



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ
КОРУПЦІЇ

ПОСІБНИК

ДЛЯ РОБОТИ З КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ
В ОБЛАСНИХ ВІЙСЬКОВИХ
(ДЕРЖАВНИХ) АДМІНІСТРАЦІЯХ

(відповідно до прийнятих ними антикорупційних програм)

Посібник є результатом аналізу ідентифікованих корупційних ризиків із найвищим рівнем наслідків у обласних військових (державних) адміністраціях відповідно до прийнятих ними антикорупційних програм.

Результати аналізу слугуватимуть основою для розроблення та вдосконалення антикорупційних програм і політик, а також визначення пріоритетів у сфері запобігання та виявлення корупції в обласних військових (державних) адміністраціях.

Крім того, інформація, наведена у посібнику, може бути використана як джерело інформації для громадськості та активістів, а також як механізм громадського контролю за діяльністю обласних військових (державних) адміністрацій і спрямована на покращення стану запобігання корупції в Україні, підтримку демократичних цінностей та прозорого управління.

Підготовлено Управлінням формування політики доброчесності у публічній та приватній сфері.

Авторський колектив: Олександр Кайтанський, Вікторія Германенко, Володимир Бартко, Анастасія Халюк.

ЗМІСТ

Перелік скорочень	4
Вступ.....	5
I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ	
1.1. Що потрібно знати про корупційні ризики	6
1.2. Як відрізнити корупційні ризики від інших ризиків у діяльності організації.....	8
II. ОГЛЯД РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ З КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ОДА	
2.1. Загальний стан роботи з корупційними ризиками.....	14
2.2. Типові помилки під час ідентифікації корупційних ризиків.....	16
2.3. Відмінності у формулюванні ідентифікованих корупційних ризиків та їх елементів.....	19
III. ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ З КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ	
3.1. Врахування досвіду аналізу функцій інших ОДА.....	28
3.2. Рекомендовані сфери діяльності для ідентифікації корупційних ризиків.....	32
IV. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	35

Перелік скорочень

Національне агентство – Національне агентство з питань запобігання корупції;

уповноважена особа – уповноважений підрозділ (уповноважена особа) з питань запобігання та виявлення корупції в організаціях, визначених у статті 13-1 Закону України “Про запобігання корупції”;

організація – державні органи, підприємства, установи та інші суб’єкти, у яких утворюються (визначаються) уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції відповідно до статті 13-1 Закону України “Про запобігання корупції”;

ОДА – обласні військові (державні) адміністрації;

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку;

Закон – Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII “Про запобігання корупції”;

КК України – Кримінальний кодекс України;

КУпАП – Кодекс України про адміністративні правопорушення;

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

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

Вступ

Антикорупційна програма органу влади визначає засади загальної відомчої політики щодо запобігання і виявлення корупції та спрямована на управління корупційними ризиками у діяльності такого органу влади. Вона є основним документом організації антикорупційного спрямування після Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми.

Ефективна політика, процеси внутрішнього контролю та управління корупційними ризиками зменшують уразливість органів влади до корупції, при цьому забезпечують оптимальну роботу публічних організацій щодо програм, спрямованих на реалізацію публічних інтересів.



Аналітичне дослідження поточного стану та перспектив розвитку інституту антикорупційних уповноважених

Одним із ключових аспектів роботи з корупційними ризиками в органах влади є обов'язковість затвердження антикорупційних програм, на виконання яких розробляються відповідні заходи для запобігання корупції, включаючи впровадження системи контролю та моніторингу. Завдяки цьому підвищується ефективність органів влади та забезпечується дотримання антикорупційного законодавства.

Основним документом, який фактично є послідовною інструкцією з управління корупційними ризиками, є Методологія.

Результати опитування, проведеного у вересні 2023 року у рамках Аналітичного дослідження поточного стану та перспектив розвитку інституту антикорупційних уповноважених¹, засвідчили, що **найскладнішим етапом у Методології є ідентифікація та оцінювання корупційних ризиків.**

Зворотний зв'язок, отриманий за результатами навчань уповноважених осіб та тренінгів з управління корупційними ризиками для робочих груп з оцінки корупційних ризиків, показав відсутність практичних знань/досвіду ідентифікації і формування реєстру корупційних ризиків. Висловлено необхідність у забезпеченні Національним агентством уповноважених осіб методичними матеріалами з практичними прикладами ідентифікованих корупційних ризиків, визначених у антикорупційних програмах органів влади, розбір причин виникнення та наслідків від реалізації таких корупційних ризиків.

ОДА є важливою складовою системи державного управління в Україні. Вони сприяють реалізації державної політики на регіональному рівні, забезпечуючи взаємодію між центральними органами влади та місцевими громадами, відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку регіонів та вирішенні питань, що стосуються економічного, соціального і культурного розвитку областей. Їхні функції та завдання у більшості напрямів є подібними.

З огляду на викладене, Національне агентство проаналізувало ідентифіковані корупційні ризики із найвищим рівнем наслідків у ОДА відповідно до прийнятих ними антикорупційних програм та підготувало висновки і пропозиції з метою покращення та полегшення процесу ідентифікації та стану виконання заходів, спрямованих на мінімізацію й усунення корупційних ризиків.

¹ <https://cutt.ly/ewMZg9GK>

I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ

1.1. Що потрібно знати про корупційні ризики

Що потрібно знати про корупційні ризики задля правильної ідентифікації та успішного управління ними?



OECD Public
Integrity
Handbook

Насамперед необхідно розібратись із поняттям "корупційний ризик".

Згідно із визначенням, окресленим ОЕСР у своїх рекомендаціях, корупційним ризиком є імовірність виникнення корупції в результаті наявності слабкостей у системах управління, процесах або політиках організації або уряду².

У національному законодавстві під корупційним ризиком визначено імовірність вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, що негативно вплине на діяльність організації (п.2 розділу I Методології).

Кожен корупційний ризик складається з таких елементів:

- зміст корупційного ризику (опис корупційного ризику);
- джерело корупційного ризику (причини виникнення корупційного ризику);
- існуючі заходи контролю (заходи, спрямовані на запобігання реалізації корупційного ризику).

У змісті зазначаються змодельовані способи та обставини (випадки) вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення і визначається, які внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони можуть брати участь у його вчиненні.

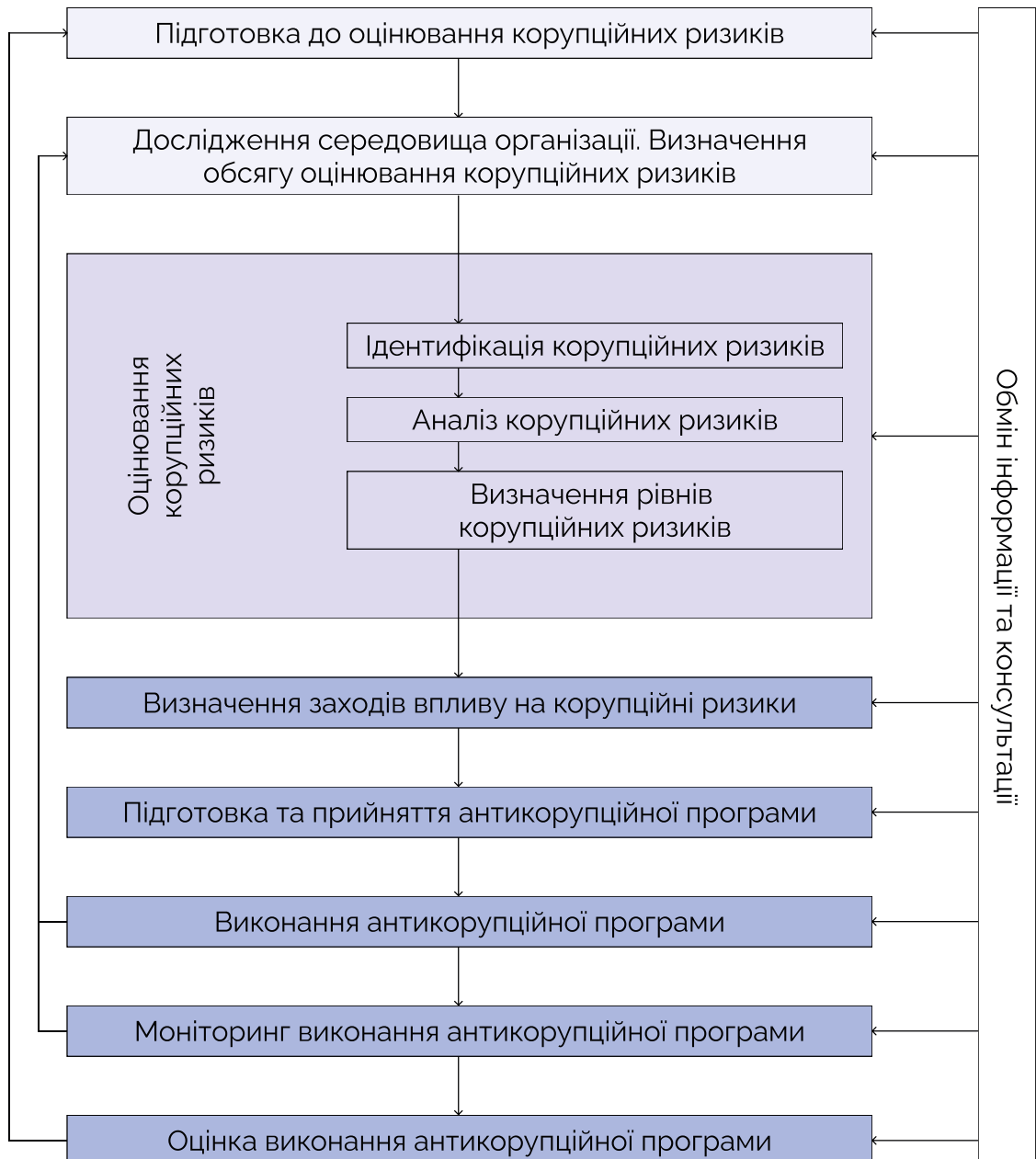
Джерело передбачає наявність недоліків або особливостей: у нормативно-правових актах та розпорядчих документах, що регулюють діяльність органу; у практичній реалізації процесів у діяльності організації; людських ресурсах організації. Джерел може бути декілька, їх детальний опис міститься у пп. 6–9 глави 4 розділу III Методології.

До існуючих заходів контролю, спрямованих на запобігання реалізації корупційного ризику, належать:

- заходи, які передбачені нормативно-правовими актами та/або розпорядчими документами, що регулюють діяльність організації, та запроваджені у діяльність організації;
- задокументовані алгоритми операційної діяльності організації та прийняття рішень;
- заходи внутрішнього контролю та безпеки, запобігання і протидії корупції, внутрішнього аудиту;
- навчання, у тому числі за програмами підвищення кваліфікації з питань запобігання та протидії корупції, для працівників організації;
- інші заходи, які здійснюються або заплановані організацією з метою запобігання і протидії корупції.

