



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО  
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

# АНТИКОРУПЦІЙНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ 2020

Аналітичний огляд умов  
забезпечення доброчесності  
та роботи антикорупційних  
уповноважених у публічному секторі

КИЇВ - 2021





НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО  
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

---

# АНТИКОРУПЦІЙНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ 2020

---

Аналітичний огляд умов  
забезпечення доброчесності  
та роботи антикорупційних  
уповноважених у публічному секторі

**Антикорупційна доброчесність 2020: аналітичний огляд за результатами соціологічного дослідження.** — К., Національне агентство з питань запобігання корупції, 2021. — 68 с.

Видання містить результати проведеного дослідження щодо умов забезпечення доброчесності та роботи уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції у організаціях публічного сектору. За результатами проведеного дослідження охарактеризовані бачення респондентів щодо різних аспектів доброчесної діяльності у публічному секторі України, організації роботи із запобігання корупції, запропоновані висновки і рекомендації щодо її удосконалення. Дослідження організоване Національним агентством з питань запобігання корупції за підтримки Національного агентства України з питань державної служби та Центру з питань доброчесності в оборонному секторі при Міністерстві оборони Норвегії.

УДК 352:(343.35:343.8)477

ISBN 978-966-2214-90-1

© Національне агентство з питань запобігання корупції, 2021

# ЗМІСТ

---

ВСТУП.....	4
1. ПРОФІЛЬ РЕСПОНДЕНТІВ.....	5
2. СТАН ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ.....	8
3. ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	17
4. ЕТИЧНІСТЬ НАКАЗІВ / ДОРУЧЕНЬ КЕРІВНИКА.....	20
5. КУЛЬТУРА ВИКРИВАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
6. СТАТУС УПОВНОВАЖЕНОГО.....	35
7. ОСВІТА, ДОСВІД І НАВЧАЛЬНІ ПОТРЕБИ УПОВНОВАЖЕНИХ.....	39
8. ВЗАЄМОДІЯ УПОВНОВАЖЕНОГО З КЕРІВНИКОМ.....	43
9. НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УПОВНОВАЖЕНОГО.....	45
10. БАЧЕННЯ РОЛІ УПОВНОВАЖЕНОГО.....	47
11. ВЗАЄМОДІЯ З НАЦІОНАЛЬНИМ АГЕНТСТВОМ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ.....	51
12. РІВЕНЬ ЗНАНЬ ПРО ФУНКЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ (самооцінка).....	55
ВИСНОВКИ.....	57
РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	64
Довідка про авторів:.....	67

# ВСТУП

---

«**О**питування антикорупційна доброчесність – 2020» ініційоване та організоване Національним агентством з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) за підтримки Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) та Центру з питань доброчесності в оборонному секторі при Міністерстві оборони Норвегії (далі – CIDS).

Цільові групи дослідження – уповноважені з питань запобігання та виявлення корупції, у тому числі уповноважені з питань запобігання та виявлення корупції на державних підприємствах, державні службовці категорій «Б» і «В», які працюють в органах влади різного рівня (центрального та місцевого).

Мета опитування – визначити, які умови створені в державних органах чи на підприємствах для реалізації антикорупційних заходів, дослідити реальний стан незалежності уповноважених при виконанні своїх завдань, з'ясувати потреби та ті сфери діяльності, де є необхідність в якісній методичній і консультаційній допомозі.

Збір даних у цьому дослідженні реалізовано методом анонімного онлайн-опитування шляхом самозаповнення респондентами анкети з використанням стандартизованого опитувальника для кожної цільової групи дослідження за допомогою ресурсу SurveyMonkey. Аналіз даних здійснювався кількісними методами за допомогою програми SPSS<sup>1</sup>.

Рекрутування респондентів відбувалось на робочому місці. Запрошення до участі в опитуванні здійснювалося через адміністративні канали: потенційні респонденти отримували лист-запрошення з посиланням на онлайн-анкету. Участь респондентів у дослідженні – анонімна та добровільна. Крім того, респонденти мали можливість ухилитися від відповіді на будь-яке запитання (шляхом обрання таких передбачених варіантів відповіді: «важко відповісти», «не хочу відповідати» тощо) або перервати заповнення анкети.

До організаційно-технічного забезпечення онлайн-опитування й аналізу даних були залучені науковці відділу моніторингових досліджень соціально-економічних трансформацій Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України».

У цьому аналітичному звіті представлено основні результати, які є доказовою базою та підґрунтям для ефективної роботи над подальшим розвитком антикорупційної політики в державі в цілому та державних органах зокрема.

Аналітичну доповідь підготовлено колективом авторів: Ольгою БАЛАКІРЕВОЮ, Сергієм ДЕРКАЧЕМ, Андрієм ГАЛАЄМ, Світланою ЛУЦЮК, Ольгою ГУРІНОЮ, Анною ФЕДОРЕНКО, Сергієм МОВЧАНОМ, Юлією ЛОЗЮК.

---

1 Statistical Package for the Social Science – статистичний пакет для соціальних наук.

# 1 ПРОФІЛЬ РЕСПОНДЕНТІВ

- Д**ослідження проведено серед:
- уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції державних органів (далі – уповноважені);
  - уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції на державних підприємствах (далі – уповноважені на ДП);
  - державних службовців.

В опитуванні державних взяли участь близько 2 тисяч уповноважених, більше ніж 600 уповноважених на ДП та більш як 39 тисяч державних службовців, які не є уповноваженими. Частка респондентів розпочинали опитування, але не завершили його. Окремі респонденти не надали відповіді на запитання щодо статі, вказали нереалістичні дані про вік або стаж роботи, тому їх не включено до аналізу. До бази аналізу увійшли відповіді **1095 уповноважених, 543 уповноважених на ДП та 35 307 державних службовців.**

Коментарі до баз даних аналізу:

## БАЗА УПОВНОВАЖЕНИХ:



за відсутності статистики база даних аналізується як пілотна; у базі даних представлено всі області України у достатньо збалансованій кількості опитаних; до аналізу не прийнято відповіді респондентів, які працюють на посаді менше ніж три місяці.

## БАЗА УПОВНОВАЖЕНИХ НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ:



за відсутності статистики база даних аналізується як пілотна; зважаючи на малу чисельність цільової групи область, в якій працюють респонденти, не фіксувалась.

## БАЗА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ:



опитані державні службовці представляють різні державні органи та категорії посад державної служби, всі області України; на основі статистичних даних Національного агентства України з питань державної служби щодо кількісного складу державних службовців у державних органах застосовано коефіцієнт зважування з метою балансування структури опитаних; коефіцієнт розраховано за показниками: область, категорія посад, рівень державного органу; характеристики віку та статі використані як контрольні ознаки.

У таблиці 1.1 представлена структура опитаних за віком, статтю, рівнем освіти та стажем роботи на державній службі.

**Табл. 1.1. Структура респондентів, які взяли участь в опитуванні, за віком, статтю, рівнем освіти та стажем на державній службі (з урахуванням процедури зважування), %**

Респонденти	Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
<b>Вікові групи</b>			
23–34 роки	28,3	21,2	27,0
35–44 роки	35,8	32,2	36,4
45–54 роки	24,9	27,1	24,9
55–70 років	11,0	19,5	11,7
<b>Стать</b>			
Жіноча	57,7	54,9	73,4
Чоловіча	42,3	45,1	26,6
<b>Найвищий здобутий освітній ступінь</b>			
Бакалавр або молодший бакалавр	3,6	5,7	7,4
Спеціаліст	52,6	56,7	60,0
Магістр (у тому числі з науковими ступеннями)	43,9	37,5	32,6
<b>Стаж роботи на державній службі</b>			
Не мають досвіду роботи на державній службі	0	42,5	0
До 1 року	8,5	10,3	7,2
2–10 років	35,3	19,3	33,0
11–20 років	36,0	17,1	39,0
21+ років	20,2	10,7	20,8



На центральному рівні працюють 20,7% опитаних уповноважених й 11,2% державних службовців. Найбільша частка респондентів працюють у територіальних органах – 42,4% уповноважених та 56,9% державних службовців. Понад третину опитаних уповноважених працюють на місцевому рівні. Серед опитаних держслужбовців 23,7% працюють на місцевому рівні, 7,7% – у судах (табл. 1.2).

