


# СТРАТЕГІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ  
СИСТЕМИ МІНІСТЕРСТВА РОЗВИТКУ ГРОМАД,  
ТЕРИТОРІЙ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ НА  
**2023–2024 РОКИ**





Стратегію професійного розвитку антикорупційних уповноважених підрозділів системи Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України на 2023–2024 роки розроблено Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України за сприяння ПРООН та фінансової підтримки урядів Німеччини та Японії. Думки, висновки або рекомендації, висловлені авторами чи упорядниками цієї публікації, не обов'язково відображають погляди ПРООН чи інших агенцій ООН. Цей матеріал був підготовлений та опублікований під час повномасштабного російського вторгнення в Україну, а тому не враховує всі можливі впливи війни на предмет публікації через неможливість всебічно оцінити наслідки війни.

#### **ЕКСПЕРТИ:**

*Катерина Дацко – Національна консультантка ПРООН в Україні з професійного розвитку антикорупційних уповноважених для підвищення рівня прозорості та підзвітності процесу відновлення в Україні.*

*Анна Федоренко – Національна консультантка ПРООН в Україні з питань посилення координації роботи антикорупційних уповноважених для підвищення рівня прозорості та підзвітності процесу відновлення в Україні.*

# ЗМІСТ

Загальні положення.....	4
1. ОПИС МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА КООРДИНАЦІЙНОЇ РОБОТИ І ВЗАЄМОДІЇ УПОВНОВАЖЕНИХ СИСТЕМИ МІНІСТЕРСТВА .....	6
1.1. Перший етап оцінювання .....	7
1.2. Другий етап оцінювання.....	9
2. СТАРТОВИЙ РІВЕНЬ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ (РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ) .....	13
2.1. Профайл антикорупційних уповноважених міністерства .....	14
2.2. Результати першого етапу оцінювання .....	17
2.3. Результати другого етапу оцінювання.....	22
2.4. Зведені результати за двома етапами оцінювання рівня професіоналізму .....	26
3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ МІНІСТЕРСТВА .....	27
ДОДАТОК 1. Календарний план заходів з реалізації стратегії.....	32

# ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки визначає однією із проблем на шляху до ефективності системи запобігання та виявлення корупції таку: **інститут уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції не повною мірою реалізовує свій потенціал у зв'язку з недостатніми гарантіями автономності.**<sup>1</sup>

Серед причин неефективності функціонування цього інституту слід відзначити ключову – **відсутність лідерської позиції керівника в утвердженні антикорупційних стандартів у діяльності інституції обумовлена передусім недостатнім розумінням керівником вимог антикорупційного законодавства щодо своєї лідерської місії, обов'язку впровадити систему запобігання корупції у діяльності інституції, обсягу та напрямів роботи із запобігання корупції, відповідальності за невиконання вимог законодавства щодо її належної організації та переваг від її ефективності.**

Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (далі – Міністерство) серед своїх пріоритетів на 2023–2025 роки визначає розбудову системи комплаєнс Міністерства та підпорядкованих йому підприємств, установ та організацій. Ключовим елементом цієї системи є уповноважені з питань запобігання та виявлення корупції (далі – антикорупційні уповноважені), адже вони відповідальні за організацію та реалізацію антикорупційних політик організації.

Саме тому першим кроком у реалізації цього завдання стало оцінювання рівня професіоналізму та координаційної роботи і взаємодії уповноважених системи Міністерства.

Мета оцінювання: визначити рівень професійних та загальних компетенцій антикорупційних уповноважених системи Міністерства та сформулювати стратегічні цілі й завдання їхнього професійного розвитку та навчання на період 2023–2024 рік.

1. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoi-antikoruptsiinoi-prohramy-na-20232025-t40323>



На підставі результатів проведеного оцінювання і було розроблено Стратегію професійного розвитку антикорупційних уповноважених підрозділів системи Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України на 2023–2024 роки.

## СТРАТЕГІЯ МІСТИТЬ:

- ЗАГАЛЬНИЙ ЗРІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОВЕДЕНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА ОПИС ЙОГО МЕТОДОЛОГІЇ
- ОПИС ПРОФАЙЛУ АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО СИСТЕМИ МІНІСТЕРСТВА
- СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ СИСТЕМИ МІНІСТЕРСТВА НА 2023–2024 РОКИ

# ОПИС МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ

РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ТА  
КООРДИНАЦІЙНОЇ РОБОТИ І ВЗАЄМОДІЇ  
УПОВНОВАЖЕНИХ СИСТЕМИ  
МІНІСТЕРСТВА



# 1.1. ПЕРШИЙ ЕТАП ОЦІНЮВАННЯ

## Формат проведення оцінювання:

Заповнення Google форми, яка складалася із **73-х** запитань таких груп:

- ЗАГАЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ПРО ДОСВІД ТА ОСВІТУ РЕСПОНДЕНТІВ
- ЗАПИТАННЯ НА ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ <sup>2</sup>
- ЗАПИТАННЯ НА ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАГАЛЬНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ <sup>3</sup>

Кожен блок містив запитання відкритого та закритого типу, які дозволяють визначити рівень теоретичних знань антикорупційного законодавства та навички їх практичного застосування. Цей етап оцінювання відбувався у режимі реального часу на платформі Zoom. На проходження тестування респондентам було відведено **150 хвилин**. Максимальна кількість балів, яку міг набрати респондент за всі вірні відповіді на запитання анкети – **99 балів**.

## РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ

надали можливість виділити групи уповноважених згідно з їхніми професійними знаннями за трьома рівнями: **Beginner (Початковий рівень)**, **Intermediate (Середній рівень)**, **Advanced (Просунутий)**.

2. За Професійним стандартом «Уповноважений з антикорупційної діяльності»

3. Загальні компетентності, які підлягали оцінюванню: здатність діяти на основі етичних міркувань; навички використання інформаційно-комунікаційних технологій; здатність демонструвати лідерські якості у процесі здійснення антикорупційної діяльності

# Рівні професійних знань:

## **Beginner (Початковий рівень) – (до 50 балів)**

володіння професійними компетентностями знаходиться на рівні розуміння функціоналу своєї роботи, базового знання антикорупційного законодавства та вимог до професії антикорупційного уповноваженого. У відповідях наявні помилки та неточності. Вдалі практики відсутні. Загальні компетенції на базовому рівні. Підвищення кваліфікації та/або спеціалізоване навчання не проходили або відсутнє підтвердження. Підтвердження навчання та/або оцінювання рівня цифрової грамотності відсутнє.