Процес управління корупційними ризиками

Додаток 1
до Методології (пункт 2 розділу I)



1.2. Як відрізнити корупційні ризики від інших ризиків у діяльності організації

Методологія трактує поняття "корупційний ризик" як імовірність вчинення саме **корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення**.

Тому задля правильної ідентифікації корупційного ризику, зокрема його виокремлення з-поміж інших наявних ризиків у діяльності організації (що не містять корупційної складової), необхідно **чітко розрізняти**, які правопорушення є корупційними та пов'язаними з корупцією. Так, відповідно до ч.1 ст.1 Закону:

Корупційне правопорушення – діяння, що містить ознаки корупції, вчинене особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону, за яке законом встановлено кримінальну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність.

До корупційних правопорушень належать:

- **Корупційні кримінальні правопорушення, визначені статтями Кримінального кодексу України:**
 - 210 – нецільове використання бюджетних коштів, здійснення видатків бюджету чи надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень або з їх перевищенням;
 - 354 – підкуп працівника підприємства, установи чи організації;
 - 364 – зловживання владою або службовим становищем;
 - 364¹ – зловживання повноваженнями службовою особою юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми;
 - 365² – зловживання повноваженнями особами, які надають публічні послуги;
 - 368 – прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою;
 - 368³ – підкуп службової особи юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми;
 - 368⁴ – підкуп особи, яка надає публічні послуги;
 - 368⁵ – незаконне збагачення;
 - 369 – пропозиція, обіцянка або надання неправомірної вигоди службовій особі;
 - 369² – зловживання впливом.
- **Корупційні кримінальні правопорушення (за умови вчинення шляхом зловживання службовим становищем), визначені статтями Кримінального кодексу України:**
 - 191 – привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем;
 - 262 – викрадення, привласнення, вимагання вогнепальної зброї, бойових припасів, вибухових речовин чи радіоактивних матеріалів або заволодіння ними шляхом зловживанням службовим становищем;
 - 308 – викрадення, привласнення, вимагання наркотичних засобів, психотропних речовин або їх аналогів чи заволодіння ними шляхом зловживання службовим становищем;
 - 312 – викрадення, привласнення, вимагання прекурсорів або заволодіння ними шляхом зловживання службовим становищем;
 - 313 – викрадення, привласнення, вимагання обладнання, призначеного для виготовлення наркотичних засобів, психотропних речовин або їх аналогів, чи заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем та інші незаконні

дії з таким обладнанням;

320 – порушення встановлених правил обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів або прекурсорів (шляхом зловживання службовою особою службовим становищем);

357 – викрадення, привласнення, вимагання документів, штампів, печаток, заволодіння ними шляхом зловживання службовим становищем або їх пошкодження;

410 – викрадення, привласнення, вимагання військовослужбовцем зброї, бойових припасів, вибухових або інших бойових речовин, засобів пересування, військової та спеціальної техніки чи іншого військового майна, а також заволодіння ними шляхом зловживання службовим становищем.

Правопорушення, пов'язане з корупцією – діяння, що не містить ознак корупції, але порушує встановлені цим Законом вимоги, заборони та обмеження, вчинене особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону, за яке законом встановлено кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність

До правопорушень, пов'язаних з корупцією належать:

- **Адміністративні правопорушення, пов'язані з корупцією, визначені статтями Кодексу України про адміністративні правопорушення:**

172⁴ – порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності;

172⁵ – порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків;

172⁶ – порушення вимог фінансового контролю (несвоєчасне подання без поважних причин декларації; неповідомлення або несвоєчасне повідомлення про відкриття валютного рахунка в установі банку-нерезидента або про суттєві зміни у майновому стані);

172⁷ – порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;

172⁸ – незаконне використання інформації, що стала відома особі у зв'язку з виконанням службових або інших визначених законом повноважень;

172⁸⁻¹ – порушення встановлених законом обмежень після припинення повноважень члена Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг;

172⁹ – невжиття заходів щодо протидії корупції;

172⁹⁻¹ – порушення заборони розміщення ставок на спорт, пов'язаних з маніпулюванням офіційним спортивним змаганням;

172⁹⁻² – порушення законодавства у сфері оцінки впливу на довкілля.

Водночас ст. 188⁴⁶ КУпАП передбачає адміністративну відповідальність за невиконання законних вимог (приписів) Національного агентства з питань запобігання корупції щодо усунення порушень законодавства про запобігання і протидію корупції, ненадання інформації, документів, а також порушення встановлених законодавством строків їх надання, надання завідомо недостовірної інформації або не у повному обсязі. Така відповідальність виникає за порушення вимог, передбачених ст.ст. 12, 13 та 60 Закону. Таким чином, ст. 188⁴⁶ КУпАП передбачає відповідальність за "правопорушення, пов'язане з корупцією" в розумінні Закону.

- Кримінальні правопорушення, пов'язані з корупцією, визначені статтями Кримінального кодексу України (визначені у примітці до ст. 45 Кримінального кодексу України):

збб² – декларування недостовірної інформації (умисне внесення суб'єктом декларування завідомо недостовірних відомостей до декларації, якщо такі відомості відрізняються від достовірних на суму від 500 прожиткових мінімумів для працездатних осіб);

збб³ – умисне неподання суб'єктом декларування декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

Правильно ідентифіковані та описані корупційні ризики, їх елементи

ПРИКЛАД:

Одна з ОДА ідентифікувала корупційний ризик: "Імовірність виникнення конфлікту інтересів у членів комісії з питань надання підприємствам та організаціям громадських організацій інвалідів права на користування пільгами у зв'язку з недостатньою внутрішньою урегульованістю процедури повідомлення про такий конфлікт" у функції "Повноваження щодо надання дозволу на право користування пільгами з оподаткування підприємствам та організаціям, які засновані громадськими організаціями інвалідів".

Зміст корупційного ризику: "Недостатня внутрішня урегульованість процедури інформування про конфлікт інтересів у члена комісії з питань надання підприємствам та організаціям громадських організацій інвалідів права на користування пільгами може призвести до виникнення конфлікту інтересів під час розгляду документів, поданих для отримання дозволу на право користування пільгами з оподаткування у випадках, визначених Законом України "Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні".

Джерела: Недостатня внутрішня урегульованість процедури інформування про конфлікт інтересів у членів комісії з питань надання підприємствам та організаціям громадських організацій інвалідів права на користування пільгами.

У цьому прикладі правильно ідентифіковано та описано:

корупційний ризик: "Імовірність виникнення конфлікту інтересів" (прийняття рішення в умовах потенційного/реального конфлікту інтересів, ст.172⁷ КУпАП);

зміст, у якому змодельовано способи та обставини вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення і визначено внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони (члени комісії з питань надання підприємствам та організаціям громадських організацій інвалідів), які можуть брати участь у його вчиненні;

джерела, де зазначено наявність недоліків у практичній реалізації процесів у діяльності організації: "недостатню внутрішню урегульованість процедури інформування про конфлікт інтересів у членів комісії з питань надання підприємствам та організаціям громадських організацій інвалідів права на користування пільгами".

ПРИКЛАД*:

Інша ОДА ідентифікувала корупційний ризик: "Можливість використання службового становища спеціалістом/експертом з експертної оцінки стандартів акредитації закладів охорони здоров'я" у функції "Акредитація закладів охорони здоров'я".

Зміст корупційного ризику: "Імовірність надання переваг керівникам чи уповноваженим особам закладів охорони здоров'я під час проведення акредитації закладів охорони здоров'я у зв'язку з наявністю приватного інтересу посадових осіб. Отримання неправомірної вигоди під час організації та проведення акредитації закладів охорони здоров'я. Прийняття рішення в умовах потенційного/реального конфлікту інтересів".

Джерела: "Відсутність механізму контролю за діями спеціалістів/експертів з експертної оцінки стандартів акредитації закладів охорони здоров'я".

У цьому прикладі правильно ідентифіковано та описано:

корупційний ризик (ймовірне вчинення корупційного правопорушення): "Отримання неправомірної вигоди" (ст. 368 Кримінального кодексу України) - вбачається зі змісту; "Можливість використання службового становища" - вбачається з назви. А також імовірне вчинення правопорушення, пов'язаного з корупцією: "наявність приватного інтересу посадових осіб" (Прийняття рішення в умовах потенційного/реального конфлікту інтересів, ст.172⁷ КУпАП);

зміст, у якому змодельовано способи та обставини вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення і визначено внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони (керівники чи уповноважені особи закладів охорони здоров'я та посадові особи);

джерела, де зазначено наявність недоліків/особливостей нормативно-правових актів та розпорядчих документів, що регулюють діяльність організації: "відсутність механізму контролю за діями спеціалістів/експертів з експертної оцінки стандартів акредитації закладів охорони здоров'я".

***Приклад правильного відображення вказаного ідентифікованого корупційного ризику в Реєстрі корупційних ризиків відповідно до додатка 10 Методології:**

Що тут необхідно зазначити у відповідності до вимог Методології:	Функція/процес	Корупційний ризик	Зміст корупційного ризику	Джерело(а) корупційного ризику	Існуючі заходи контролю
	назва функції / процесу / підпроцесу у діяльності ОДА	імовірність вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, що негативно вплине на діяльність організації	змодельовані способи і обставини вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення та визначається, які внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони можуть брати участь у його вчиненні (п.5 глава 4 розділ III Методології)	Джерела корупційних ризиків, пов'язані з особливостями або недоліками: - нормативно-правових актів та розпорядчих документів, що регулюють діяльність організації; - практичної реалізації процесів у діяльності організації; - людських ресурсів організації. Джерел може бути декілька , їх детальний опис міститься у пп. 6 – 9 глави 4 розділу III Методології	-заходи, які передбачені нормативно-правовими актами та/або розпорядчими документами, що регулюють діяльність організації та запроваджені у діяльність організації; -задокументовані алгоритми операційної діяльності організації та прийняті рішення; -заходи внутрішнього контролю та безпеки, запобігання і протидії корупції, внутрішнього аудиту; -навчання, у тому числі за програмами підвищення кваліфікації з питань запобігання та протидії корупції, для працівників організації; -Інші заходи, які здійснюються або заплановані організацією з метою запобігання і протидії корупції
ПРИКЛАД* :	Акредитація закладів охорони здоров'я	Можливість використання службового становища спеціалістом/експертом з експертної оцінки стандартів акредитації закладів охорони здоров'я.	Імовірність надання переваг керівникам чи уповноваженим особам закладів охорони здоров'я під час проведення акредитації закладів охорони здоров'я у зв'язку з наявністю приватного інтересу посадових осіб. Отримання неправомірної вигоди під час організації та проведення акредитації закладів охорони здоров'я. Прийняття рішення в умовах потенційного/реального конфлікту інтересів.	Відсутність механізму контролю за діями спеціалістів / експертів з експертної оцінки стандартів акредитації закладів охорони здоров'я.	1. Ознайомлення експертів акредитаційної комісії з Методичними рекомендаціями НАЗК від 21.10.2022 № 13 щодо застосування окремих положень Закону України "Про запобігання корупції" стосовно запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції. 2. Надання експертами акредитаційної комісії інформації щодо роботи близьких осіб в закладі охорони здоров'я, що перевіряється. 3. Проведення акредитації з дотриманням вимог щодо зовнішнього врегулювання конфлікту інтересів.
У цьому прикладі:	назвою функції є: "акредитація закладів охорони здоров'я"	корупційним правопорушенням є: "можливість використання службового становища" - вбачається з назви; "отримання неправомірної вигоди" - вбачається зі змісту. А також, правопорушенням, пов'язаним з корупцією є: "наявність приватного інтересу посадових осіб" (прийняття рішення в умовах потенційного/реального конфлікту інтересів) - вбачається зі змісту	змодельованими способами та обставинами вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення є: "надання переваг керівникам чи уповноваженим особам закладів охорони здоров'я під час проведення акредитації закладів охорони здоров'я у зв'язку з наявністю приватного інтересу посадових осіб". внутрішніми заінтересованими сторонами є: посадові особи зовнішніми заінтересованими сторонами є: керівники чи уповноважені особи закладів охорони здоров'я	Джерелом корупційного ризику, пов'язаного з особливостями або недоліками нормативно-правових актів та розпорядчих документів, що регулюють діяльність організації є: "відсутність механізму контролю за діями спеціалістів/експертів з акредитації закладів охорони здоров'я"	заходами, які передбачені нормативно-правовими актами та/або розпорядчими документами, що регулюють діяльність організації та запроваджені у діяльності організації; задокументованими алгоритмами операційної діяльності організації та прийняті рішення є: 1. Ознайомлення експертів акредитаційної комісії з Методичними рекомендаціями НАЗК від 21.10.2022 № 13 щодо застосування окремих положень Закону України "Про запобігання корупції" стосовно запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції; 2. Надання експертами акредитаційної комісії інформації щодо роботи близьких осіб в закладі охорони здоров'я, що перевіряється; 3. Проведення акредитації з дотриманням вимог щодо зовнішнього врегулювання конфлікту інтересів.