Серед опитаних державних службовців 29,6% перебували на посаді, що належить до категорії «Б» та 70,4% – на посаді, що належить до категорії «В».



Табл. 1.2. Структура респондентів, які взяли участь в опитуванні, за рівнем органу влади, %

Державний орган	Уповноважені	Державні службовці
Міністерство, інший центральний орган виконавчої влади, інший державний орган, юрисдикція якого поширюється на всю країну	20,7	11,2
Територіальний орган (міністерства/ЦОВВ/комітету/комісії/служби/агентства/інспекції/фонду)	42,4	56,9
Місцева державна адміністрація	36,2	23,7 у тому числі: прокуратура – 3,1 поліція – 2,0
Суд	0,6	7,7
Інше	–	0,6

# 2 СТАН ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

## Фактори, які впливають на рівень доброчесності державних органів / підприємств

Переважає більшість респондентів вважає, що рівень доброчесності державних органів або підприємств, в яких вони працюють, **залежить рівною мірою від керівництва та працівників** державного органу / підприємства (рис. 2.1). Суттєвої різниці у поглядах щодо однакової міри відповідальності керівництва та працівників на рівень доброчесності державного органу чи підприємства серед всіх груп респондентів не простежується.

**Рис. 2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Рівень доброчесності державного органу, в якому Ви працюєте, залежить більшою мірою від ...?», %**

УПОВНОВАЖЕНІ	
Рівною мірою від керівництва та працівників державного органу	67,6%
Керівництва державного органу	15,7%
Працівників державного органу	10,0%
Державних органів, яким підзвітний орган, де Ви працюєте	3,4%
Антикорупційних органів (НАЗК, НАБУ, САП, ДБР, ВАСУ)	0,8%
Важко відповісти	2,5%

## 2. СТАН ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

### УПОВНОВАЖЕНІ НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Рівною мірою від керівництва та працівників державного органу	69,2%
Керівництва державного органу	12,5%
Працівників державного органу	10,9%
Державних органів, яким підзвітний орган, де Ви працюєте	4,2%
Антикорупційних органів (НАЗК, НАБУ, САП, ДБР, ВАСУ)	1,1%
Важко відповісти	2,1%

### ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ

Рівною мірою від керівництва та працівників державного органу	62,0%
Керівництва державного органу	16,1%
Працівників державного органу	10,3%
Державних органів, яким підзвітний орган, де Ви працюєте	5,1%
Антикорупційних органів (НАЗК, НАБУ, САП, ДБР, ВАСУ)	1,3%
Важко відповісти	5,3%

### Фактори зменшення корупційних проявів у державному органі / на підприємстві

До факторів зменшення корупційних проявів у державному органі або на підприємстві переважна більшість респондентів віднесли **особисту доброчесність працівників** (від 71,2% до 78,4%), **прозорість прийняття управлінських рішень** (від 48,5% до 57,5%) та **конкурентну заробітну плату** (від 39,6% до 58,9%) (табл. 2.1).



**Найменший вплив** на зменшення корупційних проявів у державному органі чи на підприємстві, на думку респондентів, має фактор страху перед мірами відповідальності.

**Табл. 2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Що допомагає зменшити корупційні прояви в державному органі / на підприємстві, де Ви працюєте?», % (респонденти мали можливість обрати три найважливіші фактори)**

Відповіді	Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
Особиста доброчесність працівників	71,2	72,4	78,4
Прозорість прийняття управлінських рішень	48,5	57,5	55,2
Конкурентна заробітна плата	46,1	39,6	58,9
Наявність контролю за дотриманням антикорупційних вимог	40,5	37,9	27,0
Ефективні механізми внутрішнього контролю	32,6	38,5	24,1
Наявність антикорупційного законодавства	23,4	20,8	24,1
Страх бути притягнутим до відповідальності	25,1	22,3	19,6
Страх перед мірами відповідальності	12,6	11,0	12,7

### Додаткові заходи, які можуть допомогти зменшити корупційні прояви у державному органі / на підприємстві

До додаткових заходів, які можуть допомогти зменшити корупційні прояви у державному органі чи на підприємстві, де вони працюють, респонденти з числа уповноважених і державних службовців віднесли, насамперед, **підвищення рівня заробітної плати** (понад 70%) та **підвищення прозорості й підзвітності робочих процесів** (від 38,8% до 43,3% опитаних). Крім того, близько 40% всіх груп респондентів вважають, що потрібно вдосконалити національне законодавство (табл. 2.2). На думку респондентів, найменше може допомогти зменшити прояви корупції суворе дотримання міжнародних зобов'язань.



Проте однаковість у поглядах респондентів щодо додаткових заходів немає. Респонденти з числа уповноважених на ДП більше, ніж опитані інших груп, наголошували на таких заходах, як

- обов'язкове антикорупційне навчання,
- викорінення будь-якої форми корупції,
- удосконалення інформування про антикорупційні заходи,
- посилення ролі громадськості у виявленні корупційних правопорушень,
- також заохочення громадськості до такого виду діяльності.

Більш схожі погляди щодо необхідності впровадження додаткових заходів, які можуть зменшити корупційні прояви у державному органі, простежуються у державних службовців та уповноважених (табл. 2.3).

## 2. СТАН ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

**Табл. 2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які додаткові заходи можуть допомогти зменшити корупційні прояви у Вашому органі / на підприємстві?», % (респонденти мали можливість обрати три найважливіші фактори)**

	Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
Більш високий рівень зарплат державних службовців	71,1	–	76,8
Підвищення прозорості та підзвітності робочих процесів	38,8	49,5	43,3
Вдосконалення національного законодавства	39,8	43,5	39,8
Обов'язкове антикорупційне навчання	31,3	45,3	28,7
Забезпечення реальної незалежності уповноваженого підрозділу/особи з питань запобігання та виявлення корупції від впливу керівника органу	37,1	32,0	16,3
Належне обмеження/викорінення будь-якої форми корупції	29,5	45,1	28,0
Вдосконалене інформування про антикорупційні заходи	16,1	30,9	19,5
Конкурсний відбір державних службовців на основі заслуг	14,7	17,1	25,6
Посилення ролі громадськості у виявленні корупційних правопорушень, заохочення громадськості до такої діяльності	14,0	19,5	11,7
Суворе дотримання міжнародних зобов'язань	5,8	5,3	8,6
Інше	1,8	5,3	1,9

**Табл. 2.3. Бачення трьох додаткових заходів, які можуть допомогти зменшити корупційні прояви у державному органі, на підприємстві, де працюють респонденти**

Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
Більш високий рівень зарплат державних службовців	Підвищення прозорості та підзвітності робочих процесів	Більш високий рівень зарплат державних службовців
Підвищення прозорості та підзвітності робочих процесів	Обов'язкове антикорупційне навчання / належне обмеження / викорінення будь-якої форми корупції	Підвищення прозорості та підзвітності робочих процесів
Удосконалення національного законодавства	Вдосконалення національного законодавства	Вдосконалення національного законодавства

## Позиція керівництва державного органу / підприємства щодо політики протидії корупції у державному органі / на підприємстві

Переважна більшість респондентів зазначили, що керівництвом державного органу чи підприємства, де вони працюють, **постійно наголошується на необхідності протидіяти корупції, і ця політика підкріплюється реальними діями** (рис. 2.2).

