



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ
КОРУПЦІЇ

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

**щодо стану виконання
антикорупційних програм
органів влади у 2025 році**

2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	6
РОЗДІЛ І. СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРОГРАМ В ОРГАНАХ ВЛАДИ	7
1.1. Суб'єкти, на яких поширюється обов'язок мати антикорупційну програму	7
1.2. Стан затвердження антикорупційних програм	13
1.3. Строки дії антикорупційних програм та динаміка їх оновлення	16
1.4. Якість і узгодженість даних про антикорупційні програми на Порталі	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ ІІ. СТАН ЗВІТУВАННЯ ТА ЯКІСТЬ МОНІТОРИНГУ ВИКОНАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРОГРАМ ОРГАНІВ ВЛАДИ	25
2.1. Правила і порядок звітування про виконання антикорупційних програм	25
2.2. Періодичність моніторингу та стан подання й оприлюднення звітів	29
2.3. Аналіз якості поданих звітів	32
Висновки до розділу 2	36
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	37
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ	38

ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

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

Методологія – Методологія управління корупційними ризиками, затверджена наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 № 830/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 17 лютого 2022 р. за № 219/37555.

Порядок – Порядок подання антикорупційних програм, змін до них на погодження до Національного агентства з питань запобігання корупції та здійснення їх погодження, затверджений наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 № 830/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 17 лютого 2022 р. за № 219/37555.

Типове положення – Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затверджене наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 27.05.2021 № 277/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 14 липня 2021 р. за № 914/36536.

Національне агентство – Національне агентство з питань запобігання корупції.

Орган влади – орган державної влади чи місцевого самоврядування, а також інший суб'єкт, який відповідно до ст. 19 Закону зобов'язаний приймати антикорупційні програми.

Уповноважений підрозділ (уповноважена особа) – уповноважений підрозділ (уповноважена особа) з питань запобігання та виявлення корупції, утворений (визначений) відповідно до ст. 13-1 Закону.

Портал – Портал доброчесності Національного агентства.

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади.

ІДО – інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України.

ДЦФ – державні цільові фонди.

ОД(В)А – обласні державні (військові) адміністрації.

КМВА – Київська міська військова адміністрація.

ОР – обласні ради.

КМР – Київська міська рада.

Звіт – звіт про стан виконання антикорупційної програми.

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України.

Інші терміни в цьому Звіті вживаються у значеннях, наведених у Законі.

ВСТУП

Антикорупційна програма – комплексний антикорупційний документ стратегічного типу, що визначає процес управління корупційними ризиками з урахуванням ідентифікованих у діяльності органу корупційних ризиків та засад державної антикорупційної політики. Для органів влади антикорупційна програма є третім за рівнем базовим документом антикорупційного спрямування після Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми і водночас – ключовим інструментом організації внутрішньої політики запобігання та протидії корупції.

Вона визначає засади відомчої антикорупційної політики, систему цілей та завдань, перелік і логіку заходів впливу на корупційні ризики, порядок моніторингу, оцінки результативності й ефективності, а також механізми перегляду та актуалізації цих заходів. Якість побудови антикорупційної програми безпосередньо впливає на те, наскільки орган своєчасно і належним чином виявляє та мінімізує корупційні ризики, а також на прозорість і підзвітність його діяльності.

Відповідно до п. 7 ч. 1 ст. 11 Закону до повноважень Національного агентства належать координація та надання методичної допомоги щодо виявлення державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування корупційних ризиків у своїй діяльності та реалізації ними заходів щодо їх усунення, у тому числі підготовки та виконання антикорупційних програм. Ці повноваження реалізуються, зокрема, через затвердження Методології, Типового положення та Порядку Національного агентства і здійснення такого погодження.

Ключова роль у практичній реалізації антикорупційної програми на рівні конкретного органу належить уповноваженому підрозділу (уповноваженій особі). Відповідно до Закону та Типового положення уповноважений підрозділ (уповноважена особа) забезпечує підготовку антикорупційної програми, внесення змін до неї, подання на погодження, моніторинг її виконання, підготовку звітів та надання пропозицій щодо удосконалення запланованих заходів. Крім того, такі підрозділи (особи) щопівроку надають Національному агентству інформацію щодо стану виконання антикорупційних програм відповідних органів.

Практика погодження антикорупційних програм, їх розміщення на Порталі та подання звітів про виконання програм свідчить, що, попри високий рівень формального охоплення, існують проблеми зі структурою програм, коректністю відображення їх змісту в електронному реєстрі, а також із якістю звітування про виконання заходів. Це ускладнює як внутрішнє управління корупційними ризиками в органах влади, так і аналітичну роботу Національного агентства.

Цей аналітичний звіт підготовлений з метою комплексної оцінки стану затвердження антикорупційних програм органів, визначених ст. 19 Закону, якості відображення програм на Порталі та змісту звітів про їх виконання.

У межах дослідження розглянуто 149 органів влади, структурно-змістовний аналіз проведено щодо 136 чинних антикорупційних програм і 60 звітів, відібраних за визначеними критеріями. На основі результатів зіставлення офіційних документів, даних Порталу та звітності ідентифіковано типові розбіжності та помилки, оцінено рівень результативності й ефективності виконання антикорупційних програм, а також сформульовано практичні рекомендації для вдосконалення програмної роботи та звітування.

Звіт покликаний виконувати не лише інформаційно-аналітичну, а й методичну функцію – слугувати орієнтиром для уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) у частині планування, реалізації, моніторингу та звітування про виконання антикорупційних програм, а також удосконалення практики використання Порталу як інструменту публічної підзвітності та управління корупційними ризиками.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному документальному аналізі та порівняльному методі для оцінки відповідності та якості виконання антикорупційних програм.

Об'єкт дослідження: антикорупційні програми органів влади та звіти про їх виконання.

Предмет дослідження: відповідність змісту антикорупційних програм між офіційним документом та цифровим реєстром, а також ефективність, результативність та повнота виконання запланованих антикорупційних заходів. Дослідження ґрунтується на використанні таких аналітичних методів:

документальний аналіз – вивчення змісту трьох ключових документів: затвердженої антикорупційної програми, програми, заведеної до Порталу, та Звіту. Мета – ідентифікація, класифікація та оцінка інформації, що стосується заходів та результатів;

порівняльний метод – співставлення трьох інформаційних джерел: змісту антикорупційної програми, програми на Порталі, звіту про виконання антикорупційної програми. Мета – перевірка повноти та точності перенесення затверджених планів до цифрового реєстру, встановлення факту досягнення запланованого результату (оцінка якості звітування), перевірка того, чи відповідає виконаний захід потребі, спричиненій ризиком;

метод узагальнення та класифікації – систематизація виявлених помилок та недоліків у звітах. Мета – систематизація та структурування виявлених під час порівняльного аналізу розбіжностей і недоліків у Звітах для формування об'єктивного переліку типових помилок.

Дослідження проводилося у три послідовні етапи:

1) **перевірка узгодженості даних** – співставлення усіх заходів, індикаторів, строків та ризиків між антикорупційною програмою та її цифровим аналогом на Порталі. Метою етапу є встановлення достовірності програми, на підставі якої формувався звіт;

2) **оцінка якості та ефективності виконання** – аналіз кожного заходу звіту за критеріями результативності (досягнення індикатора), ефективності (вплив на ризик), вчасності та повноти виконання. Мета етапу – визначення ступеня впливу виконаних заходів на існуючі корупційні ризики;

3) **формування висновків та рекомендацій** – систематизація типових помилок та розробка конкретних рекомендацій для органу з метою усунення недоліків та підвищення якості звітування.

Структурно-змістовний аналіз якості програм та звітування здійснювався щодо 136 антикорупційних програм, які були затверджені (та/або погоджені Національним агентством) і мали коректний статус на Порталі станом на дату дослідження, а також щодо 60 Звітів органів, відібраних за визначеними критеріями.

РОЗДІЛ І. СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРОГРАМ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

1.1. Суб'єкти, на яких поширюється обов'язок мати антикорупційну програму

Обов'язок затвердження антикорупційних програм встановлений передусім для органів, що займають ключові позиції у системі публічної влади, здійснюють формування та реалізацію державної політики у відповідних сферах, наділені широкими дискреційними повноваженнями щодо розпорядження публічними фінансами й майном та ухвалюють рішення, які мають істотний вплив на розподіл бюджетних ресурсів і функціонування інших суб'єктів публічної адміністрації.

Нормативною основою визначення кола суб'єктів, зобов'язаних затверджувати антикорупційні програми, є ст. 19 Закону. У системному зв'язку зі ст.ст. 18 та 18-1 цього Закону, які закріплюють Антикорупційну стратегію та Державну антикорупційну програму як акти стратегічного рівня, ст. 19 деталізує перелік органів, у яких обов'язково має діяти внутрішня антикорупційна програма як інструмент відомчого рівня політики запобігання корупції.

Закон формує декілька груп органів, для яких наявність антикорупційної програми є обов'язковою.

По-перше, *це вищі органи державної влади загальнодержавного рівня та їх апарати*: Адміністрація Президента України, Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Офіс Генерального прокурора, Служба безпеки України. До цієї ж групи належать міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, а також інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації та державні цільові фонди – в усіх цих органах антикорупційні програми затверджуються їх керівниками.

По-друге, Закон окремо виділяє *Апарат Ради національної безпеки і оборони України*, в якому антикорупційна програма затверджується Секретарем, та *Національний банк України*, де її затверджує Правління.