Чому важливо правильно ідентифікувати корупційні ризики?

Корупційні ризики ідентифікуються шляхом аналізу потенційно вразливих до корупції функцій та процесів (підпроцесів) у діяльності організації.

Правильна ідентифікація корупційних ризиків та управління ними є непростими, однак важливими заходами для ефективного виконання Закону і досягнення загальних цілей запобігання, виявлення та протидії корупції в організаціях, органах влади та країні в цілому, оскільки це забезпечує:

- **прозорість та відкритість:** ідентифікація корупційних ризиків допомагає зробити діяльність органів влади більш прозорою та відкритою для громадськості, що унеможлиблює приховування корупційних дій і сприяє створенню умов для громадського контролю;
- **дотримання антикорупційного законодавства:** Закон вимагає від державних органів проводити оцінку корупційних ризиків, розробляти заходи з їх мінімізації та усунення. Це зобов'язання забезпечує відповідність Закону та дотримання його положень;
- **ефективне використання ресурсів:** виявлення корупційних ризиків унеможлиблює марнотратство ресурсів, нецільове використання бюджетних коштів та дає змогу ефективно використовувати бюджетні кошти. Це особливо важливо в умовах фінансових обмежень та необхідності максимальної ефективності витрат;
- **зміцнення довіри:** ідентифікація та прийняття заходів щодо запобігання корупції сприяє підвищенню довіри громадськості до державних органів та публічних інституцій. Це важливо для підтримки демократичних цінностей і стабільності в країні;
- **безпека:** у організаціях відсутні причини для кримінальних переслідувань, судових спорів, накладення санкцій за рахунок ефективного внутрішнього контролю та управління корупційними ризиками;
- **позитивна репутація:** надійна організація формує довіру, полегшує співпрацю з постачальниками, партнерами, дає змогу залучати кращих співробітників;
- **дотримання міжнародних стандартів:** Україна зобов'язалася виконувати міжнародні стандарти щодо запобігання корупції, і правильна ідентифікація корупційних ризиків є важливою частиною цього зобов'язання. Це сприяє підвищенню рейтингу країни на міжнародній арені, зокрема, у Світовому рейтингу конкурентоспроможності (World Competitiveness Ranking), та забезпечує зміцнення довіри до державних інституцій, залучення іноземних інвестицій³.

Велика кількість ідентифікованих в органі корупційних ризиків не є показником його корумпованості. Навпаки, це є ознакою добросовісності та вказує на відсутність бажання толерувати корупцію.

³ <http://sur.li/rqghp>

II. ОГЛЯД РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ З КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ОДА

2.1. Загальний стан роботи з корупційними ризиками



Список ОДА

Згідно з інформацією, що міститься на Порталі доброчесності⁴, станом на 2023 рік із 24 обласних військових (державних) адміністрацій 22 мають чинну антикорупційну програму з ідентифікованими корупційними ризиками, які є додатком до прийнятих антикорупційних програм, що розміщені на їхніх офіційних вебсайтах у відкритому доступі:

Вінницька обласна державна адміністрація <http://surl.li/pblpd>
Дніпропетровська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pblst>
Донецька обласна державна адміністрація <http://surl.li/pblto>
Житомирська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbluf>
Закарпатська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pjrwI>
Запорізька обласна державна адміністрація <http://surl.li/pblwa>
Івано-Франківська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pblwu>
Київська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pblxr>
Кіровоградська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pjrnX>
Львівська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pblzI>
Луганська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbmmw>
Миколаївська обласна державна адміністрація <http://surl.li/qlikl>
Одеська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbmoa>
Полтавська обласна державна адміністрація <http://surl.li/qlhjn>
Рівненська обласна державна адміністрація <http://surl.li/qlhbn>
Сумська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbmpe>
Тернопільська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbmqd>
Харківська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbmqr>
Херсонська обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbsok>
Хмельницька обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbmrm>
Чернівецька обласна державна адміністрація <http://surl.li/pbmtb>
Чернігівська обласна державна адміністрація <http://surl.li/qlledq>

У 2 обласних військових (державних) адміністраціях чинні антикорупційні програми відсутні, корупційні ризики не ідентифіковані:

- Волинська обласна державна адміністрація
- Черкаська обласна державна адміністрація

⁴ <http://surl.li/pblmy>

Із проаналізованих ідентифікованих корупційних ризиків найпоширенішими є у напрямках:

- **Конфлікт інтересів.** Неповідомлення державним службовцем про наявність потенційного чи реального конфлікту інтересів може впливати на об'єктивність та неупередженість прийняття рішень.
- **Порушення вимог фінансового контролю.** Це може включати неподання або несвоєчасне подання декларацій, а також подання недостовірних відомостей, що веде до порушення вимог фінансового контролю.
- **Забезпечення конфіденційності викривачів.** Брак захисту інформації про осіб, які повідомляють про корупцію, може призвести до розголошення інформації та тиску на викривачів.
- **Проведення відбору/призначення кандидатів на посади у період дії воєнного стану.** Можливість задоволення приватних інтересів посадовими особами під час добору працівників, що включає можливість отримання неправомірної вигоди від кандидатів на посади шляхом надання необ'єктивної переваги одним кандидатам над іншими.
- **Використання службової інформації в приватних інтересах.** Працівники можуть використовувати інформацію, отриману під час виконання посадових обов'язків, для передачі третім особам з метою одержання неправомірної вигоди; незаконно використовувати інформацію, що стала відома у зв'язку з виконанням службових повноважень.

Із проаналізованих реєстрів корупційних ризиків ОДА вбачається, що переважною більшістю адміністрацій не враховано та/або не проаналізовано наявність корупційних ризиків у діяльності їх окремих структурних підрозділів, які є невід'ємною частиною ОДА.

Це свідчить про формальний підхід до процесу дослідження середовища організації, ідентифікації та управління корупційними ризиками в цілому. Адже більшість корупційних ризиків з найвищим рівнем наслідків міститься у функціях, які властиві лише певним структурним підрозділам, і під час прийняття Антикорупційних програм та формування реєстрів корупційних ризиків мають бути проаналізовані всі функції ОДА, з урахуванням функцій, які властиві їй відокремленим структурним підрозділам.

2.2. Типові помилки під час ідентифікації корупційних ризиків

Переважає більшість опитаних у рамках Аналітичного дослідження поточного стану та перспектив розвитку інституту антикорупційних уповноважених визначили ідентифікацію та оцінювання корупційних ризиків найтяжчим процесом у Методології.

Складність цього процесу також підтверджується зворотним зв'язком від уповноважених, отриманим за результатами навчань та тренінгів з управління корупційними ризиками, а також результатами проаналізованих ідентифікованих ОДА корупційних ризиків.

Саме під час ідентифікації корупційних ризиків та, відповідно, заповненні реєстру корупційних ризиків, який є додатком до антикорупційної програми, виникає найбільше помилок.

Найпоширенішими помилками є:

- **Неправильне визначення корупційного ризику/його елементів/функції.**

Випадок, коли дійсно існує корупційний ризик у тій чи іншій потенційно вразливій до корупції функції (процесі/підпроцесі) у діяльності організації, однак такий корупційний ризик, його елементи або функція, у якій його ідентифіковано, неправильно/некоректно сформульовані/визначені, що призводить до застосування неефективних заходів впливу на такий корупційний ризик, унеможливлення його мінімізації та/або усунення.

ПРИКЛАД:

Однією з ОДА ідентифіковано корупційний ризик: "Можливість неповідомлення посадовою особою ОДА у встановлених законом випадках та порядку про наявність у неї реального конфлікту інтересів" у функції "Конфлікт інтересів".

У цьому прикладі неправильно сформульовано функцію у діяльності організації, адже "Конфлікт інтересів" є правопорушенням, пов'язаним з корупцією (ст. 172⁷ КУпАП – порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів), яке може бути вчинене у тій чи іншій функції організації та не являється самою функцією.

ПРИКЛАД:

Однією з ОДА ідентифіковано корупційний ризик: "Можливість вимагати неправомірну вигоду під час проведення конкурсу на визначення переможця з перевезення пасажирів на внутрішньообласних автобусних маршрутах загального користування" у функції "Проведення конкурсу на визначення переможця з перевезення пасажирів на внутрішньообласних автобусних маршрутах загального користування". Існуючим заходом контролю зазначено: **Недопущення отримання неправомірної вигоди особами, відповідальними за проведення конкурсів на визначення переможця з перевезення пасажирів на внутрішньообласних автобусних маршрутах загального користування.**

У цьому прикладі неправильно сформульовано заходи контролю, а саме: зазначена інформація не відповідає вимогам п.10 глави 4 розділу III Методології. Тобто має бути чітко сформульовано **захід**, а не узагальнене формулювання мети мінімізації ідентифікованого корупційного ризику.

- **Плутанина між визначенням корупційного ризику та його джерела.**
Випадок, коли помилково під джерелом корупційного ризику зазначається сам корупційний ризик або ж навпаки

ПРИКЛАД:

Однією з ОДА ідентифіковано корупційний ризик: “Недостатня урегульованість процедури здійснення контролю за виконанням заходів щодо запобігання та виявлення корупції на підприємствах, установах та організаціях, що належать до сфери управління облдержадміністрації.”