Проте від 5,4% до 6,7% респондентів зазначили, що на важливість антикорупційної політики в їх державних органах і підприємствах взагалі не звертається увага, а вдвічі більше респондентів (від 8,7% до 13,5%) зазначили про те, що про нетолерування корупції наголошується, однак керівництво свою позицію не підкріплює реальними діями. Викликає занепокоєння той факт, що від 2,0% до 3,5% респондентів зазначили, що корупція укорінена у діяльності їх організації, і з нею ніхто не бореться.

**Рис. 2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якою є загальна антикорупційна політика, що декларується керівництвом Вашого органу / підприємства?», % (серед тих, хто надали відповідь на запитання)**

Державні службовці	6,7	81,1	8,7	3,5
Уповноважені на ДП	5,4	78,2	13,5	2,9
Уповноважені	6,2	79,2	12,6	2,0

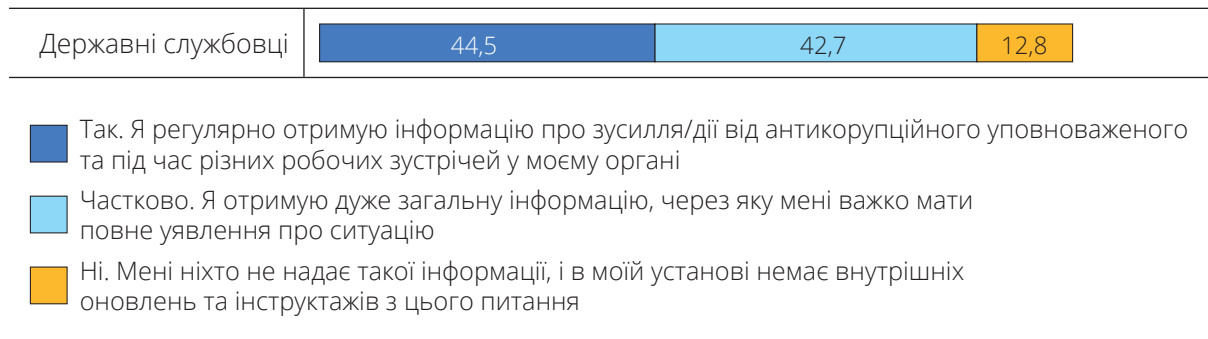
- На важливість запобігання корупції в органі не звертається увага
- Постійно наголошується на необхідності протидії корупції, і ця політика підкріплюється діями
- Про нетолерування корупції наголошується, однак керівництво не підкріплює це діями
- У нас, скоріше, навпаки, корупція укорінена у діяльність органу, і з нею ніхто не бореться

## Обізнаність про антикорупційні заходи, що впроваджуються у державних органах

Понад 80% державних службовців **обізнані** (сума відповіді «так» і «частково») щодо зусиль з укріплення політики доброчесності, яка впроваджується в державних органах, де вони працюють. Проте регулярно отримують таку інформацію менше ніж половина респондентів з числа державних службовців – 44,5%, а 12,8% взагалі не мають такої інформації (рис. 2.3).

**Рис. 2.3. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

**«Чи знаєте Ви про будь-які зусилля, дії щодо встановлення / укріплення доброчесності чи антикорупційні заходи, що впроваджені / впроваджуються у Вашій установі?», %**



### Локальні акти з розбудови доброчесності у державному органі / на підприємстві

Дослідження зафіксувало і **низький рівень обізнаності державних службовців щодо локальних актів з розбудови доброчесності** у державному органі, в якому вони працюють. Понад третини респондентів (38,3%) з числа державних службовців не знають про наявність внутрішніх політик органу влади з доброчесності. Майже 5% зазначили, що в їх органі немає жодної внутрішньої політики з доброчесності. Водночас 35% державних службовців відомо про наявність у державному органі, де вони працюють, процедури розгляду повідомлень про корупцію, 30,3% респондентів – процедури щодо врегулювання конфлікту інтересів, 27% респондентів – Кодексу доброчесності та/або правил етичної поведінки. (Див. табл. 2.4).

Уповноважені та уповноважені на ДП, крім плану роботи уповноваженого та плану навчальних заходів з антикорупції, зазначили про свою обізнаність з процедурою розгляду повідомлень про корупцію (51,4% уповноважених та 28,7% уповноважених на ДП), Кодексом доброчесності та/або правилами етичної поведінки (38% уповноважених та 23,8% уповноважених на ДП), процедурою щодо врегулювання конфлікту інтересів (28,7% уповноважених та 19,3% уповноважених на ДП) (табл. 2.4).

Про свою обізнаність з механізмами заохочення повідомлення про корупцію зазначили 10,3% державних службовців і 10,5% уповноважених. Наявність цих механізмів на державних підприємствах відмітили тільки 3,9% респондентів.



Найменш поширеною політикою з розбудови доброчесності в місцевих державних адміністраціях є механізми заохочення повідомлення про можливі факти корупції. Про їх наявність зазначили вдвічі менше службовців місцевих державних адміністрацій (4,7%), ніж у цілому за вибіркою (10,5%), а про наявність Кодексу доброчесності та/або правил етичної поведінки майже на 50% менше службовців (26,3%, у цілому за вибіркою – 38,0%).

**Табл. 2.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які локальні акти з розбудови доброчесності затверджені / діють у Вашому органі?», % (респонденти мали можливість відмітити декілька варіантів відповідей)**

Локальні акти з розбудови доброчесності	Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
План роботи уповноваженого	64,8	42,2	–
План навчальних заходів з антикорупції	62,6	32,2	–
Акт про врегулювання конфлікту інтересів	28,7	19,3	30,3
Процедури розгляду повідомлень про корупцію	51,4	28,7	35,0
Механізми заохочення для осіб, які повідомляють про корупцію	10,5	3,9	10,3
Кодекс доброчесності та/або правила етичної поведінки	38,0	23,8	27,0
Інші політики органу	3,9	3,7	0,8
Немає жодного	–	–	4,3
Не знаю	–	–	38,3

\* *Варіанти відповідей* «план роботи уповноваженого» та «план навчальних заходів антикорупційного спрямування» не ставилися в опитувальнику для державних службовців, натомість були такі варіанти відповідей: «не знаю», «немає жодного», яких в опитувальниках інших категорій респондентів не було.

Більший рівень поінформованості щодо локальних актів з розбудови доброчесності мають уповноважені, які працюють або на окремих штатних посадах або у відповідних структурних підрозділах та ті, які мають спеціальну антикорупційну підготовку (табл. 2.5).

**Табл. 2.5. Розподіл відповідей респондентів з числа уповноважених на запитання: «Які локальні акти з розбудови доброчесності затверджені/діють у Вашому органі?», % За рівнем спеціальної антикорупційної підготовки (АП) та статусом уповноваженого**

Локальні акти з розбудови доброчесності	серед всіх	не має спеціальної АП	курси підвищення кваліфікації (3+)	Спеціальна антикорупційна освіта	суміщає з іншою роботою	окрема штатна посада	працівник уповноваженого підрозділу
План роботи уповноваженого	64,8	55,4	74,6	76,1	60,7	81,8	60,8
План навчальних заходів з антикорупції	62,6	52,7	73,6	60,1	56,1	67,0	66,4
Акт про врегулювання конфлікту інтересів	28,7	24,5	33,0	36,2	18,8	36,1	34,3
Процедури розгляду повідомлень про корупцію	51,4	44,5	57,9	72,5	36,8	62,8	59,6
Механізми заохочення для осіб, які повідомляють про корупцію	10,5	9,3	10,9	26,4	5,4	11,4	14,6
Кодекс доброчесності та/або етичної поведінки	38,0	34,6	41,3	48,2	32,3	34,4	44,9



### Антикорупційні практики, які ігноруються у державних органах / на підприємствах

Переважна більшість респондентів з числа уповноважених (75,4%) та уповноважених на ДП (82,9%) зазначили, що вони не виявляли жодних порушень антикорупційних обмежень, які системно ігнорувалися б керівництвом органу або підприємства, де вони працюють. Цієї думки дотримуються 82,7% державних службовців (табл. 2.6).