По-третє, обов'язок прийняття антикорупційної програми покладений на *інші органи публічної влади*: Рахункову палату, Центральну виборчу комісію, Вищу раду правосуддя, Верховну Раду Автономної Республіки Крим, обласні ради, Київську та Севастопольську міські ради, Раду міністрів Автономної Республіки Крим – у цих випадках програми затверджуються відповідними рішеннями колегіальних органів.

Слід зазначити, що окремі органи чітко визначені Законом: Адміністрація Президента України, Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Офіс Генерального прокурора, Служба безпеки України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, Національний банк України, Рахункова палата, Центральна виборча комісія, Вища рада правосуддя, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, Київська та Севастопольська міські ради. Інші органи визначені у вигляді груп: міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, а також інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, обласні державні адміністрації, державні цільові фонди, обласні ради.

З метою обліку всіх суб'єктів конкретизацію переліку органів, на які поширюються вимоги ст. 19 Закону, здійснено на підставі нормативно-правових актів, що регулюють їх діяльність. Статус, правосуб'єктність і реквізити кожного такого органу додатково верифіковували за даними ЄДРПОУ.

*Таблиця 1.1.
Перелік органів влади, охоплених аналізом звітів
про виконання антикорупційних програм*

№ п/п	ЄДРПОУ	Назва органу
1	37552996	Міністерство енергетики України
2	38649881	Міністерство молоді та спорту України
3	43220851	Міністерство цифрової трансформації України
4	37508596	Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України
5	00032684	Міністерство внутрішніх справ України
6	00026620	Міністерство закордонних справ України
7	37472062	Міністерство розвитку громад та територій України
8	43220275	Міністерство культури та стратегічних комунікацій України
9	00034022	Міністерство оборони України
10	38621185	Міністерство освіти і науки України
11	00012925	Міністерство охорони здоров'я України
12	37567866	Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України
13	42657144	Міністерство у справах ветеранів України
14	00013480	Міністерство фінансів України
15	00015622	Міністерство юстиції України
16	40446210	Міністерство національної єдності України
17	43672853	Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України
18	43733545	Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України
19	37471967	Міністерство аграрної політики та продовольства України
20	21721086	Державна інспекція ядерного регулювання України
21	39582357	Державна регуляторна служба України

22	00032945	Фонд державного майна України
23	37819430	Національне агентство України з питань державної служби
24	40381452	Національне агентство з питань запобігання корупції
25	00032767	Антимонопольний комітет України
26	41037901	Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів
27	37507880	Державна служба статистики України
28	43571959	Державна служба України з етнополітики та свободи совісті
29	44168316	Бюро економічної безпеки України
30	39924774	Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів
31	37994258	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку
32	39369133	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг
33	37536010	Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України
34	34620942	Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України
35	37536183	Державне агентство України з управління зоною відчуження
36	42578602	Державна інспекція енергетичного нагляду України
37	45883055	Державне агентство України ПлейСіті
38	37472282	Державне агентство України з розвитку меліорації, рибного господарства та продовольчих програм
39	00010300	Державна служба експортного контролю України
40	39472148	Державна служба України з питань праці
41	39411771	Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру
42	45906721	Державне агентство з управління резервами України
43	37508533	Державна екологічна інспекція України
44	37536031	Державна служба геології та надр України
45	37472104	Державне агентство водних ресурсів України
46	37507901	Державне агентство лісових ресурсів України
47	40108578	Національна поліція України
48	00034039	Адміністрація Державної прикордонної служби України
49	37508470	Державна міграційна служба України
50	38516849	Державна служба України з надзвичайних ситуацій
51	43553128	Державне агентство розвитку туризму України
52	44245840	Державна інспекція архітектури та містобудування України
53	37536026	Державна авіаційна служба України
54	41886120	Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України
55	39816845	Державна служба України з безпеки на транспорті
56	37641918	Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України

57	00013936	Державний комітет телебачення і радіомовлення України
58	37508051	Державне агентство України з питань кіно
59	39389301	Український інститут національної пам'яті
60	00041482	Державне космічне агентство України
61	43510755	Національна комісія зі стандартів державної мови
62	41896851	Державна служба якості освіти України
63	42032422	Національна служба здоров'я України
64	40517815	Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками
65	43902987	Національна соціальна сервісна служба України
66	45221108	Державна служба України у справах дітей
67	00035323	Пенсійний фонд України
68	43115923	Державна митна служба України
69	40165856	Державна аудиторська служба України
70	43005393	Державна податкова служба України
71	37567646	Державна казначейська служба України
72	37471802	Державна служба фінансового моніторингу України
73	37552598	Державна архівна служба України
74	20064120	Управління справами Апарату Верховної Ради України
75	-	Секретаріат Кабінету Міністрів України
76	00034163	Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю
77	21708016	Фонд гарантування вкладів фізичних осіб
78	00013540	Рахункова палата
79	00063928	Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення
80	34478150	Секретаріат Національної тристоронньої соціально-економічної ради
81	21661556	Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини
82	43743768	Секретаріат Уповноваженого із захисту державної мови
83	21709530	Національна служба посередництва і примирення
84	40927307	Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти
85	43344220	Національне агентство кваліфікацій
86	00037256	Державне управління справами
87	21656169	Апарат Ради національної безпеки і оборони України
88	00034074	Служба безпеки України
89	00037478	Управління державної охорони України
90	00032106	Національний банк України
91	00013534	Конституційний Суд України
92	41721784	Верховний Суд
93	42836259	Вищий антикорупційний суд
94	43509959	Вищий суд з питань інтелектуальної власності
95	37316378	Вища кваліфікаційна комісія суддів України
96	00013698	Вища рада правосуддя

97	26255795	Державна судова адміністрація України
98	42902258	Служба судової охорони
99	00034051	Офіс Генерального прокурора
100	41760289	Державне бюро розслідувань
101	8803498	Головне управління Національної гвардії України
102	39751280	Національне антикорупційне бюро України
103	37472392	Державне агентство резерву України
104	43892728	Комісія з регулювання азартних ігор та лотерей
105	43542231	Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти
106	37956207	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку
107	21661450	Центральна виборча комісія
108	-	Офіс Президента України
109	20089290	Вінницька обласна державна адміністрація
110	13366926	Волинська обласна державна адміністрація
111	00022473	Донецька обласна державна адміністрація
112	00022467	Дніпропетровська обласна державна адміністрація
113	00022489	Житомирська обласна державна адміністрація
114	00022496	Закарпатська обласна державна адміністрація
115	00022504	Запорізька обласна державна адміністрація
116	20567921	Івано-Франківська обласна державна адміністрація
117	00022527	Київська міська державна адміністрація
118	00022533	Київська обласна державна адміністрація
119	00022543	Кіровоградська обласна державна адміністрація
120	00022450	Луганська обласна державна адміністрація
121	00022562	Львівська обласна державна адміністрація
122	00022579	Миколаївська обласна державна адміністрація
123	00022585	Одеська обласна державна адміністрація
124	00022591	Полтавська обласна державна адміністрація
125	13986712	Рівненська обласна державна адміністрація
126	14005581	Сумська обласна державна адміністрація
127	00022622	Тернопільська обласна державна адміністрація
128	23912956	Харківська обласна державна адміністрація
129	00022645	Херсонська обласна державна адміністрація
130	22985083	Хмельницька обласна державна адміністрація
131	00022668	Черкаська обласна державна адміністрація
132	00022680	Чернівецька обласна державна адміністрація
133	00022674	Чернігівська обласна державна адміністрація
134	00022438	Вінницька обласна рада
135	00022444	Волинська обласна рада
136	23928934	Дніпропетровська обласна рада
137	24068072	Донецька обласна рада
138	13576948	Житомирська обласна рада

139	25435963	Закарпатська обласна рада
140	20507422	Запорізька обласна рада
141	00022510	Івано-Франківська обласна рада
142	24572267	Київська обласна рада
143	22223982	Кіровоградська обласна рада
144	24046449	Луганська обласна рада
145	22340506	Львівська обласна рада
146	25696652	Миколаївська обласна рада
147	25042882	Одеська обласна рада
148	22530614	Полтавська обласна рада
149	21085816	Рівненська обласна рада
150	23826636	Сумська обласна рада
151	24630220	Тернопільська обласна рада
152	24283333	Харківська обласна рада
153	24121079	Херсонська обласна рада
154	00022651	Хмельницька обласна рада
155	24411541	Черкаська обласна рада
156	25081241	Чернівецька обласна рада
157	25618741	Чернігівська обласна рада
158	22883141	Київська міська рада

1.2. Стан затвердження антикорупційних програм

У межах дослідження, на підставі повного переліку суб'єктів, у яких відповідно до ст. 19 Закону має бути затверджена антикорупційна програма, опрацьовано дані щодо **158 органів**. Водночас до вибірки **не включено 9 органів**, які станом на дату проведення аналізу:

- за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань *перебувають у стані припинення*, а саме: Міністерство національної єдності України (ЄДРПОУ 40446210), Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (код ЄДРПОУ 43672853), Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України (код ЄДРПОУ 43733545), Міністерство аграрної політики та продовольства України (код ЄДРПОУ 37471967), Державне агентство резерву України (код ЄДРПОУ 37472392) і Комісія з регулювання азартних ігор та лотерей (код ЄДРПОУ 43892728);
- *не здійснюють діяльності*, а саме: Вищий суд з питань інтелектуальної власності (код ЄДРПОУ 43509959);
- *повноваження передані іншим органам*, а саме: Донецька обласна рада (код ЄДРПОУ 24068072) та Луганська обласна рада (код ЄДРПОУ 24046449).

