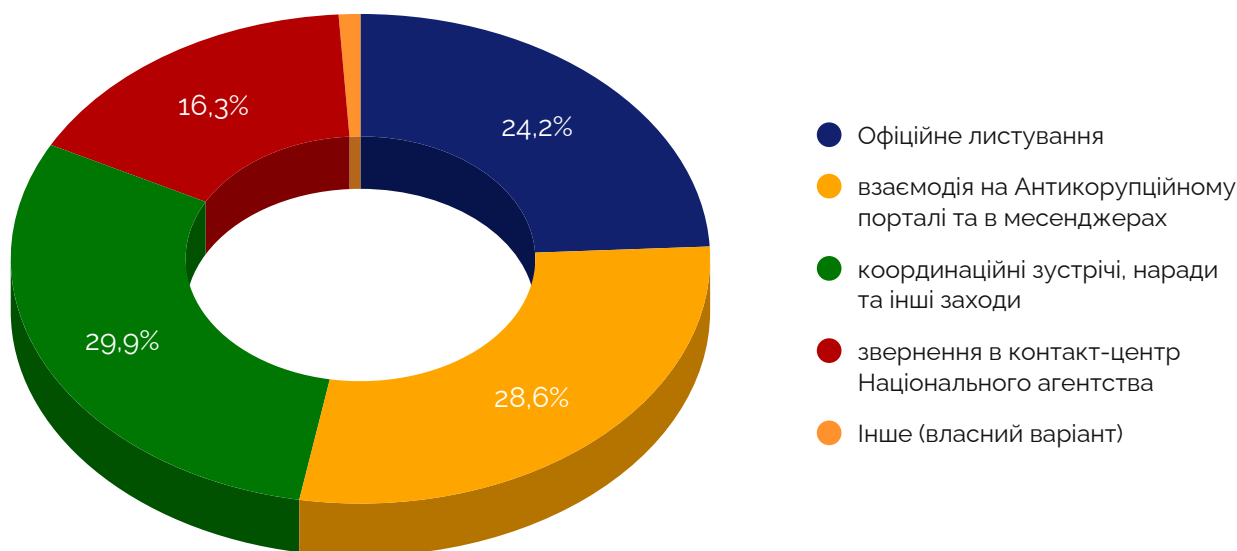
## 4.1. Взаємодія з уповноваженими особами

Серед найефективніших способів взаємодії з Національним агентством уповноважені особи відзначили:

- 29,90% координаційні зустрічі, наради та інші заходи;
- 28,60% взаємодія на Антикорупційному порталі та в месенджерах;
- 24,20% офіційне листування;
- 16,30% звернення в контакт-центр Національного агентства.

Решта респондентів у відповідях на відкрите питання в цілому підтвердили відповідний розподіл.

Варто зауважити, що, незважаючи на підготовку інформаційно-роз'яснювальних матеріалів Національного агентства та інших способів інформування, найбільш затребуваною формою взаємодії з уповноваженими особами залишаються зустрічі, координаційні наради та інші заходи, які передбачають особисте спілкування.

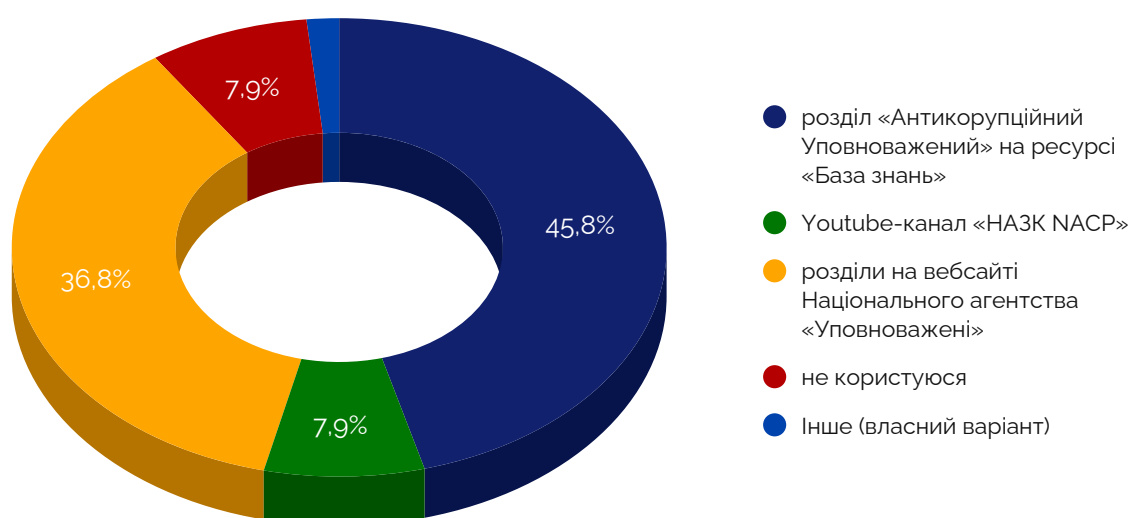


Зобр. 46. Способи взаємодії з Національним агентством

Найчастіше з метою отримання необхідної інформації уповноважені особи користуються:

- 45,80%** розділом «Антикорупційний Уповноважений» на ресурсі «База знань»<sup>2</sup>;
- 36,80%** розділами «Уповноважені» та «Антикорупційні програми» на вебсайті Національного агентства<sup>3</sup>;
- 7,90%** Youtube-каналом «НАЗК НАСР»<sup>4</sup>;
- 7,90%** не користуються інформаційно-навчальними ресурсами Національного агентства.

Решта в рамках відповідей на відкрите питання до зазначених ресурсів додали канали, створені для уповноважених в месенджерах, та офіційну сторінку facebook.



Зобр. 47. Інформаційні ресурси Національного агентства

Зазначеними інформаційними ресурсами уповноважені користуються з різною частотою. Так, за частотою використання:

- 41,20%** респондентів зазначили, що користуються інформаційними ресурсами Національного агентства часто;
- 32,60%** інколи;
- 12,00%** рідко;
- 4,20%** взагалі не користуються.

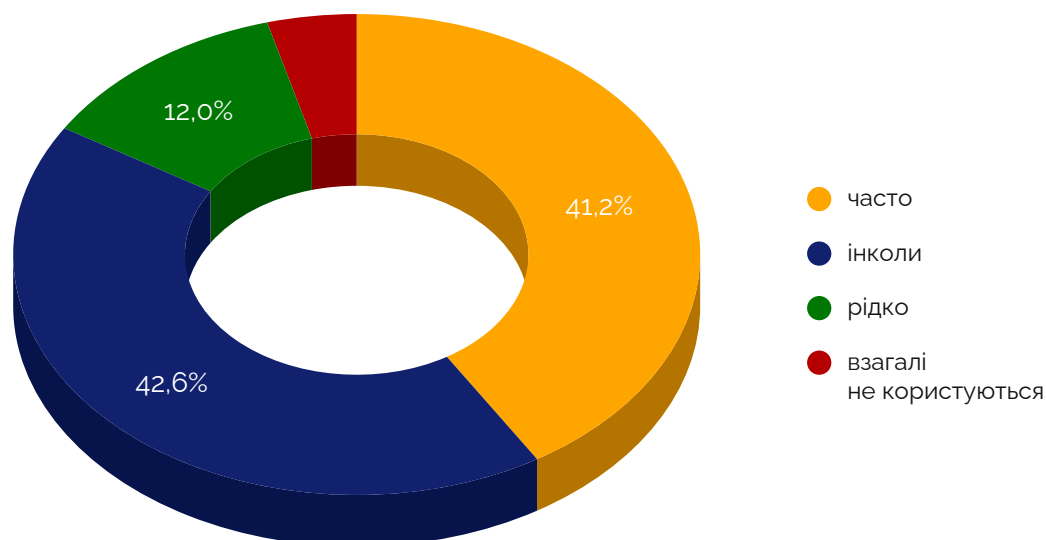
Статистична різниця між показником **7,90%** у пункті 4.4 щодо кількості респондентів, які не користуються інформаційними ресурсами Національного агентства, та відповіддю в пункті 4.5, де **4,20%** респондентів зазначили, що за частотою використання інформаційних ресурсів вони

<sup>2</sup> <https://wiki.nazk.gov.ua/category/prevention/anticorruption-upovnovazhenym/>

<sup>3</sup> <https://nazk.gov.ua/uk/upovnovazhenym/>

<sup>4</sup> [https://www.youtube.com/@nacp\\_ua](https://www.youtube.com/@nacp_ua)

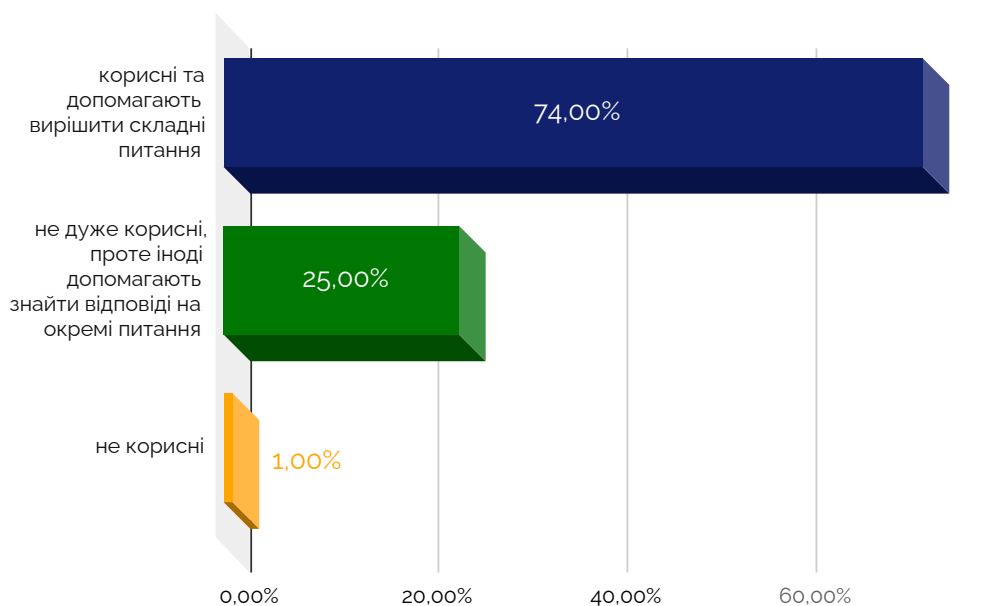
взагалі ними не користуються, зумовлено неоднаковим розумінням поняття інформаційного ресурсу Національного агентства (що підтвердилось у рамках відкритого запитання).



Зобр. 48. Частота використання інформаційних ресурсів Національного агентства

За ступенем корисності інформаційних ресурсів Національного агентства думки респондентів розділились таким чином:

- 74,00%** вважають інформаційні ресурси корисними та такими, що допомагають вирішити складні питання;
- 25,00%** вважають їх не дуже корисними, такими, що іноді допомагають знайти відповіді на окремі запитання;
- 1,00%** наголошують на тому, що вони не корисні.



