



ПОСІБНИК

з організації антикорупційної
роботи в органах місцевого
самоврядування



Цей посібник підготовлено в межах проєкту «Посилення антикорупційної спроможності на регіональному рівні: від стандартів до кращих практик» ГО «Фундація інституційного розвитку» спільно з Національним агентством з питань запобігання корупції за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та фінансування Уряду Японії.

Думки, висновки або рекомендації, висловлені авторами чи упорядниками цієї публікації, не обов'язково відображають погляди ПРООН, інших агенцій ООН та Уряду Японії.

Посібник спрямований на підтримку професійної діяльності з організації антикорупційної роботи в органах місцевого самоврядування, зокрема у сфері управління корупційними ризиками, на формування обізнаності в сфері запобігання і виявлення корупції, захисту викривачів, врегулювання конфлікту інтересів та забезпечення ефективної взаємодії і може бути використаний міськими, сільськими, селищними головами, головами районної, обласної, районної у місті ради (у разі її утворення) та уповноваженими особами з питань запобігання та виявлення корупції органів місцевого самоврядування.

Матеріали можуть бути використані для проведення навчальних сесій, семінарів, тренінгів і консультацій, спрямованих на підвищення рівня обізнаності посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, громадських активістів та жителів громад щодо принципів доброчесності, етики публічного управління і механізмів запобігання корупції.

Посібник також стане у пригоді **громадським організаціям, освітнім установам і молодіжним ініціативам**, які прагнуть поширювати культуру доброчесності, сприяти розвитку демократичних цінностей та активній участі громадян у процесах місцевого врядування.

Він може бути використаний як практичний інструмент для розробки локальних політик, внутрішніх регламентів, інформаційних кампаній і навчальних програм.

ЗМІСТ

Перелік скорочень та ключових термінів	➤ 5
Вступ	➤ 6
Розділ 1. Антикорупційна діяльність в органах місцевого самоврядування: професійні ролі та системні засади	➤ 8
Розділ 2. Роль голови місцевої, районної, обласної ради у забезпеченні ефективної антикорупційної роботи в органах місцевого самоврядування	➤ 26
Розділ 3. Організація та контроль антикорупційної діяльності в органах місцевого самоврядування	➤ 34
Розділ 4. Формування обізнаності та організація антикорупційних заходів	➤ 38
Розділ 5. Управління корупційними ризиками	➤ 46
Розділ 6. Методична та консультаційна підтримка з антикорупційних питань	➤ 59
Розділ 7. Виявлення та врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування	➤ 64
Розділ 8. Контроль за поданням декларацій в органах місцевого самоврядування	➤ 71
Розділ 9. Викривання в органах місцевого самоврядування: політики, процедури, канали повідомлення та захист викривачів	➤ 75
Перелік рекомендованих матеріалів	➤ 81

Перелік скорочень та ключових термінів

АКП - Антикорупційна програма органу місцевого самоврядування.

Викривач - особа, яка за наявності обґрунтованого переконання повідомила про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень чи інших порушень Закону України «Про запобігання корупції», які стали їй відомі у зв'язку з її трудовою, професійною, господарською, громадською, науковою діяльністю, проходженням нею служби чи навчання або участю у процедурах, обов'язкових для початку такої діяльності чи служби.

Голова місцевої, районної, обласної ради / голова ради - міський, сільський, селищний голова або голова районної, обласної, районної в місті ради (у разі її утворення).

Директива ЄС 2019/1937 - Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС про захист осіб, які повідомляють про порушення права Союзу.

ЄДРСР - Єдиний державний реєстр судових рішень.

Єдиний реєстр декларацій - Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

Єдиний реєстр корупціонерів - Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення.

ЄС - Європейський Союз.

Закон - Закон України «Про запобігання корупції».

ЗУ «Про ОМС» - Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Конфлікт інтересів - суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає або може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішення.

Корупційний ризик - ймовірність вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення у певному управлінському процесі чи функції.

Методологія - Методологія управління корупційними ризиками, затверджена наказом Національного агентства від 28 грудня 2021 року № 830/21.

Національне агентство - Національне агентство з питань запобігання корупції.

ОЕСР - Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD).

ОМС - орган (-и) місцевого самоврядування.

Повідомлення про корупцію - повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції».

Портал - Єдиний портал повідомлень викривачів.

Реєстр корупційних ризиків - структурований перелік ідентифікованих корупційних ризиків з оцінкою їх рівня та заходами впливу; невід'ємний додаток до антикорупційної програми.

Типове положення - Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затверджене наказом Національного агентства від 27 травня 2021 року № 277/21.

Уповноважений / уповноважена особа - Уповноважений підрозділ (уповноважена особа) з питань запобігання та виявлення корупції.

ЦНАП - Центр надання адміністративних послуг.

ISO 37001 - Міжнародний стандарт систем управління щодо протидії корупції (International Organization for Standardization).

Метою цього посібника є підтримка ОМС у впровадженні ефективної антикорупційної діяльності та формуванні сталої системи доброчесності в ОМС.

У новій системі публічного управління, сформованій завдяки децентралізації, антикорупційна діяльність стала ключовим інструментом зміцнення довіри між громадянами та місцевою владою. Саме на рівні громад, де рішення ухвалюються найближче до людей, доброчесність і прозорість визначають якість послуг, ефективність управління та спроможність місцевої влади відповідати на потреби мешканців. Антикорупційні підходи перестали бути формальністю – вони стали необхідною умовою сталого розвитку територіальних громад.

У сучасних умовах, коли територіальні громади відіграють ключову роль у відновленні країни, управління публічними ресурсами на місцевому та регіональному рівнях має бути не лише ефективним, а й бездоганно доброчесним. Виборці очікують від місцевої влади не декларацій, а конкретних рішень і дій, які захищають інтереси громади, мінімізують корупційні ризики та зміцнюють довіру. Саме тому антикорупційна діяльність **має бути інтегрована в щоденну роботу ОМС**: від кадрових рішень, планування бюджету та здійснення закупівель до комунікації з мешканцями та взаємодії з місцевим бізнесом.

Ключову роль у формуванні та підтримці антикорупційної системи в ОМС відіграє голова місцевої, районної, обласної ради. Від його позиції залежить, чи буде система працювати ефективно: саме голова задає етичні стандарти, створює безпечні умови для повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції», підтримує викривачів, демонструє нетерпимість до недоброчесної поведінки та забезпечує сталість антикорупційної політики. Його лідерство визначає не лише зміст політики, а й рівень довіри до місцевої влади та її здатність забезпечувати розвиток територіальної громади.

Водночас для реалізації цієї політики на практиці запроваджено інституційний механізм уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції. Вони виступають професійними координаторами, методичними радниками та агентами змін, які забезпечують впровадження антикорупційних заходів у щоденну роботу органу, налагоджують внутрішню взаємодію та підтримують етичну інфраструктуру.

Посібник структурований таким чином, щоб послідовно провести користувача через ключові елементи антикорупційної діяльності в ОМС.

Після вступу, який окреслює контекст і значення доброчесності для місцевого самоврядування, перший розділ присвячений професійним ролям та системним засадам антикорупційної роботи в територіальних громадах. Другий розділ посібника підкреслює ключову роль голови місцевої, районної, обласної ради у забезпеченні ефективності антикорупційної системи в ОМС.

Наступні розділи деталізують практичні аспекти організації та контролю антикорупційної діяльності, формування обізнаності та проведення заходів, управління корупційними ризиками, а також надання методичної й консультаційної підтримки.

Окремі розділи присвячені врегулюванню конфлікту інтересів, контролю за поданням декларацій, розгляду повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» та захисту викривачів.

Цей посібник створено для **голів місцевих, районних, обласних рад, уповноважених осіб, а також депутатів місцевих рад, посадових осіб та інших працівників ОМС всіх рівнів**, які прагнуть не просто виконувати вимоги законодавства, а будувати стійку систему доброчесності на місцевому та регіональному рівнях. Він поєднує нормативну базу, міжнародні стандарти, практичні інструменти та приклади управлінських рішень, що дозволяють перетворити антикорупційну політику з формального документа на дієву систему, яка працює щодня. Центром цієї системи є синергія між головою ради, уповноваженим, депутатами місцевих рад та посадовими особами й іншими працівниками ОМС.

Саме ця взаємодія дозволяє перейти від реактивного реагування на порушення до проактивного управління ризиками, формування культури доброчесності та зміцнення інституційної спроможності територіальної громади та регіону в цілому. Адже антикорупційна робота – це не про контроль, а про довіру. І вона починається з тих, хто щодня приймає рішення на місцях.

Розділ 1.

Антикорупційна діяльність в органах місцевого самоврядування: професійні ролі та системні засади

Формування доброчесного та прозорого управлінського середовища в ОМС є не лише нормативною вимогою, а й стратегічною умовою сталого розвитку територіальних громад.

Антикорупційна діяльність, здійснювана на системному рівні, виступає фундаментом належного врядування, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність використання публічних ресурсів, законність управлінських рішень та рівень суспільної довіри до місцевої влади.

Більше того, наявність формалізованої та дієвої системи управління корупційними ризиками є критерієм інституційної спроможності громади, що має вирішальне значення для залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги та реалізації програм відновлення. У цьому контексті антикорупційна політика набуває не лише правового, а й економічного та репутаційного виміру.

Ефективність антикорупційної системи в ОМС залежить від узгодженої взаємодії трьох ключових компонентів:

- 1. нормативно-правової основи**, яка визначає правила, процедури та очікування;
- 2. лідерства** голови місцевої, районної, обласної ради, його заступників, посадових осіб ОМС та депутатів місцевих рад, що задають етичний орієнтир і забезпечують політичну волю;
- 3. професійної компетентності** уповноважених, які реалізують політику на практиці та виступають агентами змін.

Лише за умови синергії цих елементів можливо перейти від формального виконання вимог до формування стійкої організаційної культури нульової толерантності до корупції.

Цей розділ посібника пропонує огляд системних засад антикорупційної роботи в територіальних громадах та регіонах в цілому: від нормативної архітектури, що визначає рамки діяльності, до аналізу професійних ролей і моделей взаємодії між головою місцевої, районної, обласної ради, їх

заступниками, посадовими особами та іншими працівниками ОМС, депутатами місцевих рад та уповноваженими особами.

Нормативно-правові та міжнародні засади антикорупційної політики ➤

Організація антикорупційної діяльності в ОМС базується на поєднанні національного законодавства, внутрішніх політик та міжнародних стандартів, які формують єдину систему координат для практичного впровадження політики доброчесності. Ця нормативна рамка виконує три ключові функції:

- 1. визначає**, що саме має бути реалізовано (обов'язкові вимоги);
- 2. пояснює**, як це слід робити (методології та процедури);
- 3. встановлює**, хто несе відповідальність (ролі, повноваження, гарантії).

Організаційною основою для розподілу відповідальності слугує міжнародно **визнана «Модель трьох ліній»**, яка структурує антикорупційну систему за принципом:

- ▶ **Перша лінія** – власники процесів, які щоденно приймають управлінські рішення;
- ▶ **Друга лінія** – функції контролю, що забезпечують моніторинг і методичну підтримку;
- ▶ **Третя лінія** – незалежний аудит, що оцінює ефективність системи в цілому.

Ключовим нормативним актом, що регулює антикорупційну політику в Україні, є **Закон України «Про запобігання корупції»**¹. Його положення створюють основу для формування внутрішніх політик доброчесності в ОМС.

Закон визначає обов'язкові елементи антикорупційної системи, такі як інститут уповноваженого, оцінка корупційних ризиків, антикорупційні програми, управління конфліктом інтересів, фінансовий контроль та електронне декларування, захист викривачів тощо. Особливу увагу слід зосередити на таких із них.

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII // Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

Стаття 13-1. Ця норма визначає правові засади діяльності антикорупційного уповноваженого, включаючи вимоги до призначення, функціональні обов'язки та гарантії незалежності. Уповноважений має бути підзвітним виключно голові місцевої, районної, обласної ради, що забезпечує його автономність і захист від неправомірного втручання.

Стаття 19. Закон встановлює обов'язковість ухвалення антикорупційних програм для обласних рад, Київської та Севастопольської міських рад, тоді як інші ОМС мають право приймати їх добровільно. Проте добровільність не означає факультативність: у сучасних умовах антикорупційна програма є ознакою належного врядування, інструментом управління корупційними ризиками та критерієм інституційної спроможності територіальної громади.

Стаття 28. Закон встановлює обов'язок посадової особи повідомляти про наявність реального або потенційного конфлікту інтересів, утримуватися від дій та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів.

На організацію антикорупційної роботи в ОМС впливають не лише норми антикорупційного законодавства, а й положення галузевих законів, які регулюють діяльність посадових осіб ОМС та депутатів місцевих рад. Зокрема **стаття 59-1** Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює додаткові вимоги щодо врегулювання конфлікту інтересів у посадових осіб ОМС та депутатів місцевих рад, який виник під час участі у засіданні ради, іншого колегіального органу (комісії, комітету, колегії тощо).

Стаття 8 Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» встановлює базові стандарти поведінки депутата місцевої ради, які безпосередньо пов'язані із запобіганням конфлікту інтересів. Зокрема, депутат зобов'язаний керуватися інтересами територіальної громади, не використовувати мандат в особистих чи корисливих цілях, дотримуватися принципів порядності, честі та гідності, не приймати винагород чи подарунків за дії, пов'язані із здійсненням депутатських повноважень. Також стаття визначає, що на депутатів місцевих рад поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції», зокрема щодо обов'язку подання декларацій та дотримання вимог фінансового контролю.

Стаття 53. Закон гарантує правовий захист осіб, які повідомляють про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону. Уповноважений має забезпечити конфіденційність, безпеку та належний розгляд таких повідомлень, що є важливою складовою довіри до антикорупційної системи.

Методологія управління корупційними ризиками, затверджена наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 28 грудня 2021 року №830/21² є ключовим документом, який деталізує, як практично реалізувати процес управління корупційними ризиками. Методологія надає покроковий алгоритм дій: від підготовчих заходів і утворення робочої групи з оцінювання корупційних ризиків до підготовки та перегляду антикорупційної програми. Вона передбачає:

- **утворення** робочої групи та затвердження її персонального складу;
- **організацію** роботи з оцінювання корупційних ризиків включно з визначенням відповідальних виконавців і забезпеченням їхнього безперешкодного доступу до необхідної інформації та документів ради;
- **аналіз** середовища (нормативного регулювання та фактичної практики виконання повноважень, виявлення типових корупційних схем);
- **ідентифікацію** вразливих функцій і процесів у діяльності ОМС (публічні закупівлі, управління комунальним майном та земельними ресурсами, надання адмінпослуг, проходження служби в ОМС тощо);
- **збір і аналіз** інформації від виконавчих органів чи виконавчого апарату ради, посадових осіб місцевого самоврядування та із зовнішніх джерел, громадськості;
- **оцінювання** корупційних ризиків за критеріями ймовірності їх реалізації та потенційних наслідків, визначення їх рівнів;
- **розробку** заходів впливу на корупційні ризики та визначення їх пріоритетності (відповідно до визначених рівнів корупційних ризиків);
- **визначення** відповідальних виконавців та строків реалізації заходів впливу;
- **підготовку** реєстру корупційних ризиків, у якому фіксуються виявлені корупційні ризики, їх зміст, джерела, існуючі заходи контролю, визначені рівні, запропоновані заходи впливу, відповідальні виконавці та строки їх реалізації;
- **підготовку та затвердження** антикорупційної програми, невід'ємним додатком до якої є реєстр корупційних ризиків;
- **моніторинг та оцінку** виконання антикорупційної програми, підготовку звітів за їх результатами;
- **періодичний перегляд** антикорупційної програми з урахуванням змін у законодавстві, структурі чи функціях ради, її виконавчого комітету (у разі його створення) та виконавчих органів;
- **документування** всіх етапів процесу та забезпечення відкритості й прозорості прийнятих управлінських рішень.

2. Методологія управління корупційними ризиками, затверджена наказом Національного агентства з питань запобігання корупції 28 грудня 2021 року № 830/21 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text>

Методологія підкреслює ключову роль голови місцевої, районної, обласної ради як керівника організації, відповідального за формування цілісності та послідовності антикорупційних заходів.

Саме на цьому рівні забезпечується прийняття управлінського рішення про початок оцінювання ризиків, залучення всіх структурних підрозділів, виділення необхідних ресурсів і публічна підтримка робочої групи, що створює умови для реального впровадження антикорупційних механізмів у повсякденну діяльність ОМС.

Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затверджене наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 27 травня 2021 року № 277/21³ визначає функціональні завдання, повноваження та механізми захисту незалежності уповноважених осіб. Його положення базуються на статті 13-1 Закону, яка встановлює рамку організації заходів із запобігання корупції на рівні закону. Типове положення деталізує ці законодавчі вимоги у конкретних завданнях уповноважених осіб. Документ визначає, що уповноважений:

- **координує** оцінку корупційних ризиків, організовує діяльність робочої групи, готує пропозиції щодо заходів реагування;
- **забезпечує** підготовку антикорупційної програми, змін до неї, подання на погодження та моніторинг виконання;
- **розробляє** проекти актів з питань запобігання та виявлення корупції;
- **візує** проекти актів з основної діяльності ОМС, кадрових та адміністративно-господарських питань (залежно від їх видів);
- **проводить** навчання, організовує підвищення кваліфікації, консультації та методичний супровід посадових осіб та інших працівників ОМС, депутатів місцевих рад;
- **здійснює** контроль за дотриманням антикорупційного законодавства у системі ОМС та підприємствах, установах, організаціях комунальної власності;
- **забезпечує** підготовку звітів за результатами моніторингу виконання антикорупційної програми та щопівроку подає інформацію до Національного агентства;
- **працює** з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону,

3. Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затверджене наказом Національного агентства від 27 травня 2021 року № 277/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text>

організовує роботу внутрішніх каналів повідомлення, проводить перевірку отриманої інформації;

- **співпрацює** з викривачами, забезпечує дотримання їхніх прав і гарантій захисту;
- **виявляє та сприяє** врегулюванню конфлікту інтересів, інформує голову ради та Національне агентство про виявлені випадки;
- **надає** допомогу у заповненні декларацій, перевіряє факт їх подання та повідомляє Національне агентство про порушення;
- **інформує** голову ради, Національне агентство або інші спеціально уповноважені органи про факти, що можуть свідчити про корупційні чи пов'язані з корупцією правопорушення;
- **бере участь** у службових розслідуваннях, спрямованих на встановлення причин і умов, що призвели до вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення або невиконання вимог Закону;
- **забезпечує** подання інформації до Національного агентства щодо накладення (скасування розпорядчого документа про накладення) дисциплінарних стягнень на особу за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень для внесення відомостей до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;
- **здійснює** інші заходи, необхідні для належного функціонування системи запобігання та виявлення корупції в системі ОМС.

Типове положення також закріплює принцип підзвітності і підконтрольності уповноваженого виключно голові місцевої, районної, обласної ради як керівнику організації.

Такий підхід є критично важливим для забезпечення незалежності уповноваженого та створює умови для неупередженого виконання ним своїх функцій.

Документ передбачає захист від незаконного звільнення, втручання в діяльність, а також гарантує доступ до необхідної інформації та документів.

Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності», затверджений Міністерством економіки України від 31.12.2021 № 1193⁴, є основою для професійної підготовки, оцінки якості роботи та розвитку кар'єрної траєкторії уповноважених осіб.

4. Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності», затверджений наказом Міністерства економіки України від 31.12.2021 № 1193. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/407-nakaz_1193.pdf

Він визначає: **загальні компетентності**, необхідні для виконання функцій: доброчесність, досягнення результатів, аналітичні здібності комунікація та взаємодія; **трудові функції**, які має виконувати уповноважена особа: організація та контроль антикорупційної діяльності в організації; координація антикорупційної діяльності в інших органах, підприємствах, установах та організаціях, що належать до сфери управління; забезпечення обізнаності з питань додержання законодавства щодо 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 антикорупційного законодавства; здійснення повноважень у сфері захисту викривачів.

Згідно із Стандартом, уповноважений має володіти знаннями про організаційно-правові засади антикорупційної діяльності, вміти реалізовувати права і обов'язки, закріплені законодавством, розуміти основи організації роботи у різних напрямках антикорупційної діяльності, а також застосовувати норми щодо захисту викривачів, врегулювання конфлікту інтересів та декларування тощо.

Стандарт також акцентує на здатності уповноваженого організовувати роботу щодо забезпечення функціонування каналів повідомлення про можливі факти порушень антикорупційного законодавства, отримувати та організовувати розгляд повідомленої через такі канали інформації.

Це підкреслює важливість не лише технічної, а й комунікативної компетентності, що є основою для побудови довіри та ефективної взаємодії.