Після застосування зазначених критеріїв до аналізу включено **149 органів**, зокрема: 15 міністерств, 86 ЦОВВ, ІДО, ДЦФ, 25 ОД(В)А, КМВА та 23 ОР, КМР.

Таблиця 1.2.

Стан затвердження антикорупційних програм органами влади

Органи	Міністерства	ЦОВВ, ІДО, ДЦФ	ОД(В)А, КМВА	ОР, КМР	Всього
Всього органів	15	86	25	23	149
Органи, в яких програма затверджена та внесена до Порталу	13	78	24	21	136
%	86,67	90,70	96,00	91,30	91,28
Програма відсутня	0	5	0	1	6
%	0	5,81	0	4,35	4,03
Програма затверджена, але не внесена до Порталу або має статус «Чернетка» або «Заповнено»	2	3	1	1	7
%	13,33	3,49	4,00	4,35	4,70

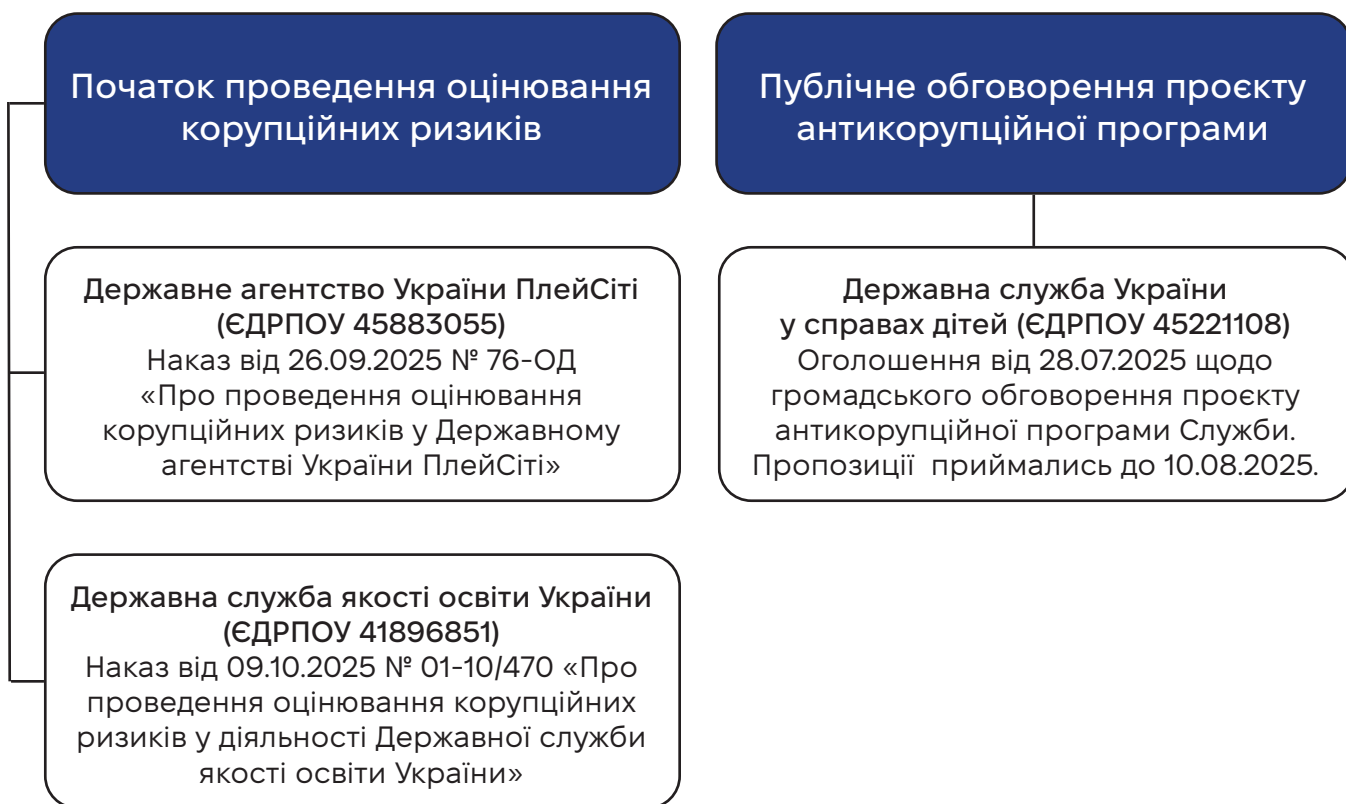
За даними табл. 1.2 станом на момент аналізу 136 органів (91,28 %) мають антикорупційну програму, затверджену та внесену до Порталу. Ще 7 органів (4,70 %) мають затверджену програму, однак інформація про неї відсутня на Порталі. Водночас 6 органів (4,03 %) не мають затвердженої програми. Якщо

враховувати обидві перші групи разом, реально затверджені програми наявні у 143 із 149 органів (95,97 %).

Із 15 міністерств 13 (86,67 %) мають програму, затверджену та внесену до Порталу, тоді як у Міністерстві охорони здоров'я України (код ЄДРПОУ 00012925) програма затверджена, але не внесена до Порталу, а в Міністерстві енергетики України (код ЄДРПОУ 37552996) програма існує, але на Порталі має статус «Чернетка».

У найбільшій за обсягом групі **ЦОВВ, ІДО, ДЦФ** 78 органів (**90,70 %**) мають програму, затверджену та внесену до Порталу. 5 органів (**5,81 %**) не мають програми, а саме: Державне агентство України ПлейСіті (код ЄДРПОУ 45883055), Державне агентство з управління резервами України (код ЄДРПОУ 45906721), Державна служба якості освіти України (код ЄДРПОУ 41896851), Державна служба України у справах дітей (код ЄДРПОУ 45221108), Офіс Президента України¹.

Варто відзначити, що за інформацією з офіційних сайтів робота зі створення антикорупційної програми триває у Державному агентстві України ПлейСіті, Державній службі якості освіти України, Державній службі України у справах дітей (див. Рис. 1.1). Державне агентство з управління резервами України є новоствореним, державну реєстрацію як юридичної особи здійснено 24.04.2025.



¹ У чинній редакції ст. 19 Закону органом, що приймає антикорупційну програму, визначена Адміністрація Президента України. Указом Президента України від 20.06.2019 №417/2019 «Питання забезпечення діяльності Президента України» Адміністрацію Президента України реорганізовано та утворено Офіс Президента України як державний орган, що забезпечує діяльність Глави держави, з правонаступництвом щодо прав та обов'язків Адміністрації Президента України. Попри невнесення технічних змін до тексту Закону, обов'язок щодо затвердження антикорупційної програми поширюється на Офіс Президента України як правонаступника Адміністрації Президента України.

3 органи (3,49 %) мають програму без її відображення на Порталі, а саме: Вища кваліфікаційна комісія суддів України (код ЄДРПОУ 37316378) – не вносила антикорупційну програму до Порталу, антикорупційні програми Державної екологічної інспекції України (код ЄДРПОУ 37508533) та Державної служби статистики України (код ЄДРПОУ 37507880) внесені до Порталу, але мають статус «Чернетка».

Повне охоплення антикорупційними програмами (100 %) забезпечене ОД(В) А, КМВА, лише антикорупційна програма Луганської обласної військової адміністрації (код ЄДРПОУ 00022450) на Порталі має статус «Чернетка».

Серед ОР, КМР **21 орган (91,30 %)** має програму, затверджену і внесену до Порталу. Антикорупційна програма Одеської обласної ради (код ЄДРПОУ 25042882) прийнята згідно із рішенням ради та перебуває на стадії погодження Національним агентством. Програма Миколаївської обласної ради (код ЄДРПОУ 25696652) прийнята згідно із рішенням ради, внесена до Порталу, але має статус «Чернетка».

Водночас, попри те, що Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Комісія з регулювання азартних ігор та лотерей не включалися до основної вибірки дослідження через перебування в стані припинення, на Порталі відображено наявність затверджених антикорупційних програм у цих суб'єктів.

1.3. Строки дії антикорупційних програм та динаміка їх оновлення

Відповідно до п. 7 підрозділу 2 розділу V Методології антикорупційна програма приймається на термін від одного до трьох років протягом чотирьох місяців з дати закінчення дії попередньої антикорупційної програми.

Аналіз періодів дії антикорупційних програм проведено щодо 143 органів, у яких на дату дослідження діяли затверджені антикорупційні програми.

Таблиця 1.3.
Періодизація тривалості антикорупційних програм

Органи	Всього	Періоди дії антикорупційних програм органів державної/місцевої влади							
		2021-2025	2022-2025	2023-2025	2024-2025	2023-2026	2024-2026	2025-2026	2025-2027
Міністерства	15			8			3	1	3
ЦОВВ, ІДО, ДЦФ	81	1		35	4		25	2	14
ОД(В)А, КМВА	25			15			9		1
ОР, КМР	22	1	1	6	2	1	10		1
Всього	143	2	1	64	6	1	47	3	19
Частка від загальної кількості програм, %	100,00	1,40	0,70	44,76	4,20	0,70	32,87	2,10	13,29

За даними табл. 1.3:

- **130** антикорупційних програм (90,91 %) прийняті на трирічний термін, а саме: періоди 2023–2025 (44,76 %), 2024–2026 (32,87 %) та 2025–2027 (13,29 %) років;
- **9** антикорупційних програм (6,29 %) прийняті на дворічний термін, а саме: періоди 2024–2025 (4,20 %) та 2025–2026 (2,10 %) років;
- **2** антикорупційні програми (1,40 %) прийняті на чотирирічний термін, а саме: періоди 2023–2026 (0,70 %) та 2022–2025 (0,70 %) років;
- **2** антикорупційні програми (1,40 %) прийняті на п'ятирічний термін, а саме: періоди 2021–2025 (1,40 %) років.