Зобр. 49. Користь інформаційно-навчальних ресурсів Національного агентства

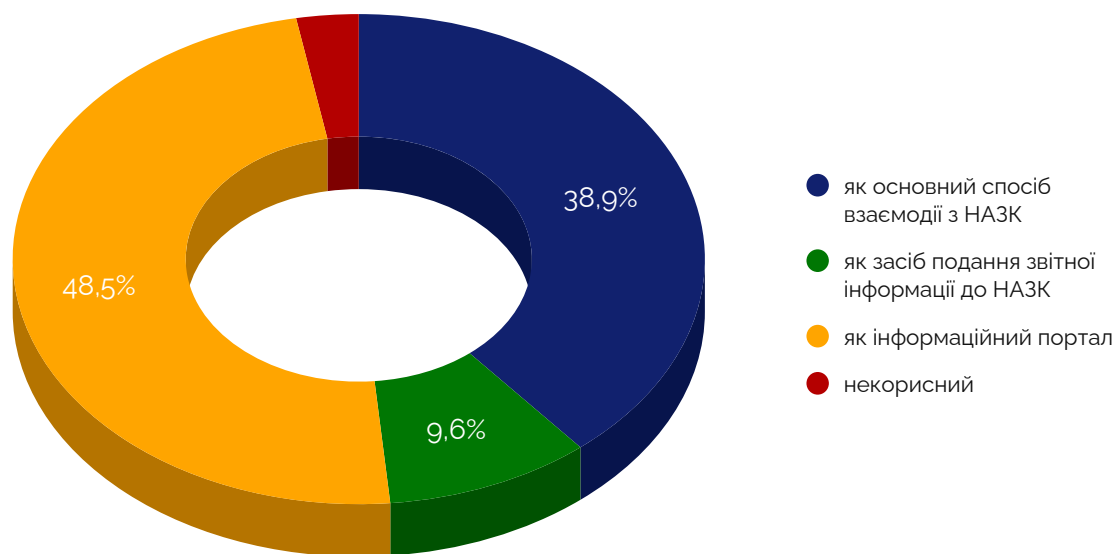
На питання щодо корисності Антикору́пційного порталу 97,00% респондентів підтвердили його користь. При цьому:

- 48,50%** респондентів зазначили, що портал корисний як інформаційний ресурс;
- 38,90%** як основний спосіб взаємодії з Національним агентством;
- 9,60%** як засіб подання звітної інформації до Національного агентства;
- 3,00%** респондентів наголосили на відсутності користі від Антикору́пційного порталу.

Наявність відсотка респондентів, які вважають Антикору́пційний портал некорисним, може бути пов'язано з тим, що основний функціонал порталу направлено на розробку антикору́пційних програм та звітування про стан їх виконання.

Оскільки не всі організації, в яких утворено/визначено уповноважену особу, мають обов'язок затверджувати антикору́пційні програми, то для таких уповноважених осіб функціонал та переваги Антикору́пційного порталу станом на сьогодні не такі корисні.

Проте варто зауважити, що Національне агентство розширює функціонал Антикору́пційного порталу, що дозволить зробити його актуальнішим для усіх уповноважених осіб без винятку.



Зобр. 50. Користь Антикору́пційного порталу

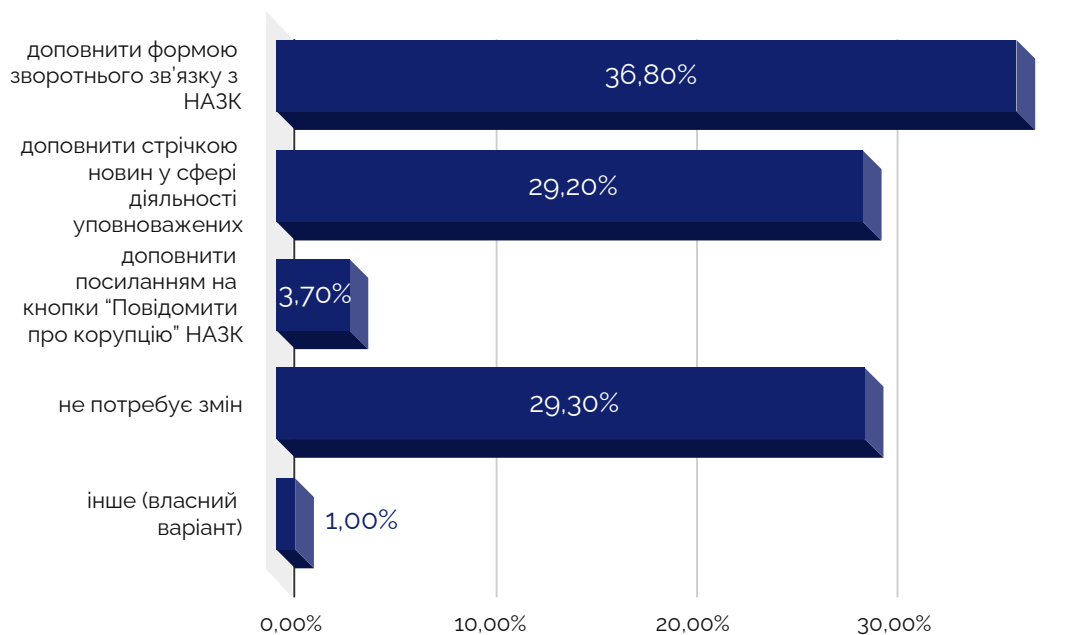
Враховуючи викладене, в рамках опитування проведено збір пропозицій щодо доповнення Антикорупційного порталу новими модулями. Найкориснішими модулями, які потрібно додати, на думку уповноважених, є:

- 36,80%** форма зворотного зв'язку з Національним агентством;
- 29,20%** стрічка новин з повідомленнями щодо актуалізації законодавства та методологічної бази у сфері діяльності уповноважених;
- 3,70%** контекстне посилання на кнопки «Повідомити про корупцію» Національне агентство, інші спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції (НАБУ та ДБР).

В рамках аналізу відкритої відповіді (**1%** респондентів) можна додатково ідентифікувати пропозиції щодо доповнення Антикорупційного порталу:

- розділом «Цікавий досвід» з прикладами ефективного вирішення складних ситуацій під час виконання уповноваженими своїх завдань;
- форумом для обміну досвідом та думками щодо виконання завдань з реалізації антикорупційної політики.

Однак майже третина респондентів (**29,30%**) висловила думку про достатність наявного функціоналу Антикорупційного порталу.

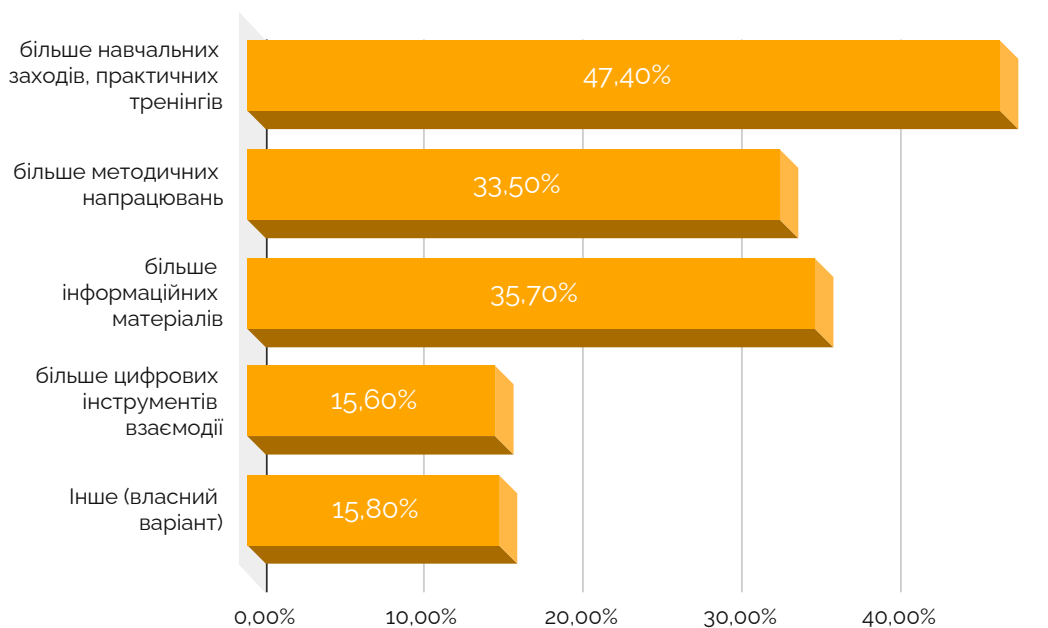


Зобр. 51. Доповнення Антикорупційного порталу

### 4.1.1. Потреби у взаємодії

В рамках комунікації з уповноваженими особами найбільша потреба від Національного агентства полягає в розширенні кількості навчальних заходів, практичних тренінгів – **47,40%**, збільшенні кількості інформаційних матеріалів – **35,70%**, збільшенні кількості методичних напрацювань – **33,50%**, збільшенні кількості цифрових інструментів взаємодії – **15,60%**.

Крім того, з відкритих запитань можна додатково ідентифікувати потреби в посиленні практичного навчання та необхідності координаційних офлайн-зустрічей з уповноваженими особами.



Зобр. 52. Потреби в комунікації з Національним агентством

(Внаслідок можливості визначати кілька відповідей до цього питання загальна статистика більша 100%).





## 4.1.2. Зворотний зв'язок від Національного агентства

Отримання зворотного зв'язку від Національного агентства є важливим інструментом для поліпшення якості виконання завдань уповноваженою особою, сприяє розвитку організації, працівником якої є уповноважена особа, а також сприяє покращенню співпраці, взаєморозумінню та ефективності роботи обох сторін у боротьбі з корупцією.

Зворотний зв'язок засвідчує важливість ролі уповноважених осіб у боротьбі з корупцією, підтримує їхню мотивацію та впевненість у своїх можливостях.

Як показало опитування, зворотний зв'язок від Національного агентства переважно здійснюється на достатньому рівні.

На думку респондентів, якість зворотного зв'язку оцінюється як:

54,50% задовільна;

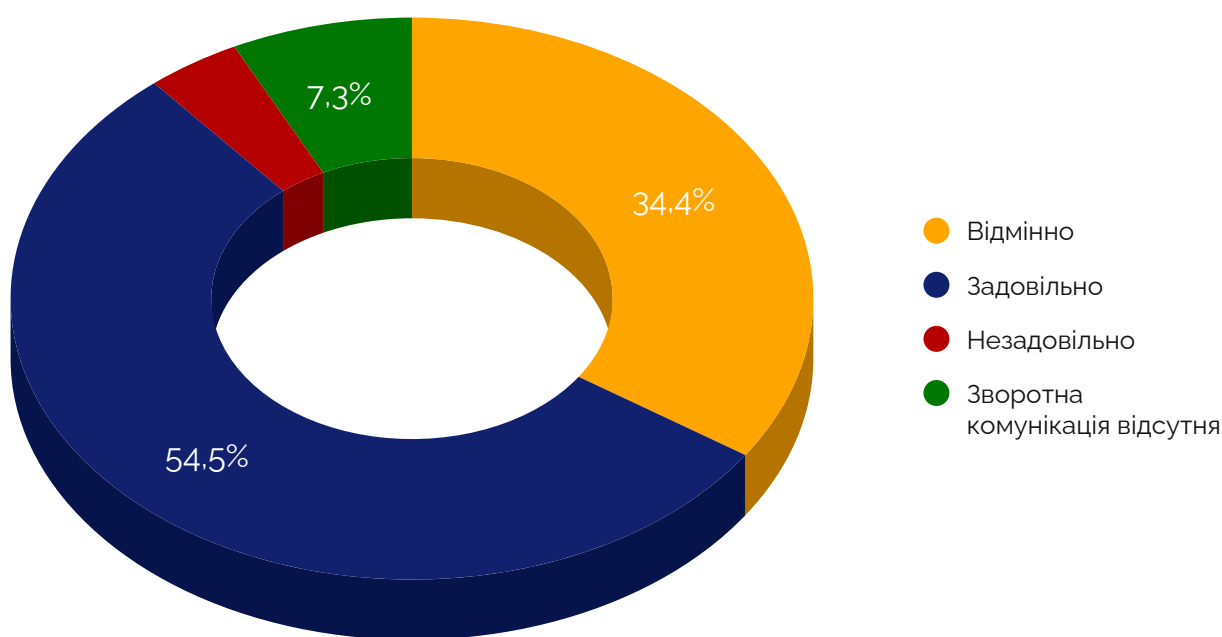
34,40% відмінна;

3,80% незадовільна;

7,30% зазначили, що зворотний зв'язок відсутній.