## **Intermediate (Середній рівень) – (51–80 балів)**

рівень володіння професійними компетентностями середній або високий. Респондент демонструє високі знання антикорупційного законодавства та вміння їх використання на практиці, разом з тим у відповідях наявні помилки та неточності. Респондент наводить вдалі практики антикорупційної роботи в організації, разом з тим ці практики знаходяться у межах його обов'язкового функціоналу згідно з посадовою інструкцією. Загальні компетенції на середньому рівні. Надано підтвердження проходження підвищення кваліфікації та/або спеціалізованого навчання. Підтвердження навчання та/або оцінювання рівня цифрової грамотності не проходили та/або відсутнє підтвердження.

## **Advanced (Просунутий) – (81–99 балів)**

рівень володіння професійними компетентностями високий. Респондент демонструє високий рівень професіоналізму у сфері антикорупції за всіма трудовими функціями, має власні вдалі практики антикорупційної роботи в організації, які ґрунтуються на міжнародних стандартах. Загальні компетенції на високому рівні, надані всі підтверджуючі документи підвищення кваліфікації та/або пройденого антикорупційного навчання та оцінювання рівня цифрової грамотності.






## 1.2. ДРУГИЙ ЕТАП ОЦІНЮВАННЯ

Другий етап спрямований на аналіз стану організації та координації роботи із запобігання та виявлення корупції. Збирання даних щодо діяльності окремого уповноваженого підрозділу (особи) конкретного підприємства, установи, організації здійснювалося шляхом заповнення антикорупційним уповноваженим анкети (у форматі Excel таблиці) про результати своєї діяльності за період роботи з 2021 року по 1 квартал 2023 років включно. Ця інформація необхідна для простеження динаміки роботи антикорупційного уповноваженого як в умовах довоєнного періоду, так і з урахуванням особливостей роботи в умовах воєнного стану.

Таблиця Excel складається з **10-ти вкладинок** та **92-х запитань**, які відповідають восьми функціям антикорупційного уповноваженого за Професійним стандартом «Уповноважений з антикорупційної діяльності»,<sup>4</sup> а також надають можливість зібрати інформацію щодо загальних засад та потреб антикорупційного уповноваженого з організації його роботи.

### Типи запитань анкети:

-  З ВІДКРИТОЮ ВІДПОВІДДЮ (переважно статистичні дані та кількісні показники роботи)
-  З ОДНИМ ВАРІАНТОМ ВІДПОВІДІ (спадний список)
-  З ДЕКІЛЬКОМА МОЖЛИВИМИ ВАРІАНТАМИ ВІДПОВІДІ, ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКРЕТНОГО ЗАВДАННЯ

Для верифікації заповнення даних антикорупційні уповноважені вносили всі наявні локальні акти, внутрішні політики, методичні матеріали та інші документи з питань організації антикорупційної роботи у персональне хмарне сховище на Google-Disk у сканованому варіанті з усіма необхідними реквізитами.

4. Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності»:  
[https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/407-nakaz\\_1193.pdf](https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/407-nakaz_1193.pdf)

Ці матеріали враховувалися під час перевірки відповідей, де необхідно було додати файли або посилання на розроблені документи. Крім того, наявність документів надає розуміння антикорупційних стандартів, які наразі запроваджені в організаціях. За результатами інтелектуального аналізу цих матеріалів визначено кращі практики роботи, які будуть використані під час розробки єдиних стандартів антикорупційної роботи уповноважених Міністерства, підприємств, установа та організацій, що входять до системи його управління.

## Порядок розрахунку балів

За результатами оцінювання кожного запитання в розділах анкети-самооцінки уповноважені отримали відповідні бали. Оцінюванню підлягали **53** запитання.

Ще **14** запитань передбачали бонусні бали за наявність кількісних показників роботи, які були включені до загальної оцінки кожної функції. Отримані за запитання бали складають суму, що визначає загальний показник рівня організації роботи за кожною функцією професійного стандарту окремо.

Отримані бали за кожною трудовою функцією підсумовувалися у загальний бал і визначали рівень організації антикорупційної роботи в організації за окремий період. Середній бал за три періоди визначив показник рівня організації антикорупційної роботи в цілому по організації.

ПРИ ПЕРЕВЕДЕННІ ОТРИМАНИХ БАЛІВ У ВІДСОТКОВЕ  
ЗНАЧЕННЯ МОЖНА ВИЗНАЧИТИ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ КОЖНОЇ  
ФУНКЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО  
ВІДПОВІДНО ДО МАКСИМАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА 100%

# РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ



## **Starter 0–49 балів (Стартовий рівень) –**

рівень організації роботи має загальні риси, виконуються основні вимоги національного законодавства з організації роботи із запобігання корупції, уповноважений не забезпечує системне планування своєї роботи. В основному діяльність уповноваженого спрямована на виконання доручення керівника, надання консультацій та допомоги персоналу, коли до нього за нею звертаються. Розробка власних навчальних чи методичних продуктів не забезпечується, водночас уповноважений доводить до відома персоналу інформаційні та методичні матеріали Національного агентства з питань запобігання корупції. Облік роботи та внутрішня комунікація з іншими підрозділами здійснюються несистемно і без визначення формальних механізмів. В організації вживаються вибіркові заходи контролю за дотриманням антикорупційного законодавства. Уповноважений забезпечує перевірку стану виконання вимог фінансового контролю та інших антикорупційних обмежень і заборон. Забезпечує отримання та розгляд повідомлень про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, надає інформаційну допомогу викривачам.