Антикорупційна діяльність в ОМС не може бути ізольованою від міжнародного контексту. Вона **має враховувати** глобальні стандарти, рекомендації та практики, які формують сучасне розуміння доброчесності, прозорості та відповідальності в публічному управлінні.

ISO 37001⁵ – це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який пропонує структуровану модель для створення, впровадження та удосконалення системи управління щодо протидії корупції. Він охоплює як публічний, так і приватний сектор

5. ISO 37001:2016, IDT. Системи управління щодо протидії корупції. Вимоги та настанови щодо застосування : офіц. переклад. Київ : НАЗК, 2021. 76 с.

URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/22.-ISO-37001_2016_ukr.pdf

і може бути адаптований до діяльності ОМС. Стандарт визначає вимоги до антикорупційної політики, процедур, контролю, навчання, моніторингу та реагування. Він передбачає:

- **формування** культури доброчесності на всіх рівнях місцевої, районної, обласної ради;
- **активну роль** голови місцевої, районної, обласної ради у впровадженні антикорупційних цінностей;
- **інтеграцію** антикорупційної системи в загальну систему управління;
- **управління** корупційними та пов'язаними з корупцією ризиками включно з діями третіх сторін;
- **створення** механізмів для повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону та захист викривачів.

Особливу увагу в ISO 37001 надано ролі керівника у впровадженні принципів доброчесності. У контексті ОМС, вважаємо, що це насамперед стосується голови ради, який виконує функції керівника організації, а також депутатів місцевих рад як представників інтересів територіальної громади.

Стандарт вимагає, щоб саме на цьому рівні забезпечувалася **не лише формальна підтримка антикорупційної політики, а й демонстрація особистої прихильності до її реалізації**. Голова ради має брати участь у навчанні, підтримувати уповноважених осіб та створювати належне ресурсне підґрунтя для ефективного функціонування системи. Депутати місцевих рад, в свою чергу, мають підтримувати антикорупційну політику громади, дотримуючись вимог антикорупційного законодавства, правил депутатської етики, визначених регламентом ради, та своїми діями поширювати культуру доброчесності серед жителів громади.

Рекомендації GRECO⁶. GRECO – це механізм моніторингу Ради Європи, який оцінює дотримання антикорупційних стандартів у державах-членах. Україна є учасником GRECO з 2006 року, і рекомендації цієї організації мають значний вплив на формування національної антикорупційної політики. Вони охоплюють широкий спектр питань: від етичних кодексів і конфлікту інтересів до прозорості фінансових декларацій, регулювання подарунків, постдержавної зайнятості та взаємодії з лобістами.

При цьому GRECO наголошує, що кодекси етики не повинні замінювати законодавство, але мають його доповнювати, конкретизувати та пояснювати. Вони повинні містити чіткі положення щодо конфлікту

6. GRECO. Addendum до Другого звіту про відповідність України (GRECORC4 (2024)15). Страсбург : Рада Європи, 2024. URL: <https://rm.coe.int/grecorc4-2024-15-final-ukr-add-to-the-2nd-compliance-report-ukraine-pu/1680b46473>.

інтересів, прийняття подарунків, сумісництва, використання службової інформації, зовнішніх контактів та механізмів повідомлення про корупцію. Особлива увага надається тому, щоб ці кодекси були не декларативними, а дієвими з чіткими процедурами моніторингу, відповідальності та навчання. Відповідно GRECO також рекомендує запровадження постійного навчання з питань етики та доброчесності, використання практичних кейсів, залучення громадськості та медіа до формування культури нульової толерантності до корупції.

У контексті регіонального управління GRECO підкреслює необхідність розробки етичних кодексів не лише для державних службовців, а й для посадових осіб місцевого рівня включно з депутатами місцевих рад, керівниками комунальних підприємств та працівниками. Це дозволяє забезпечити єдність стандартів доброчесності на всіх рівнях управління.

Для ОМС інтеграція рекомендацій GRECO та стандарту ISO 37001 може здійснюватися через:

- **адаптацію** внутрішніх політик доброчесності до міжнародних вимог;
- **розробку** локальних кодексів етики з урахуванням рекомендацій GRECO та Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158⁷;
- **впровадження** процедур управління ризиками відповідно до Методології та ISO 37001;
- **створення** механізмів захисту викривачів, що відповідають стандарту ISO 37002;
- **навчання** посадових осіб місцевого самоврядування на основі практичних кейсів, рекомендованих GRECO;
- **публічну комунікацію** антикорупційної політики через вебсайти, звіти, інформаційні кампанії.

Ролі суб'єктів антикорупційної діяльності в органах місцевого самоврядування та їх взаємодія

Інституційна спроможність ОМС у сфері запобігання корупції та розбудови доброчесного середовища визначається узгодженою взаємодією суб'єктів, які беруть участь у формуванні, прийнятті та реалізації управлінських рішень.

7. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 р. № 158, зареєстр. у Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 р. за №1203/29333 // Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

Така взаємодія повинна здійснюватися з урахуванням розподілу повноважень між головою місцевої, районної, обласної ради, її виконавчими органами, посадовими особами місцевого самоврядування, депутатами місцевих рад та уповноваженими з антикорупційної діяльності.

1. Голова місцевої, районної, обласної ради.

Голова місцевої, районної, обласної ради є **ключовим суб'єктом організації роботи відповідних рад та їх виконавчих органів**. Роль голови місцевої, районної, обласної ради базується на концепції «tone at the top» («тон згори») – персональній відповідальності за формування етичного клімату в системі місцевого самоврядування. Йдеться не лише про адміністративне управління виконавчим апаратом чи виконавчим комітетом (у разі його створення), а про лідерство, що задає стандарти доброчесності.

Ефективність антикорупційної політики значною мірою залежить від особистої доброчесності, системності його управлінських рішень та їх спрямованості на забезпечення прозорості, підзвітності та дотримання вимог законодавства. У межах своїх повноважень він **забезпечує організацію діяльності ради, виконавчих органів та посадових осіб системи ОМС, створює організаційні умови для впровадження антикорупційної політики та забезпечує виконання рішень ради**.

З урахуванням його організаційної ролі саме ця посадова особа:

- **забезпечує** позиціонування антикорупційної політики ОМС як складової управлінської діяльності як всередині територіальної громади, так і у взаємодії з державними органами, партнерами та іншими заінтересованими сторонами;
- **ініціює** розгляд питань, пов'язаних із запобіганням та виявленням корупції, зокрема оцінку корупційних ризиків, розробку антикорупційної програми, коригування службових обов'язків членів робочої групи з оцінки корупційних ризиків для їх повноцінної участі в цьому процесі;
- **створює** умови для забезпечення гарантій незалежності діяльності уповноваженого з антикорупційної діяльності від впливу чи втручання у його роботу. Голова зобов'язаний забезпечити уповноваженого належними матеріально-технічними умовами для виконання покладених на нього завдань. Втручання у діяльність уповноваженого, а також покладення на нього обов'язків чи функцій, що не належать або виходять за межі його повноважень чи обмежують виконання покладених на нього завдань, забороняється;

- **забезпечує** включення антикорупційних заходів до порядку денного роботи ради та організацію виконання рішень ради у сфері запобігання корупції.

Безумовно, від голови місцевої, районної, обласної ради як головної посадової особи значною мірою залежать формування та реалізація політики доброчесності в ОМС. Однак прихильність до високих антикорупційних стандартів, чесність та відповідальність голови місцевої, районної, обласної ради повинна знаходити реальну підтримку в депутатського корпусу, членів виконавчих органів, посадових осіб місцевого самоврядування та мешканців громади.

2. Депутати місцевих рад.

Відповідно до статті 59 ЗУ «Про ОМС» рішення ради приймаються на її пленарних засіданнях після обговорення більшістю депутатів від загального складу ради, якщо інше не передбачено цим Законом. Це означає, що реалізація антикорупційної політики в ОМС **має колегіальний характер та потребує підтримки депутатського корпусу під час прийняття відповідних рішень**, зокрема щодо затвердження антикорупційних програм, внутрішніх положень та інших програмних та організаційних документів.

У контексті запобігання корупції їх роль як суб'єктів прийняття рішень полягає в:

- **персональній відповідальності** за дотримання вимог антикорупційного законодавства під час здійснення депутатських повноважень;
- **участі** в роботі робочої групи з оцінки корупційних ризиків ОМС (за їх згодою);
- **участі** у розгляді та прийнятті рішень щодо затвердження антикорупційних програм та інших програмних документів у сфері запобігання корупції та розбудови доброчесного середовища громади;
- **дотриманні** вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів;
- **поданні** декларацій та дотриманні вимог фінансового контролю;
- **забезпеченні** відкритості та обґрунтованості прийняття рішень;
- **дотриманні** стандартів депутатської етики під час здійснення повноважень;
- **взаємодії** з уповноваженим з антикорупційної діяльності з питань дотримання вимог антикорупційного законодавства та антикорупційної політики ОМС.

3. Керівники виконавчих органів ради.

Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад є підконтрольними і підзвітними раді. Відповідно, керівники виконавчих органів ради забезпечують практичну реалізацію антикорупційних заходів та дотримання принципів антикорупційної політики ОМС у своєму виконавчому органі. Фактично керівники виконавчих органів є ключовою ланкою між стратегічними рішеннями ради та їх практичним виконанням на рівні процесів.

До їх ключових ролей належать:

- ▶ **організація** виконання антикорупційних заходів у своєму виконавчому органі;
- ▶ **забезпечення** впровадження внутрішніх процедур контролю антикорупційних заходів;
- ▶ **взаємодія** з уповноваженим з антикорупційної діяльності щодо ідентифікації корупційних ризиків у межах повноважень виконавчого органу та визначення заходів впливу на ризики;
- ▶ **контроль** за дотриманням підлеглими вимог антикорупційного законодавства та принципів антикорупційної політики ОМС;
- ▶ **взаємодія** з уповноваженим з антикорупційної діяльності з питань дотримання вимог антикорупційного законодавства та виконання заходів на досягнення цілей антикорупційної політики ОМС.

4. Посадові особи місцевого самоврядування.

Посадові особи місцевого самоврядування, відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» забезпечують виконання функцій ОМС та безпосередньо здійснюють управлінські та адміністративні процедури.

Їх роль у системі запобігання корупції полягає в:

- ▶ **неухильному дотриманні** встановлених антикорупційних обмежень і заборон;
- ▶ **запобіганні та своєчасному повідомленні** про наявність реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- ▶ **поданні** декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій місцевого самоврядування, відповідно до вимог законодавства;
- ▶ **участі** у впровадженні антикорупційних процедур;
- ▶ **проходженні** навчання, регулярному підвищенні кваліфікації та виконанні рекомендацій уповноваженого з антикорупційної діяльності.

Саме посадові особи забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень та адміністративних процедур. Тому рівень їхньої

етичної обізнаності та персональної відповідальності безпосередньо впливає на ефективність антикорупційної політики ОМС в цілому.

5. Уповноважений з антикорупційної діяльності.

Важливою складовою діяльності із запобігання корупції на муніципальному рівні є діяльність уповноваженого з антикорупційної діяльності. Саме ця особа наділена повноваженнями щодо здійснення контролю за дотриманням антикорупційного законодавства. Однак результативна робота в галузі запобігання корупції можлива лише за умови його продуктивної співпраці з головою місцевої, районної, обласної ради та його заступниками; керівниками виконавчих органів; депутатами місцевих рад.

За таких умов уповноважений з антикорупційної діяльності зможе забезпечити ефективну організацію, методичний супровід антикорупційної діяльності в ОМС та виконання всіх трудових функцій, визначених професійним стандартом.

Уповноважений є ключовим виконавцем антикорупційної політики на місцевому рівні. Його завдання – **перетворити стратегічні цілі на конкретні дії, забезпечити методичну підтримку процесів та виступати агентом змін у щоденній роботі ради.**

Основні функції уповноваженого:

- 1. Організація та контроль антикорупційної діяльності в місцевій, районній, обласній раді.** Уповноважений узгоджує антикорупційні заходи на підприємствах, установах, організаціях комунальної власності (юридичних особах, що належать до сфери управління ради), надає методичний супровід та забезпечує контроль за виконанням антикорупційних заходів у межах виконавчої діяльності ОМС, формуючи єдність підходів до запобігання корупції в управлінських процесах, на які поширюються його повноваження.
- 2. Формування обізнаності та організація антикорупційних заходів.** Уповноважений організовує інформаційні та просвітницькі заходи, спрямовані на формування культури доброчесності серед посадових осіб та інших працівників ОМС. Він забезпечує поширення матеріалів, проводить тренінги та комунікаційні кампанії, сприяє підвищенню рівня знань щодо антикорупційних стандартів.
- 3. Управління корупційними ризиками в діяльності ради.**

Уповноважений організовує процес їх ідентифікації та оцінки, координує роботу робочої групи, забезпечує методичний супровід, узагальнює результати аналізу та готує пропозиції щодо заходів реагування. Він також здійснює моніторинг виконання цих заходів, ініціює перегляд антикорупційної програми та забезпечує належну послідовність і актуальність процесу управління ризиками в межах своєї компетенції.

- 4. Методична та консультаційна підтримка з антикорупційних питань.** Уповноважений надає посадовим особам та іншим працівникам ОМС методичну та консультаційну допомогу щодо застосування антикорупційного законодавства, допомагає у вирішенні практичних питань, пов'язаних із декларуванням, виявленням конфлікту інтересів та його врегулюванням, здійсненням повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону та захисту викривачів. Він розробляє методичні матеріали та рекомендації для посадових осіб та інших працівників місцевої, районної, обласної ради, їх виконавчих органів, депутатів місцевих рад, а також інших суб'єктів місцевого самоврядування.
- 5. Виявлення та врегулювання конфлікту інтересів.** Уповноважений здійснює контроль за дотриманням антикорупційного законодавства, в тому числі щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання інших обмежень та заборон згідно із Законом. Вживає заходів з виявлення конфлікту інтересів та сприяє його врегулюванню. За кожним фактом конфлікту інтересів уповноважений інформує голову місцевої, районної, обласної ради та Національне агентство про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання.
- 6. Контроль за поданням декларацій.** Уповноважений здійснює перевірку факту подання декларацій суб'єктами декларування, інформує голову про порушення та здійснює повідомлення Національного агентства про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій у спосіб та формі згідно Порядку перевірки факту подання суб'єктами декларування декларацій відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» та повідомлення Національного агентства з питань запобігання корупції про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій, затвердженого наказом Національного агентства від 20 серпня 2021 року № 539/21⁸.

8. Порядок перевірки факту подання суб'єктами декларування декларацій відповідно до

7. Організація роботи внутрішніх каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень вимог Закону, **отримання та організація розгляду** повідомлення через такі канали інформації.

8. Здійснення перевірки отриманих повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону. Інформування голови місцевої, районної, обласної ради, Національного агентства або інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції у випадках, передбачених законодавством, про факти, що можуть свідчити про вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень та інших порушень вимог Закону посадовими особами та іншими працівниками ОМС. Повідомлення в письмовій формі голови ради про вчинення корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією, та інших порушень вимог Закону посадовими особами та іншими працівниками ОМС з метою забезпечення дотримання вимог частин другої, четвертої та п'ятої статті 65-1 Закону. У разі отримання офіційної інформації стосовно вчинення корупційного правопорушення або правопорушення, пов'язаного з корупцією, здійснення моніторингу офіційного вебпорталу «Судова влада України», Єдиного державного реєстру судових рішень (ЄДРСР) з метою отримання інформації щодо результатів розгляду відповідної справи судом.

9. Організація роботи та участь у службовому розслідуванні, яке проводиться з метою виявлення причин та умов, що призвели до вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення або невиконання вимог Закону в інший спосіб, за поданням спеціально уповноваженого суб'єкта у сфері протидії корупції або приписом Національного агентства.

10. Здійснення інших заходів щодо запобігання та виявлення корупції. Гарантії діяльності уповноваженого включають його підзвітність і підконтрольність виключно голові місцевої, районної, обласної ради, захист від незаконного звільнення та втручання в діяльність, а також доступ до необхідної інформації та документів. Відповідно, ефективність уповноваженого прямо залежить від рівня підтримки з боку голови ради та якості їхньої взаємодії. Особливо це стосується тих уповноважених, на яких ці обов'язки (функції) уповноваженої особи покладені додатково.

Закону України «Про запобігання корупції» та повідомлення Національного агентства з питань запобігання корупції про випадки неподання чи несвоєчасного подання таких декларацій, затверджений наказом Національного агентства від 20 серпня 2021 року № 539/21

Антикорупційне законодавство не допускає підпорядкування уповноваженого іншому керівнику, окрім безпосередньо голові відповідної ради. Важливо неухильно дотримуватись вимог щодо правильного визначення уповноваженої особи чи покладання на неї функцій та прямого підпорядкування згідно з Типовим положенням та Законом. При цьому ефективність антикорупційної діяльності в системі місцевого самоврядування безпосередньо залежить від налагодженої співпраці ОМС з усіма заінтересованими сторонами (зовнішніми та внутрішніми).

Уповноважений виконує координуючу, методичну та комунікаційну функції, що передбачають постійну взаємодію з посадовими особами місцевого самоврядування, депутатами, іншими працівниками виконавчих органів чи виконавчого апарату ради, а також підприємств, установ, організацій комунальної власності. Від якості цієї взаємодії залежить не лише реалізація антикорупційної програми, а й формування сталої культури доброчесності в системі ОМС.

🔗 Зовнішні заінтересовані сторони (зовнішні стейкхолдери) - це фізичні та юридичні особи, організації або групи, на діяльність яких впливають рішення ОМС або які можуть впливати на його діяльність, результати роботи та рівень досягнення поставлених цілей.

До основних зовнішніх сторін належать⁹:

- жителі територіальної громади;
- суб'єкти господарювання (підприємства, установи, організації, фізичні особи-підприємці);
- громадські об'єднання, благодійні організації, ініціативні групи;
- органи державної влади та їх територіальні підрозділи;
- інші ОМС та їх всеукраїнські чи місцеві асоціації;
- інвестори, донорські організації, міжнародні партнери та проєкти міжнародної технічної допомоги;
- постачальники товарів, робіт і послуг, у тому числі потенційні та дійсні учасники публічних закупівель;
- засоби масової інформації (медіа) та журналісти;
- контролюючі, наглядові та правоохоронні органи.

9. Перелік зовнішніх заінтересованих сторін не є вичерпним і може уточнюватися залежно від особливостей середовища конкретного органу місцевого самоврядування та його повноважень.

До основних **внутрішніх заінтересованих сторін (внутрішніх стейкхолдерів)** належать:

- сільський, селищний, міський голова (голова місцевої ради), голова районної, обласної, районної у місті ради (у разі її створення);
- заступники сільського, селищного, міського голови (голови місцевої ради);
- перший заступник, заступники голови районної, обласної ради, районної у місті ради (у разі її створення);
- секретар сільської, селищної, міської ради;
- керуючий справами (секретар) виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради (у разі її створення) або керуючий справами виконавчого апарату районної та обласної ради;
- депутати місцевої ради;
- постійні та тимчасові контрольні комісії ради (як колегіальні органи, що складаються з обраних депутатів);
- староста;
- посадові особи та інші працівники виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради (у разі її створення);
- посадові особи та інші працівники виконавчого апарату районної, обласної ради;
- посадові особи та інші працівники виконавчих органів сільської, селищної, міської, районної у місті ради (у разі її створення) (департаменти, управління, відділи);
- посадові особи та інші працівники структурних підрозділів апарату ради (департаменти, управління, відділи), галузеві органи (наприклад, управління освіти, фінансовий відділ);
- керівники та працівники підприємств, установ, організацій комунальної власності (комунальних підприємств, закладів освіти, охорони здоров'я тощо);
- уповноважена особа з організації та проведення публічних закупівель у відповідній раді та її виконавчих органах.

Наприклад, структурний підрозділ з питань правового забезпечення (юридична служба) є ключовим партнером у питаннях правового аналізу документів, врегулювання конфлікту інтересів, розробки проєктів внутрішніх розпорядчих актів. Уповноважений може координувати з юристами розробку порядків повідомлення про конфлікт інтересів, алгоритмів реагування, а також механізми правового захисту викривачів.

Служба управління персоналом є джерелом інформації про посадових осіб та інших працівників місцевого самоврядування, їх посадові обов'язки, суміщення та сумісництво, наявність у прямому підпорядкуванні близьких

осіб, а також дисциплінарні провадження.

Уповноважений може співпрацювати зі службою управління персоналом у питаннях декларування, перевірки доброчесності кандидатів, навчання та організації підвищення кваліфікації новопризначених посадових осіб.