З огляду на дані можна охарактеризувати якість комунікації між Національним агентством та уповноваженими як задовільну.

Водночас більше **10%** зазначають про недостатність або взагалі відсутність комунікації, з чого можна зробити висновок про необхідність масштабування комунікаційної діяльності Національного агентства.



Зобр. 53. Якість зворотного зв'язку від Національного агентства



## 4.2. Взаємодія з відповідальними за реалізацію антикорупційних програм

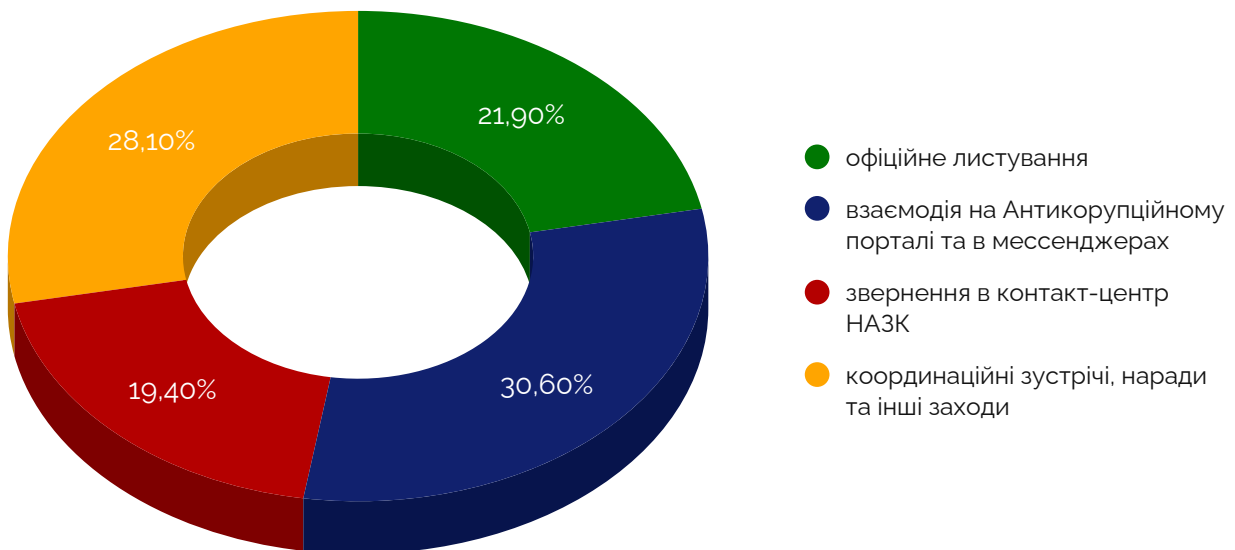
Серед найефективніших способів комунікації з Національним агентством респонденти визначили:

**30,60%** взаємодія на Антикорупційному порталі та в месенджерах;

**28,10%** координаційні зустрічі, наради та інші заходи;

**21,90%** офіційне листування;

**19,40%** звернення в контакт-центр Національного агентства.



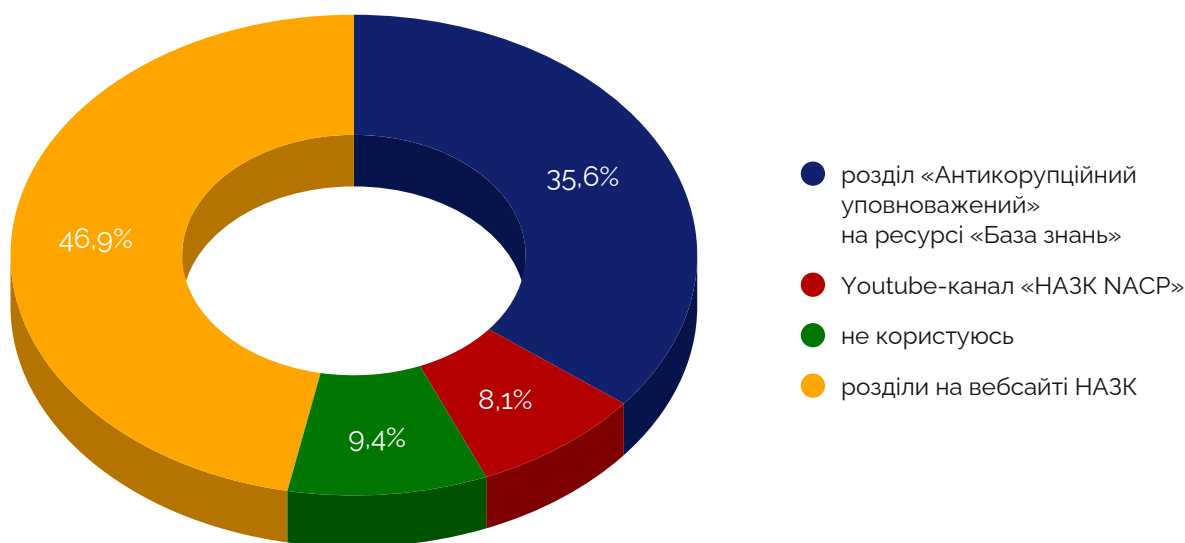
Зобр. 54. Способи комунікації з Національним агентством

Варто звернути увагу, що найбільш затребуваними формами взаємодії є майже на однаковому рівні такі:

- взаємодія з використанням інформаційних технологій (на Антикорупційному порталі та в месенджерах);
- традиційні способи взаємодії, які передбачають особисте спілкування (зустрічі, координаційні наради та інші заходи).

Серед інформаційно-навчальних ресурсів Національного агентства респонденти найчастіше користуються:

- 46,90% розділами на вебсайті Національного агентства «Уповноважені»<sup>5</sup> та «Антикорупційні програми»;
- 35,60% розділом «Антикорупційним Уповноваженим» на ресурсі «База знань»<sup>6</sup>;
- 8,10% Youtube – каналом «НАЗК НАСР»<sup>7</sup>;
- 9,40% респондентів зазначили, що взагалі не користуються інформаційно-навчальними ресурсами Національного агентства.



Зобр. 55. Інформаційно-навчальні ресурси Національного агентства

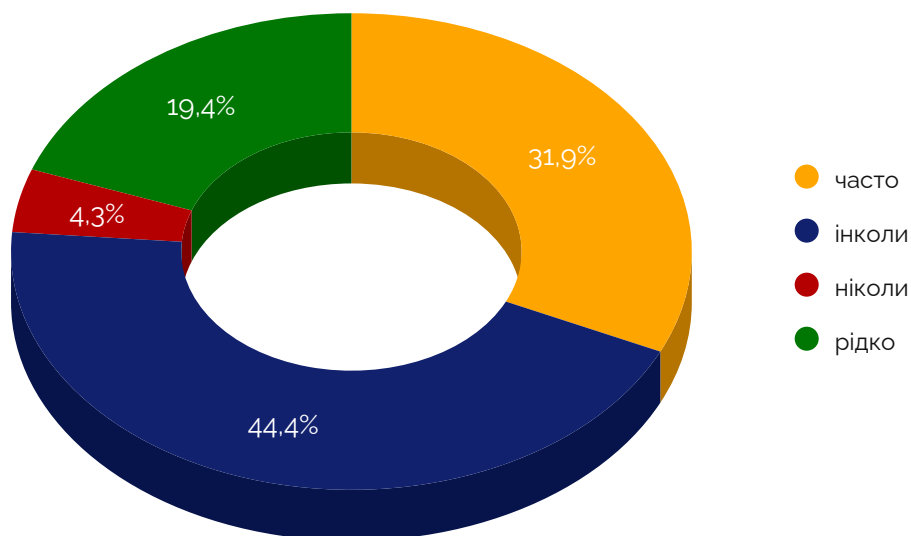
При цьому майже третина респондентів (**31,90%**) використовує інформаційно-навчальні ресурси Національного агентства часто, інші результати виглядають таким чином:

- 46,90% інколи;
- 35,60% рідко;
- 8,10% ніколи.

<sup>5</sup> <https://nazk.gov.ua/uk/upovnovazhenym/>

<sup>6</sup> <https://wiki.nazk.gov.ua/category/anticorruption-upovnovazhenym/>

<sup>7</sup> [https://www.youtube.com/@nacp\\_ua](https://www.youtube.com/@nacp_ua)

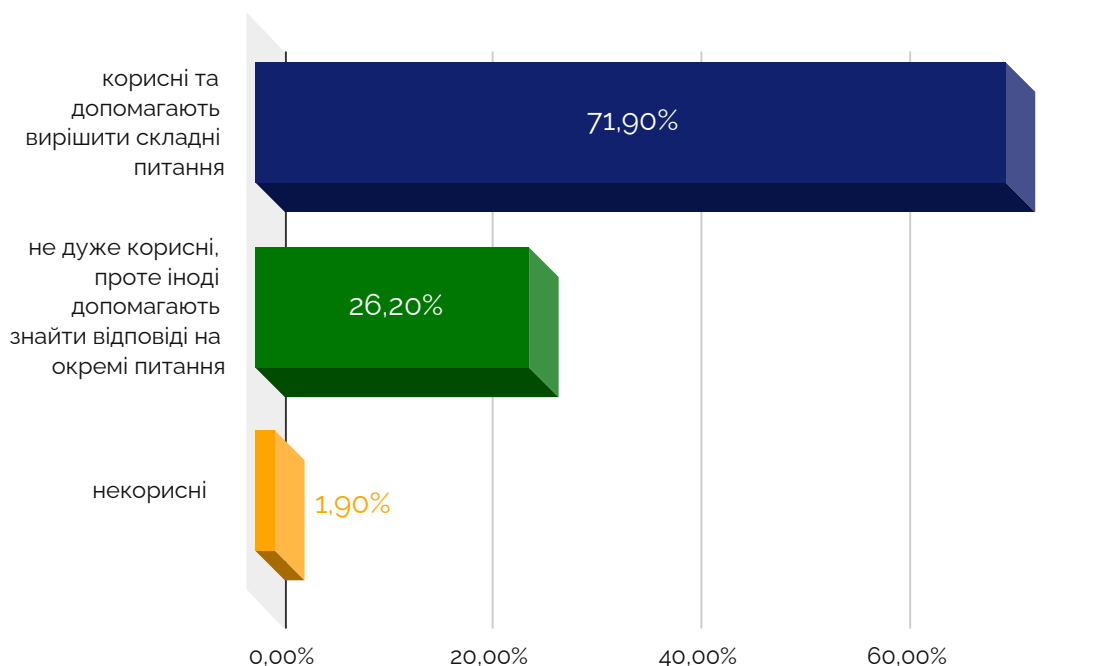


Зобр. 56. Частота використання інформаційно-навчальних ресурсів Національного агентства

**9,40%** респондентів зазначили, що не користуються інформаційно-навчальними ресурсами Національного агентства, водночас в іншому питанні **4,00%** зазначили, що за частотою використання ніколи не користувалися відповідними ресурсами. Це може бути зумовлено неоднаковим розумінням респондентами поняття інформаційного ресурсу Національного агентства, що підтвердилось у рамках відкритого запитання.