## **Basic 50–71 бал (Середній рівень) –**

рівень організації роботи відповідає всім вимогам національного антикорупційного законодавства. Уповноважений забезпечує збирання інформації та аналіз потреб персоналу, забезпечує розробку системних заходів з організації консультативної та методичної допомоги, планує та проводить навчання з питань дотримання антикорупційного законодавства. Розробляє власні інформаційні матеріали (пам'ятки, роз'яснення, буклети тощо), що містять рекомендації, презентаційні матеріали працівникам щодо дотримання антикорупційного законодавства. Наповнює вебсайт організації інформацією щодо вимог антикорупційного законодавства. Надає пропозиції щодо вдосконалення роботи уповноваженого підрозділу. Забезпечує внутрішню взаємодію з керівництвом, керівниками структурних підрозділів з метою реалізації своїх завдань. Розробляє внутрішні політики та інші документи з метою реалізації заходів із запобігання та виявлення корупції. Забезпечує формування культури повідомлення про корупцію, розробку та реалізацію заходів із заохочення до викривання, захисту викривачів.



## Leader 72–115 балів (Високий рівень) -

окрім зазначених на попередніх рівнях заходів, цей рівень організації роботи передбачає ініціативний підхід до організації антикорупційної роботи, який полягає у постійному моніторингу трендів у сфері та формування пропозицій для покращення антикорупційної діяльності. Уповноважений проявляє наполегливість у впровадженні змін в роботі підрозділу, впроваджує інноваційні менеджерські рішення. Відслідковує та аналізує інформацію щодо впровадження іншими організаціями антикорупційних заходів. Впроваджує та поширює власні кращі практики серед спільноти. Виявляє та впроваджує кращі практики в рамках міжнародної співпраці. Планує та проводить інформаційно-просвітницькі заходи (обговорення, круглі столи тощо) з питань дотримання антикорупційного законодавства серед спільноти чи з іншими антикорупційними органами. Відслідковує правозастосовну та судову практику.

Для визначення стану організації антикорупційної роботи отримані бали за кожним з рівнів було переведено у відсоткове значення. Таким чином, максимальному показнику рівня організації «115 балів» відповідає «100%» стану організації роботи. Отже, загальний стан організації роботи у відсотковому значенні залежно від отриманих балів визначався таким чином:

1

НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ -

від 0 до 43%

2

СЕРЕДНІЙ РІВЕНЬ -

від 44 % до 63%

3

ВИСОКИЙ РІВЕНЬ -

64 % і більше



# СТАРТОВИЙ РІВЕНЬ

ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ  
(РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ)

---

## 2.1. ПРОФАЙЛ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ МІНІСТЕРСТВА

### Досвід роботи

Антикорупційні уповноважені Міністерства діють в усіх підпорядкованих йому підприємствах, установах, організаціях. Участь у дослідженні взяли 47 антикорупційних уповноважених. Більшість уповноважених (61,7%) має досвід роботи у сфері запобігання та виявлення корупції, серед них 57,4% мають керівний стаж у цій сфері. Разом з тим 27,7% уповноважених є новопризначеними або виконують ці обов'язки до одного року.

### Профільна освіта

100% уповноважених мають вищу освіту, деякі респонденти мають дві вищих освіти. Переважна більшість (87,2%) уповноважених має вищу юридичну освіту.



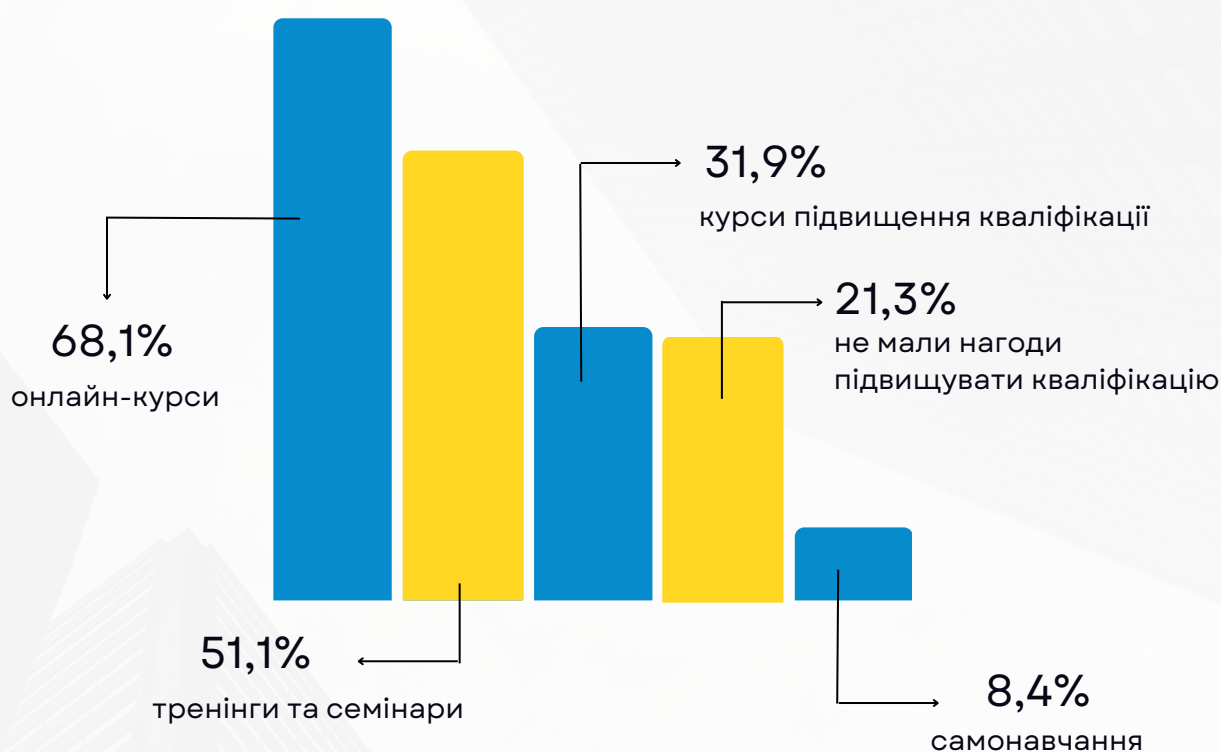
Вища освіта антикорупційних уповноважених Міністерства

## ЦІКАВО:

- 1 респондент має науковий ступінь кандидата юридичних наук;
- 1 респондент має вищу педагогічну та середню технічну освіту;
- 1 респондент має вищу гуманітарну (практичний психолог), вищу технічну та вищу педагогічну освіту.