Таким чином, вимоги Методології щодо терміну дії антикорупційної програми дотримані **139 органами (97,20 %)**.

Враховуючи періодизацію, у 2025 р. термін дії програм спливає у 73 органів. З огляду на те, що у 6 органів влади наразі чинна антикорупційна програма відсутня, то у 2026 р. 79 органів мають провести оцінку корупційних ризиків, затвердити нову антикорупційну програму та подати на погодження до Національного агентства.

Обов'язок погодження антикорупційних програм закріплено в абз. 6 ч. 1 ст. 19 Закону. Повноваження Національного агентства щодо погодження антикорупційних програм державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування визначені у п. 12 ч. 1 ст. 11 Закону. Процедура подання державними органами, органами місцевого самоврядування, іншими суб'єктами, визначеними у ч. 1 ст. 19 Закону, до Національного агентства на погодження антикорупційних програм та змін до них, а також процедура їх погодження визначена Порядком, зокрема:

- антикорупційна програма подається до Національного агентства на погодження протягом **трьох робочих днів** із дня її затвердження;
- зміни до антикорупційної програми так само підлягають погодженню й подаються у **триденний строк з дня прийняття розпорядчого документа** про їх внесення.

Згідно з розділом VIII Методології антикорупційна програма переглядається у разі:

- змін у середовищі організації (організаційній структурі, функціях та процесах організації) (за необхідності);
- внесення до законодавства, в тому числі антикорупційного, змін, які впливають на діяльність організації;
- виявлення за результатами моніторингу її виконання невідповідностей/недоліків у діяльності з управління корупційними ризиками;
- ідентифікації нових корупційних ризиків;
- відмови Національного агентства у погодженні антикорупційної програми;
- врахування організацією пропозицій до антикорупційної програми, наданих Національним агентством;
- інших випадках, передбачених в антикорупційній програмі.

До змін антикорупційної програми належать:

- включення нових та/або виключення передбачених антикорупційною програмою заходів;
- оновлення інформації, викладеної у реєстрі ризиків;
- внесення до антикорупційної програми змін редакційного характеру, які не впливають на її зміст (перейменування організації, її структурних підрозділів, зміна назви посад, зміна назви нормативно-правових актів, на які містяться посилання в антикорупційній програмі, зміна персональних даних особи – виконавця заходу, інші зміни редакційного характеру).

Згідно з Типовим положенням підготовку антикорупційної програми відповідного органу, подання її на погодження та моніторинг її виконання забезпечує уповноважений підрозділ (уповноважена особа).

Відповідно до листа Національного агентства від 29.04.2025 № 230-12/36920-25 з 01.06.2025 відновлено практику обов'язкового погодження антикорупційних програм та змін до них, затверджених після цієї дати. До цього моменту органи влади та місцевого самоврядування приймали антикорупційні програми та вносили до них зміни без погодження Національного агентства.

Зміни до програм вносяться з метою їх актуалізації відповідно до оновлених корупційних ризиків, змін у законодавстві й структурі органу, а також для підвищення ефективності запланованих заходів та врахування вимог і рекомендацій Національного агентства.

За даними табл. 1.4 **117 органів (81,82 %)** не змінювали тексту антикорупційної програми протягом усього строку дії. Лише **26 органів (18,18 %)** мінімум один раз переглядали свою програму протягом строку її дії.

Найвищу частку оновлення мають міністерства – 26,67 %, а найбільшу абсолютну кількість оновлень – ЦОВВ, ІДО, ДЦФ (18 органів). Зафіксовано також один орган із п'ятьма оновленнями, що може свідчити або про високу адаптивність, або про початкову недосконалість антикорупційної програми.

Таблиця 1.4.

Активність органів влади щодо внесення змін до антикорупційних програм протягом строку їх дії

Найменування органів	Всього органів	Кількість органів, які вносили зміни до програм					%	Кількість органів, які не вносили зміни до програм	%
		1 раз	2 рази	3 рази	5 раз	Всього органів, які вносили зміни до програм			
Міністерства	15	2	1	1	0	4	26,67	11	73,33
ЦОВВ, ІДО, ДЦФ	81	14	1	2	1	18	22,22	63	77,78
ОД(В)А, КМВА	25	3	0	0	0	3	12,00	22	88,00
ОР, КМР	22	0	1	0	0	1	4,55	21	95,45
Всього	143	19	3	3	1	26	18,18	117	81,82

Серед ОД(В)А, КМВА лише 3 адміністрації вносили зміни (одноразово), 88,00 % – без змін. Обласні ради демонструють найнижчий рівень оновлення антикорупційних програм: 1 з 22 вносила зміни (двічі).

Слабка динаміка на регіональному рівні може означати формальне затвердження антикорупційних програм «для виконання вимоги закону», без подальшого супроводу, відсутність належної системи моніторингу та перегляду корупційних ризиків на регіональному рівні, нижчий рівень методичної підтримки.

Додатково аналіз показав, що зміни здебільшого мали комбінований характер і стосувалися як змін редакційного характеру, так і змістовного перегляду ризиків та заходів.

По-перше, значна частина змін полягала в уточненні або зміні найменувань структурних підрозділів. Це пов'язано переважно з реорганізацією органів, перейменуванням управлінь, департаментів чи зміною їх функціонального підпорядкування. Такі зміни хоч і мають редакційний характер, але важливі для актуальності документа, оскільки забезпечують коректне визначення

відповідальних виконавців.

По-друге, значна частина змін стосувалась коригування переліку корупційних ризиків: до програм включали нові ризики, вилучали ті, що втратили актуальність, уточнювали або переносили строки виконання заходів, а також переглядали коло відповідальних виконавців. Ці зміни є вже змістовними, оскільки свідчать про спробу органів адаптувати антикорупційні програми до реальної практики, реагувати на виявлені недоліки чи нові загрози, а також узгодити план заходів із ресурсними та організаційними можливостями.

По-третє, частина органів влади використовувала оновлення антикорупційних програм для доповнення їх заходами, передбаченими Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 рр. Це вказує на прагнення забезпечити вертикальну узгодженість між державним рівнем політики та відомчими документами, а також формально виконати вимоги щодо імплементації заходів Державної антикорупційної програми на 2023–2025 рр. у власні антикорупційні програми.

Варто зазначити, що із 26 органів, які вносили зміни до антикорупційних програм, лише 13 (50 %) оприлюднили оновлені редакції на Порталі, із них 2 програми мають статуси «Чернетка» та «Заповнено», а в одному випадку зміни подано окремим записом (Доповнення до антикорупційної програми), що спричинило дублювання записів щодо однієї програми.

1.4. Якість та узгодженість даних про антикорупційні програми на Порталі

Портал – це електронна платформа, на якій у відкритому доступі збирається й систематизується інформація про антикорупційні програми органів влади, їх погодження, виконання та інші елементи антикорупційної інфраструктури. Фактично він виконує роль:

- публічного реєстру антикорупційних програм і відповідальних органів;
- інструмента контролю за виконанням вимог ст. 19 Закону (наявність програми, її погодження, період дії тощо);
- джерела даних для аналітичних досліджень, моніторингу політик, порівняння практик різних органів;
- орієнтира для уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) – на Порталі можна побачити, як інші органи структурують програми, які підходять до управління корупційними ризиками застосовують, а також отримати зворотний зв'язок від Національного агентства за результатами перевірки звітів.

Отже, питання якості та узгодженості даних на Порталі – не технічна деталь, а ключова умова того, щоб Портал розглядався як надійне джерело інформації для прийняття рішень, здійснення контролю та забезпечення прозорості. Попри відсутність спеціальної норми, що прямо регулює Портал як реєстр антикорупційних програм, на практиці він став корисним інструментом для аналізу, звітування та комунікації уповноважених осіб.

Відповідно до п. 9 підрозділу 2 розділу V Методології антикорупційна програма організації, визначеної у ст. 19 Закону, разом із додатками та змінами після погодження Національного агентства розміщується на офіційному вебсайті такої організації (за наявності). Для цілей цього дослідження офіційні вебсайти органів влади та тексти розпорядчих актів (наказ / розпорядження / рішення ради) приймалися як первинне джерело інформації щодо чинних антикорупційних програм, виступали вихідним джерелом затверджених антикорупційних програм, а Портал використовувався для зіставлення та виявлення розбіжностей.

Якість та узгодженість інформації про антикорупційні програми на Порталі оцінювалися за трьома базовими критеріями:

повнота – наявність на Порталі всіх суб'єктів, визначених ст. 19 Закону, і запису про антикорупційну програму на відповідний період щодо кожного з них (зі звіткою переліку органів, дат і номерів актів, періодів дії, назв органів та кодів ЄДРПОУ);

коректність реквізитів – відповідність назви органу, коду ЄДРПОУ, типу органу, дати затвердження та періоду дії антикорупційної програми розпорядчим документам і записом на Порталі;

структурно-змістовна відповідність – відповідність тексту антикорупційної програми на Порталі структурі й змісту затвердженої антикорупційної програми.