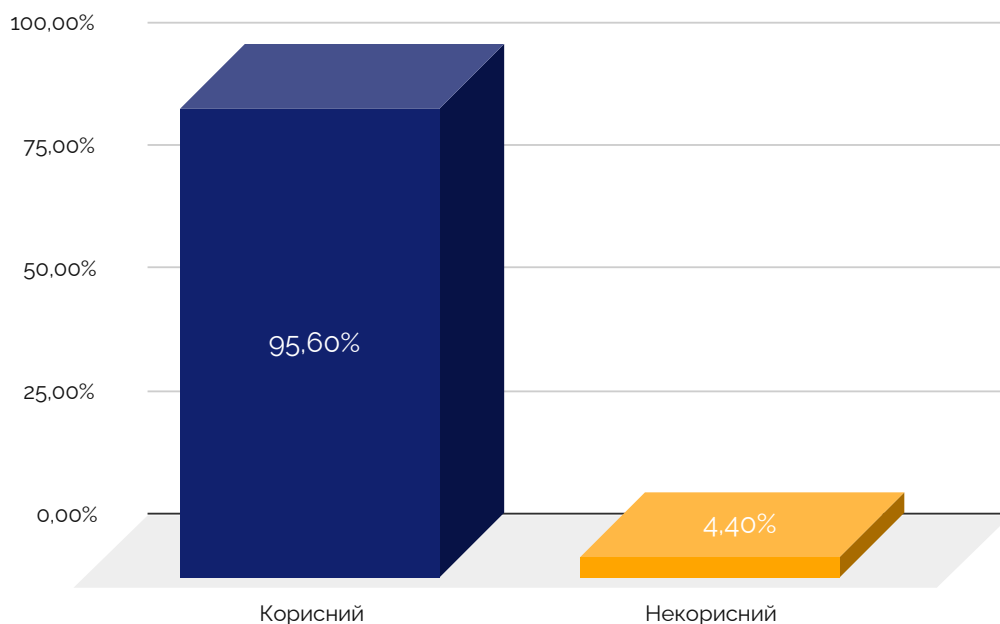
Загалом з метою залучення користувачів до інформаційно-навчальних ресурсів Національного агентства слід посилити комунікацію з відповідальними за реалізацію антикорупційних програм та популяризацію ресурсів.

Варто зазначити, що абсолютна більшість **71,90%** респондентів зазначила, що інформаційно-навчальні ресурси Національного агентства корисні та допомагають вирішити складні питання; **26,20%** - не дуже корисні, проте іноді допомагають знайти відповіді на окремі запитання; **1,90%** - некорисні.



Зобр. 57. Користь інформаційно-навчальних ресурсів Національного агентства

Привертає увагу той факт, що відповідальні за реалізацію антикорупційних програм мають можливість користуватися лише публічною частиною Антикорупційного порталу, при цьому **95,60%** респондентів вбачають користь у функціонуванні Антикорупційного порталу проти **4,40%** тих, хто користі не вбачає. Вказане свідчить про високу користь не лише від модулів Антикорупційного порталу для роботи уповноважених, а й публічної частини, якою користуються відповідальні за реалізацію антикорупційних програм.



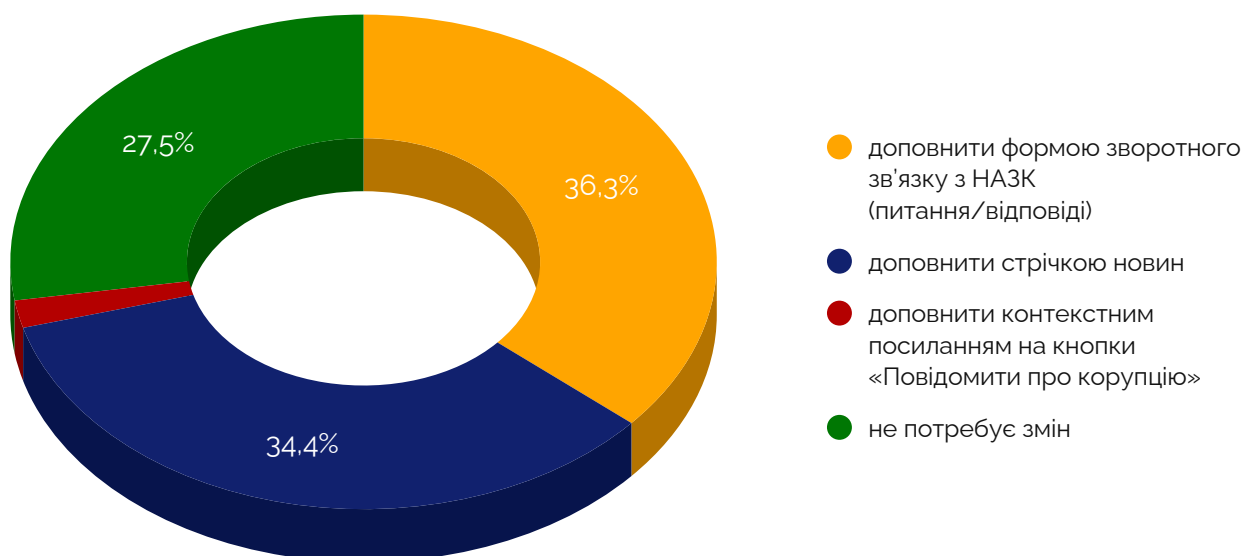
Зобр. 58. Користь Антикорупційного порталу

## 4.2.1. Потреби у взаємодії

Незважаючи на обмежені способи взаємодії з Антикорупційним порталом відповідальних за реалізацію антикорупційних програм, більшість висловились про необхідність подальшого його доопрацювання шляхом доповнення:

- 36,30%** формою зворотного зв'язку з Національним агентством (запитання/відповіді);
- 34,40%** стрічкою новин з повідомленнями щодо актуалізації законодавства та методологічної бази у сфері діяльності відповідальних за реалізацію антикорупційних програм;
- 1,80%** контекстним посиланням на кнопки «Повідомити про корупцію» до Національного агентства, інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

При цьому значна частина (**27,50%**) все ж не вбачає необхідності в подальшій розбудові функціоналу Антикорупційного порталу.



Зобр. 59. Доповнення існуючого функціонала Антикорупційного порталу

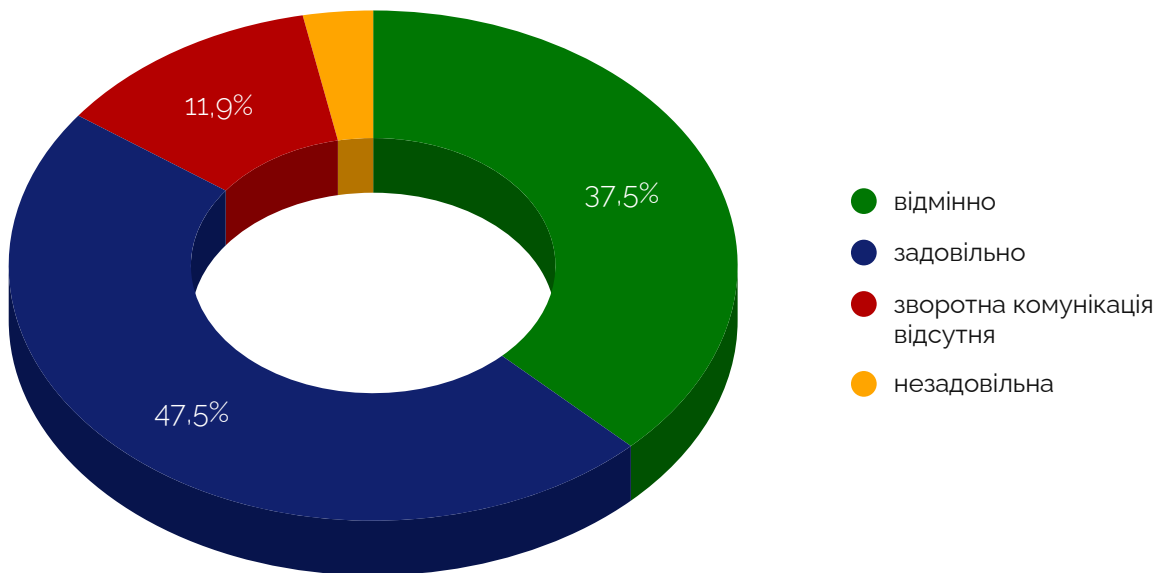
## 4.2.2. Зворотний зв'язок від Національного агентства

Зворотний зв'язок відповідальних за реалізацію антикорупційних програм з Національним агентством оцінюється переважно на достатньому рівні.

На думку респондентів, якість зворотного зв'язку оцінюється як:

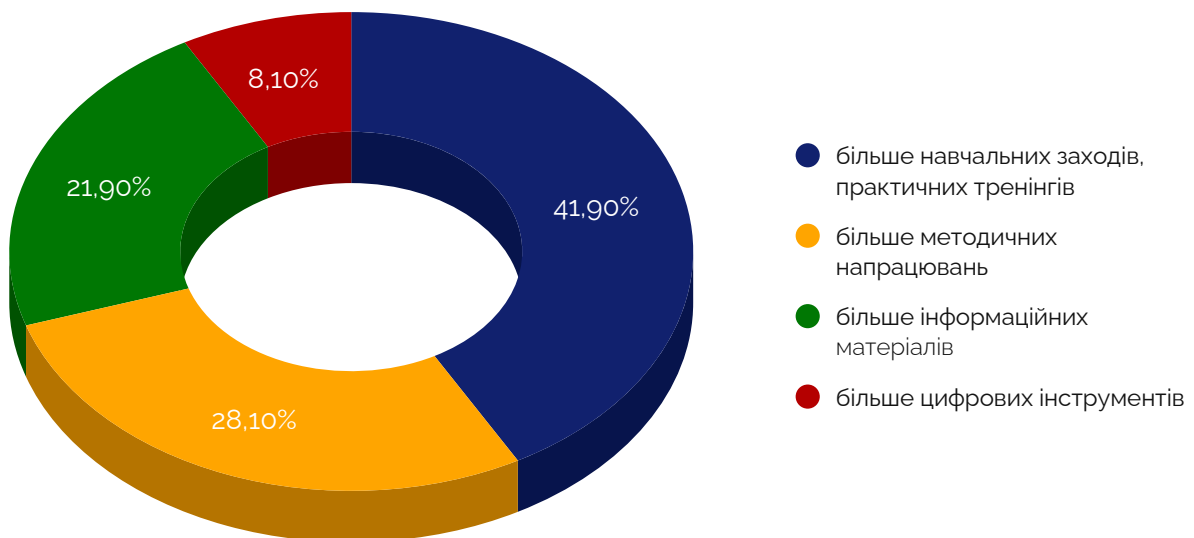
- 47,50%** задовільна;
- 37,50%** відмінна;
- 3,10%** незадовільна;
- 11,90%** зазначили, що зворотний зв'язок відсутній.