Структурні підрозділи з фінансово-економічних питань, управління комунальним майном та уповноважені особи з організації та проведення публічних закупівель відповідають за планування місцевого бюджету, проведення закупівель та розпорядження ресурсами територіальної громади – сфери з високим рівнем корупційних ризиків.

Уповноважений може брати участь у розробці внутрішніх процедур, оцінюванні корупційних ризиків та перевірці контрагентів. Також доречним заходом попередження корупційних ризиків в межах публічних закупівель є включення антикорупційних застережень до договорів.

Також уповноважений має бути відкритим та доступним для посадових осіб, працівників ОМС та депутатів не лише як суб'єкт контролю, а насамперед як радник чи консультант, який допоможе у дотриманні вимог антикорупційного законодавства.

Він має забезпечити функціонування внутрішніх каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень вимог Закону, забезпечити конфіденційність, роз'яснювати права та гарантії захисту викривачів, надавати чіткі алгоритми дій для запобігання та врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів.

Розділ 2.

Роль голови місцевої, районної, обласної ради у забезпеченні ефективної антикорупційної роботи в ОМС

Голова місцевої, районної, обласної ради є посадовою особою, яка наділена повноваженнями щодо організації діяльності відповідної ради та її системи органів.

Відповідно до статті 12 ЗУ «Про ОМС» сільський, селищний, міський голова є головною посадовою особою територіальної громади та обирається територіальною громадою.

Водночас відповідно до статті 55 цього ж Закону голова районної, обласної, районної у місті (у разі її створення) ради обирається радою з числа депутатів. Відповідно від стилю їх управління залежить захист публічного інтересу та чи будуть створені умови для розбудови доброчесного середовища. Саме тому голова місцевої, районної, обласної ради є представницькою особою, яка задає напрямок розвитку всієї антикорупційної системи територіальної громади та регіону в цілому. Його відповідальність полягає не лише у виконанні законодавчих вимог, а у формуванні ціннісної основи, на якій базується робота апарату ради, виконавчих органів, депутатів місцевої ради, підприємств, установ, організацій комунальній власності. Ця основа включає щоденні управлінські рішення, кадрову політику, внутрішні процедури та публічну комунікацію, які мають бути узгоджені з принципами доброчесності.

При цьому в сучасних умовах ефективна антикорупційна політика територіальної громади та регіону має відповідати не лише національним вимогам, а й міжнародним стандартам та тенденціям. Зокрема, стандарти ISO 37001, рекомендації ОЕСР, ООН та практики країн ЄС підкреслюють важливість лідерства керівника у формуванні доброчесного середовища. Вони акцентують на тому, що саме голова місцевої, районної, обласної ради має бути рушієм змін, ініціатором антикорупційних заходів і гарантом їхньої послідовної реалізації.

Це не лише питання відповідності, а й репутаційна перевага для територіальної громади, яка прагне залучати інвестиційні та міжнародні проєкти, допомогу на відбудову пошкодженого / знищеного рф майна та підвищувати довіру жителів громади.

Базові кроки, наведені нижче, дозволяють перетворити загальні нормативні принципи на дієву антикорупційну систему в територіальній громаді, яка потребує незначних ресурсів, але вимагає політичної волі, послідовності та особистої участі голови місцевої, районної, обласної ради.

Крок 1. Визначити та розподілити відповідальність за антикорупційну політику

Голова місцевої, районної, обласної ради має чітко усвідомлювати свою роль як гаранта політики нульової толерантності до корупції. Це не лише управлінська позиція, а й ціннісне лідерство, яке формує культуру доброчесності в системі ОМС. Саме голова ради ініціює початок проведення оцінювання корупційних ризиків в раді. Відповідно до Методології це здійснюється шляхом видання організаційно-розпорядчого документа – розпорядження голови, яким офіційно розпочинається процес, формується (оновлюється) робоча група з оцінювання корупційних ризиків та затверджується її персональний склад (у разі проведення оцінювання корупційних ризиків у форматі самооцінювання).

Крім того, він може адвокувати перед депутатами місцевої ради проєкт антикорупційної програми під час її розгляду та затвердження на пленарному засіданні ради. Депутати місцевої ради, виконавчий комітет та інші виконавчі органи (або виконавчий апарат) активно залучаються до формування антикорупційної політики, проте загальна управлінська відповідальність за організацію її впровадження залишається за головою місцевої, районної, обласної ради.

Крок 2. Призначити та забезпечити діяльність антикорупційного уповноваженого

Відповідно до статті 13-1 Закону уповноважені підрозділи (уповноважені особи) з питань запобігання та виявлення корупції утворюються (визначаються), зокрема, в апаратах обласних, районних, міських рад, Севастопольської міської ради, секретаріаті Київської міської ради. Водночас до сільських, селищних рад така вимога не застосовується.

Склалася практика, що в місцевих радах окремі підрозділи здебільшого

не утворюються, а всі функції, визначені Типовим положенням, покладаються на одну уповноважену особу. Ефективність її діяльності значною мірою залежить від того, наскільки голова місцевої, районної, обласної ради забезпечує умови для незалежної, компетентної та ресурсоефективної роботи:

- ▶ **офіційно призначити** уповноваженого з антикорупційної діяльності з чітко визначеними повноваженнями, які корелюються з основними завданнями та функціями уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи), визначеними Типовим положенням, закріпити їх в посадовій інструкції та забезпечити пряме підпорядкування голові місцевої, районної, обласної ради;
- ▶ **виключити** можливість втручання у діяльність уповноваженого під час здійснення ним своїх повноважень, а також покладення на нього обов'язків, що не належать до або виходять за межі його повноважень чи обмежують виконання покладених на нього завдань у сфері запобігання корупції;
- ▶ **надати доступ** до зустрічей з головою місцевої, районної, обласної ради для оперативного реагування на порушення норм Закону України «Про запобігання корупції» та участі в ухваленні рішень у сфері антикорупційної політики територіальної громади;
- ▶ **інтегрувати** уповноваженого в роботу комісій, робочих груп, процес візування проєктів актів з основної діяльності, адміністративно-господарських питань, кадрових питань (особового складу) залежно від їх видів;
- ▶ **сприяти** професійному розвитку через навчання, консультації, участь у заходах Національного агентства, партнерських проєктах;
- ▶ **надати** ресурси для роботи: окреме робоче місце, комп'ютерну техніку, доступ до аналітичних баз, можливість комунікації з громадськістю.

Крок 3. Проведення антикорупційного аналізу середовища та оцінка корупційних ризиків

Для того, щоб антикорупційна система в ОМС була не формальною, а дієвою, голова місцевої, районної, обласної ради **має ініціювати** проведення регулярного оцінювання корупційних ризиків, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ради, її виконавчих органів (чи виконавчого апарату) та підприємств, установ, організацій комунальної власності.

Це дозволяє вчасно виявляти ризики, адаптувати антикорупційні

політики до реальних умов і запобігати порушенням вимог Закону ще до їх виникнення.

Оцінка корупційних ризиків має бути інтегрована в управлінські процеси, а не існувати відокремлено. Голова місцевої, районної, обласної ради спільно з уповноваженим організовує роботу з аналізу корупційних ризиків, залучаючи керівників та інших працівників структурних підрозділів апарату місцевої, районної, обласної ради, виконавчих органів чи виконавчого апарату ради, депутатів місцевих рад та керівників підприємств, установ, організацій комунальної власності, а також фахівців структурних підрозділів з фінансово-економічних питань (бухгалтерії), правового забезпечення (юридичної служби) та підрозділу внутрішнього аудиту.

Важливо, щоб уповноважений мав **безперешкодний доступ** до всіх процесів та документів, а його висновки і рекомендації обов'язково враховувалися під час ухвалення управлінських рішень.

Крок 4. Розробка та впровадження антикорупційних політик

Антикорупційна політика ОМС має бути не лише відповіддю на законодавчі вимоги, а й дієвим інструментом управління, який враховує специфіку територіальної громади, її структуру, обсяги повноважень і корупційні ризики. Голова ради ініціює розробку цих політик, забезпечує їх прийняття шляхом видання відповідних розпоряджень або внесення на розгляд ради та забезпечує їхню інтеграцію в усі сфери діяльності ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, серед депутатів, а також підприємств, установ, організацій комунальної власності.

Варто розуміти, що антикорупційна програма є важливим, але лише одним із елементів антикорупційної політики. До системи політик також належать **кодекс етики, порядок врегулювання конфлікту інтересів, правила щодо обмежень одержання подарунків, механізми захисту викривачів, внутрішні процедури перевірки доброчесності, стандарти прозорості у публічних закупівлях тощо**. Усі ці документи мають працювати узгоджено, доповнювати одне одного і бути адаптованими до реальних умов громади та відповідати вимогам Закону.

Також політики мають бути узгоджені зі стратегією розвитку територіальної громади, включати чіткі правила поведінки, процедури реагування на порушення вимог Закону України «Про запобігання корупції», механізми захисту викривачів та інструменти моніторингу. Також важливо, щоб голова місцевої, районної, обласної ради забезпечив

достатні ресурси для реалізації політик – від технічного забезпечення до навчання посадових осіб та працівників системи ОМС.

Крок 5. Формування обізнаності про антикорупційну політику ОМС

Антикорупційна політика працює лише тоді, коли її знають, розуміють і підтримують. Голова місцевої, районної, обласної ради має забезпечити внутрішню та зовнішню комунікацію, яка пояснює зміст антикорупційних заходів, їхні цілі та переваги для територіальної громади. Це включає публічні виступи, оприлюднення інформаційних матеріалів на офіційних ресурсах ради, регулярне інформування громадськості, посадових осіб та інших працівників ОМС, депутатів місцевої ради, а також особистий приклад дотримання правил етичної поведінки.

Підтримка принципів доброчесності має бути не лише на словах, а й у діях. Голова місцевої, районної, обласної ради повинен демонструвати нульову толерантність до корупційних проявів, застосовувати дисциплінарні заходи у разі виявлення порушень, а також гарантувати дієвий захист викривачів. Важливо, щоб уповноважений мав **належне матеріально-технічне забезпечення та ресурси для інформаційно-просвітницької роботи**: доступ до офіційного вебсайту ради, можливості для розміщення інформаційних стендів, виготовлення буклетів та ведення офіційних онлайн-каналів.

Крок 6. Формування культури викривання корупції в ОМС

Культура викривання є критичним елементом антикорупційної системи територіальної громади. Вона не виникає автоматично – її необхідно цілеспрямовано формувати через управлінські рішення, прозору комунікацію та особистий приклад дотримання правил етичної поведінки. Голова місцевої, районної, обласної ради зобов'язаний забезпечити таку систему повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, яка гарантує посадовим особам та іншим працівникам ОМС безпеку, конфіденційність і захист від негативних наслідків.

Посадові особи та інші працівники місцевої, районної, обласної ради, її виконавчих органів (виконавчого апарату), депутати місцевих рад мають бути впевнені, що повідомлення про порушення або відмова від участі в неетичних діях не зашкодять їхній службовій кар'єрі, не призведуть до дискримінації, тиску чи безпідставних дисциплінарних стягнень. Саме голова ради задає тон: демонструє схвальне ставлення до викривання, публічно підтримує посадових осіб й інших працівників системи ОМС, які діють доброчесно, і забезпечує реальні гарантії захисту.

Для цього необхідно:

- ▶ **публічно заявляти** про підтримку викривачів, зокрема на пленарних засіданнях ради, апаратних нарадах, зустрічах з громадськістю та у зверненнях на офіційному вебсайті ради;
- ▶ **забезпечити** функціонування анонімних каналів повідомлень, які є простими у використанні, технічно захищеними та зрозумілими;
- ▶ **забезпечити** розробку та затвердження механізмів захисту викривачів (внутрішніх порядків, положень про конфіденційність, алгоритмів реагування та процедур недопущення переслідування) у взаємодії з уповноваженою особою;
- ▶ **регулярно підвищувати** обізнаність посадових осіб, інших працівників місцевої, районної, обласної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності про їхні права, доступні канали повідомлень і гарантії трудового та правового захисту.

Крок 7. Системний аналіз ефективності антикорупційної системи органу місцевого самоврядування ➤

Антикорупційна система ОМС має бути гнучкою, адаптивною і здатною реагувати на зміни в законодавстві, ситуації в країні, структурі територіальної громади та ризиках в регіоні. Для цього голова місцевої, районної, обласної ради має забезпечити регулярний аналіз її ефективності, залучаючи уповноваженого, керівників структурних підрозділів апарату місцевої, районної, обласної ради, виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад та керівників і працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності та за потреби зовнішніх експертів.

Аналіз дозволяє виявити слабкі місця, оцінити реальні результати впроваджених політик і сформулювати рішення щодо їх вдосконалення. Це не формальна процедура, а управлінський інструмент, який допомагає

підтримувати актуальність і дієвість антикорупційної системи.

Для цього потрібно:

- ▶ **визначити** стратегічні пріоритети антикорупційної роботи та обговорити їх з посадовими особами структурних підрозділів апарату місцевої, районної, обласної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатами місцевих рад та керівниками підприємств, установ, організацій комунальної власності;
- ▶ **регулярно заслуховувати** звіти уповноваженого та керівників структурних підрозділів апарату місцевої, районної, обласної ради, виконавчих органів чи виконавчого апарату про реалізацію політик у їхніх сферах;
- ▶ **оцінювати** ефективність політик за результатами моніторингу, звернень громадян, внутрішніх перевірок;
- ▶ **спільно** з уповноваженим та керівниками структурних підрозділів апарату місцевої, районної, обласної ради, виконавчих органів **розробляти** рішення щодо вдосконалення політик після кожного звітного періоду;
- ▶ **ініціювати** проведення зовнішнього аудиту ефективності політик (або оцінки корупційних ризиків), особливо після змін в структурі ради, реорганізації виконавчих органів ради або запуску нових напрямів діяльності.

Після реалізації базових кроків, які формують основу антикорупційної системи в територіальній громаді, наступним етапом є закріплення принципів, що визначають якість і сталість лідерства голови ради у цій сфері. Адже не менш важливо, ніж створити механізми, забезпечити їхню послідовну підтримку, розвиток і адаптацію до змін. Саме принципи управлінської поведінки голови місцевої, районної, обласної ради **визначають, чи буде антикорупційна система формальною, чи дієвою**. Голова ради має бути не просто ініціатором, а постійним учасником процесу – від планування до вдосконалення.

Планування. Голова місцевої, районної, обласної ради визначає стратегічні цілі антикорупційної системи, очолює процеси планування, забезпечує ресурсами всі антикорупційні заходи. Наприклад, у громаді, яка розробила нову антикорупційну програму, голова особисто затверджує розпорядженням план-графік її реалізації та ініціює виділення коштів на підвищення кваліфікації посадових осіб та інших працівників ОМС.

Розробка політик. Голова місцевої, районної, обласної ради сприяє інтеграції уповноваженого до всіх управлінських процесів, забезпечує його участь у візуванні проєктів нормативно-правових актів ради чи її виконавчого комітету, гарантує прийняття антикорупційних політик. Це

дозволяє уникнути формального підходу та врахувати реальні ризики територіальної громади.

Контроль. Голова місцевої, районної, обласної ради контролює впровадження політик на всіх рівнях, заслуховує звіти, реагує на виявлені порушення, популяризує правила етичної поведінки серед посадових осіб, інших працівників ОМС та депутатів місцевої ради. Наприклад, голова ради щоквартально заслуховує уповноваженого на апаратних нарадах, пленарних засіданнях ради чи засіданнях виконавчого комітету, що суттєво підвищує статус антикорупційної роботи.

Реагування на порушення антикорупційного законодавства. Голова місцевої, районної, обласної ради не допускає замовчування корупційних проявів незалежно від рангу та посади посадової особи місцевого самоврядування. Рішуча реакція (зокрема притягнення до дисциплінарної відповідальності або звернення до Національного агентства та/або правоохоронних органів) є сигналом усій територіальній громаді, посадовим особам та іншим працівникам ради, виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатам місцевої ради, що доброчесність є безумовним пріоритетом.

Удосконалення політик. Голова місцевої, районної, обласної ради забезпечує регулярний моніторинг ефективності політик, ініціює їх перегляд, залучає уповноваженого, керівників підрозділів апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевої ради до розробки нових інструментів. Це дозволяє адаптувати систему до змін у законодавстві й структурі ОМС та до нових викликів.

Досягнення системних змін в регіоні залежить від того, наскільки голова місцевої, районної, обласної ради:

- **прагне** впроваджувати зміни на рівні всієї системи ОМС, а не лише окремих підрозділів;
- **усвідомлює** переваги ефективної антикорупційної роботи для стабільності, репутації та розвитку територіальної громади;
- **зацікавлений** у професійності, функціональній незалежності та належному матеріально-технічному забезпеченні визначеного ним уповноваженого з антикорупційної діяльності.

Ці принципи є основою для формування лідерської моделі доброчесності, яка працює не на папері, а в реальному управлінському середовищі ОМС.

Розділ 3.

Організація та контроль антикорупційної діяльності в органі місцевого самоврядування

Належна організація антикорупційної роботи в ОМС починається з чіткого визначення ролі та повноважень уповноваженого.

Повноваження доцільно закріплювати в посадовій інструкції уповноваженої особи або положенні про уповноважений підрозділ, які мають корелюватися з основними завданнями, функціями та правами уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи), визначеними Типовим положенням, щоб уникнути дублювання функцій з іншими структурними підрозділами апарату ради та виконавчих органів чи виконавчого апарату, забезпечити прозорість діяльності, а також сформулювати зрозумілий для посадових осіб, інших працівників апарату місцевої, районної, обласної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності перелік обов'язків.

Посадова інструкція / положення стають основою для практичної реалізації антикорупційної політики, адже саме вони визначають порядок взаємодії уповноваженого з головою ради та посадовими особами, іншими працівниками апарату ради, виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатами, керівниками та працівниками підприємств, установ, організацій комунальної власності, а також гарантують його незалежність.

Засади запобігання корупції в місцевій, районній, обласній раді найчастіше визначаються в антикорупційній програмі, де у розділі «Загальні засади» закріплюються ключові принципи та напрями діяльності. Проте для більш ефективного планування роботи та якісного звітування перед Національним агентством доцільно щорічно затверджувати план роботи уповноваженого.

Такий документ допомагає голові ради **чітко розуміти очікувані та вимірювані результати, визначати заходи заохочення та бачити прогрес у реалізації антикорупційної політики.** Він також робить діяльність уповноваженого більш зрозумілою для посадових осіб і працівників ОМС та жителів громади, адже дозволяє відкрито комунікувати про заплановані заходи та результати їх виконання.

У такому плані можуть бути передбачені кілька ключових блоків.

По-перше, це заходи з формування обізнаності, навчання та підвищення кваліфікації. План може включати проведення щонайменше двох-трьох навчальних семінарів для посадових осіб і працівників ОМС, розробку інформаційних матеріалів для громадян, організацію просвітницьких кампаній у соціальних мережах чи на офіційному вебсайті місцевої, районної, обласної ради.

По-друге, важливим елементом є управління корупційними ризиками. Уповноважений може запланувати проведення щорічної оцінки ризиків, формування робочої групи, підготовку звіту за результатами аналізу та внесення пропозицій до антикорупційної програми.

По-третє, план має містити заходи з контролю та моніторингу. Це може бути перевірка факту подання декларацій суб'єктами декларування та повідомлення Національного агентства про випадки неподання чи несвоєчасного подання, аналіз випадків конфлікту інтересів, моніторинг виконання заходів антикорупційної програми. Для кожного заходу визначаються строки, відповідальні виконавці та форма звітності.

По-четверте, у плані доцільно передбачити роботу з повідомленнями про порушення антикорупційного законодавства. Наприклад, організація роботи внутрішніх каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень вимог Закону, отримання та організація розгляду повідомленої через такі канали інформації.

Важливим елементом організації роботи є визначення переліку заходів внутрішнього контролю, регулярності їх проведення та способів документування результатів. Це може включати моніторинг дотримання вимог щодо конфлікту інтересів, контроль за своєчасним поданням декларацій, перевірку виконання заходів антикорупційної програми та аналіз повідомлень про можливі порушення вимог Закону. Оформлення результатів у вигляді звітів чи довідок дозволяє систематизувати інформацію та забезпечити її використання для прийняття управлінських рішень.

Для інституційної сталості **рекомендовано** розробити та затвердити власну номенклатуру справ уповноваженого. Вона має враховувати загальні правила діловодства в ОМС, але водночас бути адаптованою до специфіки роботи уповноваженого та його плану роботи. Номенклатура

справ забезпечує системність у веденні документації, полегшує підготовку звітності та сприяє збереженню інформації для подальшого аналізу.