У зв'язку з відсутністю вихідних даних для повноцінного порівняння, до аналізу якості та структурної відповідності не включалися 7 органів, антикорупційні програми яких:

- не були внесені до Порталу (антикорупційна програма Вищої кваліфікаційної комісії суддів України (код ЄДРПОУ 37316378), антикорупційна програма Міністерства охорони здоров'я України (код ЄДРПОУ 00012925));
- були внесені до Порталу, але станом на момент дослідження мали статус «Чернетка» (антикорупційна програма Міністерства енергетики України (код ЄДРПОУ 37552996), антикорупційна програма Державної служби статистики України (код ЄДРПОУ 37507880), антикорупційна програма Державної екологічної інспекції України (код ЄДРПОУ 37508533), антикорупційна програма Луганської обласної військової адміністрації (код ЄДРПОУ 00022450));
- мали статус «Заповнено» (антикорупційна програма Миколаївської обласної ради (код ЄДРПОУ 25696652).

Тому подальший структурний аналіз якості даних на Порталі проводився щодо **136 антикорупційних програм** органів влади, які одночасно затверджені органом (погоджені Національним агентством) та мають відповідний статус.

Окремий кількісний аналіз помилок у реквізитах (назви органів, коди ЄДРПОУ, дати та періоди дії програм) не виділявся в окрему таблицю, з огляду на те, що виявлені розбіжності були усунуті на етапі верифікації даних і враховані при формуванні сукупності з 136 програм для подальшого аналізу.

Згідно з таблицею 1.5 із **136** проаналізованих антикорупційних програм органів влади **62 антикорупційні програми (45,59 %)** у повному обсязі відтворюють затверджений документ, тоді як **74 антикорупційні програми (54,41 %)** містять змістовні розбіжності між даними на Порталі та текстом затвердженої антикорупційної програми. На всіх рівнях, окрім ЦОВВ, ІДО, ДЦФ (52,56 %), частка повної відповідності є меншою за 50 %, а серед адміністрацій та рад дві третини програм мають невідповідності. Таким чином, понад половина записів на Порталі потребують виправлення або уточнення. Найбільшу частку невідповідностей демонструють саме ради (66,67 %).

Окремо слід звернути увагу, що сумарна кількість випадків невідповідностей за розділами (35 – у I розділі, 26 – у II, 19 – у III) перевищує загальну кількість програм із розбіжностями (74). Це пояснюється тим, що одна й та сама програма може одночасно містити помилки у кількох розділах, тобто фіксувалися не лише «проблемні програми», а й конкретні «зони ризику» кожної з них.

Аналіз причин невідповідності змісту антикорупційних програм, розміщених на Порталі, затвердженим текстом дав змогу виокремити типові помилки за структурою програми.

Таблиця 1.5.

Відповідність антикорупційних програм на Порталі затвердженим офіційним програмам органів влади

Органи	Всього	Кількість програм Порталу, зміст яких не відповідає затвердженим програмам	%	Кількість програм Порталу, зміст яких не відповідає затвердженим програмам	%	Невідповідність даних по розділах програми		
						I розділ програми "Засади антикорупційної політики"	II розділ програми "Оцінювання корупційних ризиків"	III розділ програми "Навчання, заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування"
Міністерства	13	5	38,46	8	61,54	6	2	3
ЦОВВ, ІДО, ДЦФ	78	41	52,56	37	47,44	16	14	11
ОД(В)А, КМВА	24	9	37,50	15	62,50	5	5	2
ОР, КМР	21	7	33,33	14	66,67	8	5	3
Всього	136	62	45,59	74	54,41	35	26	19

1. **Дублювання в розділі I програми** («заходи з реалізації засад загальної відомчої політики, виконання антикорупційної стратегії та державної антикорупційної програми») заходів із розділу II («заходи з усунення корупційних ризиків») або заходів із розділу III («навчання та заходи з поширення антикорупційної інформації»). Заходи реагування на конкретні корупційні ризики помилково вносяться до розділу I як «засади політики», хоча у затверджених програмах вони належать до блоку оцінювання ризиків та планів реагування. У розділі I відтворюються освітні та комунікаційні активності, які за логікою структури мають бути віднесені до розділу III.

2. **Підміна «засад загальної відомчої політики антикорупційної політики» заходами Державної антикорупційної програми».** Замість викладення засад антикорупційної політики (цілі, принципи, підходи до управління ризиками) вноситься перелік заходів, передбачених Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 рр., попри те, що затверджений текст містить визначені засади.

3. **Надмірна агрегація.** На Портал вноситься один узагальнений захід (засади) замість повного переліку, визначеного затвердженою антикорупційною програмою, або ж об'єднуються кілька заходів щодо одного ризику в один запис. Це знижує деталізацію, порушує структуру відображення та ускладнює точне відображення виконання.

4. **Кількісна невідповідність між затвердженими та внесеними на Портал заходами / ризиками.** Частина заходів / ризиків відсутня або об'єднана, що призводить до спотворення обсягу та логіки розділу.

5. *Невідображення змін, внесених розпорядчими актами.* Оновлені редакції антикорупційної програми, затверджені розпорядчими документами, не переносяться до Порталу, унаслідок чого там залишається застаріла інформація і сформований звіт не відповідає затвердженій програмі.

6. *Повторення одного й того самого ризику кілька разів.* Дублювання ризиків штучно завищує їх кількість та викривляє аналітику.

7. *«Заміщення» заходів.* До Порталу вносяться заходи, відсутні у затвердженій програмі, тоді як частина передбачених заходів не відображається.

8. *Заміна ризик-орієнтованого підходу сферо-орієнтованим.* Замість відображення конкретних ризиків у межах певної сфери вноситься одна узагальнена «сфера» з набором заходів, що суперечить логіці Методології.

9. *Плутанина між існуючими заходами контролю та заходами впливу на корупційний ризик.* До Порталу замість нових заходів впливу на ризик переносяться чинні механізми контролю, що змінює акценти розділу.

10. *Дублювання одних і тих самих заходів.* Окремі заходи вносяться повторно, що створює хибне враження «надмірної активності» та не відповідає затвердженій програмі».

11. *Порожній розділ III за наявності визначених заходів.* Розділ не заповнено, попри наявність затверджених навчальних та інформаційних активностей.

12. *Дублювання одного й того самого навчального заходу за періодами виконання.* Один захід, який має тривалий період (наприклад, 2023–2025) виконання, вноситься кількома окремими записами за роками (2023, 2024, 2025), що методологічно некоректно.

13. *Відсутність документального підтвердження проведення заходу.* У звіті захід позначено як виконаний, однак відсутні підтвердні документи (накази, листи, протоколи, акти, презентації, програми заходів тощо), що унеможлиблює перевірку факту та обсягу його виконання.

Висновки до розділу 1

Більшість органів, визначених ст. 19 Закону, мають затверджені антикорупційні програми. Частка фактично затверджених (з урахуванням тих, що не внесені на Портал) становить **95,97%**. Повне охоплення та належне відображення на Порталі продемонстровано на рівні ОД(В)А / КМВА, тоді як у міністерствах та ЦОВВ / ІДО / ДЦФ трапляються поодинокі випадки відсутності програм або затримок з їх відображенням. Близько **91%** програм ухвалено на **три роки**, що відповідає Методології. У **2025 році** строк дії спливає у **73 органів**, а з урахуванням 6 органів без чинної програми у **2026 році** щонайменше **79 органів** мають провести переоцінку ризиків і затвердити нові антикорупційні програми з поданням на погодження до Національного агентства.

Оновлення програм має вибірковий характер: лише **18,18%** органів вносили зміни протягом строку дії програм. Найактивніші – міністерства та ЦОВВ / ІДО / ДЦФ. Регіональний рівень демонструє **низьку змінність**, що може свідчити про формалізм імплементації й слабшу систему моніторингу корупційних ризиків.

Майже у **45,59%** органів записи на Порталі повністю відтворюють зміст затверджених документів, у **54,41%** – наявні розбіжності. Відхилення стосуються не лише технічних реквізитів, а й стосуються структури програм: викладу засад антикорупційної політики, реєстру корупційних ризиків і планів їх мінімізації, а також навчальних та інформаційно-комунікаційних заходів.

РОЗДІЛ II. СТАН ЗВІТУВАННЯ ТА ЯКІСТЬ МОНІТОРИНГУ ВИКОНАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРОГРАМ ОРГАНІВ ВЛАДИ

2.1. Правила і порядок звітування про виконання антикорупційних програм

У ст. 19 Закону встановлені вимоги до прийняття та змісту антикорупційних програм органів влади, зокрема обов'язок передбачити в них процедури моніторингу, оцінки виконання та періодичного перегляду. Норми ст. 13-1 Закону визначають статус та основні завдання уповноважених підрозділів (уповноважених осіб), зокрема розроблення, організацію та контроль за проведенням заходів із запобігання корупції. Конкретні обов'язки щодо моніторингу виконання антикорупційної програми та підготовки звітів деталізовані в підзаконних актах Національного агентства – Методології та Типовому положенні.