З огляду на показники результатів можна відзначити необхідність посилення комунікаційної складової діяльності Національного агентства з юридичними особами приватного права.



Зобр. 60. Якість зворотного зв'язку від Національного агентства

При цьому **41,90%** респондентів зазначили, що потребують від Національного агентства більше навчальних заходів, практичних тренінгів тощо; **28,10%** - більше методичних напрацювань; **21,90%** - більше інформаційних матеріалів; **8,10%** - більше цифрових інструментів.



Зобр. 61. Потреба в комунікації з Національним агентством

Зазначене підтверджує одну з попередніх тез, що для покращення якості виконання завдань відповідальними за реалізацію антикорупційної програми важливо забезпечити належною навчальною підготовкою, зрозумілими методичними та інформаційними матеріалами.

# Висновки до IV Розділу

---

1. Комунікація з уповноваженими особами є на належному рівні, проте потребує розширення та масштабування з метою охоплення більшої їх кількості.
2. Утримується високий запит на проведення навчальних заходів та тренінгів, більшість з яких в інтерактивному форматі та з практичним нахилом.
3. З огляду на основні джерела інформації, якими користуються антикорупційні уповноважені, та частоту їх використання необхідне систематичне наповнення тематичних розділів офіційного сайту та Баз знань Національного агентства.
4. Антикорупційний портал підтвердив свою необхідність та корисність, водночас існує суттєва потреба в доповненні та розширенні його функціонала, зокрема його публічної частини.
5. З метою залучення користувачів до інформаційно-навчальних ресурсів Національного агентства слід посилити комунікацію щодо їх популяризації.





# Розділ V. Потреби організації для впровадження ефективної системи запобігання корупції

## 5.1. Напрями діяльності організації, у яких існує найбільша потреба у залученні уповноважених осіб

Важливість антикорупційних уповноважених як у публічній, так і у приватній сферах недооцінена.

*Уповноважена особа* відіграє критичну роль у боротьбі з корупцією, забезпеченні прозорості та законності в управлінні справами не лише організації, а й держави в цілому. Наявність такої посади у штаті сприяє підвищенню довіри громадськості до владних органів, забезпечує ефективне використання державних ресурсів, допомагає створити прозору владу та справедливе суспільство.

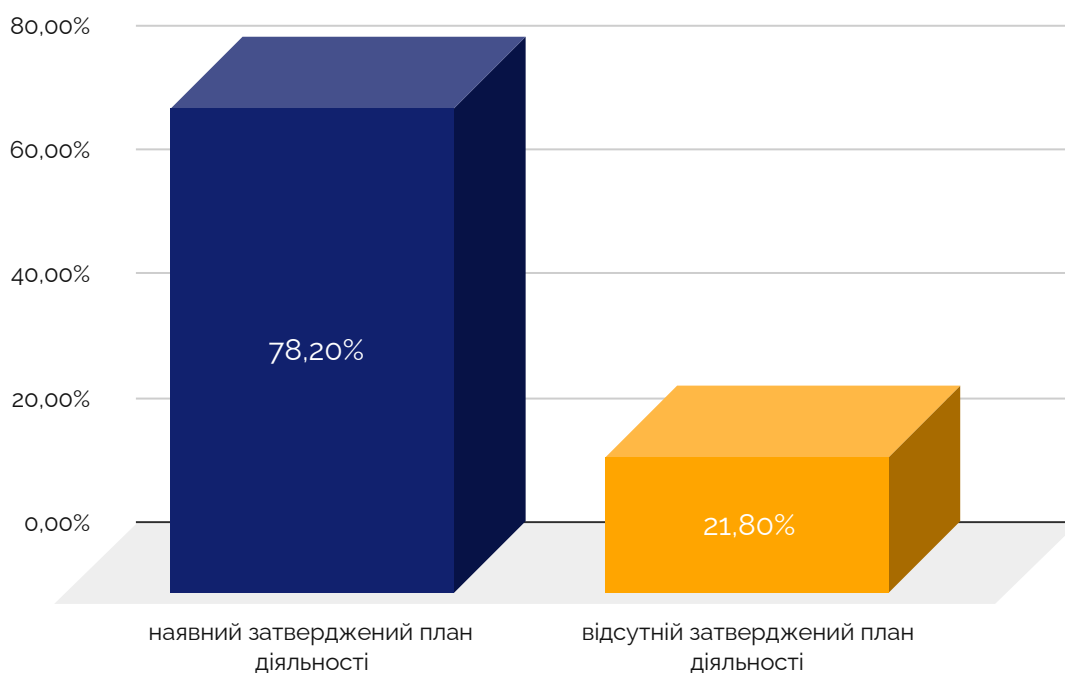
*Особа, відповідальна за реалізацію антикорупційної програми в компанії*, є ключовим інструментом для попередження корупції, зміцнення етичного клімату та збереження репутації. Вона сприяє встановленню ефективних механізмів контролю, запобіганню та виявленню корупційним проявам серед працівників та керівництва, забезпечуючи чесність та відкритість у діяльності компанії, що, своєю чергою, сприяє підвищенню довіри споживачів, інвесторів та партнерів, створенню стабільного та успішного бізнес-середовища.

Наслідки відсутності антикорупційного уповноваженого в організації можуть призвести до негативних результатів:

- зростання корупції. Без ефективного механізму контролю та протидії корупції шанси на її поширення в організації/компанії збільшуються;
- втрата довіри. Громадська довіра до влади в цілому чи організації/компанії зокрема може впасти, коли немає відповідної інституції для боротьби з корупцією;
- зловживання владою. Відсутність контролю сприяє зловживанню владою;
- втрата фінансових ресурсів. Корупція призводить до втрати матеріальних активів через розкрадання або нецільове використання бюджетних коштів;
- порушення закону. Корупція призводить до порушень законів та, відповідно, застосування санкцій і покарань;
- загроза стабільності. У довгостроковій перспективі корупція може зруйнувати організацію/компанію, суспільство, державу.

З метою ідентифікації загальних напрямів роботи уповноважених протягом року опитуванням виявлено, що **78,20%** уповноважених мають затверджений план діяльності, натомість у **21,80%** такий план відсутній.



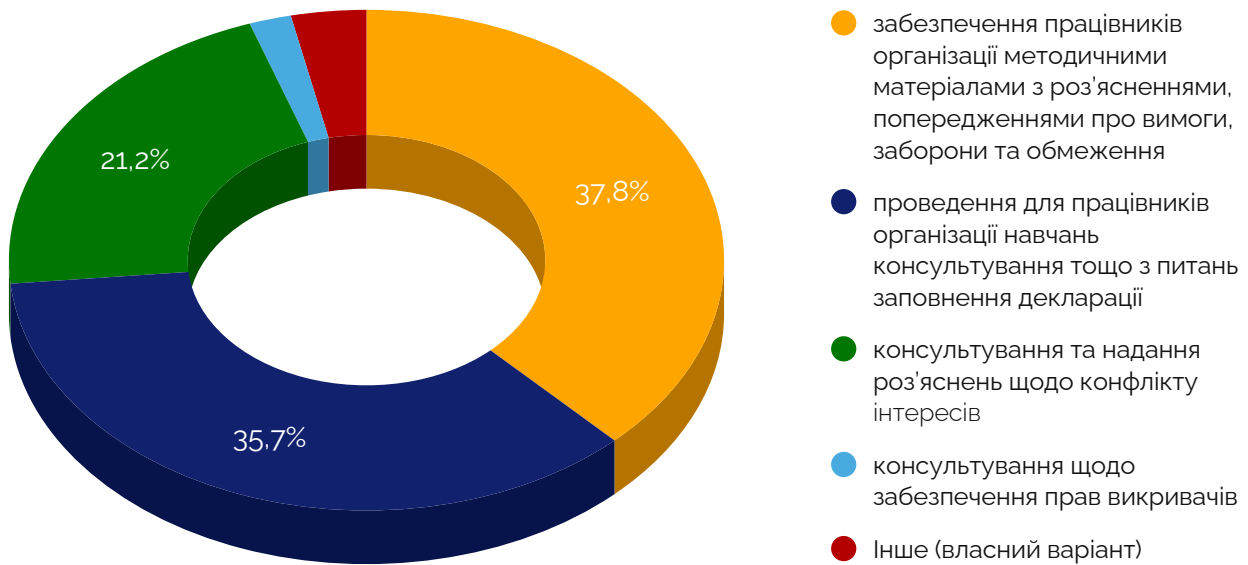


Зобр. 62. Планування діяльності уповноважених осіб

При визначенні напрямку діяльності, у якому працівники організації мають найбільшу потребу в залученні уповноваженої особи, думки респондентів розділилися таким чином:

- 37,80%** респондентів вказали забезпечення працівників організації методичними/інформаційними матеріалами з роз'ясненнями, попередженнями про вимоги, заборони та обмеження, передбачені антикорупційним законодавством;
- 35,70%** проведення для працівників організації навчальних консультацій тощо з питань заповнення декларації;
- 21,20%** консультацій та надання роз'яснень щодо конфлікту інтересів;
- 1,90%** консультацій щодо забезпечення прав викривачів.

Решта відповідей (**3,40%**) зводяться в основному до підтвердження попередніх варіантів та додають питання про візування проектів актів організації.



Зобр. 63. Напрями, у яких працівники організації мають найбільшу потребу в залученні уповноважених осіб

Аналогічно до попереднього питання було проведено дослідження напрямів діяльності організації, у яких є найбільша потреба у залученні уповноваженої особи, при якому респонденти продемонстрували таке:

- 54,10%** візування актів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) та договорів;
- 19,40%** організація функціонування каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону в організації;
- 11,70%** перевірка контрагентів організації;
- 8,80%** перевірка очікуваної вартості закупівлі, тендерної документації або інших складових процесу організації та проведення публічних закупівель.

Решта (**6,00%**) уповноважених визначили інші напрями роботи:

- забезпечення консультування та інформаційного забезпечення щодо конфлікту інтересів, декларування та стосовно інших заборон та обмежень, передбачених антикорупційним законодавством;
- залучення під час проведення службових розслідувань.