Окремою функцією уповноваженого є координація антикорупційної діяльності серед депутатів місцевих рад, а також у виконавчих органах чи виконавчому апараті, підприємствах, установах, організаціях, що перебувають у сфері управління ради.

Це означає, що уповноважений має забезпечити проведення навчання та роз'яснювальної роботи для депутатів, посадових осіб і працівників виконавчих органів чи виконавчого апарату та керівників і працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності, організовувати розгляд повідомлень про порушення антикорупційного законодавства та здійснювати перевірки стану проведення антикорупційної роботи. Для цього **рекомендовано** розробити порядок проведення перевірок, який може бути адаптований за прикладом процедур Національного агентства.

Такий порядок має визначати періодичність перевірок (наприклад, щорічно або раз на два роки), перелік питань для аналізу (наявність антикорупційної програми юридичної особи в підприємствах, установах, організаціях сфери управління, дотримання вимог щодо врегулювання конфлікту інтересів, своєчасності подання декларацій, організації роботи з викривачами), форму документування результатів (довідка, акт перевірки, звіт) та механізми реагування на виявлені порушення..

Розроблений порядок дозволяє зробити перевірки більш системними та передбачуваними, уникнути суб'єктивності та забезпечити єдність стандартів у всій системі ОМС. Він також сприяє підвищенню інституційної спроможності територіальної громади, адже створює прозору систему контролю, яка демонструє громадянам і партнерам, що антикорупційна політика є не декларативною, а реально дієвою.

Таким чином, функція координації антикорупційної діяльності серед депутатів місцевих рад, посадових осіб та інших працівників виконавчих органів чи виконавчого апарату, керівників і працівників підприємств, установ, організацій, що перебувають у сфері управління ради, **поєднує три ключові напрями: навчання і просвіта, реагування на повідомлення про порушення та проведення перевірок.** Її реалізація забезпечує узгодженість антикорупційної роботи на всіх рівнях управління та формує єдину систему доброчесності в системі ОМС.

Організація та контроль антикорупційної діяльності в місцевій, районній, обласній раді є багатовимірним процесом, що охоплює планування, моніторинг, документування та координацію.

Це не лише технічна функція, а й управлінський інструмент, який дозволяє перетворити законодавчі вимоги на реальні практики щоденної роботи. Формуючи річний план, здійснючи регулярний контроль та забезпечуючи належне ведення діловодства, уповноважений створює основу для системного аналізу і своєчасного реагування на корупційні ризики.

Така діяльність допомагає голові ради бачити прогрес у реалізації антикорупційної політики, визначати пріоритети та коригувати управлінські рішення. Водночас посадові особи, працівники та депутати отримують чіткі орієнтири щодо етичної поведінки, а жителі громади – прозору інформацію про те, як місцева влада дбає про доброчесність.

У результаті антикорупційна система стає не формальною вимогою, а живим механізмом, що зміцнює довіру, забезпечує відкритість діяльності ОМС та підвищує його інституційну спроможність.

Розділ 4.

Формування обізнаності та організація антикорупційних заходів

Формування стійкої антикорупційної культури в ОМС потребує не ситуативних дій, а системного підходу, що поєднує навчання, комунікацію та лідерство.

Окремі ініціативи, які впроваджуються без належної підтримки чи інтеграції, створюють «острови доброчесності», які залишаються вразливими до системних ризиків. Натомість стратегічне поєднання різних форм заходів дозволяє сформувати єдину екосистему доброчесності.

Ключові цілі антикорупційної роботи:

- ▶ **підвищення** обізнаності посадових осіб та інших працівників системи ОМС щодо антикорупційного законодавства, політик та стандартів доброчесності й етичної поведінки;
- ▶ **формування** нульової толерантності до корупції серед внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
- ▶ **популяризація** культури викривання та гарантування функціонування безпечних каналів повідомлень;
- ▶ **забезпечення** доброчесного виконання посадових обов'язків на всіх рівнях місцевого самоврядування.

Форми антикорупційних заходів: навчання, інформаційні кампанії, внутрішні комунікації ↴

Формування стійкої антикорупційної культури в місцевій, районній, обласній раді неможливе без системної роботи, що охоплює різні форми превентивних заходів. Кожна з них виконує унікальну функцію: від організації навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування до побудови довіри громадськості та залучення стейкхолдерів. Їхнє поєднання створює багатовимірну стійку антикорупційну архітектуру, здатну протистояти корупційному тиску.

Підвищення кваліфікації та навчання. Освітні заходи є фундаментом запобігання корупції. Вони спрямовані на формування знань, навичок і переконань, що підтримують доброчесну поведінку публічних службовців.

Важливо, щоб навчання було не формальним, а практико-орієнтованим, адаптованим до потреб аудиторії.

Основні формати навчання в місцевій, районній, обласній раді:

- 1. Онлайн-курси.** Наразі у відкритому доступі є онлайн курси з різноманітних антикорупційних тематик, які є зручними для самостійного проходження та можуть бути використані для обізнаності та підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС, виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності. Наприклад, курси «Антикорупційна робота в ОМС» на порталі Дія.Освіта¹⁰ чи «Доброческа громада» на платформі Study.NAZK¹¹.
- 2. Очні та дистанційні тренінги** з питань доброчесності, врегулювання конфлікту інтересів, фінансового контролю (декларування) та етичної поведінки є базовим інструментом формування антикорупційної обізнаності. Їх організація та проведення належить до прямої компетенції уповноваженої особи, яка визначає тематику, формати, цільові групи та логіку навчального процесу. Уповноважений може самостійно модерувати тренінги або залучати зовнішніх експертів з числа представників громадських організацій, науковців чи практиків, які мають досвід у відповідних сферах. Це дозволяє урізноманітнити підходи, підвищити якість змісту та забезпечити міжсекторальну перспективу.
- 3. Вступний тренінг для робочої групи з оцінки корупційних ризиків** є окремим типом навчальної роботи, що потребує особливої уваги на етапі запуску підготовки / перегляду антикорупційної програми. Їх також організовує уповноважений, забезпечуючи уніфікацію термінології, узгодження підходів до аналізу корупційних ризиків, формування спільного бачення структури документів. У разі потреби до таких сесій можуть бути запрошені зовнішні експерти, фахівці з управління корупційними ризиками або представники інших органів влади, які вже мають напрацьовану практику. Це сприяє обміну досвідом і підвищенню якості підготовки антикорупційних політик.

10. <https://osvita.diia.gov.ua/en/news/antikorupcijna-robota-v-organah-miscevogo-samovraduvanna-osvitnij-serial-ta-simulator-na-diaosvita>

11. <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/dobrochesna-gromada/>

При цьому ефективне антикорупційне навчання – це не просто передача нормативної інформації, а процес формування стійких переконань і поведінкових змін.

Для посадових осіб ОМС та депутатів місцевих рад, які щоденно стикаються з реальними етичними дилемами, традиційні лекційні формати часто виявляються недостатніми. Вони не створюють простору для рефлексії, не моделюють складних ситуацій і не дають інструментів для практичного реагування.

Натомість сучасні інтерактивні, практико-орієнтовані, адаптовані до контексту освітні підходи дозволяють учасникам не лише засвоїти знання, а й інтегрувати їх у щоденну професійну практику.

Рекомендовані методи навчання

Кейс-метод. Аналіз реальних ситуацій є одним із найефективніших способів навчання, що дозволяє учасникам зануритися в контекст, розглянути етичні дилеми та відпрацювати алгоритми реагування. Наприклад, справа Siemens демонструє глобальний масштаб системного підкупу та наслідки у вигляді багатомільярдних штрафів.

Аналогічно аналіз реальних ситуацій (наприклад, розбір постанов суду щодо адміністративних правопорушень, пов'язаних з корупцією, та вироків щодо корупційних або пов'язаних з корупцією кримінальних правопорушень з ЄДРСР) дозволяють локалізувати приклади, зробити їх ближчими до реалій громади та регіону.

Практичні тренінги. Цей формат спрямований на уніфікацію термінології, узгодження процедур та стандартизацію документів. Тренінги особливо ефективні для робочих груп, які займаються оцінкою корупційних ризиків, підготовкою антикорупційних програм, розробкою реєстру ризиків, внутрішніх політик або опитувальників. Вони дозволяють не лише обговорити теоретичні підходи, а й створити конкретні робочі продукти.

Інтерактивні формати взаємодії. Дискусії, онлайн-опитування, анонімні форми зворотного зв'язку є інструментами, що активізують учасників, дозволяють врахувати їхні думки та адаптувати програму до реальних потреб. Наприклад, використання Google Forms для збору оцінок тренінгу або виявлення зон ризику створює двосторонній процес навчання, де учасники не лише отримують знання, а й впливають на їхню структуру. Цей інструмент також дієвий для проведення опитування (анкетування) зовнішніх та внутрішніх заінтересованих сторін під час збору та аналізу інформації робочою групою з оцінювання корупційних ризиків про фактори середовища ради і визначення вразливих до корупції функцій

та процесів.

Робота в малих групах. Спільне моделювання рішень, обмін досвідом, обговорення складних ситуацій сприяє формуванню колективного бачення доброчесності. Групова робота може проводитися як в офлайн-форматі (наприклад, під час круглих столів), так і онлайн (через Zoom, Google Meet), що дозволяє залучати учасників з різних підрозділів або населених пунктів.

Принципи адаптації навчального контенту

Орієнтація на практику. Навчальні матеріали мають бути максимально прикладними. Використання реальних документів (реєстрів ризиків, шаблонів повідомлень про конфлікт інтересів, реєстрів освітніх заходів) дозволяє учасникам одразу застосовувати знання у своїй роботі. Це підвищує мотивацію та забезпечує сталість результатів.

Цільовий підхід. Контент має бути адаптований до ролі та функцій учасників. Наприклад, для голів місцевої, районної, обласної ради – модулі про «тон згори» та лідерство, для комунікаційників – про ризик-орієнтовану комунікацію, для робочої групи – про методи оцінки корупційних ризиків та моніторингу виконання заходів антикорупційної програми. Такий підхід дозволяє уникнути надмірної універсалізації та забезпечити релевантність та змістовність навчальних матеріалів.

Доступність матеріалів. Учасники повинні мати доступ до електронних пакетів матеріалів, відеозаписів тренінгів, шаблонів документів. Це дозволяє їм повертатися до вивченого, використовувати матеріали у щоденній роботі, поширювати знання серед колег.¹²

Антикорупційна комунікація в ОМС зазвичай реалізується структурним підрозділом з питань інформаційної політики (зв'язків з громадськістю) апарату ради або виконавчого органу чи виконавчого апарату або відповідальними фахівцями, які мають досвід у сфері медіа, публічних зверненнях та інформаційній роботі. Проте участь уповноваженої особи у цьому процесі є критично важливою як джерела змісту, координатора антикорупційної діяльності та гаранта релевантності повідомлень.

Уповноважений не замінює фахівців з комунікацій, але має забезпечити, щоб антикорупційна тематика була інтегрована в загальну комунікаційну стратегію ради. Це передбачає регулярну взаємодію з комунікаційним

12. Більше про організацію навчання в організації в посібнику “Сучасні підходи до навчання антикорупції: лайфхаки для уповноважених”: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/suchasni-pidkhody-do-navchannya-antykoruptsiyi-layfkhaky-dlya-upovnovazhenykh>

підрозділом, надання актуальних матеріалів (текстів, інфографік, роз'яснень, шаблонів повідомлень), а також участь у плануванні інформаційних кампаній, публічних звернень, оновлень вебсайту та соціальних мереж ради.

Уповноважений координує публікацію проєктів антикорупційних програм для публічного обговорення, готує супровідні пояснення, формує списки стейкхолдерів для індивідуальних запрошень, надає коментарі для пресрелізів або інтерв'ю та забезпечує змістовну точність і відповідність антикорупційному законодавству.

Він також відповідає за оприлюднення чинної антикорупційної програми ради та регулярну щопіврічну публікацію звітів про виконання її заходів, що підтримує відкритість процесу та узгодженість комунікації з вимогами антикорупційної політики ради.

Офіційний вебсайт місцевої, районної, обласної ради має містити окрему чітко позначену сторінку, присвячену антикорупційній діяльності. Її наявність – не лише вимога прозорості, а й практичний інструмент для інформування і залучення посадових осіб, працівників, депутатів, громадськості та партнерів і взаємодії з ними.

На цій сторінці обов'язково мають бути розміщені: контактні дані уповноваженої особи, зручні канали для повідомлень про можливі порушення вимог Закону (електронна адреса, онлайн-форма, телефон), проєкт і затверджена версія антикорупційної програми, реєстр корупційних ризиків, звіти про виконання заходів, інформація про склад робочої групи, а також методичні матеріали, роз'яснення та новини, що стосуються доброчесності. Уповноважений координує наповнення цієї сторінки, забезпечуючи її актуальність, доступність і відповідність антикорупційній політиці місцевої, районної, обласної ради.

При цьому внутрішня комунікація у виконавчому апараті та виконавчих органах є не менш важливою: регулярні електронні розсилки, роз'яснення змін до антикорупційного законодавства та обговорення етичних стандартів формують спільне бачення у колективі. Саме вона забезпечує щоденну присутність антикорупційної тематики в робочому середовищі, підтримує мотивацію та залучає відповідних виконавців до виконання заходів програми.

До ефективних форматів належать **регулярні електронні розсилки з короткими повідомленнями, прикладами доброчесної поведінки та роз'ясненнями політик**. Неформальні зустрічі, які можна проводити у форматі обговорення етичних ситуацій чи обміну досвідом, створюють простір для відкритого діалогу.

Таким чином, ефективна антикорупційна комунікація в ОМС – це спільна робота, де комунікаційники відповідають за формати, канали і стиль, а уповноважений – за зміст, координацію і стратегічну інтеграцію питань доброчесності та антикорупції.

Роль голови місцевої, районної, обласної ради у підтримці культури доброчесності ♡

У системі запобігання корупції голова ради відіграє ключову роль не лише як головна посадова особа ради, а як комунікатор, лідер і носій цінностей. Його участь у формуванні обізнаності та побудові ефективної комунікації ради – це не додаткова функція, а стратегічна умова успіху. Саме голова задає тон, визначає пріоритети, створює простір для відкритого діалогу та забезпечує сталість і впізнаваність антикорупційної позиції ради.

Голова місцевої, районної, обласної ради має бути публічно присутнім у процесі антикорупційної комунікації. Його участь у запуску процесу підготовки антикорупційної програми, навчальних програм і тренінгів, звернення до посадових осіб, інших працівників ОМС, депутатів місцевих рад, коментарі до проєктів політик формують довіру та демонструють, що антикорупційна політика є не формальністю, а частиною стратегічного управління. Важливо, щоб голова не лише затверджував антикорупційні політики та документи шляхом видання розпорядження або підписання рішення ради, а й особисто презентував їх на пленарних засіданнях ради чи апаратних нарадах, пояснював логіку, закликав до участі в їх реалізації.

Одним із найдієвіших інструментів є персоналізоване звернення голови ради до посадових осіб та інших працівників апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад у форматі виступу, відеозапису або листа. Таке звернення має містити не лише формальні тези, а й особисту мотивацію, приклади з практики, визнання важливості доброчесності для територіальної громади та регіону. Це створює емоційний зв'язок і підвищує рівень залученості.

Голова місцевої, районної, обласної ради має активно підтримувати внутрішню комунікацію: не лише дозволяти, а ініціювати регулярні розсилки, неформальні зустрічі, обговорення етичних питань. Його участь у таких заходах, навіть у форматі короткого вітального слова чи коментаря,

демонструє відкритість і готовність до діалогу. Це особливо важливо для подолання формального ставлення до антикорупційної тематики.

У зовнішній комунікації (через вебсайт, публічні заходи, інтерв'ю) голова місцевої, районної, обласної ради має виступати як головний представник антикорупційної політики ради. Його коментарі, участь у громадських обговореннях, відповіді на запити медіа є не лише інструментом прозорості, а способом формування репутації ОМС як відповідального і відкритого, крім цього, під час публічних заходів та у спілкуванні з медіа голова ради має виступати головним гарантом прозорості діяльності ОМС.

Облік заходів обізнаності та комунікації: інструмент управління, аналізу та вдосконалення ↴

Формування антикорупційної обізнаності ґрунтується не лише на змістовності та цікавості заходів, а й на їхній системній організації, послідовності й вдосконаленні. Щоб ця діяльність не перетворилася на хаотичний набір заходів, уповноважений має вести їх системний облік і сприймати це не як формальність, а як інструмент управління. Такий облік дозволяє бачити динаміку, виявляти прогалини, планувати наступні кроки, а також аргументовано звітувати перед головою ради та Національним агентством.

Найбільш доцільним є ведення обліку в електронному форматі, що відповідає сучасним практикам документообігу, спрощує доступ до даних і дозволяє швидко формувати аналітичні довідки. Уповноважений може обрати єдиний реєстр для всієї діяльності або вести окремі облікові документи для навчальних заходів, консультацій, публікацій чи внутрішніх комунікацій.

У навчальній роботі важливо фіксувати не лише тему і дату заходу, а й склад учасників, їхню належність до підрозділів, а за можливості й підтвердження участі. Для онлайн-форматів це може бути електронна реєстрація або коротка форма зворотного зв'язку, яка дозволяє оцінити якість навчання і виявити потреби в додаткових роз'ясненнях.

Публікації про проведені заходи з фотографіями, ключовими тезами, посиланнями на матеріали можуть розміщуватися на вебсайті або в соціальних мережах місцевої, районної, обласної ради, що підвищує ефективність антикорупційної роботи і сприяє формуванню культури доброчесності та відкритості.

Для самоперевірки якості організації роботи з формування обізнаності доцільно використовувати чекліст, який визначає ключові аспекти: охоплення аудиторії, регулярність заходів, відповідність змісту актуальним

викликам, використання сучасних форматів, наявність механізмів зворотного зв'язку, публічність діяльності, а також здатність враховувати зміни в антикорупційному законодавстві чи внутрішніх процесах. Такий інструмент дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й сформулювати напрями для вдосконалення, підготуватися до зовнішніх перевірок або звітування перед головою ради.

У підсумку, облік заходів обізнаності – це не технічна вимога, а управлінська практика, що дозволяє перетворити антикорупційну комунікацію на послідовну, адаптивну і стратегічно керовану діяльність.

Розділ 5.

Управління корупційними ризиками

Оцінка корупційних ризиків є відправною точкою для побудови ефективної антикорупційної системи в ОМС. Вона дозволяє не лише виявити потенційно вразливі ділянки, а й сформулювати спільне розуміння того, як саме корупція може проявлятися в конкретних управлінських процесах.

Оцінка корупційних ризиків здійснюється відповідно до Методології управління корупційними ризиками, затвердженої наказом Національного агентства від 28 грудня 2021 року № 830/21, але потребує адаптації до локального контексту: структури системи ОМС, їх повноважень, типових рішень і внутрішньої управлінської культури.

Методологія управління корупційними ризиками передбачає системний підхід до виявлення, аналізу та мінімізації корупційних ризиків у діяльності ОМС. Вона включає чотири основні етапи:

- 1. ідентифікація ризиків** - визначення процесів, у яких можливі корупційні прояви;
- 2. оцінка ризиків** - аналіз ймовірності та потенційних наслідків кожного ризику;
- 3. розробка заходів впливу** - нормотворчих, контрольних, навчальних тощо;
- 4. моніторинг і перегляд** - регулярне оновлення оцінки корупційних ризиків та коригування заходів з виконання антикорупційної програми.

Відповідно процедура оцінки корупційних ризиків в ОМС має включати утворення робочої групи з оцінювання корупційних ризиків, підготовку (визначення об'єктів оцінки), збір інформації (аналіз документів, інтерв'ю, анонімне опитування), аналіз (визначення рівня ймовірності та впливу), формулювання висновків і рекомендацій.

Результати оцінки корупційних ризиків мають бути оформлені у вигляді реєстру корупційних ризиків, який стане основою для подальших дій – розробки антикорупційної програми, прийняття нових політик, коригування внутрішніх процедур, проведення навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб та інших працівників ОМС, депутатів місцевих рад.

Практичний інструмент для реалізації повного циклу управління корупційними ризиками - Посібник з розробки антикорупційної програми для ОМС, не охоплених ст. 19 Закону України «Про запобігання корупції»¹³, підготовлений ГО «Фундація інституційного розвитку» спільно з Національним агентством за підтримки ПРООН в Україні та фінансування Уряду Японії.

Посібник містить покрокові алгоритми проведення оцінювання, ідентифікації і аналізу корупційних ризиків, розробки, затвердження та виконання антикорупційної програми, а також примірну антикорупційну програму місцевої ради та примірний реєстр корупційних ризиків.