Відповідно до вимог розділу VI Методології уповноважений підрозділ (уповноважена особа) здійснює систематичний, із визначеною антикорупційною програмою періодичністю (щокварталу, щопівроку), моніторинг виконання антикорупційної програми. Моніторинг полягає у зборі та аналізі інформації про повноту та своєчасність виконання заходів, передбачених антикорупційною програмою, їх актуальність та відповідність середовищу організації з метою контролю стану управління корупційними ризиками, виявлення та усунення недоліків у положеннях антикорупційної програми. Уповноважений підрозділ (уповноважена особа) аналізує та узагальнює отриману інформацію і готує звіт, який надається керівнику організації для прийняття рішень та розміщується на офіційному вебсайті організації (у разі наявності). Результати моніторингу виконання заходів впливу на корупційні ризики відображаються у реєстрі ризиків та розміщуються на офіційному вебсайті організації (у разі наявності).

Завданням уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) відповідно до п.п. 10, 11 п. 2 розділу II Типового положення є:

- здійснення підготовки звітів за результатами періодичного моніторингу та оцінки виконання антикорупційної програми, а також надання пропозиції щодо внесення змін до неї;
- надання щопівроку Національному агентству інформації щодо виконання заходів, передбачених антикорупційною програмою відповідного органу.

Звіт є результатом проведеного моніторингу виконання антикорупційної програми, під час якого аналізувався фактичний стан виконання кожної категорії заходів, передбачених антикорупційною програмою, а саме: заходів з реалізації антикорупційної політики організації, заходів впливу на корупційні ризики, навчальних заходів, заходів з поширення інформації антикорупційного спрямування та інших заходів. Він охоплює: фактичний стан виконання заходів програми, досягнення запланованих індикаторів/показників, дотримання строків, причини відхилень і невиконання, а також пропозиції щодо коригування програми на наступний період.

Варто врахувати, що звіт також є основою для підготовки аналітичної довідки результатів оцінювання корупційних ризиків за попередній період, заходів впливу на них, оцінки ефективності їх виконання в межах проведення дослідження середовища організації та визначення обсягу оцінювання корупційних ризиків при підготовці антикорупційної програми наступного періоду.

Крім того, правильно складений звіт – це джерело інформації для визначення результативності та ефективності виконання антикорупційної програми при проведенні оцінки її виконання. Відповідно до вимог розділу VII Методології оцінка виконання антикорупційної програми проводиться після спливу строку, на який вона приймалася. Логічно, що останній звіт в межах терміну дії антикорупційної програми є зібранням усієї інформації щодо виконання програми.

Для встановлення **результативності виконання антикорупційної програми** визначаються такі показники:

- відсоток прогресу в досягненні індикаторів виконання кожного окремого заходу, передбаченого програмою;
- загальний прогрес виконання кожної категорії заходів (засади антикорупційної політики, заходи впливу на корупційні ризики, навчання та інформування тощо), як середній арифметичний відсоток виконання заходів відповідної категорії;
- загальний прогрес виконання антикорупційної програми в цілому, як середній арифметичний відсоток прогресу виконання кожної категорії заходів.

Відсоток прогресу – це кількісна оцінка ступеня виконання заходу. Тобто частка (у відсотках) фактично досягнутого результату від запланованого результату. Загальний прогрес виконання кожної категорії заходів (антикорупційної програми в цілому) – це ступінь наближення від поточного фактичного стану до запланованого результату за заходом (розділом чи програмою в цілому), виражений у відсотках. Тобто це показник того, наскільки і в якій мірі реалізовані заплановані дії та досягнуті відповідні індикатори.

У цьому контексті опис виконання заходів у звіті має ґрунтуватись на вимірюваних показниках і містити як абсолютні, так і відносні значення (наприклад, кількість проведених перевірок, частка проаналізованих договорів, кількість навчальних заходів та охоплених ними осіб, кількість виявлених порушень тощо).

Для оцінювання **ефективності виконання антикорупційної програми** визначається стан досягнення передбачених антикорупційною програмою

цілей на підставі індикаторів, визначених уповноваженим підрозділом (уповноваженою особою).

До таких індикаторів, зокрема, можуть належати:

- зменшення кількості випадків учинення працівниками організації корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень, порушень антикорупційної програми порівняно із попереднім періодом;
- відсоток корупційних ризиків, які усунуто за результатами вжиття заходів впливу на них;
- відсоток корупційних ризиків, рівень яких знижено за результатами вжиття заходів впливу на них;
- відсоток працівників, які пройшли навчання з питань запобігання та протидії корупції та набрали високий бал за результатами перевірки їхніх знань;
- відсоток опитаних зовнішніх заінтересованих сторін, які вважають, що ефективність роботи із запобігання та протидії корупції у діяльності організації підвищилась;
- відсоток опитаних зовнішніх заінтересованих сторін, які вважають, що діяльність організації стала більш прозорою;
- інші індикатори.

Ефективність у контексті антикорупційної програми – це не просто факт виконання заходів, а те, наскільки їх виконання реально змінило ситуацію: зменшило рівень корупційних ризиків (усунення або зниження їх рівня); зменшило кількість реальних корупційних/пов'язаних з корупцією правопорушень; підвищило рівень обізнаності працівників та якість дотримання ними вимог антикорупційного законодавства (за результатами навчань і оцінювання знань); покращило сприйняття прозорості та доброчесності з боку зовнішніх стейкхолдерів. Тобто ефективність – вплив заходів на ризики та цілі програми, вимірюваний через конкретні індикатори (менше порушень, нижчий рівень ризику, більше навчених працівників, кращі оцінки зовнішніх сторін), а не просто «захід виконано».

Таким чином, показники результативності та ефективності, визначені Методологією для підсумкової оцінки виконання антикорупційної програми, мають застосовуватися вже на етапі поточного моніторингу і, відповідно, відображатися у звіті. Тобто звіт не є окремим «формальним» документом, а інструментом фіксації тих самих параметрів, які надалі використовуються для оцінки програми в цілому. Опис виконання кожного заходу у звіті має логічно пов'язувати: індикатор та строк виконання, фактичні кількісні результати (абсолютні й відносні величини), розрахований відсоток прогресу та короткий висновок щодо результативності й впливу заходу на корупційні ризики.

Інформація, що включається до звіту, має ґрунтуватися на документально підтверджених даних (статистичних показниках, управлінській звітності, результатах внутрішнього та зовнішнього аудиту, матеріалах службових перевірок тощо), що дає можливість Національному агентству та керівництву органу перевірити обґрунтованість наведених висновків.

Додатково Національне агентство визначає, що подання здійснюється через Кабінет уповноваженого на Порталі, який є публічним майданчиком для розміщення програм, проміжних і річних звітів про виконання. Такі повідомлення Національне агентство періодично публікує із конкретизацією граничних дат подання інформації за відповідний звітний період (наприклад, для I півріччя – до середини серпня).

2.2. Періодичність моніторингу та стан подання й оприлюднення звітів

Ефективність системи звітування про виконання антикорупційних програм залежить передусім від того, наскільки чітко в органі врегульовані процедури моніторингу, строки підготовки звітів та канали їх подання і оприлюднення. У цьому розділі увагу зосереджено на тому, як ці вимоги реалізовано на практиці в антикорупційних програмах та звітності щодо їх виконання органами влади.

Аналіз здійснюється у трьох взаємопов'язаних вимірах: досліджується періодичність моніторингу виконання антикорупційних програм, закріплена безпосередньо в їх текстах (щопівроку, щокварталу); оцінюється стан оприлюднення звітів на офіційних вебсайтах органів влади як ключовий індикатор прозорості виконання програм; аналізується стан подання звітів до Порталу (із врахуванням усіх статусів). Такий підхід дає змогу оцінити, наскільки послідовно органи влади дотримуються базових процедурних стандартів звітності: регулярності моніторингу, завершеності подання звітів та забезпечення їх публічної доступності.

Антикорупційна програма визначає періодичність (щокварталу, щопівроку) проведення систематичного моніторингу її виконання.

Дослідження щодо періодичності проводилось стосовно **143** затверджених антикорупційних програм органів влади. Згідно з таблицею 2.1 за результатами аналізу змісту затверджених та розміщених на сайті антикорупційних програм 122 органи (85,31 %) визначили, що моніторинг виконання програм проводиться щопівроку. У 12 органів (8,39 %) моніторинг передбачений щокварталу. Слід звернути увагу на 4 органи, у яких визначений щорічний період моніторингу, а також на 1 орган, який взагалі не визначив періодичності такого дослідження.

Щодо 4 антикорупційних програм аналіз періодичності моніторингу фактично не проводився, оскільки їх тексти відсутні на офіційних вебсайтах органів, а саме: Міністерства культури та стратегічних комунікацій України, Державної регуляторної служби України, Державного космічного агентства України та Херсонської обласної військової адміністрації.

Основний аналіз стану подання Звітів до Порталу та їх відображення на сайтах здійснювався щодо **136** органів, антикорупційні програми яких затверджені та подані до Порталу.

Таблиця 2.1.