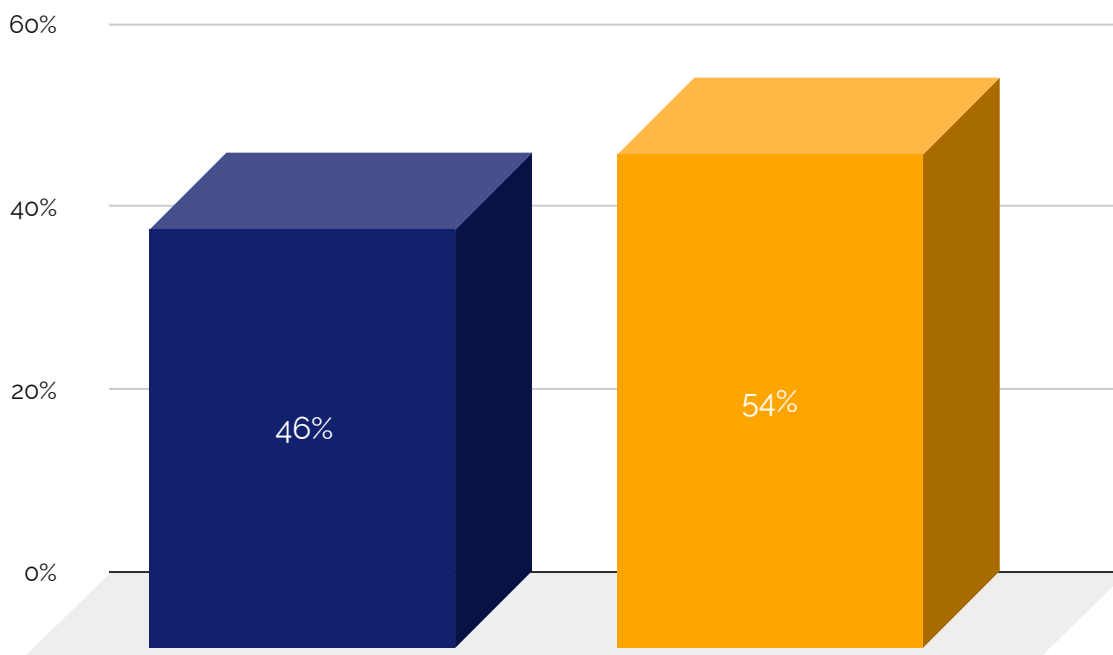




Зобр. 64 Напрями, у яких організації мають найбільшу потребу в залученні уповноважених осіб

## 5.2. Доцільність реформування інституту уповноважених осіб

За необхідність реформування інституту уповноважених висловились трохи менше половини (**46.00%**) опитаних уповноважених. Таким чином, можна зробити висновок, що ідентифіковані проблеми не мають загального характеру та не спричинять зупинки чи суттєвих ускладнень під час виконання завдань та функцій уповноважених.



Зобр. 65. Необхідність реформування і перебудови інституту уповноважених

## 5.3 Напрями діяльності компаній, у яких існує найбільша потреба у залученні відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

**47,50%** респондентів визначили консультування з питань заповнення декларацій як найбільш важливий напрям діяльності, в якому працівники компанії мають найбільшу потребу в залученні уповноваженого. Це свідчить про важливість інформування та підтримки працівників у виконанні вимог щодо декларування та виявлення конфлікту інтересів, що є важливим аспектом роботи.

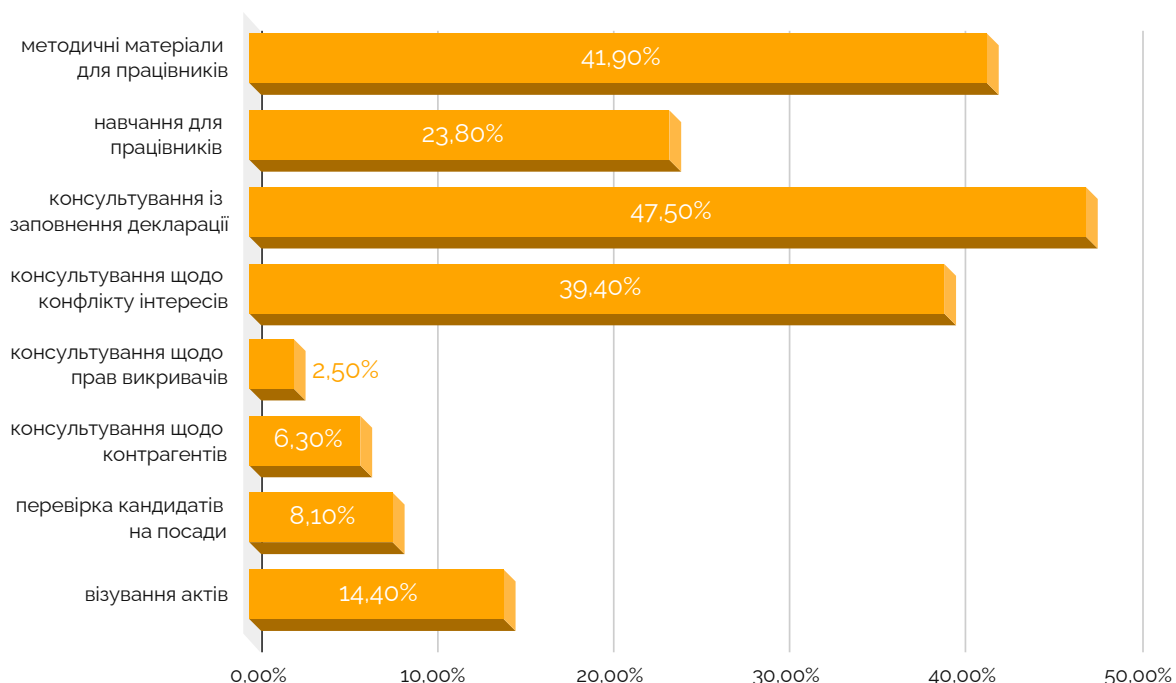
Також важливими напрямками є забезпечення працівників методичними/інформаційними матеріалами з роз'ясненнями антикорупційних вимог (**41,90%**) і консультування щодо конфлікту інтересів (**39,40%**).

Ці напрями також вказують на важливість навчання та інформування працівників щодо вимог антикорупційного законодавства.

Решта напрямів, такі як: проведення просвітницьких заходів, перевірка кандидатів на посади, консультування щодо взаємодії з діловими партнерами тощо, також важливі, але мають менший пріоритет, виходячи з відповідей респондентів.

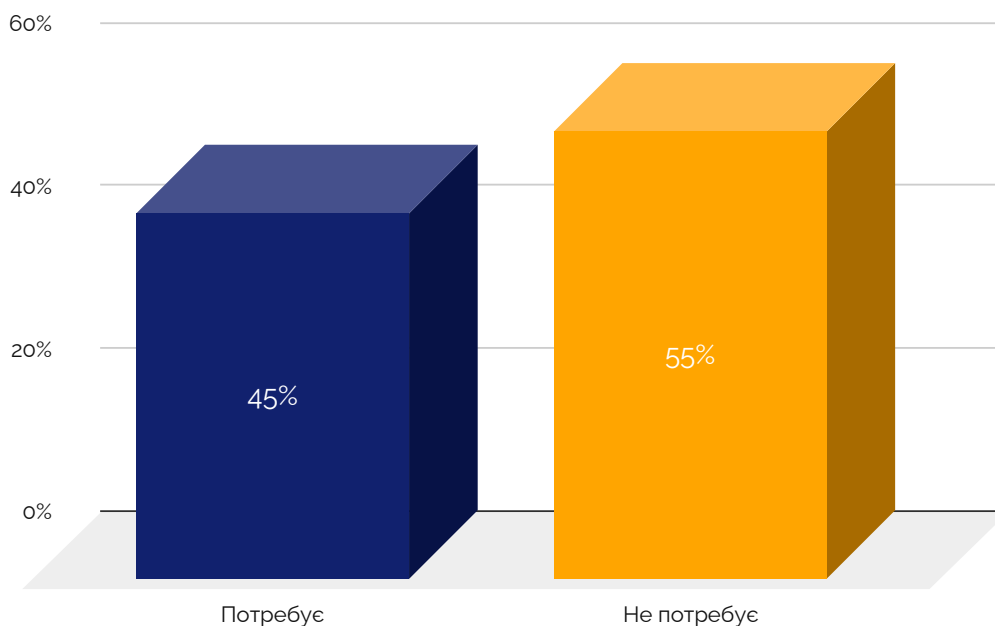
Загалом можна зробити висновок, що основна роль відповідальних за реалізацію антикорупційних програм полягає в консультуванні та інформуванні працівників компанії з питань, пов'язаних із запобіганням корупції, декларуванням та виявленням конфлікту інтересів.

*(Внаслідок можливості визначати кілька відповідей до цього питання загальна статистика більша 100%).*



Зобр. 66. Напрями, у яких працівники компаній мають найбільшу потребу в залученні відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

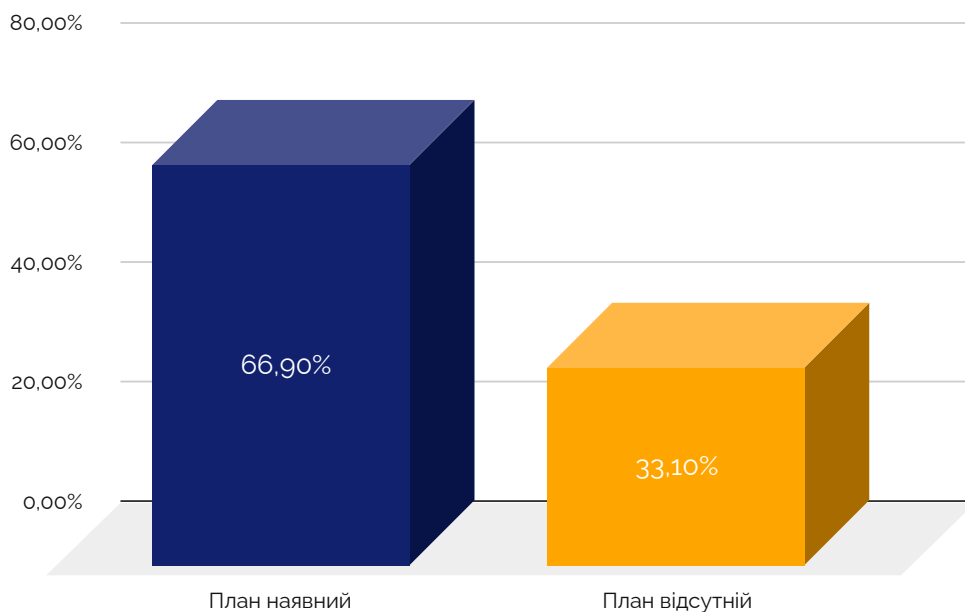
Свою чергою, за необхідність структурної перебудови інституту відповідального за реалізацію антикорупційної програми висловились **45,00%** респондентів, а решта (**55,00%**) зазначили, що відповідна потреба наразі відсутня.