Примірний реєстр корупційних ризиків із рекомендованими визначеннями вразливих до корупції функцій / процесів ОМС (місцевої ради), типових корупційних ризиків, їх змісту, джерел, існуючих заходів контролю, рівнів корупційних ризиків, заходів впливу та етапів і термінів їх виконання міститься у додатку до Посібника з розробки антикорупційної програми для ОМС, не охоплених ст. 19 Закону.

Ці документи містять узагальнений виклад ключових положень для безпосереднього застосування уповноваженим у практичній роботі.

Реєстр корупційних ризиків як ключовий результат оцінювання. Формулювання корупційних ризиків та визначення пріоритетних сфер

Визначення корупційних ризиків в ОМС має здійснюватися на основі системного збору та аналізу інформації про фактори середовища діяльності ради, її функції та процеси.

На першому етапі робоча група здійснює збір та аналіз інформації з визначених джерел, що дозволяє виявити найбільш вразливі до корупції функції та процеси місцевої, районної, обласної ради, а також проблемні сфери територіальної громади та регіону.

Перелік джерел інформації для такого аналізу визначено у пункті 9 глави 3 розділу III Методології. Методологія передбачає дев'ять основних джерел інформації, за результатами опрацювання яких доцільно сформулювати окремі аналітичні довідки, що містять опис вразливих функцій, процесів та потенційних зон ризику.

На основі підготовлених аналітичних довідок здійснюється ідентифікація та формулювання корупційних ризиків. На практиці ОМС часто стикаються

13. Посібник з розробки антикорупційної програми для органів місцевого самоврядування, не охоплених ст. 19 Закону України «Про запобігання корупції», м. Київ. - 53с. https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2025/Posibnyk_z_antycorprog_OMC.pdf

зі складністю правильного формулювання корупційних ризиків, тому важливо забезпечити їх чітке та змістовне визначення, уникати загальних формулювань і формального підходу. Корупційний ризик доцільно формулювати з урахуванням таких складових:

- **можливість (ймовірність)** виникнення корупційного ризику;
- **ознаки** корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення;
- **суб'єкт**, який може вчиняти відповідні дії;
- **спосіб** вчинення (дія або бездіяльність) та **мета**, що створює ризик.

Приклади коректно сформульованих корупційних ризиків:

- ймовірність отримання неправомірної вигоди депутатами місцевої ради, посадовими особами місцевого самоврядування за голосування з питань порядку денного на пленарному засіданні місцевої ради, засіданнях іншого колегіального органу (комісії, комітету, колегії тощо);
- ймовірність вчинення дій та прийняття рішень посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад в умовах конфлікту інтересів;
- можливість впливу третіх осіб на формування порядку денного пленарного засідання ради (включення або виключення проєктів рішень ради) шляхом надання неправомірної вигоди посадовим особам місцевого самоврядування та/або депутатам місцевих рад;
- ймовірність отримання неправомірної вигоди посадовими особами місцевого самоврядування під час прийняття рішень щодо видачі містобудівних умов та обмежень забудови земельної ділянки, будівельних паспортів забудови земельної ділянки;
- можливість вимагання та/або одержання неправомірної вигоди від заінтересованих осіб депутатами місцевих рад, посадовими особами місцевого самоврядування за розголошення або використання в інший незаконний спосіб інформації, яка стала відома у зв'язку з виконанням представницьких/службових повноважень.

Особливу увагу необхідно приділяти визначенню корупційних ризиків у найбільш вразливих функціях і процесах, а також у сферах діяльності ради, що є проблемними для конкретної територіальної громади та регіону. Важливо забезпечити визначення насамперед корупційних ризиків із високим та критичним рівнем, що дозволяє уникнути формального наповнення реєстру малозначними ризиками та сприяє виявленню реальних проблем громади. Формальне визначення малозначних ризиків із низьким рівнем ймовірності може призвести до приховування реальних проблем громади та регіону та зниження ефективності антикорупційної роботи ОМС.

 **Реєстр корупційних ризиків** є центральним документом, у якому фіксуються усі виявлені корупційні ризики, їх аналіз та заходи впливу, спрямовані на усунення, мінімізацію корупційних ризиків.

Він є невід'ємним додатком до антикорупційної програми і слугує основою для її практичного наповнення. Реєстр — це не формальний перелік, а живий управлінський інструмент, який має регулярно переглядатися та оновлюватися.

Реєстр корупційних ризиків, як правило, містить такі відомості:

- **найменування та опис корупційного ризику** — чітке формулювання того, яка саме корупційна поведінка є можливою і в якій функції / якому процесі ради;
- **джерело ризику** — фактор або умова, що уможлиблює реалізацію корупційного ризику (наприклад, неврегульованість процедури, відсутність контролю, дискреційні повноваження посадової особи та депутатів);
- **можливі наслідки** — фінансові, репутаційні або правові втрати для ОМС чи територіальної громади;
- **рівень ймовірності та рівень наслідків** — оцінені за чотирибальною шкалою відповідно до Методології;
- **загальний рівень ризику** — добуток балів ймовірності та наслідків (від 1 до 16 балів);
- **заходи впливу на корупційні ризики** — конкретні дії, спрямовані на усунення або мінімізацію джерела корупційного ризику, із зазначенням відповідальних виконавців, строків та індикаторів виконання.

Оцінювання корупційних ризиків: шкала ймовірності та наслідків



Невід'ємною частиною процесу оцінювання корупційних ризиків є визначення рівня кожного ризику. Це дозволяє розставити пріоритети: зосередити увагу та ресурси передусім на найбільш корупційно ризикованих функціях, процесах ради, а для менш критичних – обмежитись підтримувальним моніторингом.

Рівень ймовірності реалізації ризику оцінюється за чотирибальною шкалою з урахуванням того, як часто ризик може реалізуватися за наявних умов:

- **низький (1 бал)** — корупційний ризик не реалізовувався раніше і вірогідність його виникнення у майбутньому є вкрай низькою;
- **середній (2 бали)** — корупційний ризик реалізовувався не більше одного разу протягом трьох років або може реалізуватися не частіше одного разу в три роки;
- **високий (3 бали)** — корупційний ризик реалізовувався протягом останнього року або може реалізуватися протягом наступного року;
- **дуже високий (4 бали)** — корупційний ризик реалізувався в останньому півріччі або може реалізуватися в найближчому півріччі.

Рівень потенційних наслідків оцінюється за аналогічною шкалою від 1 (низький) до 4 (дуже високий) балів з урахуванням масштабу можливих фінансових, репутаційних або правових втрат для місцевої, районної, обласної ради, територіальної громади чи регіону в цілому.

Загальний рівень корупційного ризику обчислюється як добуток балів ймовірності та наслідків і визначається так:

- **критичний** — від 12 до 16 балів: потребує негайних комплексних заходів впливу;
- **високий** — від 6 до 9 балів: потребує пріоритетних заходів у межах антикорупційної програми;
- **середній** — від 3 до 4 балів: достатньо одного-двох цілеспрямованих заходів впливу на корупційний ризик;
- **низький** — від 1 до 2 балів: достатньо підтримувального моніторингу.

Рівень корупційного ризику визначається на підставі узгодженого судження робочої групи та підкріплюється фактичними даними – судовими рішеннями, матеріалами перевірок, публікаціями у ЗМІ, висновками аудитів, а також обґрунтованими припущеннями членів робочої групи, що спираються на практичний досвід.

Уповноважений ініціює процес оцінки корупційних ризиків, збирає інформацію про функціональні зони ризику в діяльності ОМС, аналізує типові ситуації, проводить консультації з посадовими особами та іншими працівниками системи місцевого самоврядування.

Важливо, щоб оцінка корупційних ризиків не зводилася до формального заповнення реєстру ризиків, оскільки вона має бути результатом живого діалогу, у якому посадові особи та інші працівники апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутати місцевих рад, керівники та працівники підприємств, установ, організацій комунальної власності можуть відкрито говорити про складні або неоднозначні моменти у своїй роботі.

Голова місцевої, районної, обласної ради у цьому процесі відіграє ключову роль: він створює умови для відкритості, забезпечує доступ до інформації, підтримує участь підрозділів і демонструє готовність реагувати на виявлені корупційні ризики.

Типові приклади корупційних ризиків в ОМС охоплюють широкий спектр управлінських ситуацій, у яких можливе зловживання владою, конфлікт інтересів або непрозоре прийняття рішень.

Однією з найбільш вразливих зон є кадрові процеси. Наприклад, в умовах воєнного стану корупційним ризиком може бути «можливість отримання неправомірної вигоди посадовими особами ОМС за сприяння у призначенні конкретної особи на посаду та/або прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів під час добору осіб в умовах воєнного стану», «ймовірність призначення особи без проведення спеціальної перевірки».

Окрему групу корупційних ризиків становлять **функції, процеси, пов'язані з публічними закупівлями – від планування до укладання договорів і контролю за їх виконанням**. Ризики можуть виникати на різних етапах: під час формування річного плану закупівель, визначення предмета закупівлі та його очікуваної вартості, складання тендерної документації, оцінки пропозицій учасників, а також укладання договорів і внесення змін до них (зокрема шляхом укладання додаткових угод).

Наприклад, у практиці публічних закупівель ОМС трапляються ситуації, коли під час формування потреби посадові особи штучно збільшують обсяги товарів, робіт або послуг, включаючи позиції, які фактично не потрібні або не використовуються. Такі дії створюють можливість для необґрунтованого розширення предмета закупівлі, завищення очікуваної вартості та, відповідно, отримання неправомірної вигоди через маніпулювання параметрами закупівлі. Корупційний ризик тут варто сформулювати як «можливість умисного безпідставного завищення обсягів товарів, робіт або послуг під час формування потреби у закупівлі посадовими особами місцевого самоврядування (структурним підрозділом – ініціатором закупівлі) з метою одержання неправомірної вигоди». Зміст цього ризику буде полягати у штучному завищенні обсягів закупівлі за умови змови посадових осіб місцевого самоврядування та потенційного контрагента з метою отримання неправомірної вигоди у

тому випадку, коли у проведенні закупівлі заявленого обсягу немає потреби¹⁴.

Іншим поширеним прикладом є **надання переваг окремим постачальникам** через дискримінаційні умови тендерної документації або безпідставне (формальне) відхилення найбільш економічно вигідних пропозицій інших учасників. Такі дії можуть бути наслідком не лише свідомого порушення, а й слабкої внутрішньої експертизи або недостатнього моніторингу цих процесів з боку уповноваженої особи з організації та проведення публічних закупівель, відсутності належного контролю з боку голови ради.

У деяких випадках корупційні ризики виникають через **надмірну централізацію рішень**, коли всі ключові етапи закупівлі контролюються однією особою або підрозділом без належного розподілу повноважень. Наприклад, «можливість встановлення дискримінаційних умов та обмеження конкуренції між учасниками закупівлі, надання необґрунтованих переваг заздалегідь визначеним контрагентам з метою отримання неправомірної вигоди».

Важливим чинником є також **недостатня публічна звітність**. Якщо інформація про закупівлі не оновлюється на офіційному вебсайті територіальної громади, не публікується в доступному форматі, це знижує рівень прозорості та ускладнює громадський контроль. Навіть за умови дотримання вимог законодавства щодо оприлюднення звітів про укладені прямі договори протягом 10 робочих днів відсутність системного та зрозумілого інформування громади може викликати недовіру, особливо якщо територіальна громада не розуміє, чому обрано саме цього постачальника або змінено умови договору.

Ще однією сферою, яка безпосередньо впливає на довіру жителів територіальної громади, є **надання адміністративних послуг**. Корупційним ризиком може бути надання послуг поза чергою, без належного документального оформлення або створення штучних бар'єрів для отримання послуги з метою стимулювання заявників до надання неправомірної вигоди (неформальних платежів). Наприклад, ймовірність вимагання та/або одержання працівником ЦНАПу неправомірної вигоди від суб'єкта звернення за надання адміністративної послуги або за пришвидшення або незаконне сприяння в її наданні. Такі ризики часто

14. Більше прикладів формулювань корупційних ризиків можна знайти у Примірному реєстрі корупційних ризиків місцевої ради в частині визначення вразливих до корупції функцій / процесів органу місцевого самоврядування (місцевої ради), визначення типових корупційних ризиків, їх змісту, джерел, існуючих заходів контролю, рівнів корупційних ризиків, заходів впливу та етапи і терміни їх виконання). URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/prevention/dobrochesnist-v-organah-mistsevogo-samovryaduvannya/?id=6420#post6420>

пов'язані з недостатньою автоматизацією процесів, слабким контролем за дотриманням стандартів надання адміністративних послуг та відсутністю механізмів зворотного зв'язку.

Важливо не лише зафіксувати виявлені корупційні ризики в реєстрі ризиків, а й чітко ідентифікувати **джерела цих ризиків**, тобто зрозуміти, які саме управлінські практики чи нормативні прогалини сприяють їх виникненню: від надмірної централізації рішень та широких дискреційних повноважень до відсутності дієвого підрозділу внутрішнього аудиту. Саме розуміння першопричин дозволяє ОМС перейти від ситуативного (формального) реагування до системного запобігання корупційним проявам.

При цьому оцінка корупційних ризиків – це не одноразова дія, а регулярна управлінська практика. Вона має оновлюватися щонайменше раз на рік або після суттєвих змін у структурі чи функціях місцевої, районної, обласної ради. Важливо, щоб цей процес був інтегрований у загальний цикл планування і не сприймався як зовнішнє навантаження. Тільки тоді він стане дієвим інструментом запобігання корупції.

Заходи впливу на корупційні ризики: як відрізнити реальну зміну від формального контролю ↴

Під час розроблення антикорупційної програми важливо розмежовувати заходи впливу на корупційний ризик та існуючі заходи контролю, спрямовані на запобігання реалізації корупційного ризику.

⌚ Захід контролю - це процедура або вимога, яка вже існує.

Захід впливу - це запланована зміна в процесах, ролях або системах, яка безпосередньо усуває або мінімізує джерело корупційного ризику.

Якщо існуючий контроль функціонує лише на папері й не дає реального запобіжного ефекту — це підстава для визначення нових заходів впливу.

Якісний захід впливу на корупційний ризик повинен відповідати таким критеріям:

- 1. конкретність** — чітко описано, що саме змінюється у процесі або процедурі;
- 2. точка впливу** — визначено, на яку операцію або рішення спрямований захід;
- 3. власник** — зазначено відповідального виконавця / підрозділ апарату місцевої, районної, обласної ради або відповідний виконавчий орган ради;

4. вимірюваність — передбачено індикатор виконання: прийнято рішення ради, видано розпорядження голови тощо;

5. відповідність рівню ризику — для критичних та високих ризиків застосовується комплекс взаємодоповнювальних заходів; для низьких — підтримувальний моніторинг.

Навчання, роз'яснення та попередження про відповідальність самі по собі не є достатніми заходами впливу. Їх доцільно застосовувати лише як допоміжні інструменти до процедурних змін або для ризиків із низьким рівнем.

Детальний покроковий алгоритм формулювання заходів впливу та їх примірні приклади містяться у додатку до Посібника з розробки антикорупційної програми для ОМС, не охоплених ст. 19 Закону.

Розробка антикорупційної програми: участь голови місцевої, районної, обласної ради, затвердження, моніторинг

Антикорупційна програма є логічним продовженням оцінки корупційних ризиків і водночас інструментом управлінської відповідальності. Вона має не лише фіксувати виявлені корупційні ризики, а й запропонувати конкретні заходи для їх усунення, мінімізація їх джерел, визначати відповідальних осіб, терміни реалізації та механізми контролю.

Програма повинна бути зрозумілою, лаконічною, прив'язаною до реальних функцій, процесів місцевої, районної, обласної ради та узгодженою з іншими управлінськими документами - стратегічними планами розвитку територіальної громади, місцевим бюджетом, регламентами роботи ради, кадровими політиками, внутрішніми положеннями та процедурами.

Така інтеграція забезпечує, щоб антикорупційні заходи не існували окремо, а були частиною загальної логіки управління територіальною громадою та регіоном в цілому.

Під час складання антикорупційної програми важливо враховувати кілька практичних аспектів, які підвищують її ефективність і релевантність:

1. антикорупційна програма має бути адаптована до реального функціоналу ОМС. Важливо враховувати не лише загальні положення законодавства, а й особливості органу, типові управлінські процеси, обсяг повноважень і внутрішню структуру ОМС. Це дозволяє уникнути шаблонності та забезпечити відповідність заходів;

2. програма має спиратися на результати оцінювання корупційних ризиків, проведеного відповідно до Методології. Це означає, що кожен захід у програмі має бути логічною відповіддю на конкретний виявлений

корупційний ризик, а не загальною декларацією. Такий підхід підвищує ефективність і обґрунтованість програми;

- 3. підготовка** антикорупційної програми не має бути виключно адміністративним процесом. Залучення до робочої групи з оцінки корупційних ризиків представників громадськості, посадових осіб та інших працівників апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності дозволяє врахувати різні точки зору, підвищити довіру до програми та забезпечити її практичну реалізацію;
- 4. кожен захід** у програмі має бути конкретним, з визначеним строком виконання та відповідальним виконавцем або підрозділом. Це дозволяє здійснювати ефективний моніторинг виконання заходів антикорупційної програми, уникати розмитих формулювань і забезпечити підзвітність. Рекомендується також передбачити індикатори ефективності для оцінки результатів;
- 5. програма** має включати положення про навчання, підвищення кваліфікації для посадових осіб ОМС, депутатів місцевих рад, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності, регулярний моніторинг її виконання, а також можливість перегляду заходів у разі зміни корупційних ризиків або управлінських умов.

Уповноважений готує проєкт програми, узгоджує його з насамперед з робочою групою, до якої включені посадові особи місцевої, районної, обласної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату ради та депутати місцевої ради, інформує голову ради щодо її змісту. Важливо, щоб антикорупційна програма не дублювала загальні положення законодавства, а містила саме ті заходи, які відповідають локальним ризикам і управлінським особливостям.

Окремим елементом управлінської відповідальності є забезпечення прозорості: антикорупційна програма має бути доведена до всіх посадових осіб та інших працівників апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності на засіданнях ради.

Програма має бути оприлюднена на офіційному вебсайті ради. Така відкритість підсилює довіру та демонструє готовність місцевої влади діяти прозоро.

Антикорупційна програма **може включати** різні типи заходів:

- **нормативні** (розробка внутрішніх політик та регламентів),
- **організаційні** (зміна процедур),

- **навчальні** (тренінги, консультації, підвищення кваліфікації для посадових осіб ОМС),
- **комунікаційні** (інформаційні кампанії, внутрішні повідомлення, роз'яснення для посадових осіб та інших працівників апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності і мешканців територіальної громади).

Важливим елементом є **системна внутрішня комунікація**, оскільки працівники мають розуміти не лише зміст програми, а й свою роль у її виконанні, знати, куди звертатися за консультацією та як діяти у випадку виявлення корупційних ризиків чи порушень вимог Закону. Зовнішня комунікація, яка передбачає інформування громадськості про ключові заходи, звіти про виконання заходів антикорупційної програми та зміни процедур, допомагає формувати культуру доброчесності на рівні громади та регіону.

Ефективність програми залежить не лише від змісту, а й від того, **наскільки вона інтегрована в щоденну роботу** місцевої, районної, обласної ради та наскільки добре посадові особи та інші працівники апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутати місцевих рад, керівники та працівники підприємств, установ, організацій комунальної власності розуміють її положення.

Програма не працює, якщо сприймається як зовнішній документ. Вона змінює культуру, підсилює відповідальність і формує стійку систему доброчесності, тільки якщо стає частиною управлінської логіки. При цьому моніторинг виконання антикорупційної програми має бути системним. Уповноважений організовує збір інформації про реалізацію заходів, аналізує ефективність, готує проміжні та підсумкові звіти.

Голова місцевої, районної, обласної ради, своєю чергою, має реагувати на виявлені проблеми, коригувати дії, забезпечувати ресурсну підтримку. Важливо, щоб моніторинг не зводився до формального підбиття підсумків, а був інструментом управлінського навчання і вдосконалення.

Успішна реалізація антикорупційної програми можлива лише за умови партнерства між уповноваженим і головою ради. Це не розподіл ролей, а спільна відповідальність. Голова місцевої, районної, обласної ради має демонструвати особисту залученість, підтримувати ініціативи, публічно визнавати важливість антикорупційної роботи, уповноважений – забезпечувати методичну підтримку, координувати дії, бути джерелом експертизи.

🔗 Інтеграція ризик-менеджменту в управлінські процеси –

це наступний рівень розвитку антикорупційної системи. Вона передбачає, що оцінка корупційних ризиків і реагування на них стають частиною щоденних рішень, а не окремим епізодом. Це означає зміну управлінської культури, в якій запобігання корупційними ризикам є нормою, а не винятком.