Періодичність моніторингу виконання антикорупційних програм та доступність їх текстів на офіційних вебсайтах органів

Органи	Всього	Періодичність проведення моніторингу				Текст програми відсутній на сайті або не доступний до перегляду
		Щопівроку	Щоквартально	Щороку	Не визначено	
Міністерства	15	13	1	0	0	1
ЦОВВ, ІДО, ДЦФ	81	65	10	3	1	2
ОД(В)А, КМВА	25	24	0	0	0	1
ОР, КМР	22	20	1	1	0	0
Всього	143	122	12	4	1	4
Частка від загальної кількості органів, %	100,00	85,31	8,39	2,80	0,70	2,80

На Порталі відображаються звіти **121 органу (88,97 %)**. Обов'язок щодо звітування виконано частково 5 органами (3,68 %), звіти яких наразі відображаються на Порталі але мають статус «Заповнено», тобто не підписані уповноваженою особою (див. Табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Стан подання звітів про виконання антикорупційних програм до Порталу

Органи	Всього	Подання звіту до Порталу					
		Звіт поданий	%	Звіт відсутній			
				Статус «Заповнено»	%	Не поданий	%
Міністерства	13	10	76,92	1	7,69	2	15,38
ЦОВВ, ІДО, ДЦФ	78	70	89,74	3	3,85	5	6,41
ОД(В)А, КМВА	24	22	91,67	1	4,17	1	4,17
ОР, КМР	21	19	90,48	0	0,00	2	9,52
Всього	136	121	88,97	5	3,68	10	7,35

Крім того, **10 органів (7,35 %)** звіт не подали, серед них 2 випадки подання звітів за поточний період (I півріччя 2025 року), але за програмами попереднього періоду, а саме:

- Державна архівна служба України (ЄДРПОУ 37552598) за Антикорупційною програмою Державної архівної служби України на 2019–2021 роки;
- Тернопільська обласна рада (ЄДРПОУ 24630220) за Антикорупційною програмою Тернопільської обласної ради на 2018–2021 роки.

За результатами аналізу строків подання Звітів до Порталу (121 звіт у статусі «Підписано» та 5 Звітів у статусі «Заповнено» станом на дату проведення дослідження) встановлено, що лише 6 звітів (4,76 %) подані до Порталу з порушенням граничного строку, решту – подано вчасно.

Аналіз стану оприлюднення проводився щодо Звітів, які подані до Порталу, в тому числі тих, які мають статус «Заповнено».

Таблиця 2.3.
Стан оприлюднення звітів про виконання антикорупційних програм на офіційних вебсайтах органів влади

Органи	Всього	Звіт поданий до Порталу (у т.ч. в статусі «Заповнено»)					Звіт не поданий до Порталу				
		всього	так	%	ні	%	всього	так	%	ні	%
Міністерства	13	11	6	54,55	5	45,45	2	0	0,00	2	100,00
ЦОВВ, ІДО, ДЦФ	78	73	37	50,68	36	49,32	5	1	20,00	4	80,00
ОД(В)А, КМВА	24	23	15	65,22	8	34,78	1	1	100,00	0	0,00
ОР, КМР	21	19	6	31,58	13	68,42	2	0	0,00	2	100,00
Всього	136	126	64	50,79	62	49,21	10	2	20,00	8	80,00
Частка від усіх органів, %	100	x	47,06	x	45,59	x	x	1,47	x	5,88	x

Вимогу щодо розміщення звіту на офіційному вебсайті виконали 66 органів (48,53 %), з них 64 органи (47,06 %) одночасно подали звіт до Порталу й розмістили його на сайті, 2 органи (1,47 %) оприлюднили звіт лише на сайті (див. Табл.2.3). Натомість 70 органів (51,47 %) звіт на сайті не оприлюднили: 62 органи (45,59 %) подали звіт до Порталу, але не розмістили його на сайті, а 8 органів (5,88 %) не оприлюднили звіту ані на сайті, ані на Порталі.

2.3. Аналіз якості поданих звітів

Для проведення цього дослідження було відібрано та проаналізовано звіти 60 державних органів. Оскільки Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру (ЄДРПОУ 39411771) подала 2 звіти в межах однієї антикорупційної програми, у внутрішній частині Порталу перевірено 61 запис.

Відбір звітів для аналізу здійснювався за двома основними критеріями:

- антикорупційні програми органів влади, що належать до пріоритетних сфер, визначених Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 рр., з метою забезпечення репрезентативного охоплення ключових секторів державної політики;
- антикорупційні програми, строк дії яких завершується у 2025 р., з метою врахування органами за результатами перевірки виявлених зауважень і неточностей під час підготовки підсумкових (заключних) звітів про виконання антикорупційної програми.

Для реалізації першого критерію, з метою рівномірного представлення органів за пріоритетними сферами відповідно до Державної антикорупційної програми на 2023–2025 рр., із числа органів, у яких строк дії антикорупційної програми виходить за межі 2025 р., було здійснено випадковий (вільний) відбір 16 органів (26,67 %). За підсумками такого відбору забезпечено участь приблизно по 10 % органів митної справи та оподаткування, а також державних адміністрацій; близько 11,67 % – у сфері будівництва, земельних відносин та інфраструктури; понад 15 % – у сфері правосуддя, правопорядку та оборони, економічній, соціальній сфері та сфері місцевого самоврядування.

Рисунок 2.1.

Частка перевічених звітів про стан виконання антикорупційних програм за сферами державної політики



Щодо другого критерію, із 60 органів, звіт яких перевірено, у 73,33 % органів строк дії антикорупційних програм завершується у 2025 р., у 26,67 % – строк дії антикорупційних програм охоплює період після 2025 року.

У межах проведення аналізу звітів досліджувалась інформація, відображена у пункті «Опис результату виконання заходу або пояснення причин невиконання» за кожним із визначених заходів, та інформація, зазначена у підвантажених документах. Перевірялось дотримання термінів виконання заходу відповідно до визначених антикорупційною програмою часових рамок. Акцент робився на досягненні визначеного індикатора виконання заходу, на відображенні результативності та ефективності виконання заходу, а також на його впливі на існуючий ризик.

За результатами перевірки щодо кожного заходу підтверджувався стан виконання («Виконано», «Частково виконано», «Не виконано», «Строк виконання не настав») та надавався коментар щодо виконання заходу.

Результати підтвердження стану виконання заходів відображаються у відсотковому вираженні в публічній частині Порталу, на сайті Національного агентства.

За результатами дослідження встановлено, що середній відсоток виконання заходів хоч і перевищує 50 % всіх органів, визначених ст. 19 Закону, проте є досить низьким для належного виконання антикорупційної програми загалом (див. табл. 2.4). Найвищий відсоток виконання антикорупційної програми в Адміністрації Державної прикордонної служби України – 89 %. З урахуванням 11 % заходів, за якими строк виконання не настав, виконання за антикорупційною програмою цього органу становить 100 %. Високим є показник виконання в Офісі Генерального прокурора – 88 % та Державному бюро розслідувань – 82 %.

Таблиця 2.4.
Середні показники стану виконання заходів антикорупційних програм за результатами аналізу звітів (у розрізі типів органів)

№ з/п	Показник	Міністерства	ЦОВВ	ОД(В)А, Київська МВА	ОР (Київська МР)
1	Середній відсоток виконання	60,17	56,74	57,67	57
2	Середній відсоток часткового виконання	17,50	18,82	19,67	21,33
3	Середній відсоток невиконання	8,00	11,08	12,50	15,44
4	Середній відсоток строк не настав	14,33	13,36	10,17	6,22

Середній відсоток невиконання найнижчий у міністерств – 8,00 %, найвищий в обласних рад – 15,44 %. Середній відсоток часткового виконання є значним для всіх груп органів і становить близько 20 %.

Основними причинами низького рівня виконання заходу є відсутність підтверджуючих документів та формальний опис.

Найчастіше документи належним чином підвантажували обласні ради. У 8 (88,89 %) із 9 перевірених програмах обласних рад документи були підвантажені (див. Табл. 2.4). Найбільший відсоток документального підтвердження заходів у Житомирській обласній раді – 63,41 %. Також 44 % заходів підтверджені у Івано-Франківській обласній раді.

Таблиця 2.5.

Показники документального підтвердження виконання заходів антикорупційних програм (у розрізі типів органів)

№ з/п	Показник	Міністерства	%	ЦОВВ	%	ОД(В)А, Київська МВА	%	ОР (Київська МР)	%
1	Кількість органів, що надали документи	4	66,67	19	48,72	4	66,67	8	88,89
2	Найвищий відсоток підтвердження по заходах	25,49	x	83,05	x	65,12	x	63,41	x
3	Кількість органів, що не надали документи	2	33,33	20	51,28	2	33,33	1	11,11

Найнижчий показник підвантаження документів у групи ЦОВВ, ІДО, ДЦФ – 48,72 % органів, лише 19 із них підтвердили виконання хоча б одного заходу. Водночас саме серед цієї групи зафіксовано й найвищий відсоток підтвердження виконання заходів: Адміністрація Державної прикордонної служби України документально підтвердила 83,05 % заходів.

Із 60 органів, програми яких перевірялись, 25 органів (41,67 %) взагалі не надали документального підтвердження.

За результатами перевірки звітів сформовано перелік типових помилок, яких припускаються уповноважені підрозділи (уповноважені особи) при їх складанні:

1. Загальні формулювання виконання заходу замість опису реальних дій. У звітах часто використовуються загальні фрази на кшталт «вжито всі необхідні заходи», «забезпечено дотримання вимог», «суб'єкти повідомлені» без пояснення, що саме було зроблено, коли, ким, у якій формі та з яким результатом. Це не дає можливості оцінити ні обсягу виконаної роботи, ні її впливу на ризики.