Зобр. 67. Потреба структурної перебудови та унормування

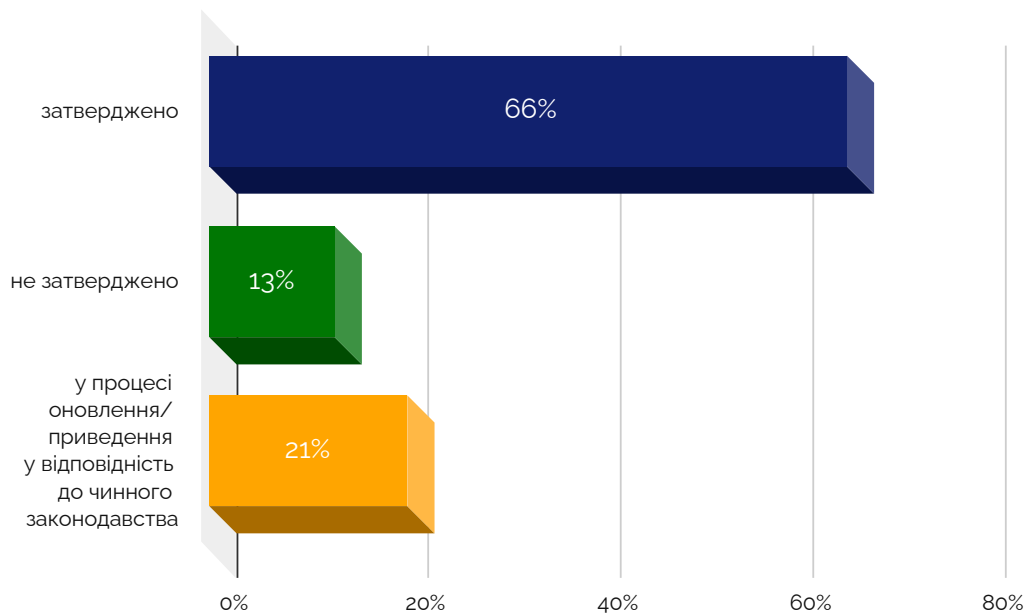
## 5.4. Планування діяльності відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

З метою ідентифікації загальних напрямів роботи відповідальних за реалізацію антикорупційних програм протягом року опитуванням виявлено, що **66,90%** відповідальних мають затверджений план діяльності, натомість у **33,10%** такий план відсутній.



Зобр. 68. Планування роботи відповідальних за реалізацію антикорупційних програм

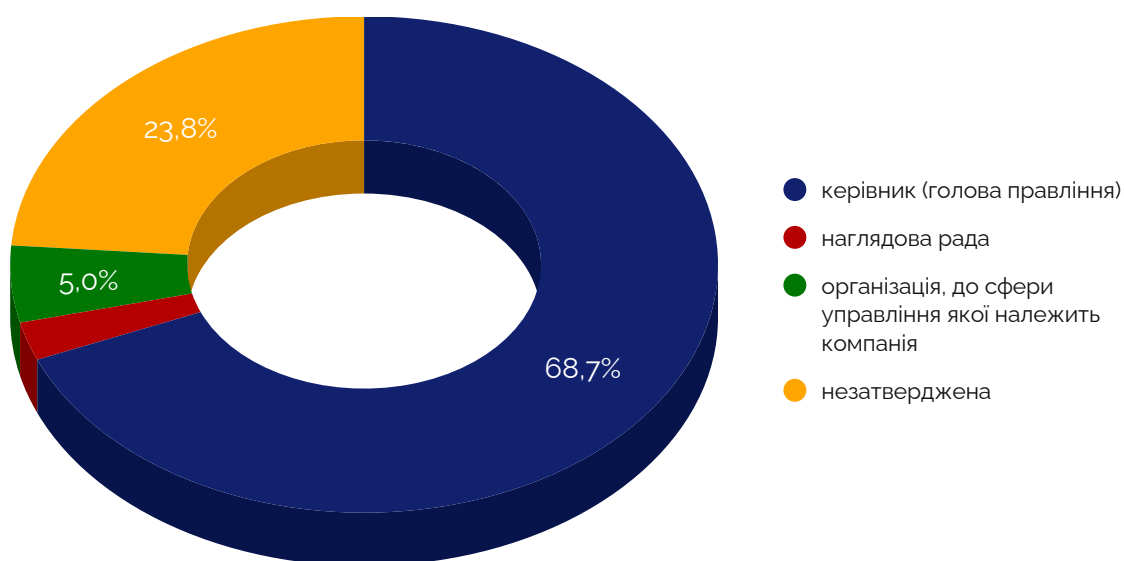
Також **66%** респондентів повідомили, що в компанії затверджено Антикорупційну програму; **21%** - Антикорупційна програма у процесі оновлення/приведення у відповідність до чинного законодавства; у **13%** - відсутня Антикорупційна програма.



Зобр. 69. Затвердження антикорупційної програми в компанії

При цьому Антикорупційна програма компанії затверджена:

- 68,70%** керівником (головою правління);
- 2,50%** наглядовою радою;
- 5,00%** органом (організацією), до сфери управління якого (якої) належить компанія;
- 23,80%** незатверджена.



Зобр. 70. Суб'єкти затвердження антикорупційних програм юридичних осіб

Слід звернути увагу, що Антикорупційна програма може бути незатверджена або відсутня з декількох причин, а саме: через її приведення у відповідність до оновленої Типової АКП; через її оновлення за результатами перегляду корупційних ризиків; через зміну організаційної структури компанії або певних процесів діяльності; через те, що юридична особа раніше не підпадала під критерії ст. 62 Закону тощо.

## Висновки до V Розділу

---

1. Рівень операційного планування діяльності антикорупційних уповноважених перебуває на недостатньому рівні, що може створювати незручності у працівників та керівництва організацій/компаній, оскільки важко орієнтуватися на заходи, які будуть проводитися, та пропонувати до них зміни.
2. Найбільша потреба, що надходить від працівників організацій, полягає у залученні уповноважених осіб до питань навчання та методичного забезпечення переважно щодо декларування та інших вимог, заборон і обмежень, передбачених антикорупційним законодавством. Можна констатувати, що більшість працівників звертаються до уповноважених осіб лише за консультуванням (більшість щодо декларування).
3. Аналогічна потреба у залученні відповідальних за реалізацію антикорупційних програм за такими напрямками: проведення просвітницьких заходів, перевірка кандидатів на посади, консультування щодо взаємодії з діловими партнерами.
4. Найбільший запит до уповноваженої особи від керівництва організації щодо візування актів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) та договорів. Проте варто зазначити, що візування часто проводиться формально та не має на меті аналіз актів, тому необхідно розглянути питання про внесення змін до чинного законодавства щодо посилення функції візування та доповнення її положеннями про критерії, за якими перевіряються акти.



# Висновки

---

За підсумками аналітичного дослідження ідентифіковано основні запити та потреби антикорупційних уповноважених, які систематизовано в ключові напрями подальшого розвитку інституту антикорупційних уповноважених.

До таких напрямів належать:

## Гарантії незалежності антикорупційних уповноважених

Реальне забезпечення гарантій незалежності уповноваженої особи, у тому числі від керівника організації (зокрема шляхом підпорядкування або введення до штату Національного агентства уповноважених осіб).

Зазначена позиція може видаватись дійсно гарним заходом гарантування незалежності для уповноважених осіб, проте вона повністю руйнує концепцію формування та реалізації відомчої антикорупційної політики, відповідальний за яку виключно керівник організації.

На наш погляд, є абсолютно невиправданим виведення уповноваженої особи з підпорядкування керівника організації, що може спричинити зупинку реалізації антикорупційної політики, визначеної в організації її керівником, та призвести до протистояння керівника й уповноваженого, тоді як вони повинні діяти спільно.

Крім того, реальною є потреба у припиненні практики покладення на уповноважену особу обов'язків за іншими напрямками роботи, які не належать до його посадових обов'язків та повноважень, визначених законодавством.

Зазначене поширюється також на відповідальних за реалізацію антикорупційних програм. Своєю чергою, забезпечення незалежності та автономності відповідальних за реалізацію антикорупційних програм юридичної особи можливе через законодавче врегулювання процесів, пов'язаних з їхньою діяльністю, у тому числі відбору та звільнення.

## 2. Мотивація, оплата праці та матеріально – технічне забезпечення

Однією з найбільших потреб стала необхідність розгляду питання щодо виокремлення антикорупційних уповноважених як окремої категорії посад для встановлення спеціальних умов оплати праці з урахуванням складності та важливості роботи. Крім того, необхідне надання антикорупційним уповноваженим достатнього матеріально-технічного забезпечення для ефективного виконання покладених повноважень, зокрема в умовах воєнного стану.

У тому числі налаштування роботи після переміщення із зон ведення активних бойових дій та тимчасово окупованих територій, організація дистанційної роботи тощо.

## 3. Цифровізація взаємодії з антикорупційними уповноваженими

Наразі існує потреба розвитку цифрових інструментів взаємодії з уповноваженими особами, зокрема:

1. розширення функціональних можливостей Антикорупційного порталу шляхом додавання нових модулів та створення додаткових можливостей зворотного зв'язку з Національним



- агентством, стрічки новин щодо змін антикорупційного законодавства, можливості координації діяльності уповноважених осіб, підпорядкованих центральному органу суб'єктів (у тому числі за допомогою звітування у «Кабінеті уповноваженого»);
- цифровізація звітності, передбаченої для уповноважених осіб законодавством, що дасть змогу суттєво розвантажити уповноважених осіб та направити час і ресурси на реалізацію інших завдань;
  - створення платформи (модуля) для забезпечення комунікації між уповноваженими особами з можливістю розміщення успішних практик та обміну досвідом.

## 4. Контроль за дотриманням Обов'язкових вимог

Значна кількість уповноважених осіб повідомили про проблему недотримання Обов'язкових вимог, що створює надмірне навантаження на таких уповноважених осіб, що може спричинити зниження ефективності їх роботи.

З огляду на викладене існує запит до Національного агентства з питання посилення контролю щодо дотримання Обов'язкових вимог.

## 5. Лідерська роль керівника

З опрацювання результатів опитування стало зрозуміло, що існує проблема відсутності лідерства керівників організацій у формуванні та реалізації відомчої антикорупційної політики. Внаслідок цього можна зробити висновок про необхідність посилення комунікації з керівниками, у тому числі шляхом підготовки навчальних курсів та методичних матеріалів, які допоможуть у розбудові антикорупційної інфраструктури.

Також необхідна розробка дієвих правових форм взаємодії керівників та уповноважених.

Забезпечення лідерської ролі керівників організацій – один із принципів розбудови дієвої антикорупційної інфраструктури, крім того, відповідно до Рекомендацій включення лідерських якостей у сфері забезпечення доброчесності як вимоги при відборі та призначенні на керівну посаду.

## 6. Навчально-методичне забезпечення

Наразі інститут антикорупційних уповноважених потребує навчання та методичного забезпечення щодо різних напрямів і тем.

Варто зазначити, що перевага на боці практичного навчання та підготовки практичних матеріалів, у яких розглядаються конкретні кейси та алгоритми дій в окремих ситуаціях (у тому числі розробка зразків документів та чек-листів).

Особливої уваги заслуговують пропозиції щодо розповсюдження Національним агентством прикладів успішного досвіду роботи серед усієї спільноти антикорупційних уповноважених.