### Професійний розвиток

Переважна більшість уповноважених підвищує рівень своїх професійних знань, проходячи онлайн-курси (68,1%). 21,3% уповноважених не мали нагоди підвищувати свою кваліфікацію. Серед таких уповноважених новопризначені становили більшість.



Види навчання, які проходили уповноважені

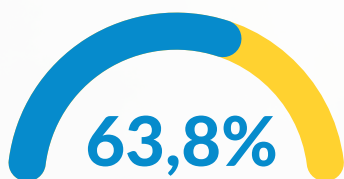
## Ресурси, які уповноважені використовують для навчання

Уповноважені системи Міністерства недостатньо обізнані щодо джерел професійної інформації. Адже **понад 90%** респондентів зазначили, що для навчання та професійного розвитку використовують виключно ресурси НАЗК (Форум антикорупційних уповноважених (Fb), Офіційний вебсайт НАЗК та сторінки в соціальних мережах, телеграм-канали). Двоє уповноважених додатково зазначили такі джерела – вебсайт «Стоп корупція», вебсайт «АНТИКОР – національний антикорупційний портал».

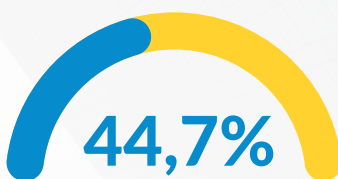
## Провайдери, у яких уповноважені проходили навчання:

- Вища школа публічного управління (підвищення кваліфікації)
- Офлайн-тренінги НАЗК за підтримки ПРООН
- Вища школа адвокатури НААУ (1 респондент)
- Консалтингова група «Центр державних замовлень» (1 респондент)

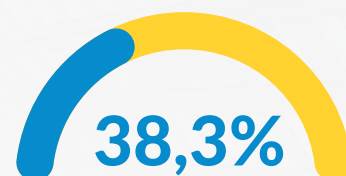
## ТОП 5 ТЕМ, ЩОДО НАВЧАННЯ ЗА ЯКИМИ УПОВНОВАЖЕНІ ВИСЛОВИЛИ НАЙБІЛЬШЕ БАЖАННЯ:



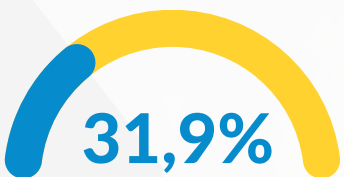
управління корупційними ризиками в діяльності організації



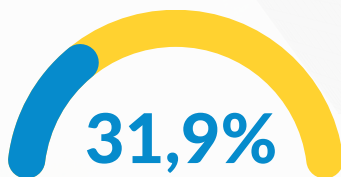
антикорупційна перевірка контрагентів



запобігання конфлікту інтересів та порушенню інших антикорупційних обмежень у діяльності організації та її персоналу



організація та контроль антикорупційної діяльності



здійснення повноважень у сфері захисту прав викривачів



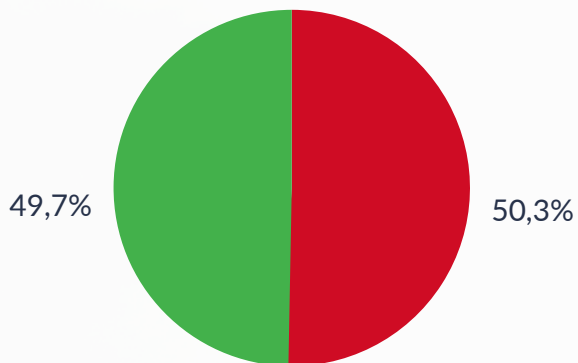
## 2.2. РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРШОГО ЕТАПУ ОЦІНЮВАННЯ

### Оцінювання трудових функцій.

Респонденти проходили оцінювання за такими трудовими функціями:

- РОЗГЛЯД ПОВІДОМЛЕНЬ ПРО ПОРУШЕННЯ ВИМОГ АНТИКОРУПЦІЙНОГО ЗАКОНУ ТА ЗДІЙСНЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ВИКРИВАЧІВ
- ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ТА ПОРУШЕННЮ ІНШИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ПЕРСОНАЛУ
- ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИМОГ ФІНАНСОВОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОНТРОЛЮ ТА ДЕКЛАРУВАННЯ
- ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
- УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
- ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ ЩОДО ПИТАНЬ ДОТРИМАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

# РЕЗУЛЬТАТИ У СПІВВІДНОШЕННІ ВІРНИХ (ЗЕЛЕНИЙ) ТА НЕВІРНИХ (ЧЕРВОНИЙ) ВІДПОВІДЕЙ



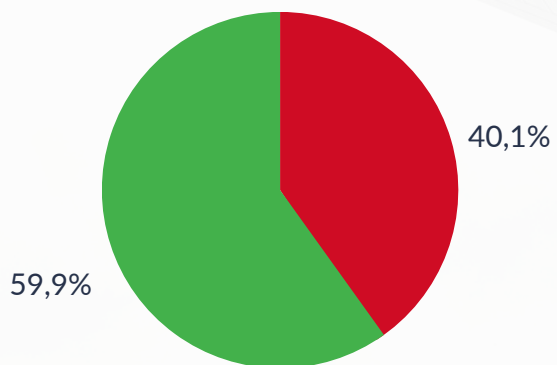
**Організація та контроль  
антикорупційної діяльності  
організації**



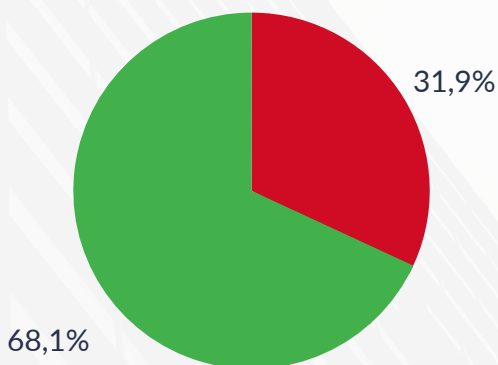
**Забезпечення обізнаності з питань  
дотримання законодавства з питань  
запобігання корупції**