У цьому прикладі неправильно ідентифіковано корупційний ризик, адже відповідно до Методології “недостатня урегульованість” є джерелом корупційного ризику (п.7 глави 4 розділу III Методології), а не корупційним ризиком.

ПРИКЛАД:

Однією з ОДА ідентифіковано корупційний ризик: “Дискреційні повноваження посадових осіб регіональної експертної комісії під час визначення відповідності суб’єктів племінної справи у тваринництві певному статусу, що стосуються розведення племінних тварин за певним видом, породою, виробництва племінних (генетичних) ресурсів, надання послуг з племінної справи у тваринництві”.

У цьому прикладі неправильно сформульовано корупційний ризик, адже відповідно до Методології “наявність дискреційних повноважень” є джерелом корупційного ризику (п.7 глави 4 розділу III Методології), а не корупційним ризиком.

При цьому навіть **не сам факт наявності дискреційних повноважень** є джерелом корупційного ризику, а наявність дискреційних повноважень за умови відсутності визначення вичерпних випадків, підстав, форм, строків, порядку здійснення таких повноважень, контролю за їх здійсненням та відповідальності за можливі зловживання під час їх здійснення.

Подібна помилка відслідковується в ідентифікаційному корупційному ризику іншої ОДА: “Ймовірні дискреційні повноваження під час підготовки тендерної документації щодо її формування під конкретного постачальника.”

- **Ідентифікований/сформульований корупційний ризик не є корупційним ризиком у розумінні Закону.**

Випадок, коли ідентифікований/сформульований ризик як корупційний насправді не є корупційним (не передбачає ймовірності вчинення корупційного або/та правопорушення, пов’язаного з корупцією).

Здебільшого це відбувається, коли під час ідентифікації корупційного ризику не враховано трактування самого терміна “корупційний ризик” – ймовірність вчинення корупційного або пов’язаного з корупцією правопорушення, у зв’язку з чим помилково той чи інший ризик у діяльності організації визначається корупційним.

Це може призвести до неефективного антикорупційного комплаєнсу, оскільки унеможливує роботу з мінімізації та усунення корупційних ризиків через те, що вони не ідентифіковані.

ПРИКЛАД:

Одна з ОДА ідентифікувала корупційний ризик: "Ймовірність недотримання порядку видачі направлень кандидатам в усиновлювачі" у функції "видача направлень кандидатам в усиновлювачі".

Зміст корупційного ризику: "Порушення черговості надання направлення кандидатам в усиновлювачі".

У цьому прикладі з ідентифікованого корупційного ризику та його змісту не вбачається, яке **корупційне та/або пов'язане з корупцією правопорушення** ймовірно може бути вчинене. Адже "недотримання порядку видачі направлень кандидатам в усиновлювачі" та "порушення черговості надання направлення кандидатам в усиновлювачі" не належать до корупційних та/або пов'язаних з корупцією правопорушень.

Крім цього, не дотримано вимоги п.5 глави 4 розділу III Методології, у змісті не визначено внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони, які можуть брати участь у вчиненні корупційного та пов'язаного з корупцією правопорушення. Інша справа, якщо "порушення черговості" здійснюється з метою одержання неправомірної вигоди (ст. 368 КК України) – вбачається ймовірність вчинення корупційного правопорушення.

ПРИКЛАД:

Одна з ОДА ідентифікувала корупційний ризик: "Зниження рівня відповідальності особи у зв'язку з наступним звільненням з посади" у функції "Управління персоналом".

Зміст корупційного ризику: "Зниження рівня відповідальності особи у зв'язку з наступним звільненням з посади може призвести до неналежного виконання своїх посадових обов'язків та розголошення службової інформації".

У цьому прикладі з ідентифікованого корупційного ризику та його змісту не вбачається, яке **корупційне та/або пов'язане з корупцією правопорушення** ймовірно може бути вчинене.

Адже "зниження рівня відповідальності", "неналежне виконання своїх посадових обов'язків", "розголошення службової інформації" не належать до корупційних та/або пов'язаних з корупцією правопорушень. Інша справа, якщо йдеться про незаконне використання інформації, що стала відома особі у зв'язку з виконанням службових або інших визначених законом повноважень (ст. 172⁸ КУпАП), – вбачається ймовірність вчинення пов'язаного з корупцією правопорушення.

ПРИКЛАД:

Одна з ОДА ідентифікувала корупційний ризик: "Ймовірність встановлення дискримінаційних вимог до учасників процедури публічної закупівлі" у функції "Процедури публічних закупівель".

Зміст корупційного ризику: "Встановлення необґрунтованих вимог для потенційних учасників процедури закупівлі з метою надання переваги окремим учасникам ("укрупнення" лотів для обмеження конкуренції)".

У цьому прикладі з ідентифікованого корупційного ризику та його змісту не вбачається, яке **корупційне та/або пов'язане з корупцією правопорушення** ймовірно може бути вчинене.

Адже самі по собі "встановлення дискримінаційних вимог" та "надання переваги окремим учасникам ("укрупнення" лотів для обмеження конкуренції)" не належать до корупційних та/або пов'язаних з корупцією правопорушень. Інша справа, якщо ці вимоги, як приклад, вчиняються з метою одержання неправомірної вигоди (ст.368 КК України), – вбачається ймовірність вчинення корупційного правопорушення.

ПРИКЛАД:

Одна з ОДА ідентифікувала корупційний ризик: "Ймовірність змови учасників закупівлі, фальсифікації документів та зловживання при оцінці пропозицій учасників процедури закупівлі" у функції "Проведення закупівель".

Зміст корупційного ризику: "Змова учасників закупівлі, фальсифікація документів та зловживання при оцінці пропозицій учасників процедури закупівлі можуть призвести до порушення законодавства в сфері публічних закупівель, притягнення до дисциплінарної, кримінальної, адміністративної відповідальності, втрати репутації облдержадміністрації".

У цьому прикладі з ідентифікованого корупційного ризику та його змісту не вбачається, яке **корупційне та/або пов'язане з корупцією правопорушення** ймовірно може бути вчинене.

Адже ні "Змова" учасників закупівлі, ні "фальсифікація документів" не належать до корупційних та/або пов'язаних з корупцією правопорушень. Інша справа, якщо ці дії, як приклад, вчиняються з метою одержання неправомірної вигоди (ст. 368 КК України) або можуть призвести до нецільового використання бюджетних коштів (ст. 210 КК України), – вбачається ймовірність вчинення корупційного правопорушення.

ПРИКЛАД:

Інша ОДА ідентифікувала корупційний ризик: "Ймовірність непрозорого проведення оцінки корупційних ризиків у діяльності облдержадміністрації".

Зміст корупційного ризику: "Непрозоре проведення оцінки корупційних ризиків у діяльності облдержадміністрації може призвести до неналежного визначення корупційних ризиків в облдержадміністрації, неусунення їх у подальшому."

У цьому прикладі з ідентифікованого корупційного ризику та його змісту не вбачається, яке **корупційне та/або пов'язане з корупцією правопорушення** ймовірно може бути вчинене.

Адже "непрозоре проведення оцінки корупційних ризиків" не належить до корупційних та/або пов'язаних з корупцією правопорушень. Інша справа, якщо ці дії, як приклад, вчиняються з метою одержання неправомірної вигоди або (ст. 368 КК України), – вбачається ймовірність вчинення корупційного правопорушення.

2.3. Відмінності у формулюванні ідентифікованих корупційних ризиків та їх елементів

Результати проаналізованих корупційних ризиків ОДА показали, що значною кількістю ОДА ідентифіковано корупційні ризики у одній і тій же функції, однак, вони відрізняються, що вказує на відсутність єдиного підходу до визначення корупційних ризиків у одній і тій же функції, їх формулюванні, оцінюванні та визначенні елементів.

Розглянемо на прикладі функції "Закупівлі"

ІДЕНТИФІКОВАНІ КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У ФУНКЦІЇ "ЗАКУПІВЛІ"						
п/н	ОДА	Функція/ процес	Корупційний ризик	Зміст корупційного ризику	Джерело(а) корупційного ризику	Існуючі заходи контролю
1	Закарпатська	Планування закупівель, формування тендерної документації	Можливість завищення очікуваної вартості закупівлі.	Штучне завищення очікуваної вартості закупівлі в умовах попередньої змови потенційного постачальника та посадових осіб замовника.	Вплив зацікавлених осіб на відповідального за підготовку тендерної документації. Недобросовісність посадових осіб. Дискреційні повноваження щодо очікуваної вартості закупівлі.	Контроль з боку уповноваженої особи із закупівель. Моніторинг процедури закупівлі Державною аудиторською службою України.
		Проведення процедури закупівель	Необ'єктивність та упередженість при розгляді тендерної пропозиції.	Упереджений підхід до розгляду тендерних пропозицій, ймовірність необґрунтованого відхилення тендерної пропозиції із несуттєвими та/ або технічними недоліками для вибору переможцем іншого, заздалегідь визначеного учасника. Ігнорування недоліків у тендерній пропозиції.	Недобросовісність посадових осіб. Юридична невизначеність прав і обов'язків відповідальних посадових осіб.	Контроль з боку уповноваженої особи із закупівель. Моніторинг процедури закупівлі Державною аудиторською службою України.
		Формування тендерної документації	Поділ одного предмета для укладення прямого договору або застосування спрощеної закупівлі.	Умисне штучне дроблення предмета закупівлі із зазначенням сукупності таких технічних або інших споживчих характеристик товару, які дають змогу замінити одну конкурентну процедуру закупівлі на більшу кількість неконкурентних процедур закупівель (прямі договори).	Недобросовісність посадових осіб. Дискреційні повноваження під час підготовки тендерної документації. Відсутність ефективних механізмів реагування на порушення у спрощених закупівлях.	Контроль з боку уповноваженої особи із закупівель. Моніторинг процедури закупівлі Державною аудиторською службою України.
2	Вінницька	Проведення закупівель	Можливість задоволення особою приватного інтересу щодо визначення постачальників товарів, робіт та послуг при здійсненні допорогових закупівель(прямих договорів).	Існує можливість посадових осіб задовольнити приватний інтерес під час здійснення допорогових закупівель (прямих договорів), надавши переваги окремим постачальникам товарів, робіт чи послуг.	Дискреційні повноваження щодо визначення постачальників товарів, робіт та послуг при здійсненні допорогових закупівель (прямих договорів).	Уповноваженими особами з публічних закупівель в апараті, структурних підрозділах обласної військової адміністрації, встановлені критерії вибору постачальників товарів, робіт та послуг при здійсненні допорогових закупівель. Уповноважені (відповідальні) особи з питань запобігання та виявлення корупції структурних підрозділів обласної військової адміністрації. Сектор з питань запобігання та виявлення корупції обласної військової адміністрації в її апараті, залучаються до аналізу тендерної документації в окремих закупівлях.
			Ймовірність встановлення дискримінаційних вимог до учасників процедури публічної закупівлі.	Встановлення необґрунтованих вимог для потенційних учасників процедури закупівлі з метою надання переваги окремим учасникам ('укрупнення' лотів для обмеження конкуренції).	Нааявність приватного інтересу посадових осіб замовника щодо надання переваги окремим учасникам процедури закупівлі.	Використання система You Control на етапі підготовки тендерної документації. Проводиться аналіз ринку та вивчення того, наскільки заявлені замовником в тендерній документації характеристики товару, роботи чи послуги є специфічними чи спеціальними у порівнянні з іншими. Уповноважені (відповідальні) особи з питань запобігання та виявлення корупції структурних підрозділів обласної військової адміністрації. Сектор з питань запобігання та виявлення корупції обласної військової адміністрації в її апараті, залучаються до закупівель з високою очікуваною вартістю.