Незначна кількість респондентів (від 8,6% до 2,4%) повідомили про наявність антикорупційних обмежень, які системно ігноруються керівництвом органу (наприклад, конфлікт інтересів у трудових відносинах і сфері закупівель, отримання подарунків, підпорядкування близьким особам тощо).

**Табл. 2.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Зазначте ті заборонені практики, які системно виявляються Вами, однак ігноруються керівництвом у Вашому органі?» (опитування уповноважених та уповноважених на державних підприємствах) та «Визначте ті антикорупційні обмеження, які системно ігноруються у Вашому органі?» (опитування державних службовців), % (респонденти мали можливість відмітити декілька варіантів відповідей)**

Заборонені практики	Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
Я не виявляв/ла жодного з цих порушень (мені невідомо про жодне)	75,4	82,9	82,7
Конфлікт інтересів у трудових відносинах	8,1	5,7	8,6
Отримання подарунків від підлеглих	5,0	2,9	5,7
Підпорядкування близьким особам	4,9	3,9	6,2
Отримання подарунків співробітниками від фізичних осіб та організацій, з якими взаємодіє працівник	4,1	2,4	5,6
Конфлікт інтересів при закупівлях	3,2	2,8	3,2
Матеріальна чи інша допомога органу від різних організацій або осіб без оформлення	2,9	0,7	3,3
Незаконне сумісництво або таке, що негативно позначається на робочих результатах	2,4	2,4	3,2
Інша відповідь	8,8	6,4	0,9

**З відповідей респондентів на відкрите запитання наприкінці опитування:  
«Які Ваші побажання, рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики в  
нашій країні?»:**

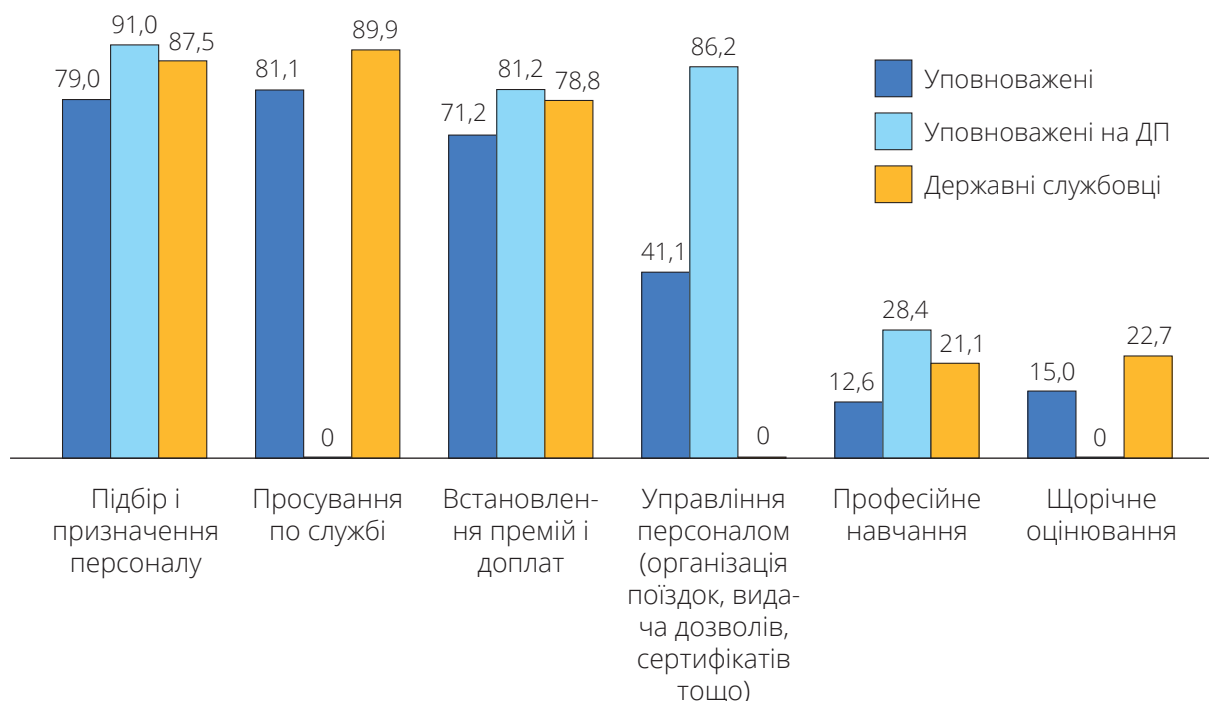
«Вважав би за доцільне в першу чергу визначити пріоритети та зосередити зусилля на боротьбі з корупцією саме в керівній ланці службовців. Переко-  
наний, що за наявності принципової позиції керівника будь-якого колекти-  
ву, проявам корупції в колективі не залишиться місця, а незгодні працювати  
чесно працівники будуть змушені залишити такий колектив» (респондент з  
числа уповноважених на ДП);

«Чітка вимога до керівника підприємства щодо ведення антикорупційної  
політики на підприємстві. Посилення відповідальності керівника підприєм-  
ства за невиконання антикорупційного законодавства. Реальне виконання  
антикорупційних вимог суб'єктами антикорупційної діяльності, закріплених  
у законодавчих і нормативно-правових актах» (респондент з числа уповно-  
важених на ДП).

# 3 ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

На думку респондентів, найбільший ризик прояву корупції у сфері управління людськими ресурсами несе **підбір і призначення персоналу, просування по службі** (для респондентів з числа державних службовців), управління персоналом (для респондентів з числа уповноважених на ДП), а також встановлення премій і доплат (рис. 3.1).

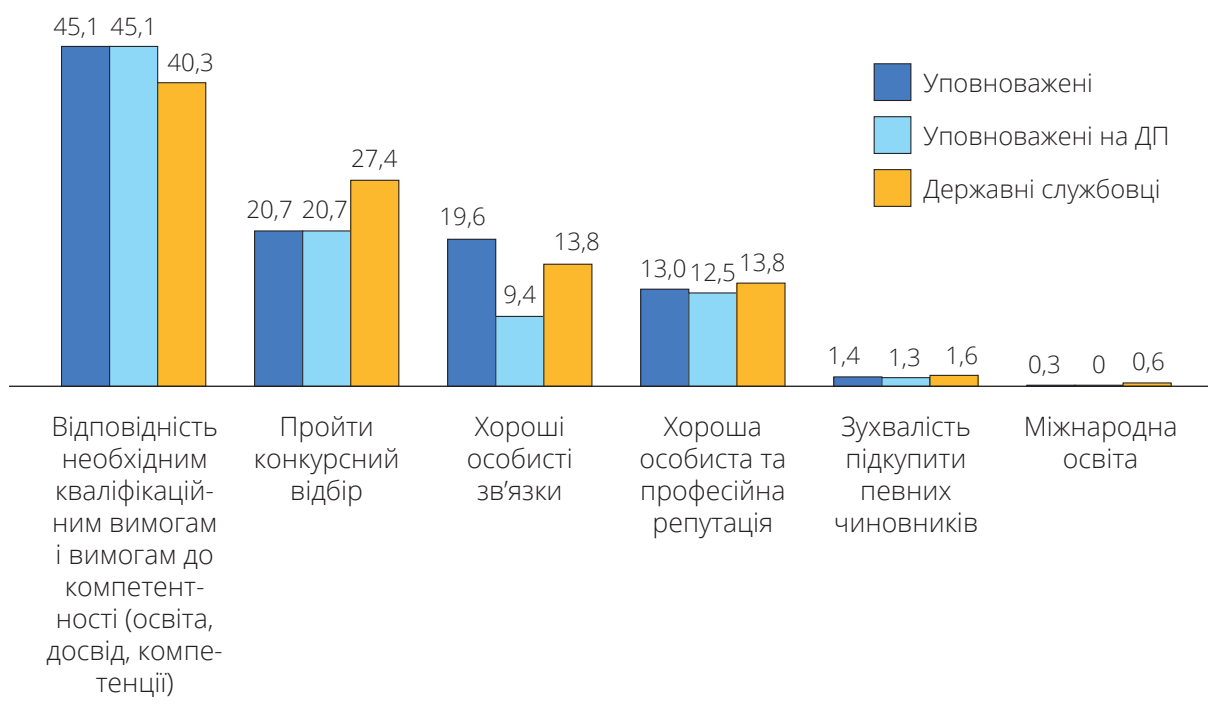
**Рис. 3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, які сфери управління людськими ресурсами є найкорумпованішими?», %**