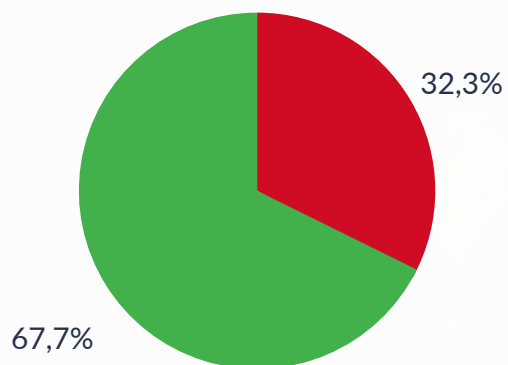
**Управління корупційними  
ризиками у діяльності  
організації**



**Забезпечення вимог фінансового  
антикорупційного контролю та  
декларування**



**Розгляд повідомлень про  
порушення вимог закону та  
здійснення повноважень у  
сфері захисту прав викривачів**



**Запобігання конфлікту інтересів та  
порушенню інших антикорупційних  
обмежень у діяльності організації та її  
персоналу**

## Оцінювання загальних компетентностей.

01

### **ЗДАТНІСТЬ ДІЯТИ НА ОСНОВІ ЕТИЧНИХ МІРКУВАНЬ**

Оцінювання проводилося на основі тестових запитань з оцінкою рівня припустимості ситуації. Також на розгляд респондентів пропонувалася конкретна ситуація, за якої необхідно було надати відкриту відповідь про порядок дій уповноваженого та професійну оцінку рівня її етичності.

02

### **НАВИЧКИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Оцінювання проводилося на основі навчання, яке вже проходили респонденти, та наявності у них сертифікатів про оцінку рівня цифрової грамотності на порталі Дія. 17% з усіх респондентів проходили навчання та мають підтвердження рівня цифрової грамотності. Тому ця компетентність потребує додаткової уваги та роботи над оцінюванням рівня цифрової грамотності усіх респондентів.

03

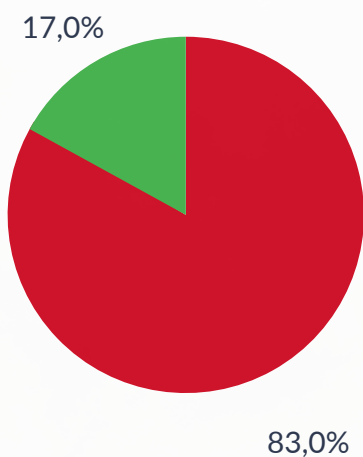
### **ЗДАТНІСТЬ ДЕМОНСТРУВАТИ ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Оцінювання проводилося на основі відкритих запитань стосовно наявності в уповноважених вдалих практик антикорупційної роботи, а також тестових запитань щодо факторів, які впливають на ефективність роботи уповноваженого. Червоне – практики відсутні, зелене – наведено вдалі практики. Бали визначалися залежно від ґрунтовності та практичної цінності наведеної вдалої практики.

# РЕЗУЛЬТАТИ У СПІВВІДНОШЕННІ ВІРНИХ (ЗЕЛЕНИЙ) ТА НЕВІРНИХ (ЧЕРВОНИЙ) ВІДПОВІДЕЙ



**Здатність діяти на основі етичних міркувань**



**Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій**



**Здатність демонструвати лідерські якості у процесі здійснення антикорупційної діяльності**



# Загальний розподіл рівнів професійних знань респондентів:



## Beginner (Початковий рівень) – 21,3%

Відсоток майже відповідає кількості новопризначених уповноважених та тих, хто працює до 1 (одного) року (**27,7%**), що вказує на необхідність забезпечення вступного інструктажу та навчання новопризначених уповноважених.



## Intermediate (Середній рівень) – 78,7%

Переважає більшість має достатній рівень знань та розуміння своєї роботи, разом з тим показники оцінювання за такими трудовими функціями, як: організація та контроль антикорупційної діяльності організації (**49,7%** вірних відповідей); управління корупційними ризиками у діяльності організації (**49,2%** вірних відповідей); забезпечення обізнаності щодо дотримання законодавства з питань запобігання корупції (**38,3%** вірних відповідей), потребують посиленого навчання з урахуванням вимог міжнародних стандартів та стратегічного аналізу корупційних ризиків у сферах, підпорядкованих Міністерству.



## Advanced (Просунутий рівень) – 0%

Цей рівень вимагає від уповноважених знання міжнародних стандартів та наявність власних вдалих практик на посаді уповноваженого. З огляду на те, що інститут уповноважених перебуває на етапі становлення, досягнення принаймні **10%** уповноважених сфери Міністерства, які матимуть такий рівень, є одним з наших стратегічних завдань.

## 2.3. РЕЗУЛЬТАТИ ДРУГОГО ЕТАПУ ОЦІНЮВАННЯ

В оцінюванні 2-го етапу взяли участь уповноважені підрозділи (особи) 25-ти організацій (органів, підприємств, установ, організацій, що входять до системи управління Міністерства).

Аналіз результатів анкет показав, що **третина (36%)** уповноважених органів, підприємств, установ та організацій, що належать до системи Міністерства, функціонують у формі окремого підрозділу. Тоді як **64%** – це окремо визначена одна штатна одиниця.

Нормативно функціонал антикорупційного уповноваженого визначений відповідно до вимог антикорупційного законодавства та деталізований у посадових інструкціях та положеннях про уповноважений підрозділ або відповідно до антикорупційної програми юридичної особи.

За результатами аналізу додаткових матеріалів встановлено, що **48%** уповноважених підрозділів (осіб) не мають інших внутрішніх документів, які визначають засади організації антикорупційної роботи та внутрішні політики запобігання та виявлення корупції.