Уповноважений має допомагати посадовим особам структурних підрозділів апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатам, керівникам підприємств, установ, організацій комунальної власності вбудовувати логіку ризик-менеджменту у свої процедури.

Це може бути розробка алгоритмів, пам'яток, коротких інструкцій, які дозволяють швидко оцінити корупційний ризик при прийнятті рішення. Наприклад, під час підготовки проєкту рішення місцевої, районної, обласної ради чи виконавчого комітету (у разі його створення) обов'язково здійснюється аналіз на предмет наявності корупціогенних факторів або ризику конфлікту інтересів.

Така система передбачає зміну управлінської логіки: кожне рішення супроводжується оцінкою його доброчесності – від планування закупівель до кадрових призначень.

При цьому голова ради відіграє ключову роль у формуванні культури ризик-менеджменту. Він має не лише підтримувати дії уповноваженого, а й самостійно ставити питання про корупційні ризики під час обговорення рішень, включати оцінку ризиків до внутрішніх регламентів, заохочувати посадових осіб та працівників системи ОМС, депутатів місцевої ради до відкритого обговорення складних ситуацій. Важливо, щоб виявлення корупційного ризику не сприймалося як загроза, а як прояв відповідальності.

Інтеграція ризик-менеджменту можлива через включення відповідних положень до посадових інструкцій, положень, регламентів ради, процедур планування, внутрішніх аудитів.

Наприклад, під час щорічного планування діяльності підрозділів апарату ради, її виконавчого комітету (у разі його створення), виконавчих органів чи виконавчого апарату, підприємств, установ, організацій комунальної власності варто передбачити аналіз корупційних ризиків і заходи з їх мінімізації.

Успішне вбудовування ризик-менеджменту потребує часу, навчання і підтримки. Така система передбачає не лише наявність окремих

документів чи процедур, а зміну управлінської логіки: коли кожне рішення супроводжується оцінкою його доброчесності, а кожен процес – аналізом потенційних вразливостей.

Це означає, що ризик-менеджмент має бути інтегрований у щоденну діяльність ради – від планування закупівель до кадрових призначень, від розробки місцевих цільових програм до взаємодії з громадянськістю.

Розділ 6.

Методична та консультативна підтримка з антикорупційних питань

Методична та консультативна підтримка є невід’ємною складовою антикорупційної системи місцевої, районної, обласної ради.

Вона забезпечує не лише обізнаність посадових осіб та інших працівників апарату місцевої, районної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих рад, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності, а й їхню здатність діяти відповідально, своєчасно реагувати на корупційні ризики та дотримуватись вимог антикорупційного законодавства. Уповноважений в цьому процесі виконує роль координатора, консультанта і внутрішнього експерта, який допомагає трансформувати загальні норми у зрозумілі алгоритми дій.

Надання методичної допомоги в ОМС з антикорупційних питань охоплює кілька напрямів.

По-перше, консультації щодо фінансового контролю: заповнення декларацій, повідомлення про суттєві зміни в майновому стані або відкриття валютного рахунку, роз’яснення щодо строків та технічних аспектів роботи з Реєстром декларацій.

По-друге, допомога у врегулюванні конфлікту інтересів: уповноважений допомагає виявити конфлікт інтересів, пояснює алгоритм дій, консультує щодо правильного документування та врегулювання конфлікту інтересів.

По-третє, підтримка у випадках повідомлення про можливі факти корупційних або пов’язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону: як правильно оформити, куди передати, які гарантії захисту передбачені для викривачів.

Уповноважений також забезпечує **доступ до консультацій** у зручних форматах, адаптованих до реальних потреб працівників та організаційної структури ОМС.

Найпоширенішою формою є **особистий прийом**, який дозволяє посадовим особам та іншим працівникам апарату місцевої, районної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатам місцевої ради, керівникам та працівникам підприємств, установ, організацій комунальної власності звернутися з індивідуальними питаннями, отримати роз'яснення щодо конкретної ситуації, етичної дилеми або алгоритму дій.

Для цього доцільно встановити чіткий графік прийому, зазначити години та місце, а також передбачити можливість попереднього запису, наприклад, через внутрішню форму або електронну пошту. У деяких громадах ефективно працює практика відкритих годин, коли уповноважений доступний без попереднього запису для коротких консультацій.

Письмові та електронні звернення є ще одним важливим каналом, особливо для тих посадових осіб та інших працівників апарату місцевої, районної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевих ради, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності, які не мають змоги звернутися особисто або потребують конфіденційності.

Електронна форма на вебсайті ради, спеціальна адреса електронної пошти або захищений внутрішній чат у месенджері дозволяють оперативно отримати відповідь на запитання, не порушуючи робочого ритму. Наприклад, у деяких громадах створюються окремі канали у популярних месенджерах, де уповноважений публікує короткі роз'яснення, а посадові особи і працівники системи ОМС можуть ставити питання у приватному режимі.

🔗 Групові консультації – це формат, який дозволяє одночасно охопити кілька працівників, особливо якщо питання стосується типових ситуацій або змін в антикорупційному законодавстві.

Такі консультації можуть проводитися у форматі коротких зустрічей, внутрішніх вебінарів або тематичних чатів. Наприклад, після оновлення правил декларування уповноважений може провести коротку онлайн-сесію для всіх посадових осіб та інших працівників апарату місцевої, районної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевої ради, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності, які зобов'язані подавати декларації, з можливістю поставити запитання в чаті.

Важливо, щоб усі ці форми були чітко прокомуніковані. Інформація про доступні формати консультацій має бути розміщена на вебсайті місцевої, районної, обласної ради, у внутрішніх оголошеннях, на інформаційних стендах у приміщеннях ради або ЦНАПу. Посадові особи та працівники системи ОМС мають знати, куди звертатися, як це зробити і що їхній запит буде розглянуто конфіденційно та професійно.

Окремим напрямом роботи уповноваженого є **розробка локальних інструкцій, алгоритмів та пам'яток**. Це дозволяє трансформувати трансформувати загальні вимоги антикорупційного законодавства у практичні інструменти, зрозумілі для кожної посадової особи та працівника ОМС.

Уповноважений може використовувати методичні роз'яснення Національного агентства, адаптуючи їх до специфіки ОМС, або створювати власні матеріали: пам'ятки, інфографіки, алгоритми, чеклісти. Важливо враховувати структуру органу, рівень ризиків у різних підрозділах апарату ради, її виконавчих органах чи виконавчого апарату, підприємствах, установах, організаціях сфери управління, запити посадових осіб та інших працівників.

Наприклад, якщо в структурі ОМС є підрозділ, що відповідає за публічні закупівлі, доцільно розробити алгоритм дій при виявленні конфлікту інтересів, пам'ятку щодо перевірки контрагентів через аналітичні системи (наприклад, YouControl) або інфографіку з типовими ризиками у тендерній документації.

Для служби управління персоналом корисною може бути пам'ятка про обмеження щодо одержання подарунків або запрошень, а для депутатів – короткий буклет про правила декларування та алгоритм публічного оголошення про конфлікт інтересів на пленарному засіданні чи засіданні постійної комісії ради. Якщо в органі є старостинські округи або ЦНАП, варто створити візуальні матеріали для громадських просторів: стенди з алгоритмами повідомлення про корупцію, QR-коди для доступу до консультацій або постери з ключовими принципами доброчесності.

Методичні матеріали **мають бути** лаконічними, візуально зручними, написаними простою мовою. Їх варто оформлювати у форматах, які легко поширювати: презентації, буклети, односторінкові пам'ятки, інфографіки, чеклісти, алгоритми дій, постери, картки-підказки.

Важливо, щоб ці матеріали були доступні як у друкованому, так і в електронному форматі. Їх слід поширювати під час навчальних заходів, курсів підвищення кваліфікації для посадових осіб ОМС, засідань ради, розміщувати на офіційному вебсайті ради, у внутрішніх чатах, а також на інформаційних стендах у приміщеннях ради, приймальні, холі або в місцях надання адміністративних послуг.

Таким чином, успішна методична робота полягає **не лише у створенні документів, а їхньому ефективному поширенні та оновленні.**

Уповноважений має регулярно переглядати зміст матеріалів, враховувати зміни в антикорупційному законодавстві, результати оцінки корупційних ризиків, а також зворотний зв'язок від посадових осіб та інших працівників апарату місцевої, районної ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів місцевої ради, керівників та працівників підприємств, установ, організацій комунальної власності.

Наприклад, якщо після навчання працівники висловлюють потребу в додаткових поясненнях щодо декларування, уповноважений може оперативно створити пам'ятку або коротке відеороз'яснення. Такі дії не лише підвищують рівень обізнаності, а й формують культуру відкритості та підтримки всередині ради.

Результативність методичної та консультаційної підтримки значною мірою залежить від того, як її організацію сприймає голова місцевої, районної, обласної ради. Саме він задає тон через конкретні дії, які створюють умови для практичної реалізації антикорупційної роботи. Виділяючи час для обговорення корупційних ризиків, підтримуючи уповноваженого на засіданнях ради, забезпечуючи доступ до необхідної інформації, голова місцевої, районної, обласної ради дає сигнал, що антикорупційна діяльність не є формальністю, а частиною управлінської логіки.

Наприклад, у деяких територіальних громадах ефективною практикою є участь голови ради у відкритих навчальних заходах, де він не лише відкриває захід, а й бере участь у дискусії, демонструючи особисту залученість. Це допомагає знизити внутрішній опір, особливо серед керівників підрозділів апарату ради, її виконавчих органів чи виконавчого апарату, депутатів, керівників підприємств, установ, організацій комунальної власності, які можуть сприймати антикорупційну роботу як зовнішній контроль.

Голова місцевої, районної, обласної ради також має забезпечити організаційні умови: наприклад, дозволити робочій групі з оцінки корупційних ризиків виділити час на підготовку матеріалів, надати доступ до внутрішніх документів, підтримати розміщення методичних матеріалів на вебсайті або в приміщеннях ради.

У громадах, де голова ради сам звертається за консультацією до уповноваженого (наприклад, щодо врегулювання конфлікту інтересів у власній діяльності), **створюється** культура відкритості, яка поширюється на весь колектив.

Це дозволяє нейтралізувати внутрішній опір, підвищити довіру до процесу і перетворити антикорупційну діяльність на спільну справу¹⁵.

Таким чином, методична та консультаційна підтримка – це не додаткова функція, а основа превентивної антикорупційної роботи.

Її ефективність залежить від професійності уповноваженого, якості локальних інструментів і готовності голови місцевої, районної, обласної ради створити умови для їхнього впровадження.

15. Більше про організацію методичну та консультаційну підтримку в організації в посібнику “Сучасні підходи до навчання антикорупції: лайфхаки для уповноважених”: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/suchasni-pidkhody-do-navchannya-antykoruptsiyi-layfkhaky-dlya-upovnovazhenykh>

Розділ 7.

Виявлення та врегулювання конфлікту інтересів в органах місцевого самоврядування

Конфліктом інтересів є ситуація, коли приватний інтерес особи може вплинути або впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, вчинення дій під час реалізації службових або представницьких повноважень. Такий інтерес може бути майновим або немайновим, пов'язаним із родинними зв'язками, діловими відносинами, членством у громадських організаціях чи особистими переконаннями.

У практиці ОМС ці ситуації часто не виглядають очевидними. Наприклад, участь у підготовці рішення, яке стосується підприємства, де близька особа є керівником, або голосування за проєкт, що впливає на особисті інтереси, може не сприйматися як порушення, але має реальні наслідки для законності, прозорості та довіри.

Саме антикорупційний уповноважений має вживати заходи щодо формування культури та недопущення виникнення потенційного та/або реального конфлікту інтересів. Завдання уповноваженого **розробити заходи, які сприятимуть його попередженню**. Наприклад, проведення навчання посадових осіб та інших працівників системи ОМС, ознайомлення з пам'ятками.

Водночас поширеною є практика розробки окремих політик щодо врегулювання конфлікту інтересів та впровадження декларацій про конфлікт інтересів.

Така політика дозволить визначити алгоритм дій осіб, які можуть опинитися у такій ситуації з конкретними заходами, які більш деталізують загальні вимоги законодавства. Особливо це важливо для депутатського корпусу. Так, політика може містити приклади заяв про виявлений конфлікт інтересів, чіткі вимоги щодо розпорядчого акта, яким буде здійснено врегулювання, тощо.

Для цього рекомендуємо скористатися Настановою здійснення уповноваженим заходів з виявлення та врегулювання конфлікту

інтересів¹⁶.

Саме тому виявлення конфлікту інтересів, його своєчасне врегулювання та належне документування є важливими елементами щоденної роботи місцевої, районної, обласної ради. Це не окрема процедура, а частина загального підходу до доброчесності. Посадова особа чи інший працівник ОМС має вміти розпізнати ризик і повідомити про нього. Голова місцевої, районної, обласної ради повинен забезпечити умови для відкритого реагування.

Уповноважена особа допомагає зрозуміти, як діяти, і підтримує у процесі врегулювання. Коли кожен виконує свою роль, конфлікт інтересів не перетворюється на проблему, а стає керованою ситуацією, яку можна вирішити спокійно, професійно і відповідно до Закону.

Типові джерела конфлікту інтересів в ОМС охоплюють широкий спектр ситуацій, які можуть виникати як у щоденній роботі, так і в процесі ухвалення рішень. Важливо не лише знати ці джерела, а й навчитися розпізнавати їх у конкретних обставинах, навіть якщо вони не виглядають очевидними.

Кадрові рішення щодо себе або близьких осіб. Конфлікт інтересів часто виникає, коли посадова особа бере участь у прийнятті рішень, що стосуються її самої або родичів. Наприклад, начальник відділу освіти підписує наказ про преміювання, до якого включено його доньку. Або депутат місцевої ради голосує за призначення свого брата на керівну посаду в комунальному підприємстві. Навіть якщо рішення є обґрунтованим, сам факт участі у його ухваленні створює ризик упередженості.

Участь у конкурсних, дисциплінарних, бюджетних комісіях. У діяльності ОМС конфлікт інтересів може виникнути, коли член комісії бере участь у розгляді питань, що стосуються його особистих інтересів або інтересів близьких осіб. Наприклад, посадова особа входить до складу конкурсної комісії, яка оцінює кандидатуру її близької особи. Або посадова особа бере участь у роботі комісії, рішення якої може вплинути на особу, з якою вона має позаслужбові особисті зв'язки. У таких випадках посадова особа зобов'язана повідомити про конфлікт інтересів і утриматися від участі в ухваленні рішення.

Підготовка рішень щодо землі, майна, фінансів, де є приватний інтерес. Це одне із найпоширеніших джерел конфлікту в ОМС. Наприклад, посадова особа земельного відділу готує проєкт рішення про передачу

16. Настанова здійснення уповноваженим заходів з виявлення та врегулювання конфлікту інтересів. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nastanova-konflikt-interesiv.pdf>.

ділянки підприємству, яке очолює дружина. Або бухгалтер бере участь у формуванні бюджету, де передбачено фінансування організації, членом правління якої він є. Навіть якщо особа не ухвалює остаточного рішення, її участь у підготовці документів створює ризик впливу.

Службова взаємодія родичів. Коли в структурі ради та підпорядкованих їй комунальних закладах родичі пов'язані управлінськими повноваженнями, це створює постійний ризик конфлікту інтересів. Наприклад, начальник відділу культури координує роботу місцевого будинку культури, директором якого працює його племінниця. У такій ситуації будь-яке рішення чи дія щодо цього закладу та його керівниці зумовлює виникнення конфлікту інтересів і може бути сприйняте як упереджене, навіть якщо воно є обґрунтованим.

Дії на користь осіб, від яких отримано подарунки або послуги. Конфлікт інтересів може виникнути, коли посадова особа ОМС бере участь у підготовці чи прийнятті рішень щодо особи, від якої раніше правомірно отримувала подарунок, послугу або іншу вигоду. Наприклад, посадова особа виконавчого органу міської ради здійснює розгляд документів щодо надання дозволу на розміщення тимчасової споруди або погодження містобудівних умов для підприємця, який є її давнім другом та раніше подарував їй подарунок на день народження (у межах дозволеної Законом вартості). Або посадова особа ради сприяє погодженню документів компанії, у якій вона працювала до вступу на службу в ОМС та від якої при звільненні правомірно отримала значну вихідну допомогу. У таких випадках може виникнути приватний інтерес, що потребує оцінки на предмет наявності потенційного або реального конфлікту інтересів.

Ці приклади показують, що конфлікт інтересів – це не завжди про умисне порушення. Часто це про ситуації, які потребують уважного аналізу, відкритого повідомлення і коректного врегулювання. Уповноважений має допомагати посадовим особам та іншим працівникам ОМС розпізнавати такі ризики і діяти відповідно до Закону.

Запобігання конфлікту інтересів починається з розуміння того, як саме він виникає. У більшості випадків посадові особи чи інші працівники не мають наміру порушити Закон, але можуть не усвідомлювати, що певна дія або рішення вже створює ризик. Щоб уникнути таких випадків, посадові особи та працівники мають бути поінформовані про типові джерела конфлікту інтересів і мати доступ до чітких інструкцій.

Уповноважений може проводити короткі інструктажі, надавати пам'ятки, інфографіки, відповіді на запити. Наприклад, у період підготовки бюджету або кадрових рішень доцільно нагадати про ризики, пов'язані з родинними зв'язками, попереднім місцем роботи чи участю в

громадських організаціях.

В ефективних організаціях з гарно налагодженою антикорупційною роботою запобігання конфлікту інтересів починається ще до моменту фактичного виконання посадових обов'язків. Важливу роль у цьому відіграє служба управління персоналом, яка має враховувати ризики на етапі прийняття на роботу, переведення або призначення на посаду. Наприклад, якщо кандидат на керівну посаду у разі призначення буде мати в підпорядкуванні родича, служба управління персоналом повинна звернути на це увагу і поінформувати голову ради та уповноваженого.

У разі потреби можна передбачити обмеження повноважень, зміну структури підпорядкування або інші заходи, що дозволяють уникнути конфлікту інтересів. Також доцільно включати до анкети або заяви кандидата запитання про наявність родинних чи інших зв'язків з посадовими особами чи працівниками ОМС. Це не є втручанням у приватне життя, а дозволяє вчасно виявити потенційні ризики і діяти превентивно. Служба управління персоналом, уповноважений і голова мають працювати узгоджено, щоб забезпечити доброчесність ще на етапі формування команди.

Голова місцевої, районної, обласної ради, своєю чергою, має створити умови, за яких посадові особи та працівники можуть вільно повідомляти про конфлікт інтересів. Якщо в ОМС діють чіткі правила, уповноважений одержує підтримку, а на повідомлення реагують своєчасно, формується середовище, у якому доброчесна поведінка сприймається як звична. Важливо, щоб посадові особи та працівники розуміли, що повідомлення про конфлікт інтересів є не винятком, а частиною відповідального ставлення до своїх обов'язків.

Механізми врегулювання конфлікту інтересів: дії уповноваженого, підтримка голови ↘

Посадова особа чи працівник ОМС має постійно вживати заходи недопущення виникнення конфлікту інтересів, а у разі його виникнення невідкладно вжити заходів реагування: своєчасно інформувати безпосереднього керівника, вжити заходів для самостійного або зовнішнього врегулювання. Закон України «Про запобігання корупції» передбачає чіткий алгоритм, який допомагає уникнути порушень і забезпечити прозоре врегулювання.

Перше - уникати дій, що можуть створити конфлікт інтересів. Наприклад, якщо особа є членом комісії, яка розглядає кандидатуру її родича, вона не повинна брати участь у голосуванні або обговоренні. Важливо не

створювати додаткових ризиків, навіть якщо дії здаються формально нейтральними.

Друге- повідомити не пізніше наступного робочого дня безпосереднього керівника або у випадку перебування особи на посаді, яка не передбачає наявності у неї безпосереднього керівника, або в колегіальному органі – Національне агентство або відповідний колегіальний орган. Серед рекомендованих підходів – подавати повідомлення своєчасно та в письмовій формі. Це може бути службова записка, заява або електронне повідомлення, яке фіксує дату і зміст. Наприклад, працівник земельного відділу, який готує документи щодо ділянки, пов'язаної з інтересами його родича, має повідомити про це керівника цього відділу до того, як документи будуть передані на розгляд. Письмова форма є важливою, оскільки вона підтверджує виконання обов'язку і захищає працівника у разі перевірки.

Третє - не приймати рішень і не діяти до врегулювання. Після повідомлення посадова особа чи працівник має утриматися від будь-яких дій, які можуть вплинути на ситуацію. Це стосується не лише голосування чи підписання документів, а й участі в обговореннях, підготовці матеріалів, наданні рекомендацій. Наприклад, якщо особа є секретарем комісії, вона не повинна оформлювати протокол, поки голова не визначить спосіб врегулювання.