\* Варіанти відповідей «просування по службі» та «щорічне оцінювання» не ставилися в опитувальнику уповноваженим на ДП, а варіант відповіді «управління персоналом (організація поїздок, видача дозволів, сертифікатів тощо)» – державним службовцям.

Респонденти вважають: щоб зайняти керівну посаду, кандидату потрібно **відповідати необхідним кваліфікаційним вимогам і вимогам до компетентності, а також пройти конкурсний відбір**. Водночас особисті зв'язки є важливішими, ніж хороша ділова репутація, на думку уповноважених та державних службовців, а для уповноважених на ДП, навпаки, важливішою є ділова репутація, ніж хороші особисті зв'язки (рис. 3.2).

**Рис. 3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На практиці, що найбільшою мірою потрібно кандидату на керівну посаду, щоб отримати роботу у Вашому органі?», %**



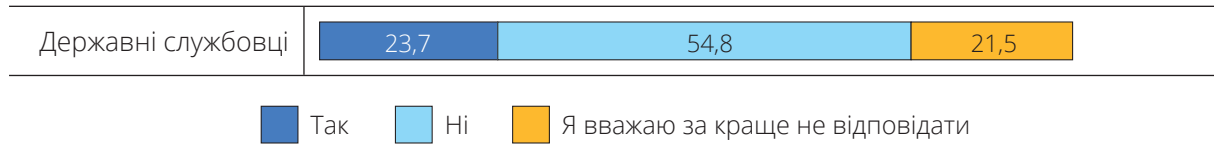
Про стан дотримання принципу антикорупційної доброчесності свідчать і результати опитування респондентів з числа державних службовців щодо залежності їх преміювання від особистої прихильності керівника до них (рис. 3.3).



Понад половину державних службовців (54,8%) зазначили, що така практика в їх державному органі відсутня. Проте, якщо врахувати частку респондентів, які не захотіли відповісти на це запитання (скоріше, у них виникли деякі підозри щодо залежності преміювання від особистої прихильності керівника або побоювання, що їх відповіді стануть відомі їх керівництву), то інша частка респондентів з числа держслужбовців (45,2%) зазначили, що в їх державному органі наявна практика преміювання службовців залежно від особистої прихильності керівника.

**Рис. 3.3. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

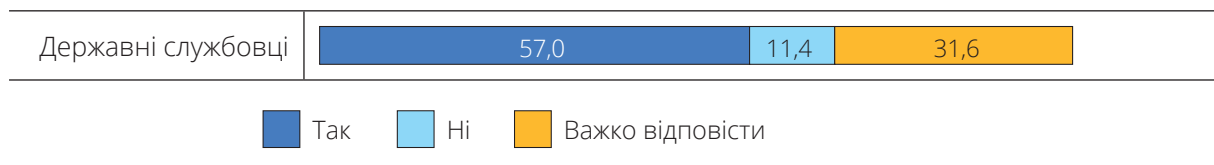
**«Скажіть, чи залежить преміювання працівників у Вашому органі від особистого ставлення керівника до них?», %**



Більш ніж половина респондентів з числа державних службовців (57%) зазначила, що в їх державному органі процедура конкурсного відбору є справедливою та прозорою, вона забезпечує відбір на основі заслуг. Проте 43% респондентів з числа державних службовців (сума відповідей «ні» та «важко відповісти») вважають, що процедура конкурсного відбору до їх державного органу є недостатньо прозорою та справедливою. (рис. 3.4).

**Рис. 3.4. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

**«Чи достатньо чесні процедури набору, щоб забезпечити відбір до Вашої організації на основі заслуг?», %**



### **3 відповідей на відкрите запитання наприкінці опитування:**

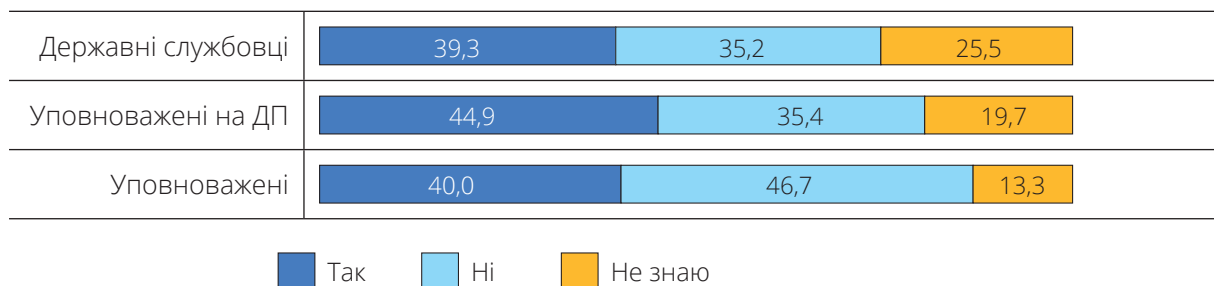
**«Які Ваші побажання, рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики в нашій країні?»:**

««Істотне доопрацювання Закону України «Про державну службу», основна увага в якому має бути зосереджена на створенні прозорої системи добору кадрів незалежними комісіями, просуванні по службі на основі об'єктивних критеріїв, впровадженні системи ротації кадрів на посадах, пов'язаних з підвищеними корупційними ризиками, підвищенні рівня соціального захисту, поширенні принципів і вимог державної служби на всіх службовців» (респондент з числа уповноважених).

# 4 ЕТИЧНІСТЬ НАКАЗІВ / ДОРУЧЕНЬ КЕРІВНИКА

Понад третину респондентів з числа державних службовців (35,2%) та уповноважених на ДП (35,4%) і майже половина уповноважених (46,7%) зазначили, що **немає чітких, зрозумілих законодавчих положень**, які захищають державних службовців від неправомірного тиску або незаконних наказів (доручень) керівників. Якщо врахувати частку тих респондентів, які не знають про наявність таких положень (від 25,5% держслужбовців до 13,3% з числа уповноважених), то переважна більшість респондентів вважає, що чіткі та зрозумілі законодавчі положення, які захищають державних службовців від неправомірного тиску або незаконних наказів (доручень) керівників, відсутні (рис. 4.1).

**Рис. 4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи є чіткі, зрозумілі законодавчі положення, які захищають державних службовців від неправомірного тиску або незаконних наказів і доручень керівників?», %**



Думки респондентів щодо дієвості та ефективності наявних законодавчих положень, які захищають державних службовців від неправомірного тиску або незаконних наказів (доручень) керівників розділились майже порівну (табл. 4.1). Більша частка державних службовців (36,3%) та уповноважених на ДП (40,8%) погоджуються із запропонованою тезою щодо дієвості й ефективності законодавчих положень, на відміну від уповноважених (36,9%), більша частка яких має протилежну думку.