Значна частина (**45%**) уповноважених забезпечує планування та звітування про роботу, водночас відсутні вимірювальні показники ефективності виконання заходів.

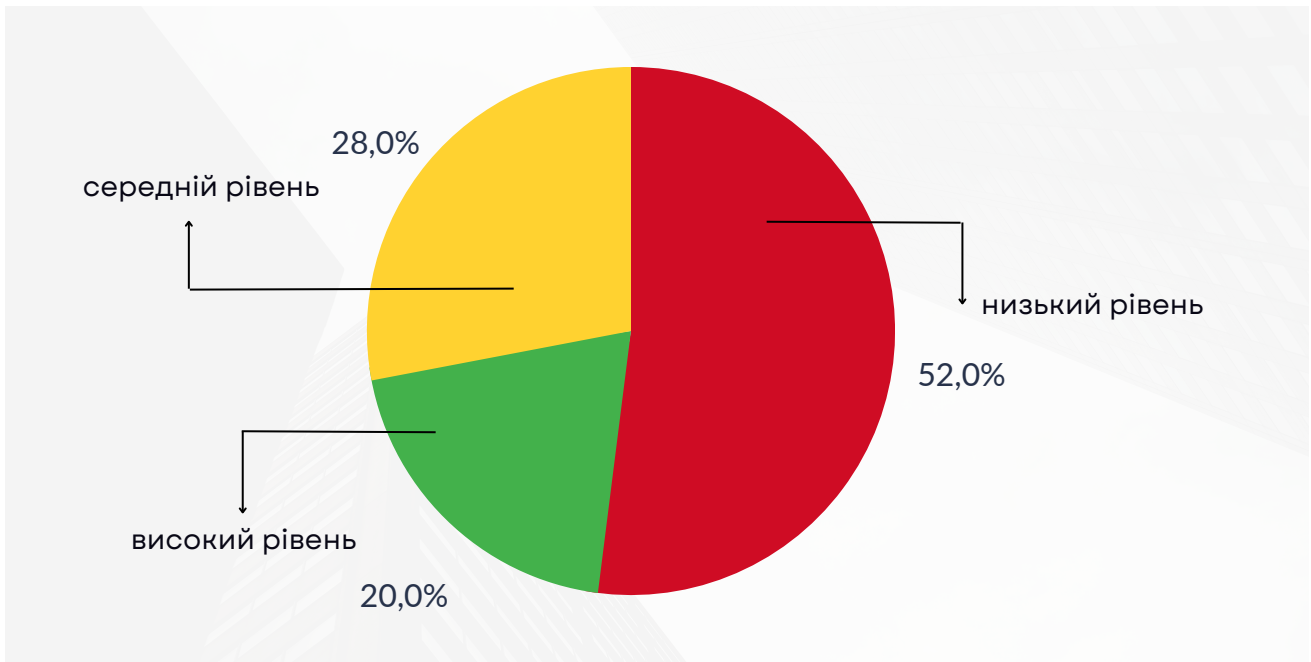
Зокрема, більшість організаційних заходів безпосередньо передбачено антикорупційною програмою. З уповноважених **58%** не здійснюють перегляд заходів протягом звітного періоду. Крім того, лише **39%** уповноважених мають визначену систему обліку результатів проведеної роботи.

За результатами оцінювання узагальнений середній показник стану організації антикорупційної роботи у галузі становить **43%** (або 49 балів зі 115 можливих). Інформацію про загальний стан організації роботи за окремими функціями наведено у таблиці нижче.

**Результати аналізу стану організації антикорупційної роботи за окремими функціями Професійного стандарту за рівнями:**

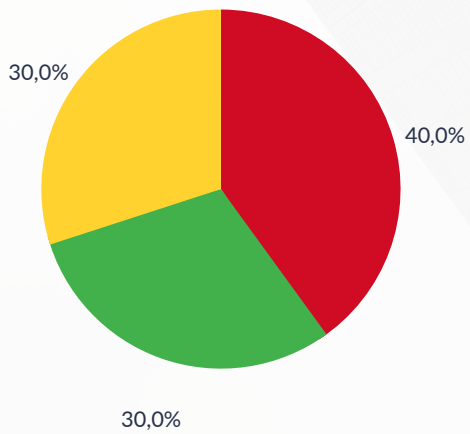
<b>ФУНКЦІЯ</b>	<b>РІВЕНЬ</b>	<b>СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ, %</b>
Середній результат по галузі	низький рівень	43%
1. Організація та контроль антикорупційної діяльності організації	середній рівень	55%
2. Координація антикорупційної діяльності органів та юридичних осіб, що належать до сфери управління Міністерства	низький рівень	33%
3. Забезпечення обізнаності щодо питань дотримання законодавства з питань запобігання корупції	середній рівень	47%
4. Управління корупційними ризиками у діяльності організації	середній рівень	55%
5. Запобігання конфлікту інтересів та порушенню інших антикорупційних обмежень у діяльності організації та її персоналу	низький рівень	33%
6. Забезпечення вимог фінансового антикорупційного контролю та декларування	середній рівень	48%
7. Розгляд повідомлень про порушення вимог антикорупційного законодавства	низький рівень	42%
8. Здійснення повноважень у сфері захисту прав викривачів	низький рівень	20%

# ЗАГАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РОБОТИ У СПІВВІДНОШЕННІ ЗА РІВНЯМИ

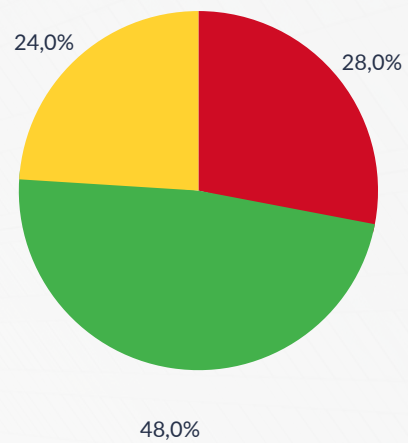


## РЕЗУЛЬТАТИ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ У СПІВВІДНОШЕННІ ЗА РІВНЯМИ ЗА КОЖНОЮ ФУНКЦІЄЮ

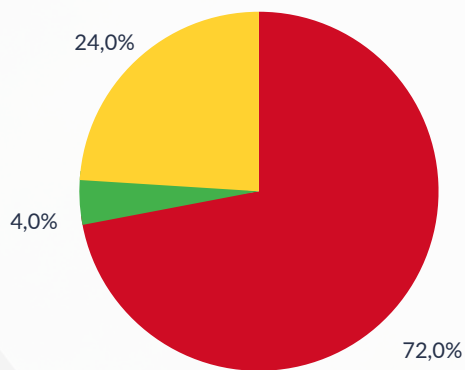




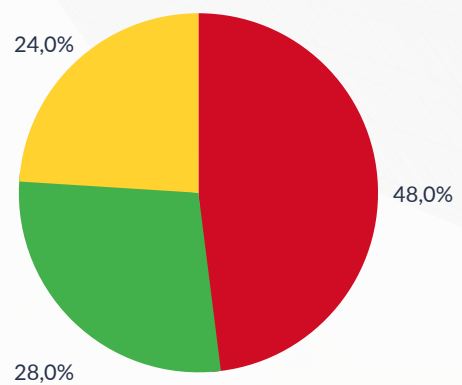
**Забезпечення обізнаності щодо питань дотримання законодавства з питань запобігання корупції**



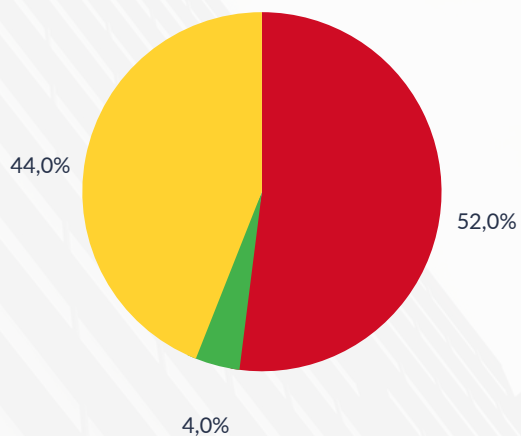
**Управління корупційними ризиками у діяльності організації**



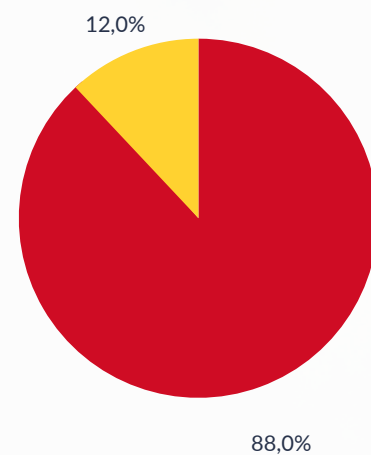
**Запобігання конфлікту інтересів та порушенню інших антикорупційних обмежень у діяльності організації та її персоналу**



**Забезпечення вимог фінансового антикорупційного контролю та декларування**



**Розгляд повідомлень про порушення вимог антикорупційного законодавства**



**Здійснення повноважень у сфері захисту прав викривачів**

## 2.4. ЗВЕДЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА ДВОМА ЕТАПАМИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

ФУНКЦІЯ	РІВЕНЬ	СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ, %
Середній результат по галузі	середній рівень	48%
1. Організація та контроль антикорупційної діяльності організації	середній рівень	53%
2. Координація антикорупційної діяльності органів та юридичних осіб, що належать до сфери управління Міністерства	низький рівень	33%
3. Забезпечення обізнаності щодо питань дотримання законодавства з питань запобігання корупції	середній рівень	43%
4. Управління корупційними ризиками у діяльності організації	середній рівень	52%
5. Запобігання конфлікту інтересів та порушенню інших антикорупційних обмежень у діяльності організації та її персоналу	низький рівень	51%
6. Забезпечення вимог фінансового антикорупційного контролю та декларування	середній рівень	54%
7. Розгляд повідомлень про порушення вимог антикорупційного законодавства	низький рівень	55%
8. Здійснення повноважень у сфері захисту прав викривачів	низький рівень	44%



# СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ  
МІНІСТЕРСТВА





## Виклик 1.

Низький рівень забезпечення керівниками гарантій незалежності антикорупційних уповноважених



## Ціль 1.

**Підготувати** керівників – лідерів у сфері антикорупції, які усвідомлюють і реалізують концепцію Tone From the Top



## Завдання

- ⊙ **Забезпечити** комунікаційну роботу з поширення концепції Tone from the top серед топменеджменту Міністерства, керівників підпорядкованих Міністерству організацій та органів місцевого самоврядування (далі – ОМС)
- ⊙ **Розробити та забезпечити** навчання за навчальними програмами для керівників підпорядкованих підприємств, установ, організацій та ОМС
- ⊙ **Провести** Національний Форум з прозорого відновлення
- ⊙ **Забезпечити** підготовку та розсилку щомісячного Дайджеста з антикорупційної роботи Міністерства



## Виклик 2.

Антикорупційні уповноважені мають недостатній рівень професіоналізму для ефективної антикорупційної роботи



## Ціль 2.

**Забезпечити** професійне навчання та підвищення рівня кваліфікації антикорупційних уповноважених



## Завдання

- ① **Запровадити** роботу Тренінгового центру при Міністерстві для професійного розвитку та формування спільноти антикорупційних уповноважених системи Міністерства
- ① **Налагодити** співпрацю щонайменше з трьома провайдерами професійного навчання антикорупційних уповноважених системи Міністерства
- ① **Розробити та забезпечити** підготовку за програмою професійної адаптації для всіх уповноважених з досвідом роботи до 1 (одного) року та рівня Beginner
- ① **Забезпечити** навчання уповноважених (рівня Intermediate) з організації та реалізації антикорупційної роботи за міжнародними стандартами (за пріоритетними функціями)
- ① **Розробити та запровадити** систему відбору та поширення вдалих практик антикорупційних уповноважених у системі Міністерства



### Виклик 3.

Неефективна координація роботи антикорупційних уповноважених підпорядкованих підприємств, установ, організацій, що входять до системи управління Міністерством