								Закупівлі здійснюються відповідно до затверджених керівником розрахунків, які обґрунтовують показники видатків кошторису по апарату, структурних підрозділах обласної військової адміністрації на відповідний рік за КПКВ 7721010 "Здійснення виконавчої влади у Вінницькій області".
3	Львівська	Планування закупівель, формування тендерної документації	Поділ одного предмета для укладення прямого договору або застосування спрощеної закупівлі.	Умисне штучне дроблення предмета закупівлі із зазначенням сукупності таких технічних або інших споживчих характеристик товару, які дають змогу замінити одну конкурентну процедуру закупівлі на більшу кількість неконкурентних процедур закупівель (прямі договори) або застосування спрощених закупівель.	Недобросесність посадових осіб Дискреційні повноваження під час підготовки тендерної документації Недостатній розподіл обов'язків з планування закупівель, відсутність систем внутрішнього контролю.	Недобросесність посадових осіб Концентрація повноважень шляхом покладання функцій на одну посадову особу	Здійснення заходів внутрішнього контролю під час розгляду тендерної пропозиції.	Здійснення внутрішнього контролю аналізу Річного плану на предмет наявності ознак поділу закупівлі одного виду послуг або товарів на декілька окремих закупівель з метою "оминути" застосування процедури відкритих торгів. Використання аналітичних модулів для аналізу закупівель (b1.prozorro.org, clarity-project.info, astma.org). Проведення замовником попередніх ринкових консультацій при плануванні закупівель та організації їх проведення з метою аналізу.
		Проведення оцінки тендерних пропозицій	Необ'єктивність та упередженість при розгляді тендерної пропозиції.	Упереджений підхід до розгляду тендерних пропозицій, ймовірність необґрунтованого відхилення тендерної пропозиції із несуттєвими та/або технічними недоліками для вибору переможцем іншого, заздалегідь визначеного учасника. Ігнорування недоліків у тендерній пропозиції учасника, якого вже фактично заздалегідь визначили переможцем у зв'язку зі змовою замовника та учасника процедури.	Недобросесність посадових осіб. Недостатній контроль за діями посадових осіб, відповідальних за організацію та проведення закупівель.	Недобросесність посадових осіб. Недостатній контроль за діями посадових осіб, відповідальних за організацію та проведення закупівель.	Здійснення заходів внутрішнього контролю, юридична експертиза проектів угод до договорів.	Здійснення заходів внутрішнього контролю, юридична експертиза проектів угод до договорів.
		Укладення прямих договорів	Фаворитизм при укладенні прямих договорів з конкретним постачальником.	Ймовірна змова посадових осіб замовника та потенційних контрагентів для обрання їх постачальниками товарів, робіт та/або послуг при укладенні прямих договорів.	Недобросесність посадових осіб Недостатній контроль за діями посадових осіб, відповідальних за організацію та проведення закупівель.	Недобросесність посадових осіб Недостатній контроль за діями посадових осіб, відповідальних за організацію та проведення закупівель.	Здійснення заходів внутрішнього контролю, юридична експертиза проектів угод до договорів.	Здійснення заходів внутрішнього контролю, юридична експертиза проектів угод до договорів.
		Укладення та виконання договору	Необґрунтоване внесення змін до договору про закупівлю шляхом укладення додаткових угод.	Можливе умисне необґрунтоване укладення додаткових угод до договору про закупівлю, що призведе до зниження якості/обсягу отриманих робіт/послуг/товарів без зміни його вартості. Зміна умов договору, які призводять до зменшення фактичних витрат виконавця без зміни ціни договору, шляхом укладення додаткових угод	Недобросесність посадових осіб Недостатній контроль за діями посадових осіб, відповідальних за організацію та проведення закупівель.	Недобросесність посадових осіб Недостатній контроль за діями посадових осіб, відповідальних за організацію та проведення закупівель.	Здійснення заходів внутрішнього контролю, юридична експертиза проектів угод до договорів.	Здійснення заходів внутрішнього контролю, юридична експертиза проектів угод до договорів.

4	Дніпропетровська	Проведення закупівель	Можливість фаворитизму при укладенні прямих договорів з конкретним постачальником.	Існує ймовірність змови посадових осіб (уповноважених осіб із закупівель) та потенційних контрагентів для обрання їх постачальниками товарів, робіт та/або послуг при укладенні прямих договорів.	Наявність приватного інтересу посадових осіб (уповноважених осіб із закупівель) облдержадміністрації. Неконкурентний характер процедури відбору постачальників.	Підвищення кваліфікації уповноважених осіб з питань організації та проведення закупівель. Моніторинг цін для пошуку потенційних контрагентів.
5	Київська	Процедури публічних закупівель	Ймовірність встановлення дискримінаційних вимог до учасників процедури публічної закупівлі.	Встановлення необґрунтованих вимог для потенційних учасників процедури закупівлі з метою надання переваги окремим учасникам ('укрупнення' лотів для обмеження конкуренції).	Приватний інтерес та недоброчесність посадових осіб.	Наказ Київської обласної державної адміністрації від 16 січня 2023 року № 2 'Про уповноважену особу апарату Київської обласної державної адміністрації'.
			Ймовірність встановлення необґрунтованої (завищеної) ціни договору, штучне завищення обсягів закупівлі.	Штучне завищення обсягів закупівлі, завищення очікуваної вартості закупівлі та ціни договору в умовах змови посадових осіб замовника та потенційних контрагентів.	Приватний інтерес та недоброчесність посадових осіб.	Наказ Київської обласної державної адміністрації від 16 січня 2023 року № 2 'Про уповноважену особу апарату Київської обласної державної адміністрації'.
			Необґрунтоване застосування переговорної процедури закупівлі.	Умисне здійснення закупівлі за переговорною процедурою без наявності правових підстав, передбачених статтею 40 Закону України 'Про публічні закупівлі', для уникнення конкурентних та прозорих процедур.	Приватний інтерес та недоброчесність посадових осіб.	Наказ Київської обласної державної адміністрації від 16 січня 2023 року № 2 'Про уповноважену особу апарату Київської обласної державної адміністрації'.
			Можливість фаворитизму при укладенні прямих договорів з конкретним постачальником.	Існує ймовірність змови посадових осіб та потенційних контрагентів для обрання їх постачальниками товарів, робіт та /або послуг при укладенні прямих договорів.	Приватний інтерес та недоброчесність посадових осіб неконкурентний характер процедури відбору постачальників.	Моніторинг ринкових цін при відборі постачальника робіт, товарів та послуг за прямими договорами відповідальні структурним підрозділам, які ініціює закупівлі. Використання аналітичних модулів для моніторингу цін та пошуку потенційних контрагентів.
6	Тернопільська	Публічні закупівлі	Завищення очікуваної вартості закупівлі.	Штучне завищення очікуваної вартості закупівлі в умовах попередньої змови потенційного постачальника та посадових осіб замовника з метою незаконного збагачення.	Дискреційні повноваження щодо розрахунку очікуваної вартості закупівлі, недоброчесність посадових осіб.	Закон України 'Про публічні закупівлі', Порядок визначення предмету закупівлі, затверджений наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 15.04.2020 №708, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 09 червня 2020 р. за № 500/34783. Примірні методи визначення очікуваної вартості предмета закупівлі, затверджена наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 18.02.2020 № 275, проведення внутрішнього аудиту.
			Фаворитизм при укладенні прямих договорів з конкретним постачальником.	Можлива змова посадових осіб обласної державної адміністрації, її структурних підрозділів, районних військових адміністрацій з конкретними юридичними особами для обрання їх постачальників	Наявність дискреційних повноважень щодо вибору постачальника товарів, виконання відповідних робіт/ послуг, недоброчесність посадових осіб, відсутність	Закон України 'Про публічні закупівлі', Порядок визначення предмету закупівлі, затверджений наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 15.04.2020 №708, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 09 червня 2020 р. за № 500/34783, проведення внутрішнього аудиту.

				товарів, виконавцями відповідних робіт/послуг, при укладенні прямих договорів.	внутрішнього організаційно-розпорядчого документа, який би регулював порядок відбору виконавця робіт та процедуру укладення відповідного прямого договору.	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.
		Необ'єктивність та упередженість при розгляді тендерної пропозиції.	Упереджений підхід до розгляду тендерних пропозицій, ймовірність необгрунтованого відхилення тендерної пропозиції із суттєвими та/або технічними недоліками для вибору переможцем іншого, задалегідь визначеного учасника; ігнорування недоліків у тендерній пропозиції учасника, якого вже фактично задалегідь визначили переможцем у зв'язку зі змовою замовника та учасника процедури.	Недорочесність посадових осіб, юридична невизначеність прав і обов'язків відповідальних посадових осіб, концентрація повноважень шляхом покладання функцій на одну посадову особу.	Недорочесність посадових осіб, юридична невизначеність прав і обов'язків відповідальних посадових осіб, концентрація повноважень шляхом покладання функцій на одну посадову особу.	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.
		Дискримінаційні умови тендерної документації та обмеження конкуренції.	Існує ймовірність встановлення дискримінаційних умов тендерної документації, орієнтованої на задалегідь визначеного учасника, що звужує коло потенційних учасників та/або унеможливає переможцю постачальників, які можуть запропонувати роботу/товар/послугу кращої якості за нижчої ціни.	Наявність дискреційних повноважень щодо розробки тендерної документації, недорочесність посадових осіб.	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.
		Неоприлюднення звіту про договір про закупівлю при здійсненні закупівлі без використання електронної системи.	Існує ймовірність приховування умов договору, укладеного за результатами закупівлі без використання електронної системи, яка є неконкурентною процедурою закупівлі, в умовах попередньої змови посадових осіб замовника та постачальника.	Недорочесність посадових осіб, недостатній контроль за діями посадових осіб, відповідальних за організацію та проведення закупівель.	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.
		Можливість використання службових повноважень посадовими особами ОВА, які здійснюють закупівлю продовольчих товарів тривалого зберігання для забезпечення населення в умовах воєнного стану з метою прийняття рішень на користь або в інтересах певних фізичних чи юридичних осіб.	Під час роботи з виробниками продовольчої продукції та здійснення закупівель продовольчих товарів і товарів для їх фасування для формування продовольчих пакетів населенню існує можливість прийняття необ'єктивного та упередженого рішення щодо закупівлі продукції у певних юридичних осіб у зв'язку з наявністю приватного інтересу посадової особи ОВА, пов'язаного з позаслужбовими стосунками цієї посадової особи з керівниками таких юридичних осіб	Наявність приватного інтересу посадової особи ОВА щодо прийняття рішення про закупівлю товарів у певної юридичної особи, з керівником якої така посадова особа ОВА пов'язана позаслужбовими стосунками. Наявність дискреційних повноважень та можливість надання переваги певним підприємствам, установам, організаціям. Процеси формування потреб у міжнародній гуманітарній допомозі, у продуктових наборах, що закуповуються відповідно	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.
7	Кіровоградська	Здійснення закупівель продовольчих товарів тривалого зберігання у виробників продовольчої продукції, які включені до переліків підприємств для задоволення нагальних потреб	Здійснення закупівель продовольчих товарів тривалого зберігання у виробників продовольчої продукції, які включені до переліків підприємств для задоволення нагальних потреб	Під час роботи з виробниками продовольчої продукції та здійснення закупівель продовольчих товарів і товарів для їх фасування для формування продовольчих пакетів населенню існує можливість прийняття необ'єктивного та упередженого рішення щодо закупівлі продукції у певних юридичних осіб у зв'язку з наявністю приватного інтересу посадової особи ОВА, пов'язаного з позаслужбовими стосунками цієї посадової особи з керівниками таких юридичних осіб	Наявність приватного інтересу посадової особи ОВА щодо прийняття рішення про закупівлю товарів у певної юридичної особи, з керівником якої така посадова особа ОВА пов'язана позаслужбовими стосунками. Наявність дискреційних повноважень та можливість надання переваги певним підприємствам, установам, організаціям. Процеси формування потреб у міжнародній гуманітарній допомозі, у продуктових наборах, що закуповуються відповідно	Закон України "Про публічні закупівлі", проведення внутрішнього аудиту.