Запит на навчання та методичне забезпечення неоднорідний, причиною чого може слугувати різниця у досвіді та тривалості перебування на посадах уповноважених.

Так, найбільший запит висловлено на практичну складову роботи уповноважених (більше **80,00%** керівників уповноважених підрозділів та більше **60,00%** уповноважених

осіб мають досвід роботи більше 1 року), водночас ідентифіковано необхідність підготовки тренінгових програм та методичних матеріалів для новопризначених уповноважених.

Серед найзатребуваніших тем для навчання варто виокремити: управління корупційними ризиками, конфлікт інтересів та декларування.

Забезпечення постійного навчання з питань розбудови системи доброчесності в організаціях є одним із найважливіших напрямів подальшої роботи Національного агентства, який безпосередньо відповідає Рекомендаціям.

## 7. Унормування правового статусу антикорупційних уповноважених

Серед запиту на унормування статусу уповноваженої особи можна виокремити декілька напрямів:

1. Заборона покладення обов'язків уповноваженої особи на інші посади. На загальну думку уповноважених осіб, покладення обов'язків не в змозі забезпечити ефективне виконання завдань щодо дотримання антикорупційного законодавства внаслідок необхідності виконання основної роботи. У таких випадках виконання завдань уповноваженої особи часто проводиться за «залишковим» принципом та може стати причиною конфлікту інтересів.
2. Підвищення кваліфікаційних вимог до посади антикорупційного уповноваженого, серед яких вимоги до освіти, спеціальний конкурс з додатковим тестуванням, встановлення спеціальних вимог до підвищення кваліфікації та професійного навчання. Серед вимог до освіти найбільше пропозицій щодо встановлення обов'язкової вищої юридичної освіти.
3. Унормування питання щодо чисельності уповноваженого підрозділу та коригування Обов'язкових вимог. Існує необхідність додаткового вивчення питання навантаження на уповноважені підрозділи відповідно до чисельності організацій та кількості юридичних осіб, які знаходяться у сфері їх управління.
4. Визначення антикорупційного комплаєнсу як системи управління корупційними ризиками, інтеграція інституту відповідального за реалізацію антикорупційної програми до комплаєнс - підрозділу або комплаєнс-офіцера.
5. Встановлення вимоги щодо обов'язкового візування відповідальним за реалізацію антикорупційної програми документів, пов'язаних з діяльністю контрагентів/партнерів.

## 8. Внесення змін до законодавства

У результаті опитування проаналізовано та виокремлено ряд комплексних напрямів розвитку антикорупційного законодавства.

1. Щодо перегляду та розширення переліку організацій, в яких утворюються посади уповноважених осіб.
2. Щодо необхідності спрощення процесу управління ризиками та підготовки антикорупційних програм.
3. Щодо виправлення юридичної невизначеності у статусах уповноважених осіб та відповідальних за реалізацію антикорупційних програм.
4. Щодо перегляду критеріїв, визначених у ч. 2 ст. 62 Закону (встановлення вимог для юридичних осіб затверджувати антикорупційні програми).



5. Щодо перегляду та розширення повноважень уповноважених осіб. Особливо наголошено на необхідності надання дієвих механізмів запобігання корупції (озвучено ряд пропозицій щодо надання уповноваженим особам права складати протоколи про адміністративні правопорушення та проведення антикорупційної експертизи).
6. Щодо розширення доступу уповноважених осіб до реєстрів та баз даних.
7. Щодо розроблення стандартів та типових кодексів етичної/добросовісної поведінки.
8. Щодо впровадження методології оцінки ефективності діяльності уповноважених осіб (варто зауважити, що Методологія оцінки ефективності роботи уповноважених затверджена Національним агентством та вступає в силу з 01.01.2024).
9. Щодо перегляду порядку та строків проведення службових розслідувань.
10. Щодо визначення у Типовій АКП особливостей діяльності компаній державного, комунального та приватного сектору.

Крім того, антикорупційні уповноважені висловили запит на створення єдиного чіткого нормативного документа, де будуть структуровано зазначені всі необхідні документи, якими вони керуються у своїй діяльності, а також типові зразки документів, які необхідно використовувати у діяльності.

Всі ідентифіковані напрями будуть детально досліджені та опрацьовані спільно зі стейкхолдерами та у випадку підтвердження їх доцільності, масштабності та гостроти взят в подальшу розробку.

Ідентифікація проблем правового регулювання та запит на зміну законодавства від антикорупційних уповноважених допоможе правильно та обґрунтовано обрати подальші напрями формування політики, базованої на аналітичній даних.

## 9. Розвиток інституту викривання

Як напрям розвитку визначено необхідність посилення практичної і методичної допомоги Національним агентством для уповноважених осіб у роботі з викривачами, а також надання рекомендацій щодо існуючих обмежень у сфері професійної етики уповноважених осіб стосовно викривачів.

## 10. Популяризація інституту уповноважених осіб

Неочікуваним запитом від уповноважених осіб стала потреба в популяризації інституту уповноважених осіб шляхом висвітлення інформації щодо його вагомості та корисності, невід'ємності у формуванні позитивного іміджу в суспільстві. Зазначені заходи повинні привести до підвищення престижності посади уповноваженої особи та залучення кращих спеціалістів на вказані посади.

Дослідження показало, що всі антикорупційні уповноважені мають схожі проблеми, запити до Національного агентства та пропозиції щодо розвитку інституту.

Переважає більшість антикорупційних уповноважених потребують від Національного агентства додаткових методичних матеріалів та інструментів з деталізацією процесів виконання поставлених перед ними завдань та вважають, що це дозволить уникнути непорозумінь, помилок і забезпечити однаковий підхід до виконання завдань на всіх етапах процесів.

Зворотний зв'язок від антикорупційних уповноважених підтвердив доцільність створення Антикорупційного порталу та його користь. Уповноважені зазначили про необхідність його доповнення.

Національним агентством враховано відповідні висновки за підсумками аналітичного дослідження та розроблено новий цифровий інструмент «Конструктор антикорупційних програм» на Антикорупційному порталі уповноважених осіб, який надає змогу антикорупційним уповноваженим створювати антикорупційні програми для організацій онлайн, забезпечує покрокове виконання Методології і недопустимість порушення послідовності її вимог. А також підготовлено гайд для розробки антикорупційних програм за допомогою вказаного інструменту, який, власне, є покроковою інструкцією створення антикорупційної програми онлайн.

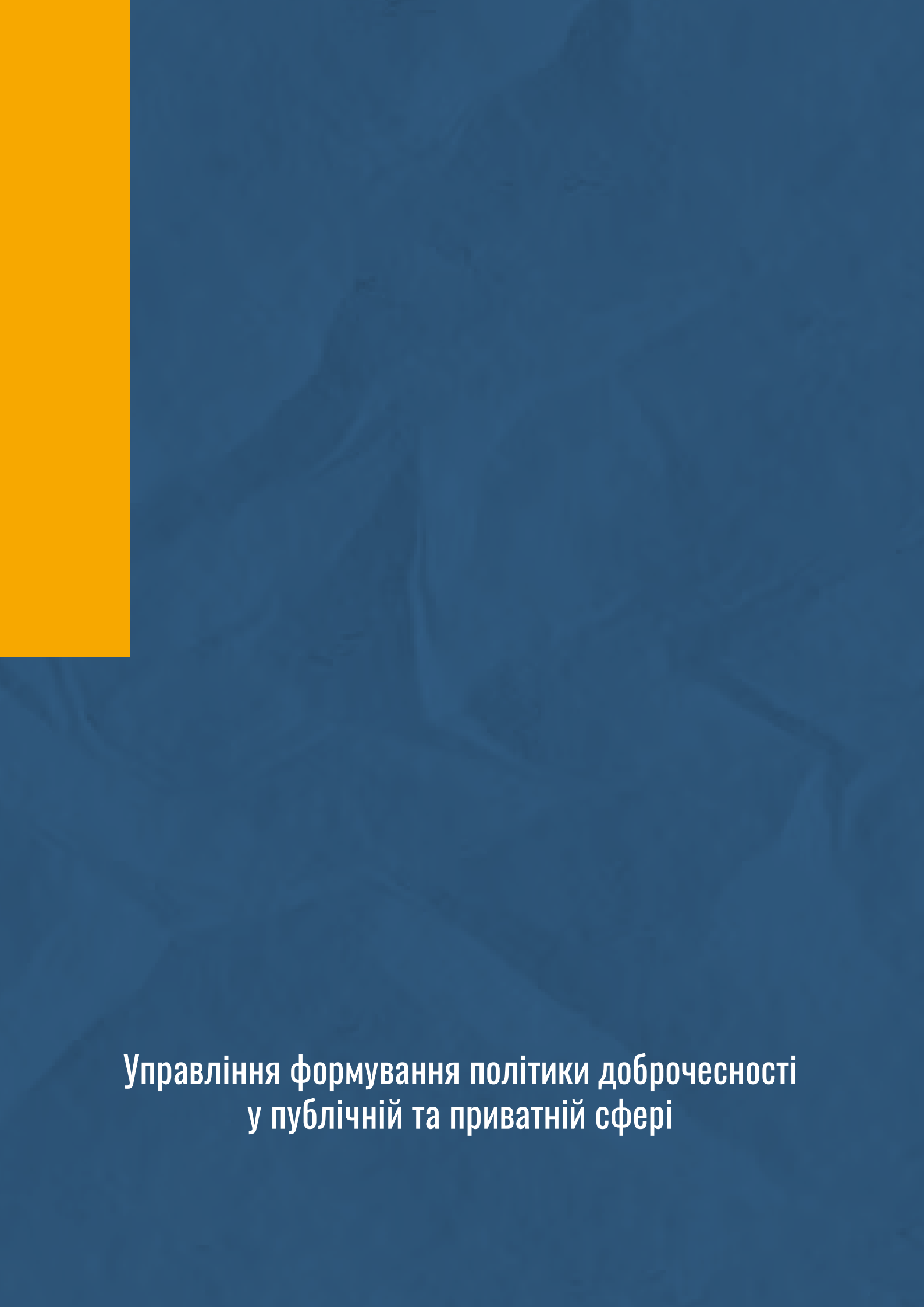
Крім цього, випущено відеонастанову користувача такого інструменту: «Як підготувати антикорупційну програму онлайн?», яка візуально відтворює технічний процес створення антикорупційної програми онлайн.

Разом з тим Національним агентством доповнено Антикорупційний портал розділом «Лідери доброчесності», у якому розміщено «Посібник для керівника. Розбудова доброчесної та ефективної організації», де висвітлено роль керівника у процесі розбудови антикорупційної інфраструктури організації. Заплановано наповнення Антикорупційного порталу іншими додатковими матеріалами та інформацією, на яку підтверджено попит антикорупційними уповноваженими.

Результати опитування підтверджують позицію Національного агентства щодо необхідності подальшого формування політики та розгляду питання уніфікації правових статусів уповноважених та відповідальних за реалізацію антикорупційних програм.

Тож наразі пріоритетним завданням для Національного агентства є уніфікація засад організації діяльності уповноважених осіб державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних осіб публічного права, а також юридичних осіб приватного права, що корелюється із заходами, передбаченими Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 роки.





Управління формування політики доброчесності  
у публічній та приватній сфері