### Ціль 3.

**Розробити та впровадити** стандарт координаційної роботи антикорупційних уповноважених підпорядкованих підприємств, установ, організацій, що входять до системи управління Міністерством



### Завдання

- ① **Налагодити** механізм системної координації антикорупційних уповноважених
- ① **Забезпечити** реалізацію заходів мережування уповноважених системи Міністерства
- ① **Розробити** ІТ-платформу для налагодження внутрішньої взаємодії антикорупційних уповноважених системи Міністерства



#### Виклик 4.

Несистемність заходів з формування обізнаності персоналу щодо вимог антикорупційного законодавства в Міністерстві, підпорядкованих йому підприємствах, установах, організаціях



#### Ціль 4.

**Впровадити** систему заходів з формування антикорупційної обізнаності персоналу та інтегрувати її до корпоративної культури Міністерства, підпорядкованих йому підприємств, установ, організацій



#### Завдання

- ④ **Провести** стратегічні сесії з менеджментом та персоналом Міністерства з розробки Стратегії з аналізу корпоративних цінностей поширення принципів нульової толерантності до корупції в усій системі Міністерства
- ④ **Провести** стратегічні сесії з менеджментом та персоналом Міністерства з розробки Стратегії з аналізу корпоративних цінностей поширення принципів нульової толерантності до корупції в усій системі Міністерства
- ④ **Забезпечити** підготовку уповноважених за програмами навчання тренерів з формування обізнаності стейкхолдерів щодо антикорупційної роботи та комунікації політик організації
- ④ **Оновити** Кодекс етики Міністерства з урахуванням вимог антикорупційного законодавства
- ④ **Забезпечити** поширення оновлених етичних принципів Кодексу етики Міністерства серед його стейкхолдерів
- ④ **Розробити** онлайн-курс про правила дотримання принципів доброчесності в Міністерстві та підпорядкованих підприємствах, установах, організаціях
- ④ **Розробити** плани навчання працівників організації з питань антикорупції та поширення корпоративних цінностей Міністерства
- ④ **Розробити** для антикорупційного уповноваженого програму (комплекс заходів) щодо ознайомлення новопризначених працівників з антикорупційними стандартами Міністерства

# ДОДАТОК 1.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ЗАХОДІВ З  
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ





ЗАВДАННЯ/ЗАХОДИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Стратегічна ціль 1. Підготувати керівників – лідерів у сфері антикорупції, які усвідомлюють і реалізують концепцію Tone from the top

1.1. Забезпечити комунікаційну роботу з поширення концепції Tone from the top серед топменеджменту Міністерства, керівників підпорядкованих Міністерству організацій та ОМС																				
1.2. Розробити та забезпечити навчання за навчальними програмами для керівників підпорядкованих підприємств, установ, організацій та ОМС																				
1.3. Провести Національний Форум з прозорого відновлення																				
1.4. Забезпечити підготовку та розсилку щомісячного Дайджеста з антикорупційної роботи Міністерства																				

ЗАВДАННЯ/ЗАХОДИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**Ціль 2. Забезпечити професійне навчання та підвищення кваліфікації антикорупційних уповноважених**

2.1. Запровадити роботу Тренінгового центру при Міністерстві для професійного розвитку та формування спільноти антикорупційних уповноважених системи Міністерства																				
2.2. Налагодити співпрацю щонайменше з трьома провайдерами професійного навчання антикорупційних уповноважених системи Міністерства																				
2.3. Розробити та забезпечити підготовку за програмою професійної адаптації для всіх уповноважених з досвідом роботи до 1 (одного) року та рівня Beginner																				

ЗАВДАННЯ/ЗАХОДИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.4. Забезпечити навчання уповноважених (рівня Intermediate) з організації та реалізації антикорупційної роботи за міжнародними стандартами (за пріоритетними функціями)																				
2.5. Розробити та запровадити систему відбору та поширення вдалих практик антикорупційних уповноважених у системі Міністерства																				
Стратегічна ціль 3. Розробити та впровадити стандарт координаційної роботи антикорупційних уповноважених підпорядкованих підприємств, установ, організацій, що входять до системи управління Міністерством																				
3.1. Розробити та впровадити єдині стандарти та інструменти антикорупційної роботи всередині Міністерства та підпорядкованих підприємств, установ, організацій, що входять до системи його управління																				

ЗАВДАННЯ/ЗАХОДИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3.2. Визначити та впровадити механізм системної координації антикорупційним підрозділом Міністерства підпорядкованих підприємств, установ, організацій, що входять до системи його управління																				
3.3. Розробити єдину ІТ-платформу для налагодження внутрішньої взаємодії антикорупційних уповноважених																				
Ціль 4. Впровадити систему заходів з формування антикорупційної обізнаності персоналу та інтегрувати її до корпоративної культури Міністерства, підпорядкованих йому підприємств, установ, організацій																				
4.1. Провести стратегічні сесії з менеджментом та персоналом Міністерства щодо розробки Стратегії з аналізу корпоративних цінностей поширення принципів нульової толерантності до корупції в усій системі Міністерства																				

ЗАВДАННЯ/ЗАХОДИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
4.2. Оновити Кодекс етики Міністерства з урахуванням вимог антикорупційного законодавства																					
4.3. Забезпечити поширення оновлених етичних принципів Кодексу етики Міністерства серед його стейкхолдерів																					
4.4. Забезпечити підготовку уповноважених за програмами навчання тренерів з формування обізнаності стейкхолдерів з антикорупційної роботи та комунікації політик організації																					
4.5. Розробити онлайн-курс про правила дотримання принципів доброчесності в Міністерстві та підпорядкованих підприємствах, установах, організаціях																					

ЗАВДАННЯ/ЗАХОДИ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<p>4.6. Розробити плани навчання працівників організації з питань антикорупції та поширення корпоративних цінностей Міністерства</p>																				
<p>4.7. Розробити для антикорупційного уповноваженого програму (комплекс заходів) з ознайомлення новопризначених працівників з антикорупційними стандартами Міністерства</p>																				