2. Відсутність кількісних показників і документального підтвердження. Опис результату обмежується фразами «було проведено», «було надано», «здійснюється моніторинг» без жодних цифр (скільки листів надіслано, скільки працівників охоплено, скільки матеріалів чи перевірок проведено) та без посилання на конкретні документи (накази, листи, довідки, протоколи). За відсутності таких даних твердження про виконання заходу залишаються неперевіреними й не дають змоги об'єктивно оцінити прогрес та ефективність.

3. Повторення заходу або індикатора в описі результату. Часто опис результату фактично дослівно дублює найменування заходу або індикатора, не розкриваючи суті досягнутих результатів.

4. Невідповідність між заходом, індикатором і описом результату. В окремих випадках опис стосується іншої дії, ніж та, що передбачена заходом/індикатором. Захід може включати кілька завдань, індикатор – кілька результатів їх виконання, натомість у звіті зазначається лише частина з них.

5. Підміна результату виконання заходу переліком нормативних актів або загальної процедури. Частина описів зводиться до цитування постанов Кабінету Міністрів України, наказів, положень, розпоряджень тощо, але не містить інформації про те, що фактично зроблене органом: які рішення ухвалені, які зміни внесені, які ризики зменшені або усунені.

6. Відсутність реквізитів документів, які підтверджують виконання заходу посилок на документальне підтвердження. У більшості випадків не зазначаються реквізити наказів, протоколів, актів, листів, журналів обліку, звітів та інших документів, які могли б підтвердити факт і масштаб виконаних дій.

7. Формулювання на кшталт «ознайомлено / попереджено» без деталізації. Поширені загальні фрази: «працівників попереджено», «ознайомлено під підпис», «проведено роз'яснювальну роботу» без уточнення, кого саме (які категорії працівників), скільки осіб, у якій формі (наказ, інструктаж, лист, пам'ятка, тренінг тощо), коли саме.

8. Неправильне трактування постійних заходів та строків. При визначенні строку виконання «постійно» в описі зазначається, що захід виконано в попередньому періоді, без відображення особливостей його реалізації саме у звітному періоді.

9. Недостатня доказова база. Підвантажуються документи без належних реквізитів (дати, номери, підпису тощо) або внутрішні документи, отримані уповноваженим підрозділом (уповноваженою особою) від структурних підрозділів, які є неінформативними й не підтверджують фактичного результату виконання заходу.

10. Не показано результату, лише процес. У звіті описується процес виконання заходу (наприклад: «надіслано листи», «проведено наради», «здійснено аналіз»), але не підбиваються підсумки щодо досягнутого результату, впливу виконаних дій на корупційний ризик або ступеня досягнення відповідного індикатора.

11. Технічні й стилістичні недоліки. Орфографічні помилки, злиття слів, неповні речення ускладнюють сприйняття тексту й створюють враження формального, неякісного заповнення звіту.

12. Не зазначається стан виконання заходу. У низці звітів узагалі не відображено чи виконаний захід уповноваженим підрозділом (уповноваженою особою), на якій стадії він перебуває (виконано повністю / частково, не виконано, перенесено).

Висновки до розділу 2

Поточна система звітування про виконання антикорупційних програм формально охоплює більшість органів влади: переважна частина програм передбачає щопіврічний моніторинг, а понад 88 % органів подають звіти до Порталу вчасно. Водночас якість звітів залишається недостатньою: середній рівень виконання заходів ледве перевищує 50 %, у значної частини органів відсутні документальні підтвердження, опис результатів є формальним, без кількісних показників та чіткої прив'язки до індикаторів і корупційних ризиків. Це обмежує можливості для об'єктивної оцінки результативності й ефективності антикорупційних програм та потребує посилення методичної підтримки, удосконалення внутрішніх процедур моніторингу і підвищення вимог до змісту звітів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведений аналіз засвідчив, що система антикорупційних програм в органах влади в цілому має високий рівень формального охоплення: переважна більшість органів, визначених ст. 19 Закону, мають затверджені антикорупційні програми, а більшість із них внесено до Порталу. Водночас аналіз виявив низку системних проблем, які знижують фактичну результативність цього інструменту.

По-перше, встановлено значний рівень змістових розбіжностей між затвердженими антикорупційними програмами та інформацією, відображеною на Порталі. Понад половину програм містять структурні або змістовні невідповідності, що унеможлиблює повноцінне використання Порталу як надійного аналітичного джерела та інструменту моніторингу.

По-друге, динаміка внесення змін до антикорупційних програм залишається низькою, зокрема на регіональному рівні. Більшість органів не переглядають програми протягом усього строку їх дії, що свідчить про обмежене використання механізмів періодичного моніторингу ризиків та формальний підхід до їх актуалізації.

По-третє, якість звітування про виконання антикорупційних програм є неналежною. У значній частині звітів відсутні чіткі індикатори досягнення результатів, не здійснюється належна оцінка впливу заходів на корупційні ризики, а також не надається документальне підтвердження виконання заходів. Це істотно обмежує можливості об'єктивної оцінки ефективності антикорупційних програм.

По-четверте, у практиці заповнення Порталу та звітування широко поширені методологічні помилки, зокрема: підміна ризик-орієнтованого підходу сферо-орієнтованим, агрегація або дублювання заходів і ризиків, плутанина між розділами програм, внесення до Порталу заходів, не передбачених затвердженими програмами, тощо.

У сукупності зазначені фактори свідчать про наявність розриву між нормативно визначеною моделлю управління корупційними ризиками та фактичною їх реалізацією, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення як нормативно-методичного супроводу, так і практичних механізмів реалізації антикорупційних програм.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

I. Пропозиції до вдосконалення діяльності Національного агентства: _____

1. Доцільним є формалізація Порталу як єдиного реєстру антикорупційних програм і звітів про стан їх виконання на рівні Закону або підзаконного нормативно-правового акта.
2. Доцільним є посилення технічної та логічної валідації даних на рівні Порталу, зокрема шляхом запровадження автоматичних обмежень, що унеможливають дублювання ризиків і заходів, залишення порожніх розділів програм та закриття звітів без підтверджувальних документів.
3. Доцільно розвинути інструменти методичної підтримки через інтерфейс Порталу, передбачивши інтелектуальні підказки, приклади заповнення та попередження про типові структурні помилки.
4. Доцільним є розроблення Національним агентством детальної інструкції щодо заповнення звітів на Порталі з урахуванням вимог Методології та Типового положення, а також забезпечення її доведення до відома уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) одночасно з інформуванням про необхідність подання звітності кожні півроку.
5. Доцільно запровадити практику щорічного узагальнення результатів звітування та оприлюднення аналітичних висновків щодо типових помилок, рівня якості звітів і прикладів кращих практик.
6. Доцільним є посилення системної навчальної підтримки уповноважених осіб, зокрема щодо практичного застосування ризик-орієнтованого підходу, формування індикаторів та підготовки звітної документації.
7. Доцільним є запровадження механізму системного реагування Національного агентства на факти неподання, несвоєчасного подання або подання формальних звітів, зокрема шляхом інформування керівництва відповідних органів про виявлені порушення та недоліки.
8. Доцільним є забезпечення використання узагальнених результатів звітування під час планування подальших заходів державної антикорупційної політики, підготовки методичних матеріалів та визначення пріоритетів методичної підтримки.
9. Доцільним є посилення контролю за своєчасним внесенням до Порталу змін до антикорупційних програм після їх затвердження або погодження.
10. Доцільним є розвиток аналітичного функціоналу Порталу шляхом впровадження автоматичних зведених панелей (дашбордів) щодо стану звітування, рівня виконання заходів, наявності ризиків та якості звітів.

II. Рекомендації для уповноважених підрозділів (уповноважених осіб):

1. Уповноваженим підрозділам (уповноваженим особам) необхідно неухильно дотримуватися вимог Методології на всіх етапах роботи з антикорупційною програмою, зокрема щодо формування реєстру ризиків, розроблення заходів впливу, визначення індикаторів та підготовки звітів.

2. Під час формування антикорупційних програм і звітування має забезпечуватися реальний ризик-орієнтований підхід, за якого кожен захід прямо спрямований на усунення або мінімізацію конкретного корупційного ризику.

3. Заходи антикорупційних програм мають відповідати вимогам до їх якості, бути чіткими, вимірюваними, зі встановленими строками виконання, відповідальними виконавцями та очікуваними результатами.

4. Заходи впливу на корупційні ризики мають розроблятися з дотриманням принципів послідовності, пріоритетності, чіткості, достатності, уникнення дублювання та досяжності, з урахуванням ефективності чинних заходів контролю, рівня відповідного ризику, необхідних ресурсів для виконання та реальної спроможності органу забезпечити їх практичну реалізацію. Формулювання заходів має бути конкретним, спрямованим на усунення або мінімізацію джерел ризику та передбачати чітко визначені строки, відповідальних виконавців і очікувані результати.

5. Виконання кожного заходу має підтверджуватися належними документальними доказами, що унеможливорює формальне або декларативне звітування.

6. Уповноважені особи повинні забезпечувати своєчасне та повне оновлення інформації на Порталі після затвердження та погодження антикорупційних програм / змін до них.

7. Результати звітування мають використовуватися як аналітична основа для перегляду корупційних ризиків, коригування заходів впливу та підготовки антикорупційної програми на наступний період, а також для врахування зауважень і рекомендацій Національного агентства, наданих за підсумками аналізу поданих звітів, а не сприйматися як формальний обов'язок.

8. Уповноваженим особам доцільно забезпечувати постійне підвищення власної професійної спроможності у сфері управління корупційними ризиками, моніторингу, аналітики та звітування.