Четверте - виконати рішення відповідальної особи щодо способу врегулювання. Керівник або орган, який отримав повідомлення про конфлікт інтересів, отримавши повідомлення, зобов'язаний протягом двох робочих днів обрати відповідний спосіб врегулювання: усунення від виконання завдання (вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті), обмеження доступу до певної інформації, перегляд обсягу службових повноважень, застосування зовнішнього контролю, переведення на іншу посаду або звільнення. Це рішення обов'язково оформляється письмово – наказом, розпорядженням, рішенням відповідного органу – або фіксується у протоколі засідання. Посадова особа чи інший працівник ОМС зобов'язаний неухильно дотримуватися цього рішення.

Наприклад, якщо у члена комісії виникає конфлікт інтересів, він публічно повідомляє про це, а відповідна інформація фіксується у протоколі засідання. За законом така особа не має права брати участь у прийнятті рішення. Якщо ж через її неучасть комісія втрачає правомочність (кворум), участь такої особи у прийнятті рішень має здійснюватися під зовнішнім

контролем. Рішення про здійснення зовнішнього контролю приймається самою комісією.

Уповноважений не приймає рішення, але відіграє ключову роль у консультаціях. Наприклад, якщо керівник органу, який отримав повідомлення про конфлікт інтересів, не впевнений, чи є ситуація конфліктом інтересів, уповноважений аналізує обставини, допомагає сформулювати рішення, готує проєкт документа. У громадах, де уповноважений має довіру, працівники звертаються до нього ще до повідомлення безпосереднього керівника, щоб уникнути помилок, правильно кваліфікувати ситуацію та коректно оформити документи.

Для визначення оптимального способу врегулювання конфлікту інтересів, Національне агентство розробило тест, який можна знайти на вебсайті Національного агентства. За кожним фактом конфлікту інтересів уповноважений інформує голову ради та Національне агентство про виявлення конфлікту інтересів та заходи, вжиті для його врегулювання¹⁷.

Хоча уповноважений готує матеріали щодо врегулювання конфлікту інтересів, остаточне оформлення розпорядчих актів зазвичай здійснює служба управління персоналом. Тому своєчасна координація між уповноваженим, головою місцевої, районної, обласної ради та підрозділом з управління персоналом є ключовою для вибору ефективного заходу врегулювання та підготовки відповідного акта. Це також може бути елементом визначення в межах політики з конфлікту інтересів.

У випадках, коли конфлікт інтересів виникає у депутатів або голів рад під час засідань, вони зобов'язані публічно повідомити про це до початку розгляду питання. Якщо їхня неучасть призведе до втрати повноважності ради, вони можуть голосувати, але лише після публічного повідомлення (стаття 59-1 ЗУ «Про ОМС»). У регламенті ради варто передбачити порядок фіксації таких повідомлень. Це також може бути елементом визначення в межах політики з конфлікту інтересів.

У практиці територіальних громад трапляються ситуації, коли посадова особа чи працівник повідомляють про конфлікт інтересів, але належної реакції з боку голови немає. У таких випадках доцільно, щоб уповноважений був **залучений до процесу**: він може звернути увагу голови на необхідність реагування або надати посадовій особі чи працівнику консультацію щодо можливості звернення до Національного агентства. Такий підхід допомагає забезпечити, щоб посадова особа чи працівник не залишалися сам на сам із проблемою та мали доступ до підтримки й роз'яснень.

Особливої уваги потребує належне документування конфлікту інтересів, оскільки воно виконує не формальну, а захисну функцію. Процес

17. Тест на врегулювання Конфлікту інтересів. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/test-na-vregulyuvannya-konfliktu-interesiv/>

документування дозволяє зафіксувати, що посадова особа чи працівник діяли відповідально, голова ухвалив рішення у межах своїх повноважень, а рада забезпечила дотримання антикорупційного законодавства. У разі перевірки або оскарження дій саме документи підтверджують, що конфлікт інтересів був вчасно виявлений і врегульований.

Саме тому корисно оформлювати повідомлення у письмовій формі із зазначенням дати, коротким описом ситуації та підписом (у разі паперового подання). Такий підхід допомагає уникнути непорозумінь і підтверджує, що посадова особа чи працівник ОМС виконав передбачений Законом обов'язок повідомлення

При цьому уповноваженому рекомендується вести окремий реєстр конфліктів інтересів. Це внутрішній інструмент, який дозволяє систематизувати інформацію про виявлені ситуації, способи їх врегулювання, дати повідомлень і рішення. Наприклад, у реєстрі можна зазначати: «25 жовтня: повідомлення про конфлікт інтересів у відділі освіти, стосується участі у преміюванні родича, врегульовано шляхом усунення». Такий облік допомагає аналізувати типові ризики, готувати звіти, планувати навчання і вдосконалювати внутрішні процедури.

Документування не створює додаткового навантаження, якщо процес організовано чітко і зрозуміло. Уповноважений може підготувати шаблони повідомлень і рішень, пояснити порядок дій, допомогти з формулюваннями. Це дозволяє діяти швидко, а також зберігати правову визначеність і довіру до антикорупційної роботи..

Успішне врегулювання конфлікту інтересів передбачає не покарання, а запобігання ризикам. Важливо, щоб посадові особи та працівники ОМС розуміли, як діяти у таких ситуаціях, і знали, до кого звернутися за підтримкою.

Уповноважений виконує не контрольну, а консультативну функцію, допомагає знайти рішення і пояснити процедуру. Голова місцевої, районної, обласної ради не оцінює, а створює умови, у яких доброчесна поведінка стає звичною.

Антикорупційна програма не є формальністю, вона слугує практичним інструментом, що допомагає уникати порушень і приймати обґрунтовані рішення.

Розділ 8.

Контроль за поданням декларацій в органах місцевого самоврядування

Декларування є обов'язком публічних службовців повідомляти про свій майновий стан, доходи, фінансові зобов'язання та інші суттєві обставини, які можуть впливати на доброчесність виконання посадових обов'язків.

У системі ОМС цей механізм виконує кілька важливих функцій. Він забезпечує прозорість, сприяє запобіганню корупції, дозволяє виявляти конфлікти інтересів і формує довіру громадян до місцевої влади. Декларація є не просто документом, а інструментом підзвітності, який демонструє, що посадова особа чи депутат місцевої ради діє відкрито і доброчесно.

Контроль за поданням декларацій у системі місцевої, районної, обласної ради як завдання антикорупційного уповноваженого охоплює не лише дотримання передбачених законом термінів (строків). Він передбачає створення умов, у яких посадові особи та депутати розуміють свої обов'язки, мають доступ до підтримки і діють відповідально. Уповноважений виконує координуючу функцію, допомагає уникати порушень ще до їх виникнення.

Для зменшення випадків неподання чи несвоєчасного подання декларацій уповноважений вживає превентивних заходів: розробляє методичні матеріали з питань та термінів (строків) декларування, проводить навчання та консультації для посадових осіб і депутатів ради. Тобто він консультує, нагадує, пояснює, перевіряє, і саме завдяки цій підтримці декларування перестає бути формальністю, а стає частиною щоденної культури доброчесності.

У практиці громад ефективний контроль за декларуванням залежить не лише від уповноваженої особи. Важливу роль відіграють голова місцевої, районної, обласної ради, служба управління персоналом і технічна організація процесу. Якщо посадові особи та депутати отримують чіткі інструкції, мають доступ до прикладів, шаблонів і роз'яснень, вони діють впевнено і вчасно. Якщо ж процес не організовано, виникають порушення, яких можна було уникнути.

Контроль за декларуванням є командною роботою, що потребує

узгодженості, уваги до деталей і готовності діяти на випередження.

У практиці громад найчастіше виникають труднощі зі щорічними деклараціями, які потрібно подати до 1 квітня. Цей термін є фіксованим і не залежить від обставин конкретного посадовця чи депутата, тому важливо забезпечити своєчасне інформування всіх суб'єктів декларування.

Наприклад, посадова особа, яка перебуває у тривалій (соціальній) відпустці, може не знати про наближення терміну або не мати доступу до електронних ресурсів. Доцільно, щоб уповноважений заздалегідь сформував список суб'єктів декларування, уточнював їхній статус, надсилав персональні нагадування та проводив короткі інструктажі. Це стосується й осіб, які були звільнені протягом звітного періоду.

У невеликих територіальних громадах ефективно працює практика живих консультацій, коли уповноважений у березні проводить індивідуальні зустрічі з посадовими особами, допомагає зареєструватися в Єдиному державному реєстрі декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, пояснює типові помилки, нагадує про необхідність наявності електронного підпису та доступу до Єдиного реєстру декларацій.

Особливу увагу слід приділяти деклараціям при звільненні, оскільки саме в цей період ризик порушення є найвищим. Наприклад, якщо посадова особа припинила діяльність 15 серпня, він має подати декларацію до 14 вересня. Уповноважений повинен перевірити, чи це зроблено, і за потреби надіслати нагадування.

У практиці трапляються випадки, коли особа звільнена, але не повідомлена про обов'язок подання декларації, особливо якщо звільнення відбулося за власним бажанням або внаслідок скорочення. Тому служба управління персоналом і уповноважений мають узгоджувати дії, включаючи інформацію про деклараційні обов'язки до пакету документів при звільненні. Доцільно розробити шаблон довідки або пам'ятки, яку особа отримує разом із розпорядчим актом про звільнення, де чітко зазначено строк подання декларації, посилання на Єдиний реєстр декларацій та контакт уповноваженої особи.

У громадах, де служба управління персоналом і уповноважений працюють узгоджено, кількість порушень значно менша.

Наприклад, у міській раді, де фахівець служби управління персоналом щомісяця надсилає уповноваженому список змін у штаті, а уповноважений одразу перевіряє статус декларацій, вдається уникати ситуацій, коли декларація не подана через неуважність або брак інформації. Такий підхід не потребує складних ресурсів, але формує культуру відповідальності та дозволяє діяти на випередження.

Повідомлення Національного агентства про порушення. Якщо

декларація не подана або подана із запізненням, уповноважений зобов'язаний повідомити про це Національне агентство.

Це не формальність, а частина системи забезпечення відповідальності. У практиці ОМС такі повідомлення часто стосуються депутатів, які не подали декларацію після завершення повноважень, або посадових осіб, які помилково вважали, що звільнення позбавляє їх від обов'язку декларування.

Наприклад, у селищній раді депутат, який завершив каденцію, не подав декларацію, посилаючись на те, що більше не є суб'єктом декларування. Уповноважена особа має зафіксувати факт порушення, сформулювати повідомлення до Національного агентства та зберегти копію для внутрішнього обліку.

Внутрішні реєстри та автоматизація. Надійний контроль за поданням декларацій в ОМС неможливий без системного внутрішнього обліку. Уповноважений має вести власний реєстр суб'єктів декларування, який містить ключові дані:

- дату призначення і звільнення,
- статус подання декларації,
- наявність порушень,
- тип декларації.

Такий реєстр дозволяє не лише фіксувати факти, а й прогнозувати ризики, планувати консультації, формувати звіти для голови місцевої, районної, обласної ради та Національного агентства.

Автоматизація процесу не потребує складних програмних рішень. У більшості громад ефективно працює звичайна Excel-таблиця з фільтрами, умовним форматуванням і формулами, яка дозволяє оперативно відстежувати статус подання декларацій.

Наприклад, уповноважена особа щотижня оновлює дані, перевіряє Єдиний державний реєстр декларацій, позначає осіб, які не подали декларацію та формує список для нагадування. Також додатково використовуються відкриті державні ресурси: Єдиний реєстр корупціонерів для перевірки кандидатів на посади, ЄДРСР для фіксації наслідків порушень, а також портал Національного агентства для отримання актуальних роз'яснень.

Для полегшення здійснення перевірки фактів подання декларації Уповноважений може використовувати [цифрові інструменти Національного агентства](#).

При цьому ключову роль у забезпеченні дисципліни декларування відіграє голова місцевої, районної, обласної ради. Його особиста залученість, підтримка уповноваженої особи, готовність реагувати на порушення та формувати культуру доброчесності є визначальними для

ефективного функціонування всієї системи фінансового та антикорупційного контролю. Голова місцевої, районної, обласної ради задає тон організаційній культурі, демонструє пріоритетність антикорупційних заходів і формує атмосферу, у якій дотримання законодавства є нормою, а не винятком.

У практиці громад помітно, що там, де голова місцевої, районної, обласної ради щорічно першим подає декларацію, публічно нагадує про терміни, підтримує консультації та особисто бере участь у внутрішніх навчаннях, рівень дисципліни значно вищий.

Посадові особи, працівники та депутати сприймають таку поведінку як приклад і діють відповідально. Натомість у громадах, де голова ігнорує вимоги або не підтримує уповноваженого, порушення стають системними, а контроль формальним. Голова ради має забезпечити уповноваженого необхідними ресурсами: комп'ютером, доступом до інтернету, приміщенням для консультацій, можливістю зберігати внутрішні реєстри, а також включити антикорупційні обов'язки до посадових інструкцій. Це не лише технічна підтримка, а визнання важливості функції уповноваженого.

У разі порушень саме голова ради повинен ініціювати службове розслідування, приймати рішення про дисциплінарну відповідальність, інформувати Національне агентство у разі потреби та демонструвати, що контроль за декларуванням – це не формальність, а частина системної роботи ради. Він також має забезпечити наступність процесу: у разі зміни уповноваженої особи передати реєстри, надати підтримку новому працівнику, оновити посадові інструкції.

Такий підхід дозволяє зберігати стабільність, уникати втрат інформації та підтримувати високий рівень доброчесності місцевої, районної, обласної ради.

Розділ 9.

Викривання в органах місцевого самоврядування: політики, процедури, канали повідомлення та захист викривачів¹⁸

У практиці ОМС нерідко трапляються ситуації, коли посадові особи, працівники та депутати місцевих, районних, обласних рад володіють інформацією про можливі корупційні або пов'язані з корупцією порушення, але можуть не знати, як і куди звернутися, боятися переслідування або не вірять, що їх повідомлення буде розглянуто.

Відсутність зрозумілих процедур та гарантій захисту стримує людей від повідомлення про корупцію, внаслідок чого втрачається можливість виявлення проблем на ранніх етапах.

Ефективна система викривання в ОМС охоплює внутрішні документи, визначені канали повідомлення, порядок розгляду повідомлень про корупцію та гарантії захисту викривачів. Для практичного впровадження таких елементів доцільно використовувати вже розроблені інструменти: примірну політику викривання, алгоритми дій та чеклісти для ОМС.

Внутрішні документи у сфері викривання

До внутрішніх документів належать, зокрема, порядок розгляду повідомлень про корупцію та положення про механізми заохочення викривачів і формування культури повідомлення.

Порядок розгляду повідомлень про корупцію має визначати: канали (способи) подання повідомлень про корупцію, відповідальних осіб за їх прийняття та розгляд, строки й етапи розгляду, вимоги щодо конфіденційності та захисту викривачів, а також порядок обліку повідомлень про порушення.

Закон прямо не зобов'язує ОМС затверджувати порядок прийняття та розгляду повідомлень про корупцію, проте його наявність є важливим елементом побудови дієвої системи викривання. Впровадження

18. Детальніше про побудову системи викривання в ОМС, розподіл ролей, канали повідомлення та захист викривачів див.: Культура викривання в органах місцевого самоврядування: Аналітичний звіт. – К., 2026. – 71 с. – URL: <https://surl.li/rntqgb>.

механізмів заохочення викривачів та формування культури повідомлення про корупцію є обов'язком ОМС. Для впорядкування роботи у сфері викривання ОМС рекомендується затвердити комплексний внутрішній документ, який поєднує процедури розгляду повідомлень про корупцію та заходи з формування культури викривання¹⁹.

Важливо, щоб посадові особи, працівники ОМС та депутати не лише мали доступ до цього документа, а й були належним чином ознайомлені з його змістом і розуміли порядок його практичного застосування.

Канали повідомлення про корупцію

Законодавство визначає три види каналів повідомлення: внутрішні, регулярні та зовнішні. Кожен із них виконує окрему функцію та забезпечує різні рівні реагування на порушення.

- 1. Внутрішні канали повідомлення** - це способи повідомлення про можливі факти корупції безпосередньо всередині ОМС, зокрема уповноваженому або голові ради.
- 2. Регулярні канали повідомлення** - це способи повідомлення про можливі факти корупції до спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції, зокрема органів прокуратури, Національної поліції, Національного антикорупційного бюро України, Державного бюро розслідувань та Національного агентства з питань запобігання корупції
- 3. Зовнішні канали повідомлення** - це способи повідомлення про можливі факти корупції через медіа, соціальні мережі, журналістів, професійні спілки тощо.

Викривач самостійно обирає канал повідомлення з огляду на конкретні обставини, рівень довіри до відповідного механізму та необхідність забезпечення власної безпеки. Посадові особи, працівники ОМС та депутати рад як потенційні викривачі мають бути поінформовані про наявні канали та можливість їх використання²⁰.

Використання внутрішніх каналів відіграє особливо важливу роль у діяльності ОМС, де ухвалюються рішення щодо значних обсягів публічних ресурсів, реалізуються проєкти відновлення та здійснюється управління майном громади. Налагоджені внутрішні механізми повідомлення дозволяють своєчасно виявляти порушення, мінімізувати ризики та

19. Примірний порядок роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень та формування культури викривання // Культура викривання в органах місцевого самоврядування: Аналітичний звіт. – К., 2026. – С. 61–71. – URL: <https://surl.li/rntqqb>.

20. Наприклад, у роботі можна використовувати пам'ятку «Повідомлення про корупцію». URL: <https://surl.li/mudmez>

запобігати негативним наслідкам.

Такий підхід відповідає положенням Директиви ЄС 2019/1937, яка визначає внутрішні канали як ключовий інструмент раннього реагування за умови забезпечення належного захисту викривачів, конфіденційності та відсутності репресій.

ОМС має забезпечити функціонування обов'язкових внутрішніх каналів повідомлення: Єдиного порталу повідомлень викривачів (далі – Портал) та спеціальної телефонної лінії.

Портал є базовим внутрішнім каналом повідомлення, який гарантує можливість подання повідомлення про корупцію із дотриманням вимог конфіденційності та за потреби анонімності²¹. Якщо ОМС, виконавчі органи, підприємства, установи, організації комунальної власності не підключені до Порталу, уповноважений організовує підготовку пакета документів для підключення та направляє його до Національного агентства за підписом голови ради або особи, яка виконує його обов'язки²².

Спеціальна телефонна лінія має забезпечувати можливість усного повідомлення про можливі порушення з обов'язковою фіксацією його змісту уповноваженим або іншим відповідальним працівником.

Гіперпосилання на Портал, інформація про спеціальну телефонну лінію та інші способи подання повідомлень про корупцію мають бути розміщені на офіційному вебсайті ради в окремому, легкодоступному для перегляду розділі. Це забезпечує відкритість, доступність та поінформованість потенційних викривачів. Там же доцільно розмістити Путівник по Єдиному порталу повідомлень викривачів²³.

У разі відсутності сайту рекомендується поширювати пам'ятки та інші інформаційні матеріали через робочі пошти посадових осіб, працівників та депутатів ради або розміщувати в приміщенні ради.

Додатково ОМС може використовувати інші способи подання повідомлення про корупцію, зокрема поштову та електронну адреси, вебформу на сайті, особистий прийом уповноваженим або головою ради за умови, що вони відповідають вимогам захисту інформації та не замінюють обов'язкових внутрішніх каналів.

21. Наказ Національного агентства від 3 січня 2023 року № 1/23 «Про затвердження Порядку ведення Єдиного порталу повідомлень викривачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0022-23#Text>

22. Чекліст підключення до Єдиного порталу повідомлень викривачів для органів місцевого самоврядування. URL: <https://surl.li/rexkvx>.

23. Путівник по Єдиному порталу повідомлень викривачів. Як правильно повідомити про корупцію і отримати результат. – К., 2026. URL: <https://surl.li/kaoqow..>

Розгляд повідомлення про корупцію ↘

Потенційний викривач може подати повідомлення як самостійно через Портал, так і за допомогою спеціальної телефонної лінії або інших способів подання повідомлень, передбачених ОМС. Незалежно від способу подання, усі повідомлення про корупцію підлягають внесенню до Порталу через електронний кабінет²⁴. Внесення здійснюється не пізніше наступного робочого дня з дати отримання повідомлення.

Повідомлення про корупцію, подані через публічну частину Порталу, автоматично надходять до електронних кабінетів відповідальних працівників відповідно до функціоналу Порталу. Зокрема, повідомлення щодо голови ради надходить до електронного кабінету уповноваженого, а повідомлення щодо посадових осіб та працівників (у тому числі уповноваженого) – до електронного кабінету голови ради.