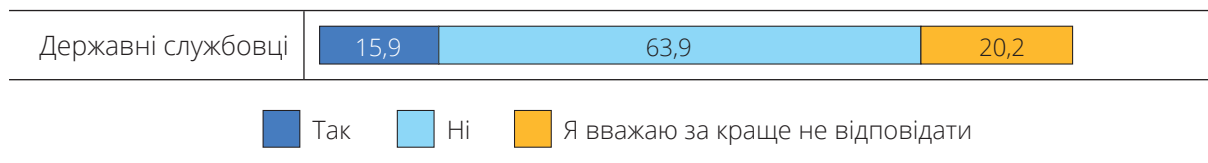
Проте, якщо врахувати відсоток відповідей респондентів, які не визначилися з відповіддю (від 19,2% до 28,5%), то більшість респондентів з усіх груп не згодні з думкою, що наявні законодавчі положення, які захищають державних службовців від неправомірного тиску або незаконних наказів (доручень) керівників, є дієвими й ефективними.

**Табл. 4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:**  
**«Наскільки Ви згодні з думкою, що «наявні законодавчі положення, які захищають державних службовців від неправомірного тиску або незаконних наказів і доручень керівників, є дієвими й ефективними?»», %**

Варіанти відповіді	Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
Повністю згодні	9,2	13,4	10,6
Скоріше, згодні	27,7	27,4	25,7
<b>ЗГОДНІ</b>	<b>36,9</b>	<b>40,8</b>	<b>36,3</b>
Скоріше, не згодні	32,4	25,6	22,5
Цілком не згодні	9,5	6,3	7,7
<b>НЕ ЗГОДНІ</b>	<b>41,9</b>	<b>31,9</b>	<b>30,2</b>
Важко відповісти	19,2	23,6	28,5
Відмова від відповіді	2,0	3,7	5,0

Більшість державних службовців вважає, що в їх державному органі **немає практики тиску на працівників**; понад третину (сума відповідей «так» і «я вважаю за краще не відповідати») державних службовців (36,1%) дотримуються протилежної точки зору (рис. 4.2).

**Рис. 4.2. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**  
**«Чи має місце практика тиску на працівників у Вашому органі?»», %**



Найефективнішими заходами для припинення практики незаконних рішень (розпоряджень) у державному органі, переважна більшість респондентів вважає **підвищення прозорості робочих процесів**, навчання працівників щодо алгоритму дій у випадку отримання незаконного рішення (розпорядження) (табл. 4.2).

**Табл. 4.2. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

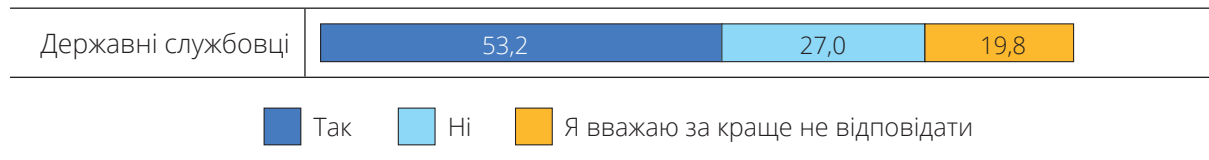
**«Які, на Вашу думку, є найефективніші заходи для усунення протиправних розпоряджень в органі?», % (респондент мав обрати три варіанти відповідей)**

Варіанти відповідей	%
Підвищення прозорості робочих процесів, наприклад, запитуючи розпорядження в письмовій формі	86,0
Навчання працівників, як діяти при отриманні протиправних розпоряджень	82,8
Посилення системи нагляду та контролю за роботою	67,5
Належне покарання за надання неетичних розпоряджень	61,2
Інше	2,5

Більшість державних службовців (53,2%) відчують себе захищеними від неетичних вказівок, інша частка – ні (сума відповідей «ні» та «я вважаю за краще не відповідати») (рис. 4.3).

**Рис. 4.3. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

**«Чи відчуваєте Ви себе достатньо захищеними від неетичних вказівок?», %**



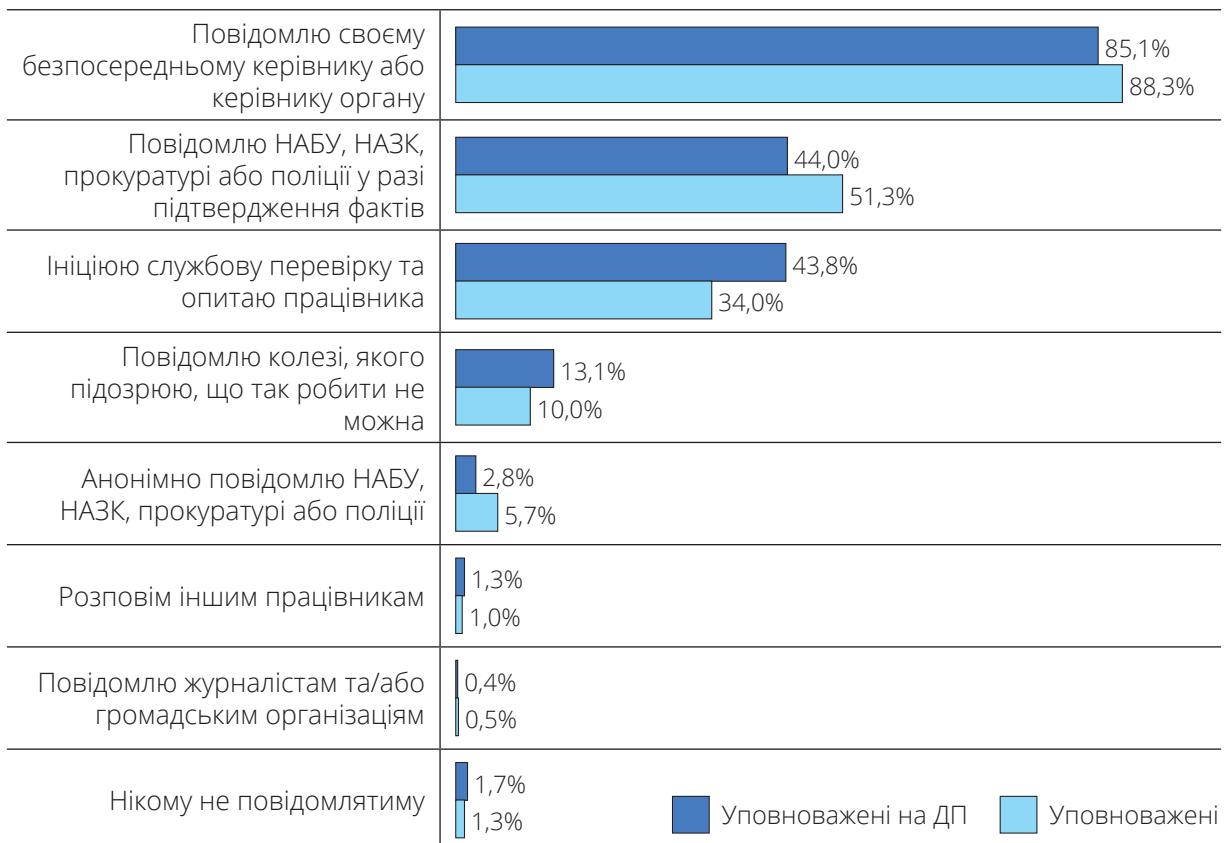


# 5 КУЛЬТУРА ВИКРИВАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## Сценарії дій у випадку порушення антикорупційного законодавства працівником

Переважна більшість респондентів з числа уповноважених та уповноважених на ДП (88,3% та 85,1%) у випадку, коли їм стане відомо про порушення антикорупційного законодавства працівником органу (підприємства), **повідомлять своєму безпосередньому керівнику або керівнику органу (підприємства)** (рис. 5.1). На другому та третьому місці серед можливих варіантів дій – повідомлять спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції у разі підтвердження фактів порушення вимог антикорупційного законодавства (51,3% та 44,0%), ініціювання службової перевірки (34% та 43,8%).