		функціонування держави в умовах воєнного стану, формування продовольчих пакетів населенню, організація відповідного обліку і списання з обліку закуплених товарів	пов'язаних з такими посадовими особами позаслужбовими стосунками та закупівлі у них товарів за завищеними цінами.	Можливість фаворитизму при укладенні прямих договорів з конкретним постачальником.	Існує ймовірність змови посадових осіб (уповноважених осіб із закупівель) та потенційних контрагентів для обрання їх постачальниками товарів, робіт та/або послуг при укладенні прямих договорів.	до постанови Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 328. Деякі питання забезпечення населення продовольчими товарами тривалого зберігання та санітарногігієнічними товарами в умовах воєнного стану, у фінансуванні гуманітарних потреб за кошти гуманітарного рахунку Міністерства соціальної політики України відповідно до Порядку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 № 220, жодним чином нормативно між собою не пов'язані, хоча мають єдину мету – забезпечення гуманітарних потреб цивільного населення. Відсутність обміну інформацією між державними органами щодо наявності потреб у гуманітарній допомозі.	населення відповідно до постанови КМУ від 20.03.2022 №328.
8	Харківська	Проведення закупівель	Можливість фаворитизму при укладенні прямих договорів з конкретним постачальником.	Існує ймовірність змови посадових осіб (уповноважених осіб із закупівель) та потенційних контрагентів для обрання їх постачальниками товарів, робіт та/або послуг при укладенні прямих договорів.	Наявність приватного інтересу посадових осіб (уповноважених осіб із закупівель) обласної державної (військової) адміністрації. Неконкурентний характер процедури відбору постачальників.	Підвищення кваліфікації уповноважених осіб з питань організації та проведення закупівель. Моніторинг ринкових цін для пошуку потенційних контрагентів.	
9	Чернівецька	Процедури публічних закупівель	Ймовірність встановлення дискримінаційних вимог до учасників процедури публічної закупівлі.	Встановлення необґрунтованих вимог для потенційних учасників процедури закупівлі з метою надання переваги окремим учасникам ("укрупнення" лотів для обмеження конкуренції).	Приватний інтерес та недоброочесність посадових осіб.	Розпорядження обласної державної адміністрації від 30 грудня 2021 року № 1671-р "Про уповноважену особу апарату обласної державної адміністрації", контроль безпосереднього керівника.	
			Ймовірність встановлення необґрунтованої (завищеної) ціни договору, штучне завищення обсягів закупівлі.	Штучне завищення обсягів закупівлі, завищення очікуваної вартості закупівлі та ціни договору в умовах змови посадових осіб замовника та потенційних контрагентів.	Приватний інтерес та недоброочесність посадових осіб.	Розпорядження обласної державної адміністрації від 30 грудня 2021 року № 1671-р "Про уповноважену особу апарату обласної державної адміністрації", контроль безпосереднього керівника.	
			Необґрунтоване застосування переговорної процедури закупівлі.	Умисне здійснення закупівлі за переговорною процедурою без наявності правових підстав передбачених статтею 40 Закону України "Про публічні закупівлі", для уникнення конкурентних та прозорих процедур.	Приватний інтерес та недоброочесність посадових осіб.	Розпорядження обласної державної адміністрації від 30 грудня 2021 року № 1671-р "Про уповноважену особу апарату обласної державної адміністрації", контроль безпосереднього керівника.	
			Можливість фаворитизму при укладенні прямих договорів з конкретним постачальником.	Існує ймовірність змови посадових осіб та потенційних контрагентів для обрання їх постачальниками товарів, робіт та /або послуг при укладенні прямих договорів.	Приватний інтерес та недоброочесність посадових осіб неконкурентний характер процедури відбору постачальників.	Моніторинг ринкових цін при відборі постачальника робіт, товарів та послуг за прямими договорами відповідним структурним підрозділом, який ініціює закупівлі. Використання аналітичних модулів для моніторингу цін та пошуку потенційних контрагентів.	

10	Івано-Франківська	Публічні закупівлі	Дискримінаційні умови тендерної документації та обмеження конкуренції.	Встановлення дискримінаційних умов тендерної документації орієнтованої на заздалегідь визначеного учасника.	Наявність дискримінаційних повноважень щодо розробки тендерної документації; Недоборочесність посадових осіб. Недосконалість заходів оперативного реагування на порушення у спрощених закупівлях.	Контроль з боку уповноваженої особи із закупівель. Контроль з боку службових осіб, що здійснюють внутрішній аудит. Контроль з боку громадських організацій/ громадськості. Моніторинг процедури закупівлі Державною аудиторською службою України.	
			Необґрунтоване застосування переговорної процедури закупівлі.	Умисне здійснення закупівлі за переговорною процедурою без наявності правових підстав передбачених ст. 40 ЗУ "Про публічні закупівлі".	Недоборочесність уповноваженої особи із закупівель. Недостатній розподіл обов'язків з планування закупівель, відсутність систем внутрішнього контролю.	Контроль з боку уповноваженої особи із закупівель. Контроль з боку службових осіб, що здійснюють внутрішній аудит. Контроль з боку громадських організацій/ громадськості. Моніторинг процедури закупівлі Державною аудиторською службою України. Постанова КМ України від 11.10.2016 № 710 "Про ефективне використання державних коштів".	
12	Полтавська	Здійснення процедури закупівель товарів та/або послуг	Необ'єктивність та упередженість при розгляді тендерної пропозиції.	Упереджений підхід до розгляду тендерних пропозицій, ймовірність необґрунтованого відхилення тендерної пропозиції із несуттєвими недоліками для вибору переможцем іншого, заздалегідь визначеного учасника.	Недоборочесність посадових осіб. Юридична невизначеність прав і обов'язків відповідальних посадових осіб. Концентрація повноважень шляхом покладання функцій на одну посадову особу.	Контроль з боку уповноваженої особи із закупівель. Контроль з боку службових осіб, що здійснюють внутрішній аудит. Контроль з боку громадських організацій/ громадськості. Моніторинг процедури закупівлі Державною аудиторською службою України.	
			Неоприлюднення звіту про договір про закупівлю при здійсненні закупівлі без використання електронної закупівлі.	Приховування умов договору, укладеного за результатами закупівлі без використання електронної системи, яка є неконкурентною процедурою закупівлі, в умовах попередньої змови посадових осіб управління та постачальника.	Контроль з боку уповноваженої особи із закупівель. Контроль з боку службових осіб, що здійснюють внутрішній аудит. Контроль з боку громадських організацій/ громадськості. Моніторинг процедури закупівлі Державною аудиторською службою України.	Контроль з боку уповноваженої особи із закупівель. Контроль з боку службових осіб, що здійснюють внутрішній аудит. Контроль з боку громадських організацій/ громадськості. Моніторинг процедури закупівлі Державною аудиторською службою України.	
			Можливість фаворитизму під час укладення прямих договорів з конкретним постачальником.	Існує ймовірність змови посадових осіб обласької адміністрації та потенційних контрагентів для обрання їх постачальниками товарів, робіт та/або послуг під час укладення прямих договорів.	Наявність приватного інтересу посадових осіб обласької адміністрації. Неконкурентний характер процедури відбору постачальників.	Моніторинг ринкових цін під час вибору постачальника робіт, товарів та послуг за прямими договорами відповідальним структурним підрозділом замовника, який ініціює закупівлю. Використання аналітичних модулів для моніторингу цін та пошуку потенційних контрагентів.	Моніторинг ринкових цін під час вибору постачальника робіт, товарів та послуг за прямими договорами відповідальним структурним підрозділом замовника, який ініціює закупівлю. Використання аналітичних модулів для моніторингу цін та пошуку потенційних контрагентів.
			Імовірність неповідомлення / несвоєчасного повідомлення посадовими особами учасника процедури закупівлі про невідповідності в інформації та/або документах, що подані учасником процедури закупівлі у тендерній пропозиції, у строки, що не можуть	Відсутність чіткого переліку видів, форм рішень, строків і порядку їх прийняття. Недоборочесність посадових осіб державного органу.	Забезпечення безумовного виконання уповноваженою особою вимог Положення про уповноважену особу та вимог Закону України "Про публічні закупівлі" з урахуванням особливостей.	Забезпечення безумовного виконання уповноваженою особою вимог Положення про уповноважену особу та вимог Закону України "Про публічні закупівлі" з урахуванням особливостей.	

					забезпечити виправлення учасником вказаних невідповідностей у термін до закінчення строку розгляду пропозиції учасника.		
закупівлі з урахуванням особливостей, затверджених постановою КМУ від 12 жовтня 2022 р. № 1178 (далі – Особливості)	невідповідності в інформації та/або документах, що подані таким учасником у тендерній пропозиції та/або подання яких передбачалося тендерною документацією, та як наслідок відхилення такої пропозиції учасника у зв'язку з недоброчесністю / приватним інтересом посадової особи, що сприятиме перемозі задалегідь узгодженого учасника цінова пропозиція якого є вищою.	Можливість визначення посадовими особами облвійськадміністрації в умовах тендерної документації та/або проєкті договору, що укладається з третіми особами, права на надання повного розрахунку (авансового платежу) з боку облвійськадміністрації до фактичного прийому товарів та/або послуг з метою отримання неправомірної вигоди посадовими особами облвійськадміністрації від недоброчесного контрагента.	Під час реалізації повноважень з договорних відносин у посадових осіб облвійськадміністрації існує можливість зазначення в умовах документації попередньої повної оплати (авансового платежу) за надані товари або послуги до фактичної передачі останніх за договором, що у свою чергу може призвести до дебіторської заборгованості державного органу через виникнення договорних відносин із недоброчесним контрагентом.	Дискреційні повноваження посадових осіб державного органу. Недоброчесність контрагента.	Здійснення перевірки договорів органами Державної казначейської служби України.		