Після реєстрації повідомлення про корупцію уповноважений переходить до його попереднього розгляду. Це змістова оцінка, спрямована на визначення того, чи містить повідомлення відомості про можливе корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення, якого саме типу та яких осіб воно може стосуватися²⁵.

Попередній розгляд повідомлення здійснює уповноважений з використанням електронного кабінету Порталу. Строк попереднього розгляду – не більше десяти робочих днів з дня його реєстрації на Порталі.

Можливі результати попереднього розгляду наведені нижче.

- 1. Повідомлення не містить фактичних даних, що вказують на можливе вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, інших порушень цього Закону, які можуть бути перевірені.** У такому випадку воно розглядається згідно із законодавством про звернення громадян. Уповноважений робить відповідну відмітку в електронному кабінеті Порталу, передає повідомлення до загального відділу або відділу документообігу для подальшого розгляду та інформує заявника..
- 2. Повідомлення не належить до компетенції органу.** Розгляд припиняється, а викривачу надається інформація про орган, уповноважений здійснювати подальший розгляд або розслідування.
- 3. Повідомлення містить ознаки правопорушення.** Якщо встановлено ознаки корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, матеріали невідкладно (не пізніше 24 годин) передаються до компетентного органу з урахуванням положень статті 216 Кримінального

24. Алгоритм руху повідомлень про корупцію в організації. URL: <https://surl.it/pqnlmv>.

25. Алгоритм розгляду повідомлень про корупцію. URL: <https://surl.li/tbczdd>.

процесуального кодексу України та статті 255 Кодексу України про адміністративні правопорушення²⁶.

У всіх випадках відповідна інформація фіксується в електронному кабінеті Порталу. Якщо за результатами попереднього розгляду інформація підтверджується, орган ініціює дисциплінарне провадження щодо винних осіб. Таке провадження здійснюється відповідно до трудового законодавства та законодавства про службу в ОМС.

За наявності контактних даних особа, яка подала повідомлення, має отримати зворотний зв'язок. Інформація про результати розгляду повідомлення про корупцію надається **не пізніше трьох днів** після завершення попереднього розгляду або дисциплінарного провадження²⁷.

Захист викривачів в ОМС

Захист викривачів в ОМС забезпечується відповідно до Закону, внутрішніх документів органу та практичних механізмів, спрямованих на недопущення негативних наслідків для особи у зв'язку з повідомленням про корупцію.

До ключових гарантій захисту викривача належать:

- ▶ **конфіденційність** інформації про викривача;
- ▶ **заборона** будь-яких заходів негативного впливу чи переслідувань;
- ▶ **право** на безоплатну правничу допомогу;
- ▶ **можливість отримання** психологічної підтримки;
- ▶ **право** на винагороду у випадках, передбачених Законом²⁸.

Уповноважена особа забезпечує практичну реалізацію цих гарантій на рівні ОМС: зберігає конфіденційність інформації про викривача, інформує його про права та гарантії захисту, надає консультації щодо подальших дій, а за потреби сприяє зверненню до Національного агентства з питань запобігання корупції або системи безоплатної правничої допомоги²⁹.

26. Детальніше: Практичний посібник по роботі з викривачами для уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції. URL: <https://surl.li/gbhkok>. – с. 111-118

27. Детальніше: Роз'яснення НАЗК від 31.08.2023 № 3 «Щодо отримання та розгляду повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції». URL: <https://surl.li/dsqgno>

28. Права та гарантії захисту викривачів передбачені ст.ст. 53-3 – 53-8 Закону.

29. Практичний посібник по роботі з викривачами для уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції. URL: <https://surl.li/gbhkok>.

Якщо в ОМС функціонує уповноважений підрозділ, його керівник визначає працівника, відповідального за реалізацію повноважень щодо захисту викривачів.

Для практичної допомоги у роботі з викривачами рекомендуємо також скористатися пам'яткою, у якій коротко визначено, хто може бути викривачем, які права та гарантії йому належать, а також куди звертатися у разі їх порушення³⁰.

Таким чином, ефективний захист викривачів в ОМС залежить не лише від гарантій, передбачених законом, а й від послідовних дій уповноваженої особи, підтримки керівника та дотримання внутрішніх процедур.

Саме це створює безпечні умови для повідомлення про корупцію та підвищує довіру до механізмів викривання.

30. Пам'ятка «Викривачі корупції». URL: <https://surl.li/eoceij>.

Перелік рекомендованих матеріалів

Напрямок 1.

Організація та планування роботи уповноваженої особи ➤

1. Професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності». Міністерство економіки України. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/407-nakaz_1193.pdf.
2. Організаційно-правові аспекти призначення та забезпечення функціонування уповноважених з антикорупційної діяльності в органах місцевого самоврядування та на підприємствах, установах, організаціях, що перебувають у комунальній власності територіальних громад. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/Org-pravovi-aspekty-pryznachennya-ta-zabezpechennya-funktsionuvannya-UO.pdf>.
3. Сприяння доброчесності в органах місцевого самоврядування. ГО «Фундація інституційного розвитку» спільно з Міністерством розвитку громад та територій України, Національним агентством з питань запобігання корупції за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та за фінансування уряду Японії. Аналітичний звіт. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/spriiniattia-dobrocesnosti-v-organax-miscevogo-samovriaduvannia.pdf>.
4. Як організувати роботу з питань запобігання корупції в громадах: актуальні проблеми та практичні рекомендації. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України за підтримки ПРООН та фінансування підтримки Уряду Японії. Рекомендації. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-anticorruption-guidelines_0.pdf.
5. Довідник із запобігання корупції в органах місцевого самоврядування. ТОВ «Франко Пак». URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/dovidnyk-dlya-vebu_4.pdf.
6. Запитай уповноваженого! Національне агентство з питань запобігання корупції. Онлайн-курс. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/zapitaj-upovnovazhenogo/>.
7. Антикорупційний уповноважений: огляд професії. Національне агентство з питань запобігання корупції. Онлайн-курс. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/antikorupcijnij-upovnovazhenij-oglyad-profesiji/>.
8. Антикорупційна робота в ОМС. Дія.Освіта. Освітній серіал. URL: https://osvita.diia.gov.ua/courses/antikorupcijna-robota-v-oms?fbclid=IwAR20uWwD54SQmxjvdf_gq4euTDM3vEWharel82EHRAZf65wrkAE-gojI3CI.
9. Візуї професійно: Національне агентство з питань запобігання корупції. Онлайн-курс. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/vizuj-profesijno/>.
10. Рекомендації з організації планування роботи уповноваженого. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/3741/>.
11. Пам'ятка щодо строків виконання заходів з питань запобігання та виявлення корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/3497/>.

Напря́м 2.

Управління корупційними ризиками та підготовка АКП У

1. Методологія управління корупційними ризиками. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text>.
2. Як підготувати антикорупційну програму та не отримати відмову в її погодженні. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/6445/>.
3. Гайд з управління корупційними ризиками. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/gayd_z_upr_kor_ruzuk.pdf.
4. Відеотренінг з управління корупційними ризиками (2 частини). Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://youtu.be/ziKbRCCW9TM?si=7WF8zKor5PWkOMei>; <https://youtu.be/4cGiuRNVQjY?si=2k3Oa0y7k7C9N1hA>.
5. Рекомендації Ради ОЕСР з управління корупційними ризиками. ОЕСР. URL: <https://share.google/PmionU7Ft22JZVVVP>.
6. Методологія оцінки корупційних ризиків у діяльності органів місцевого самоврядування. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України за підтримки Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні (EUACI) у партнерстві з Програмою розвитку ООН в Україні (UNDP). URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-05/undp-ua_metodolohiya_otsinky_koruptsiynykh_ryzykiv_dlya_oms_2024.pdf.
7. Посібник для роботи з корупційними ризиками в обласних військових (державних) адміністраціях (відповідно до прийнятих ними антикорупційних програм). Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/6370/12.01.2024/>.
8. Корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення. Національне агентство з питань запобігання корупції. Пам'ятка. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/6369/12.01.2024/>.
9. Щодо обов'язку прийняття антикорупційної програми. Національне агентство з питань запобігання корупції. Пам'ятка. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/pamyatka_shhodo_obovyazku_pryjnyattya_antikorupcijnoyi_programy.pdf.
10. Порядок подання антикорупційних програм та змін до них на погодження до Національного агентства з питань запобігання корупції та здійснення їх погодження. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методологія управління корупційними ризиками. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/5539/29.11.2023/>.
11. Посібник з розробки антикорупційної програми для органів місцевого самоврядування. ГО «Фундація інституційного розвитку» спільно з Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та фінансування уряду Японії. URL: <https://cutt.ly/dtGawfDN>.

12. Примірна антикорупційна програма місцевої ради. ГО «Фундація інституційного розвитку» спільно з Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та фінансування уряду Японії. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2025/Prymirna_anticorprog_mistsevoi_rady.pdf.
13. Примірний реєстр корупційних ризиків місцевої ради в частині визначення вразливих до корупції функцій / процесів органу місцевого самоврядування (місцевої ради), визначення типових корупційних ризиків, їх змісту, джерел, існуючих заходів контролю, рівнів корупційних ризиків, заходів впливу та етапи і терміни їх виконання. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/prevention/dobrochesnist-v-organah-mistsevogo-samovryaduvannya/#post6420>.
14. Залучення зовнішніх стейкхолдерів до роботи з антикорупційними програмами органів влади. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/3994/12.01.2024/>.
15. Моніторинг, оцінка виконання та періодичний перегляд антикорупційних програм органу влади. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/3992/29.11.2023/>.
16. Чек-лист базової підготовки до перевірки НАЗК з питань прийняття та виконання антикорупційної програми юридичної особи. Національне агентство з питань запобігання корупції. Рекомендація. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/4108/12.01.2024/>.
17. Настанова здійснення аналізу контрагентів. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/prevention/anticorruption-upovnovazhenym/perevirka-kontragentiv/metodychni-rekomendatsiyi-shhodo-pidgotovky-ta-realizatsiyi-antikoruptsiynyh-program-yurydychnyh-osib-perevirka-kontragentiv/#post5807>.

Напрямок 3.

Методична та консультаційна підтримка ➤

1. Журнал обліку та консультацій. Національне агентство з питань запобігання корупції. Рекомендація. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/images/data/finansovij-kontrol/metodicni-materiali/ZHurnal-obliku-konsultatsij.pdf>.
2. План-графік особистих консультацій (особистого прийому) працівниками відділу з питань запобігання та виявлення корупції. Національне агентство з питань запобігання корупції. Рекомендація. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/images/data/finansovij-kontrol/metodicni-materiali/Plan-grafik-osobystogo-pryjomu.pdf>.

Напрям 4.

Виявлення та врегулювання конфлікту інтересів ▾

1. Настанова здійснення уповноваженим заходів з виявлення та врегулювання конфлікту інтересів. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/nastanova-konflikt-interesiv.pdf>.
2. Щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Categories/00/a7/00a7436f958b8a030a42c403bcc53b2708767ea9fe094fb1c9e7e99214c76937310259413.pdf>.
3. Щодо особливостей реалізації заборони на одержання пільг, послуг і майна органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/roz-yasnennya-vid-19-11-2021-54-shhodo-osoblyvostej-realizatsiyi-zaborony-na-oderzhannya-pilg-poslug-i-majna-organamy-derzhavnoyi-vlady-ta-organamy-mistsevogo-samovryaduvannya-st-54-zakonu-ukrayiny-p/?hilite=>.
4. Щодо безоплатного одержання пільг, послуг і майна державними органами та органами місцевого самоврядування у вигляді благодійної допомоги в умовах дії правового режиму воєнного стану. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/inshi-rozyasnennya/shhodo-bezoplatnogo-oderzhannya-pilg-poslug-i-majna-derzhavnyh-organamy-ta-organamy-mistsevogo-samovryaduvannya-u-vyglyadi-blagodijnoyi-dopomogy-v-umovah-diyi-pravovogo-rezhymu-voyennogo-stanu/>.
5. Проведення заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у суб'єктів, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, а також заборон та обмежень. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Аналітичне дослідження. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/prevention/anticorruption-upovnovazhenym/robo-ta-z-konfliktom-interesiv/materialy-inshyh-organizatsij-antykorrupciynogo-spryamuvannya-robo-ta-z-konfliktom-interesiv/>.
6. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Національне агентство з питань запобігання корупції. Правила. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.
7. Зрозуміло про конфлікт інтересів. Національне агентство з питань запобігання корупції. Онлайн-курс. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/zrozumilo-pro-konflikt-interesiv/>.
8. Конфлікт інтересів в житті публічних службовців. Національне агентство з питань запобігання корупції. Навчально-просвітницький мультсеріал. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/konflikt-interesiv-v-zhitti-publichnyh-sluzhbovciv/>.

Напря́м 5.

Контроль за поданням декларацій ↘

1. Щодо фінансової доброчесності: застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно заходів фінансового контролю (подання декларації, повідомлення про суттєві зміни у майновому стані, повідомлення про відкриття валютного рахунку). Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Categories/c3/25/c325b34f9915b2ab2df2e061430ce2ea8b51a809582a62208837c0e807cc44f9284592214.pdf>.
2. Використання цифрових інструментів під час здійснення перевірки факту подання декларацій. Національне агентство з питань запобігання корупції. Воркшоп. URL: <https://drive.google.com/file/d/1Z2SkH299WqorjaWGGdWBB8U2dsB8vVzJ/view>.
3. Калькулятор обчислення строку перевірки подання декларації 2026. Національне агентство з питань запобігання корупції. Цифровий інструмент. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/10EJiqinX4_i5i-2Sq7fnMPglvwwsHAXLOJy4SSZDWa8/edit?gid=1668034637#gid=1668034637.
4. Форма перевірки факту подання декларацій 2026 та інструкція до неї. Національне агентство з питань запобігання корупції. Цифровий інструмент / Інструкція. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1ZG-4EG_Pi6PldF5MKaoUTYddJwHQNJed.
5. Алгоритм отримання відомостей зі Спеціальної інформаційної системи Укрпатенту. Національне агентство з питань запобігання корупції. Алгоритм. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/5058/12.01.2024/>.
6. Алгоритм отримання відомостей про суми нарахованої заробітної плати та пенсії з Порталу електронних послуг Пенсійного фонду України. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/5050/12.01.2024/>.
7. Алгоритм отримання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/5048/12.01.2024/>.
8. Алгоритм отримання відомостей про зареєстровані транспортні засоби з Єдиного державного реєстру транспортних засобів. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/5046/12.01.2024/>.
9. Алгоритм отримання відомостей про суми виплачених доходів з Електронного кабінету платника Державної податкової служби України. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/5044/12.01.2024/>.
10. Алгоритм отримання відомостей з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та Реєстру прав власності на нерухоме майно. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Algorytm-1-Derzhavnyj-reyestr-rechovyh-prav-na-neruhome-majno.pdf>.

11. Декларуйся! Національне агентство з питань запобігання корупції. Онлайн-курс. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/deklarujnya/>.

Напрямок 6.

Викривання: політики, процедури, канали повідомлення та захист викривачів

1. Про затвердження Порядку ведення Єдиного порталу повідомлень викривачів: наказ НАЗК від 03.01.2023 № 1/23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0022-23#Text>.
2. Культура викривання в органах місцевого самоврядування: Аналітичний звіт. – Київ, 2026. – 71 с. URL: <https://surl.li/rntqqb>.
3. Щодо ефективної організації роботи з Єдиним порталом повідомлень викривачів. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfs/?file=/wp-content/uploads/Pages/d6/af/d6afc79069f7f0a2c07f209d70cbca769e16312bd10162127e1e97a3c3ffb7cb6561000.pdf>.
4. Практичний посібник по роботі з викривачами для уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції. – Київ, 2023. URL: <https://surl.li/gbhkok>.
5. Щодо правового статусу викривача. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/category/vykryvachi-koruptsiyi/status_vykrivacha/#post5958.
6. Щодо отримання та розгляду повідомлень про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції». Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://surl.li/dsqgno>.
7. Щодо механізмів заохочення та формування культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції». Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/vykryvachi-koruptsiyi/shhodo-mehanizmv-zaohochennya-ta-formuvannya-kultury-povidomlennya-pro-mozhlyvi-fakty-koruptsiynyh-abo-pov-yazanyh-z-koruptsiyeyu-pravoporushen-inshyh-porushen-zakonu-ukrayiny-pro-zapobigannya-korupt/#post2364>.
8. Щодо забезпечення права викривача на конфіденційність та анонімність. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/vykryvachi-koruptsiyi/shhodo-zabezpechennya-prava-vykryvacha-na-konfidentsijnist-ta-anonimnist/>.
9. Щодо гарантій захисту трудових прав викривача. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/vykryvachi-koruptsiyi/shhodo-garantij-zahystu-trudovyh-prav-vykryvacha/#post5229>.

10. Щодо надання викривачам безоплатної вторинної правової допомоги. Національне агентство з питань запобігання корупції. Роз'яснення. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/vykryvachi-koruptsiyi/rozyasnennya-natsionalnogo-agentstva-z-pytan-zapobigannya-koruptsiyi-vid-09-07-2020-6-shhodo-nadannya-vykryvacham-bezoplatnoyi-vtorynnoyi-pravovoyi-dopomogy/#post518>.
11. Науково-практичний коментар законодавства України про захист викривачів корупції / за заг. ред. О. Нестеренко. – Київ: ТОВ «Ред Зет», 2021. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/comments_upd-1.pdf.
12. Гайд для викривачів корупції. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2025/Gaid_vykryvachiv_NAZK.pdf.
13. Путівник по Єдиному порталу повідомлень викривачів. Як правильно повідомити про корупцію і отримати результат. – Київ, 2026. URL: <https://surl.li/kaogow>.
14. Чекліст підключення до Єдиного порталу повідомлень викривачів для органів місцевого самоврядування. URL: <https://surl.li/rexkvx>.
15. Алгоритм руху повідомлень про корупцію в організації. URL: <https://surl.li/pqnlmv>.
16. Алгоритм розгляду повідомлень про корупцію. URL: <https://surl.li/tbczdd>.
17. Пам'ятка про канали повідомлення про корупцію та порядок їх розгляду. URL: <https://surl.li/mudmez>.
18. Пам'ятка викривачам корупції. URL: <https://surl.li/eoceij>.
19. Викривач у законі. Освітній серіал розроблено Міністерством цифрової трансформації України спільно з Національним агентством з питань запобігання корупції за підтримки проекту «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні “Взаємодія”» (SACCI). URL: <https://osvita.diia.gov.ua/courses/vikrivac-u-zakoni>.
20. Впливай – викривай! Навчальний онлайн-курс створено студією онлайн-освіти EdEra у співпраці з Національним агентством з питань запобігання корупції за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Онлайн-курс. URL: <https://study.ed-era.com/uk/courses/course/427>.
21. На захисті прав викривачів. Навчальний онлайн-курс створено студією онлайн-освіти EdEra у співпраці з Національним агентством з питань запобігання корупції за сприяння ПРООН в Україні. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/na-zahisti-prav-vikrivachiv/>.
22. Робота з Єдиним порталом повідомлень викривачів. Національне агентство з питань запобігання корупції. Онлайн-курс. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/robota-z-yedinim-portalom-povidomlen-vikrivachiv/>

Напря́м 7.

Формування антикорупційної обізнаності та навчання ➤

1. Алгоритм надання працівникам відповідного органу або особам, які проходять у ньому службу чи навчання або виконують певну роботу, методичної допомоги та консультацій щодо здійснення повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону та захисту викривачів, проведення внутрішніх навчань з цих питань. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/3671/12.01.2024/>.
2. Сучасні підходи до навчання антикорупції: лайфхаки для уповноважених. Навчально-методичний посібник. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/Modern_approaches_to_anti-corruption_training.pdf.
3. План навчання працівників з питань дотримання вимог антикорупційного законодавства. Національне агентство з питань запобігання корупції. Рекомендація. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/images/data/finansovij-kontrol/metodicni-materiali/Plan-navchannya.pdf>.
4. Основи антикорупції для всіх і кожного. Офіс доброчесності НАЗК. Онлайн-курс. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/osnovi-antikorupciyi-dlya-vsih-i-kozhnogo/>.
5. Доброчесна громада. Національне агентство з питань запобігання корупції у партнерстві з Всеукраїнською асоціацією об'єднаних територіальних громад та Українською асоціацією районних та обласних рад за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». Онлайн-курс. URL: <https://study.nazk.gov.ua/kursi/courses/dobrochesna-gromada/>



**Посібник з організації антикорупційної
роботи в органах місцевого самоврядування.
м. Київ, 2026. — 89 с.**