**Рис. 5.1. Розподіл відповідей респондентів з числа уповноважених та уповноважених на державних підприємствах на запитання: «Як Ви діятимете, якщо Вам стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства працівником органу?», %**  
(респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)





Хоча пріоритетність певних дій у випадку, коли респондентам стало відомо про порушення, є однаковою, частка респондентів серед уповноважених та уповноважених на ДП відрізняється. Так, частка уповноважених на ДП, які повідомлять спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції, практично є такою самою, як і тих, які ініціюють службову перевірку – 44,0% та 43,8% відповідно; частка уповноважених державних органів, які повідомлять спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції, є більшою (51,3%), ніж тих, які ініціюють службову перевірку (34%).

Водночас кожен десятий уповноважений (10%) та уповноважений на ДП (13,1%) у випадку, коли їм стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства, повідомлять про це колегу, якого підозрюють в корупції, що так робити не можна. Обрання останнього сценарію дій може призвести до непритягнення особи, яка вчинила корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення, до юридичної відповідальності.

За даними дослідження, повідомлення про корупцію через журналістів та/або громадські організації фактично не розглядається респондентами як можливий сценарій їх поведінки.

Пріоритетність можливих дій державних службовців у випадку порушення антикорупційного законодавства працівником органу є іншою, ніж у респондентів з числа уповноважених та уповноважених на ДП. Як і вони, державні службовці у випадку, коли їм стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства колегою, повідомлять, насамперед, **безпосередньому керівнику або керівнику органу** (рис. 5.2). Про це зазначили більш ніж половина респондентів з числа держслужбовців (54,7%).

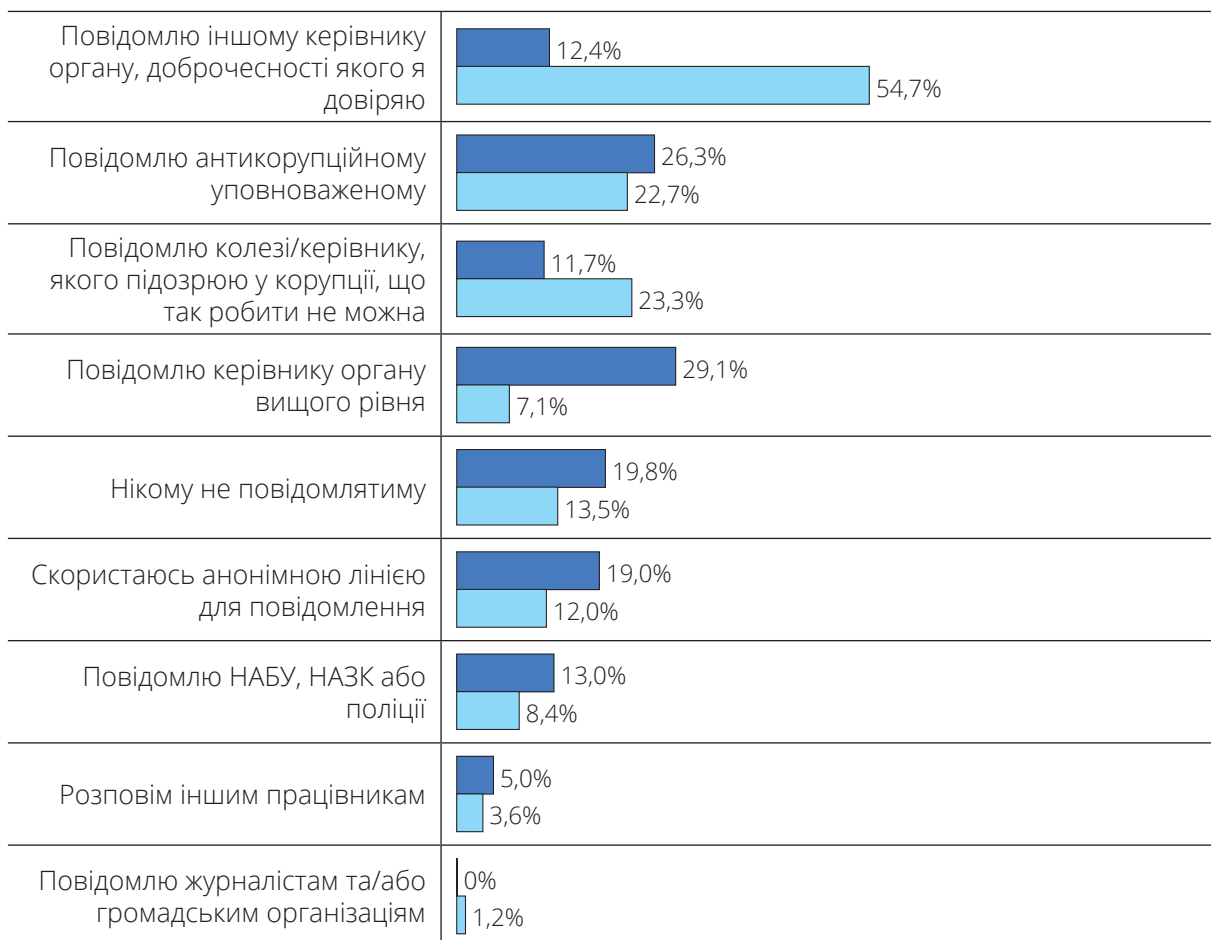
На другому та третьому місці серед можливих варіантів дій у держслужбовців – повідомлення колезі, якого підозрюють у корупції, що так робити не можна (23,3%), повідомлення антикорупційному уповноваженому (22,7%).

Водночас обрання держслужбовцями другого варіанта дій, замість третього, може призвести до непритягнення особи, яка вчинила корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення, до юридичної відповідальності.



Дослідження показало, що майже кожен восьмий державний службовець (13,5%) не має наміру нікому повідомляти у випадку, коли йому стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства.

**Рис. 5.2. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання: «Як Ви діятимете, якщо Вам стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства працівником органу?» та «Якщо Вам стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства керівником / заступником керівника органу, якими будуть Ваші дії?», % (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**



■ порушення вимог антикорупційного законодавства керівником / заступником керівника органу  
■ порушення вимог антикорупційного законодавства працівником органу

### Сценарії дій у випадку порушення антикорупційного законодавства керівником або його заступником

У випадку, коли уповноваженим та уповноваженим на ДП стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства керівником або його заступником державного органу/ підприємства, де вони працюють, то переважна більшість з них **повідомлять керівнику органу вищого рівня** (61,2% та 64,5% відповідно), спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції (53,3% та 47,1%), а також керівнику, якого підозрюють у корупції, що так робити не можна (14,1% та 21,5%) (табл. 5.1).

Обрання респондентами перших двох сценаріїв дій відповідає алгоритму повідомлення про корупцію, визначеному антикорупційним законодавством, на відміну від третього варіанта, який призведе до уникнення особою відповідальності за вчинення корупційних дій.