Варто зазначити, що у цій функції у більшості із зазначених прикладів ідентифікованих "корупційних ризиків", з урахуванням елементів корупційних ризиків, не вбачається, яке саме корупційне та/або пов'язане з корупцією правопорушення потенційно може бути вчинено. Тобто їх неналежно сформульовано.

Разом з тим переважна більшість ОДА ідентифікувала у цій функції декілька корупційних ризиків, але є і ті, які їх взагалі не виявили.

Найпоширенішими формулюваннями корупційних ризиків є: "Необ'єктивність та упередженість при розгляді тендерної пропозиції" та "Можливість фаворитизму при укладенні прямих договорів".

Однак **це формулювання є загальним (орієнтовним) та потребує доповнення (уточнення) з урахуванням особливостей діяльності організації.**

Обидва варіанти потребують у назві або змісті корупційного ризику вказівки, яке саме корупційне та/або пов'язане з корупцією правопорушення може бути вчинене (як приклад: "Необ'єктивність та упередженість при розгляді тендерної пропозиції з метою отримання неправомірної вигоди" тощо).

Майже кожна ОДА зазначила джерелом корупційного ризику "Наявність дискреційних повноважень". Однак **сам факт наявності дискреційних повноважень не є джерелом корупційного ризику**, а лише за умови відсутності визначення вичерпних випадків, підстав, форм, строків, порядку здійснення таких повноважень, контролю за їх здійсненням та відповідальності за можливі зловживання під час їх здійснення.

Тобто якщо вони потребують врегулювання або покращення існуючого врегулювання. Інакше кожна особа, яка наділена дискреційними повноваженнями, потенційно вважатиметься джерелом корупційного ризику, навіть якщо ці повноваження не передбачають можливості вчинення корупційних та/або пов'язаних з корупцією правопорушень.

Тому варто вкотре наголосити на необхідності детального аналізу та дотримання положень Методології задля унеможливлення допущення таких помилок під час ідентифікації та формулювання корупційних ризиків та їх елементів, а також урахування особливостей реалізації тої чи іншої функції у ОДА.

Адже у деяких ОДА можуть бути наявні внутрішні політики, які врегульовують та унеможливають вчинення корупційних та/або пов'язаних з корупцією правопорушень, попри наявність дискреційних повноважень у тих чи інших працівників, а у деяких ОДА такі політики відсутні.

Тобто **корупційні ризики – це індивідуальна справа і тут не працює принцип "скопіювати в когось"**. Однак все ж необхідно переймати кращі практики та інструменти для їх мінімізації й унеможливлення реалізації у себе від тих ОДА, яким це вже вдалося. І тут йдеться не про "дублювання", а про адаптування таких практик та інструментів під себе, з урахуванням особливостей своєї діяльності.

III. ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ З КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

3.1. Врахування досвіду аналізу функцій інших ОДА

Переважає більшість ОДА ідентифікувала корупційні ризики у одних і тих же функціях, таких як: закупівлі, проведення відбору/призначення кандидатів на посади у період дії воєнного стану, у сфері надання адміністративних послуг, запобігання та виявлення корупції, управління документообігом.

Частина ОДА виявила корупційні ризики у тих функціях, де інші ОДА не помітили або не захотіли помітити (*Див. таблицю на ст. 29*).

Зазначені функції та ідентифіковані у них корупційні ризики недостатньо правильно сформульовані, однак, це дійсно ті функції/процеси, які перебувають у "червоному полі" корупціогенності та мають бути ретельно проаналізовані на наявність корупційної складової.

Звісно, це не означає, що вони притаманні всім ОДА, однак мали б бути проаналізовані кожною на наявність корупційних ризиків.

Досвід аналізу функцій та ідентифікованих у них корупційних ризиків

ОДА	Функція/процес	Ідентифікований корупційний ризик	Зміст корупційного ризику	Приклади негативних наслідків (зі ЗМІ) пов'язаних з неефективним управлінням корупційними ризиками
Дніпропетровська	Управління персоналом. Нагородження державними нагородами України та урядовими відзнаками.	Можливість голови/членів комісії державних нагород при Дніпропетровській обласній державній адміністрації, які приймають рішення про нагородження, діяти недобросовісно через наявність приватного інтересу.	Існує ймовірність неповідомлення головою/членом комісії про наявний конфлікт інтересів, який може призвести до вжиття ним заходів щодо впливу на інших членів у прийнятті необ'єктивного рішення.	
	У сфері цивільного захисту. Створення та використання матеріального резерву.	Ймовірність впливу зацікавлених осіб на працівників департаменту цивільного захисту облдержадміністрації під час опрацювання запитів на отримання матеріальних цінностей.	Існує ймовірність отримання неправомірної вигоди працівниками департаменту цивільного захисту облдержадміністрації під час опрацювання запитів на отримання матеріальних цінностей на користь осіб, які не мають на це право.	
	У сфері соціального забезпечення і захисту населення. Забезпечення політики у сфері соціальних послуг.	Можливість задоволення приватного інтересу при вирішенні питання влаштування людей похилого віку, осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю до інтернатних установ.	Існує ймовірність безпідставної відмови або надання переваг з боку працівників відділу стаціонарних установ управління інтегрованих соціальних послуг департаменту соціального захисту населення облдержадміністрації у видачі путівки для влаштування людей похилого віку, осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю до інтернатних установ.	
Закарпатська	У сфері містобудування та архітектури. Діяльність обласної архітектурно-містобудівної ради при управлінні містобудування та архітектури. Виїзд за межі України військовозобов'язаних осіб.	Можливість надання переваги при голосуванні щодо розгляду та ухвалення проєктів містобудівної документації.	Існує ймовірність участі членів містобудівної ради в обговоренні і голосуванні щодо проєктів, авторами яких є вони або їх близькі родичі, а також у випадках, коли проєкти розробляються працівниками проєктної установи, у якій вони працюють.	
Рівненська	Проведення процедури з оцінки впливу на довкілля та видача висновку з оцінки впливу на довкілля. Реалізація повноважень у сфері стратегічної екологічної оцінки.	Можливість зловживання службовим становищем, вимагання та отримання посадовими особами неправомірної вигоди при прийнятті рішення про виїзд за межі України військовозобов'язаних осіб як водіїв гуманітарних та інших вантажів, із застосуванням інформаційної системи "ШЛЯХ".	Можливе зловживання посадовими особами своїм службовим становищем щодо надання дозволу на виїзд за межі України військовозобов'язаним особам, отримання посадовими особами неправомірної вигоди при прийнятті рішення про виїзд за межі України військовозобов'язаних осіб як водіїв гуманітарних та інших вантажів, із застосуванням інформаційної системи "ШЛЯХ".	
Миколаївська	Підготовка та розгляд документів щодо реалізації повноважень облдержадміністрації у сфері земельних відносин (адміністративні послуги).	Можливість впливу третіх осіб щодо надання висновку з оцінки впливу на довкілля.	Існує можливість посередніх контактів заявників з відповідними працівниками у зв'язку із прийомом документів у паперовому вигляді.	

Полтавська	Розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури.	Імовірність недоборочесності посадових осіб Управління інфраструктури облвійськкадміністрації під час інвентаризації розміщених засобів зовнішньої реклами поза межами населених пунктів Полтавської області.	 <p>Імовірність отримання неправомірної вигоди працівниками Управління інфраструктури облвійськкадміністрації під час перевірки несанкціоновано розміщених засобів зовнішньої реклами поза межами населених пунктів Полтавської області з метою ухилення третіх осіб від демонтажу вищезазначених засобів реклами.</p>
Чернівецька	Визначення сільсько-господарських товаровиробників, яким надається державна підтримка.	Недостатня урегульованість процедури виявлення конфлікту інтересів у членів обласної комісії з питань визначення сільськогосподарських товаровиробників, яким надається державна підтримка.	Невиявлення конфлікту інтересів у членів обласної комісії з визначення сільськогосподарських товаровиробників, яким надається державна підтримка, може призвести до визначення сільськогосподарського товаровиробника не за критеріями конкурсу та надання державної підтримки не за призначенням.
Одеська	Можливість впливу посадових або інших осіб на призначення керівників комунальних підприємств, установ та організацій.	Можливість впливу посадових або інших осіб щодо сприяння визначення кандидатів на посади керівників комунальних підприємств, установ та організацій , управління якими делеговано Одеською обласною радою Одеській обласній державній адміністрації чи місцевими радами – відповідним районним державним адміністраціям з метою отримання неправомірної вигоди та реалізації приватного інтересу за попередньою домовленістю.	Непроведення аналізу проектів актів щодо створення, внесення змін до конкурсних комісій на предмет виникнення конфлікту інтересів у окремих працівників у разі їх включення до складу комісії. Приватний інтерес посадових осіб, що може призвести до прийняття немотивованих рішень конкурсної комісії. Приватний інтерес посадових осіб щодо надання переваг певним претендентам на зайняття посад.
Харківська	У галузі капітального будівництва . Контроль за експлуатаційним утриманням автомобільних доріг загального користування місцевого значення.	Можливість задоволення приватного інтересу під час прийому виконаних робіт/послуг з експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення.	Існує ймовірність отримання неправомірної вигоди працівником, який контролює прийом виконаних робіт/послуг з експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, за відсутності зауважень у разі їх наявності.
Вінницька	Відбір суб'єктів господарювання для пільгового кредитування через Комунальну організацію "Обласний фонд сприяння інвестиціям та будівництву".	Можливість працівника Департаменту агропромислового розвитку обласної військової адміністрації задовольнити свій приватний інтерес під час відбору суб'єктів господарювання для пільгового кредитування.	Існує можливість працівника Департаменту агропромислового розвитку обласної військової адміністрації задовольнити свій приватний інтерес під час відбору суб'єктів господарювання для пільгового кредитування, надавши перевагу окремим його учасникам.
	Забезпечення проведення конкурсу журналістських робіт "Моя Вінниччина".	Можливість працівника Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю обласної військової адміністрації задовольнити свій приватний інтерес на етапі оголошення про конкурс журналістських робіт "Моя Вінниччина".	Існує можливість отримання працівником Департаменту інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю обласної військової адміністрації неправомірної вигоди, надавши переваги окремим його учасникам на етапі оголошення про конкурс.
	Реалізація державної політики у сфері розвитку підприємництва (проведення конкурсу бізнес-планів для підприємців-початківців (стартапи).	Можливість працівника Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку обласної військової адміністрації надавати необґрунтовані переваги та лобювати інтереси окремих учасників конкурсу з фінансової підтримки суб'єктів підприємництва.	Під час проведення конкурсу з підтримки суб'єктів підприємництва працівник Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку обласної військової адміністрації може задовольнити свій приватний інтерес шляхом необ'єктивного проведення оцінювання, лобювання інтересів окремих учасників.

	<p>Прийняття рішення щодо забезпечення осіб з інвалідністю автомобілями за рахунок державних коштів.</p>	<p>Можливість працівника Департаменту соціальної та молодіжної політики обласної військової адміністрації вимагати чи отримати неправомірну вигоду під час розгляду матеріалів справи та прийняття рішення за рахунок державних коштів з інвалідністю осіб з інвалідністю автомобілями за рахунок державних коштів.</p>	<p>Існує можливість працівника Департаменту соціальної та молодіжної політики обласної військової адміністрації вимагати чи отримати неправомірну вигоду під час розгляду матеріалів справи та прийняття рішення стосовно забезпечення осіб з інвалідністю автомобілями за рахунок державних коштів всупереч встановленому чинним законодавством порядку забезпечення автомобілем відповідно до функціональних можливостей особи з інвалідністю.</p>	
	<p>Видача (переоформлення, анулювання) дозволу на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами.</p>	<p>Можливість працівника Управління розвитку території та інфраструктури обласної військової адміністрації задовольнити свій приватний інтерес під час надання адміністративних послуг (інших дозвільних документів) з питань стосовно викидів речовин, що забруднюють атмосферне повітря стаціонарними джерелами.</p>	<p>Існує можливість працівника Управління розвитку території та інфраструктури обласної військової адміністрації задовольнити свій приватний інтерес шляхом прискорення надання адміністративних послуг (інших дозвільних документів) з питань стосовно викидів речовин, що забруднюють атмосферне повітря стаціонарними джерелами.</p>	
	<p>Організація проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування.</p>	<p>Можливість працівника Управління дорожнього господарства обласної військової адміністрації задовольнити свій приватний інтерес під час проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування.</p>	<p>Існує можливість працівника Управління дорожнього господарства обласної військової адміністрації вимагати чи отримати неправомірну вигоду від перевізників-претендентів під час проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування.</p>	
	<p>Акредитація закладів охорони здоров'я.</p>	<p>Можливість працівника Департаменту охорони здоров'я та реабілітації обласної державної адміністрації задовольнити свій приватний інтерес під час проведення акредитації закладів охорони здоров'я.</p>	<p>Існує можливість працівника Департаменту охорони здоров'я та реабілітації обласної державної адміністрації вимагати чи отримати неправомірну вигоду під час проведення акредитації закладів охорони здоров'я шляхом надання необґрунтованого висновку щодо рівня акредитації, якому заклад охорони здоров'я об'єктивно не відповідає.</p>	
	<p>Підготовка будівництва нових об'єктів.</p>	<p>Можливість працівника Управління будівництва обласної військової адміністрації задовольнити свій приватний інтерес під час розгляду питання щодо надання дозволів на початок будівельних робіт.</p>	<p>Існує можливість отримання неправомірної вигоди працівником Управління будівництва обласної військової адміністрації під час перевірки повноти пакета документів, необхідних для надання дозволів на початок будівельних робіт.</p>	

3.2. Рекомендовані сфери діяльності для ідентифікації корупційних ризиків

Національним агентством проведено низку досліджень напряду стратегічного аналізу корупційних ризиків у пріоритетних сферах суспільного життя, де, зокрема, описані й корупційні ризики, власниками яких є ОДА.

Також сформовано перелік орієнтовних функцій/процесів, на які варто звернути увагу під час ідентифікації корупційних ризиків у ОДА (з урахуванням ідентифікованих корупційних ризиків підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління).

Національне агентство наголошує, що корупційні ризики, висвітлені у Каталозі корупційних ризиків та вищезазначених дослідженнях напряду стратегічного аналізу корупційних ризиків, є загальними, однак можуть бути адаптовані під особливості кожної ОДА та вимоги Методології.

Рекомендовані для аналізу напряду діяльності та орієнтовні процеси

Відбудова об'єктів нерухомого майна

(пошкоджене/зруйноване внаслідок збройної агресії рф)

- Прийняття рішень щодо надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна
- Визначення розміру шкоди та завданих збитків через пошкодження майна
- Визначення права на компенсацію
- Діяльність Комісій з розгляду питань щодо надання компенсацій
- Демонтаж будівель за результатами обстежень
- Діяльність Фонду тимчасового житла
- Робота з містобудівною документацією
- Видача містобудівних умов і обмежень



Корупційні ризики відбудови об'єктів нерухомого майна, які пошкоджені / зруйновані внаслідок збройної агресії рф: моделювання та пропозиції щодо їх мінімізації / усунення



Корупційні ризики в процедурі видачі містобудівних умов та обмежень забудови земельної ділянки



Корупційні ризики в системі контролю за розробкою і затвердженням містобудівної документації

Виїзд з України в умовах воєнного стану

- Виїзд військовозобов'язаних осіб
- Виїзд водіїв, що здійснюють перевезення медичних вантажів, вантажів гуманітарної допомоги автомобільними транспортними засобами для потреб Збройних Сил, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, а також населення України
- Виїзд дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, які не досягли 18-річного віку та проживають або зараховані до закладів різних типів, форми власності та підпорядкування на цілодобове перебування



Корупційні схеми та ризики під час виїзду з України в умовах воєнного стану

Гуманітарна допомога

- Розподіл та використання гуманітарної допомоги
- Перевірка волонтерів, громадських, благодійних, релігійних організацій, які залучаються до розподілу гуманітарної допомоги



Каталог
корупційних
ризиків



Механізми надання
державою гуманітарної
допомоги в умовах
воєнного стану

Діяльність військово-лікарських комісій

- Формування складу штатних ВЛК
- Призначення начальника ЦВЛК
- Призначення голів позаштатних постійно діючих ВЛК
- Визначення закладу охорони здоров'я при якому створюватись ВЛК, ТЦК та СП
- Встановлення причинно-наслідкового зв'язку травм (поранень, контузій, каліцтв), пов'язаних із захистом батьківщини



Корупційні ризики у
діяльності військово-
лікарських комісій
Збройних Сил України



Корупційні ризики
відбудови об'єктів
нерухомого майна, які
пошкоджені / зруйновані
внаслідок збройної
агресії РФ: моделювання
та пропозиції щодо їх
мінімізації / усунення

Діяльність закладів освіти (які знаходяться у сфері управління ОДА)

- Призначення керівників закладів освіти
- Зарахування абітурієнтів до закладів освіти
- Фінансування закладів освіти
- Проведення атестації керівних кадрів закладів освіти
- Внесення благодійних внесків



Стратегічний аналіз
корупційних ризиків у
дошкільній
та загальній середній
освіті



Стратегічний аналіз
корупційних ризиків у
дошкільній та загальній
середній освіті

Медична та соціальна сфера

- Надання соціальних послуг громадянам похилого віку, особам з інвалідністю в період воєнного стану
- Влаштування людей похилого віку та осіб з інвалідністю до будинку-інтернату
- Влаштування дітей з інвалідністю до інтернатних установ
- Усиновлення (вдочеріння) дітей



Корупційні ризики у
медичній та соціальній
сфері
ТОП-10 Корупційних
схем забезпечення
осіб з інвалідністю
технічними засобами
реабілітації



Корупційні ризики у
медичній та соціальній
сфері
ТОП-10 Корупційних
схем забезпечення осіб
з інвалідністю технічними
засобами реабілітації

Громадський транспорт

- Проведення конкурсів з перевезення пасажирів на міжміських та приміських автобусних маршрутах загального користування
- Розміщення реклами на громадському транспорті
- Утримання громадського транспорту

Цивільний захист

- Створення та використання матеріального резерву
- Використання захисних споруд цивільного захисту (цивільної оборони)

Житлово-комунальне господарство

- Експлуатаційне утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення
- Розміщення зовнішньої реклами на будівлях

Кадрова робота

- Прийняття рішень щодо представлення до нагородження державними нагородами України, Почесною грамотою Кабінету Міністрів України, заохочувальними відзнаками Прем'єр-міністра України та обласної державної адміністрації

IV. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз реєстрів ідентифікованих корупційних ризиків із найвищим рівнем наслідків засвідчив, що більшістю ОДА застосовано формальний підхід до процесу ідентифікації та оцінювання корупційних ризиків.

У значній кількості корупційні ризики є "шаблонними", без урахування особливостей діяльності ОДА.

Також, незважаючи на переважно однотипну діяльність усіх обласних військових (державних) адміністрацій, різняться функції, у яких ідентифіковано корупційні ризики, що вказує на відсутність єдиного підходу до процесу їх ідентифікації.

Такі результати можуть бути спричинені, зокрема:

- низьким рівнем кваліфікації та недостатнім досвідом осіб, відповідальних за ідентифікацію та оцінювання корупційних ризиків. ОЕСР рекомендує забезпечити постійне навчання та розвиток своїх співробітників відповідно до їхнього профілю, що сприяє підвищенню кваліфікації, професійних навичок⁵;
- відсутністю ініціативності та бажання глибокого аналізу функцій і процесів організації, які можуть містити корупційні ризики, запроваджувати дієві, ефективні політики, інструменти та механізми задля ефективної реалізації антикорупційної політики органу;
- низьким рівнем лідерської позиції керівника у розбудові ефективної антикорупційної інфраструктури в організації. Керівники можуть не вбачати вагомості своєї ролі у формуванні антикорупційної політики органу, не проявляти ініціативи та не докладати достатніх зусиль для формування відомчої антикорупційної політики;
- недостатньою вмотивованістю працівників як заінтересованих осіб та бажанням приховати наявні корупційні ризики у функціях та процесах організації задля можливості подальшого отримання неправомірної вигоди і задоволення власного інтересу.

Зазначене вказує на гостру необхідність розбудови антикорупційного комплаєнсу, який є основою доброчесного органу, оскільки забезпечує системний підхід щодо дотримання етичних принципів, законодавчих вимог та корпоративних стандартів у його діяльності.

Задля покращення результатів на шляху до викорінення корупції в органах влади доцільно:

- забезпечити постійне навчання та розвиток членів робочої групи з оцінювання корупційних ризиків, інших співробітників у сфері запобігання та виявлення корупції;
- вжити заходів щодо максимального залучення незалежних експертів та представників громадськості до проведення оцінки корупційних ризиків у діяльності органів влади;
- звернути увагу на персональну відповідальність за належний рівень організації роботи із запобігання та виявлення корупції, в тому числі на якість підготовки антикорупційної програми та проведення регулярної оцінки корупційних ризиків у діяльності органу;
- керівнику ОДА вжити заходів щодо розвитку ефективної системи запобігання

та виявлення корупції в організації відповідно до запропонованої Національним агентством Моделі зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях, бути еталонним прикладом доброчесної поведінки для своїх підлеглих та громадськості, гарантом нульової толерантності до корупції, ефективної діяльності й управління, відповідати цінностям, описаним у Посібнику керівника.

Важливо пам'ятати, що боротьба з корупцією – це постійний процес, і необхідно докладати зусиль для забезпечення стійкого та тривалого прогресу у цьому протистоянні.



Модель зрілості
доброчесності
(запобігання корупції)
в організаціях



Посібник керівника



Портал доброчесності