**Табл. 5.1. Розподіл відповідей респондентів з числа уповноважених та уповноважених на державних підприємствах на запитання:**

**«Якщо Вам стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства керівником / заступником керівника органу, якими будуть Ваші дії?»,  
% (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**

Відповіді	Уповноважені	Уповноважені на ДП
Повідомлю керівнику органу вищого рівня	61,2	64,5
Повідомлю НАБУ, НАЗК або поліції	53,3	47,1
Повідомлю керівнику, якого підозрюю у корупції, що так робити не можна	14,1	21,5
Повідомлю іншому керівнику органу, доброчесності якого я довіряю	10,4	11,0
Розповім іншим працівникам	1,1	1,3
Нікому не повідомлятиму	4,1	2,9

Пріоритетність можливих дій державних службовців у випадку, коли їм стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства керівником або заступником керівника державного органу, в якому вони працюють, є іншою. Майже третина з них (29,1%) повідомить керівнику органу вищого рівня (рис. 5.2). Понад чверть (26,3%) державних службовців повідомлять антикорупційному уповноваженому, а майже кожен п'ятий (19%) скористається анонімною лінією для повідомлень про корупцію.



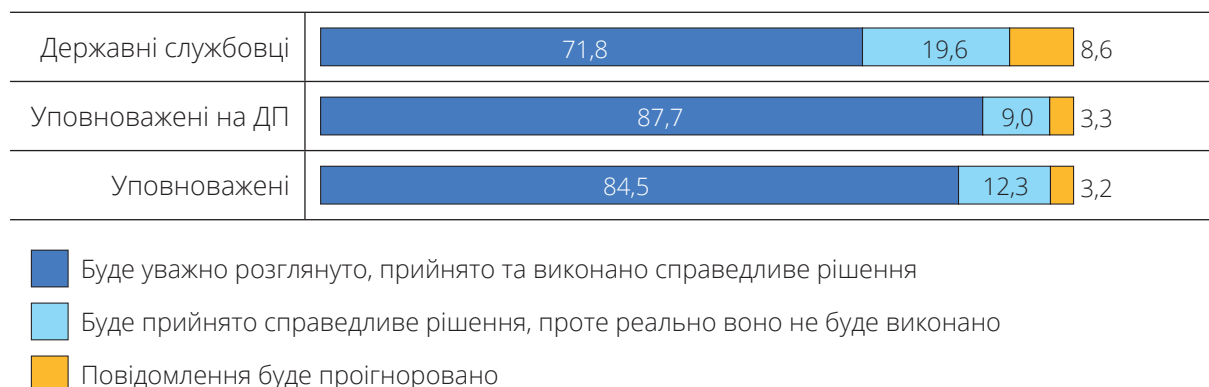
Водночас майже кожен п'ятий державний службовець (19,8%), якому стане відомо про порушення вимог антикорупційного законодавства керівництвом органу, не має наміру повідомляти про таке порушення. Обрання респондентами зазначеного сценарію дій свідчить про певне толерування держслужбовцями проявів корупції з боку керівництва органу, де вони працюють.

### Наслідки викривання корупції для працівника органу

Переважна більшість респондентів впевненні, що повідомлення про факт корупції від працівника буде уважно розглянуто і прийнято справедливе рішення на рівні державного органу (рис. 5.3).

Впевненість державних службовців щодо справедливого рішення за результатами розгляду повідомлення про факт корупції від працівника є меншою, ніж уповноважених та уповноважених на ДП.

**Рис. 5.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Спрогнозуйте наслідки викривання корупції від працівника Вашого органу  
на рівні органу», %**



### Наслідки викривання корупції для викривача

Переважна більшість уповноважених (72,6% уповноважених на ДП та 65,9% уповноважених) вважають, що викривачі корупції з числа працівників жодних утисків на роботі не зазнаватимуть. Серед уповноважених та уповноважених на ДП такої думки дотримуються здебільшого уповноважені, що призначені на окрему штатну посаду (75,5% та 63,2% відповідно).

Проте понад п'яту частку (22%) опитаних уповноважених вважають, що викривачі зазнаватимуть утисків, але зможуть працювати в органі й надалі. Серед уповноважених на ДП, які дотримуються такої думки, тільки 15,8%, більша частка яких призначені на окрему штатну посаду (63,2%).

Вдвічі менша частка уповноважених та уповноважених на ДП (12,2% та 11,6%), ніж частка держслужбовців (24,2%), вважає, що викривача неодмінно звільнять, а іншим працівникам продемонструють небажаність такої поведінки (рис. 5.4).

**Рис. 5.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Спрогнозуйте наслідки викривання корупції від працівника Вашого органу  
для викривача», %**





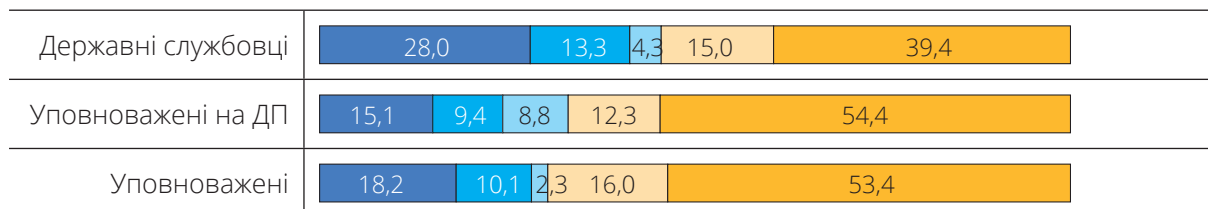
Майже чверть держслужбовців впевнені, що наслідком викривання корупції для них або інших працівників їх державного органу стане звільнення (24,2%), понад чверть (29%) впевнені, що викривач зможе і надалі працювати, але зазнаватиме утисків. І тільки трохи менше половини (46,8%) держслужбовців впевнені, що викривач корупції в їх державному органі не зазнаватиме утисків на роботі.

### Наслідки повідомлення працівником про корупцію керівника

Для викривачів корупції керівництва державних органів, на думку респондентів, наслідки можуть бути більш тяжкі (рис. 5.5). Великою є частка уповноважених та уповноважених на ДП, яка впевнена в тому, що викривачів корупції керівництва органу (підприємства) буде звільнено (18,2% та 15,1%).

У прогнозуванні наслідків для працівників, які повідомили про корупцію керівника органу, держслужбовці налаштовані більш песимістично, ніж уповноважені. Понад чверть **держслужбовців** вважають, що **викривача звільнять** (28%), це свідчить про необхідність більшого поширення інформації щодо встановлених чинним законодавством гарантій захисту прав викривачів.

**Рис. 5.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Спрогнозуйте наслідки повідомлення працівником Вашого органу про корупцію керівника органу», %**



- Його, скоріше, буде звільнено з органу
- Його, скоріше, буде притягнуто до дисциплінарної відповідальності з якихось формальних підстав
- Стосовно нього буде ініційовано дисциплінарне провадження з метою залякування
- На нього здійснюватиметься психологічний тиск з боку керівництва
- Жодних негативних наслідків для нього не буде

Майже кожен десятий уповноважений (10,1% уповноважених та 9,4% уповноважених на ДП) вважає, що викривача буде притягнуто до дисциплінарної відповідальності з формальних причин, а майже кожен шостий (16%) уповноважений та кожен восьмий (12,3%) уповноважений на ДП вважає, що на викривача здійснюватиметься психологічний тиск з боку керівництва.

Майже кожен сьомий **державний службовець** вважає, що його буде притягнуто до дисциплінарної відповідальності з формальних підстав (13,3%) або здійснюватиметься психологічний тиск з боку керівництва (15%).



Водночас більша частка уповноважених (53,4%) та уповноважених на ДП (54,4%) вважає, що жодних наслідків для викривача корупції серед керівництва державних органів / підприємств не буде. Лише 39,4% опитаних держслужбовців поділяє зазначену думку.

### Наслідки для уповноважених, які принципово реагують на усі потенційні та реальні факти корупції чи порушення антикорупційних обмежень

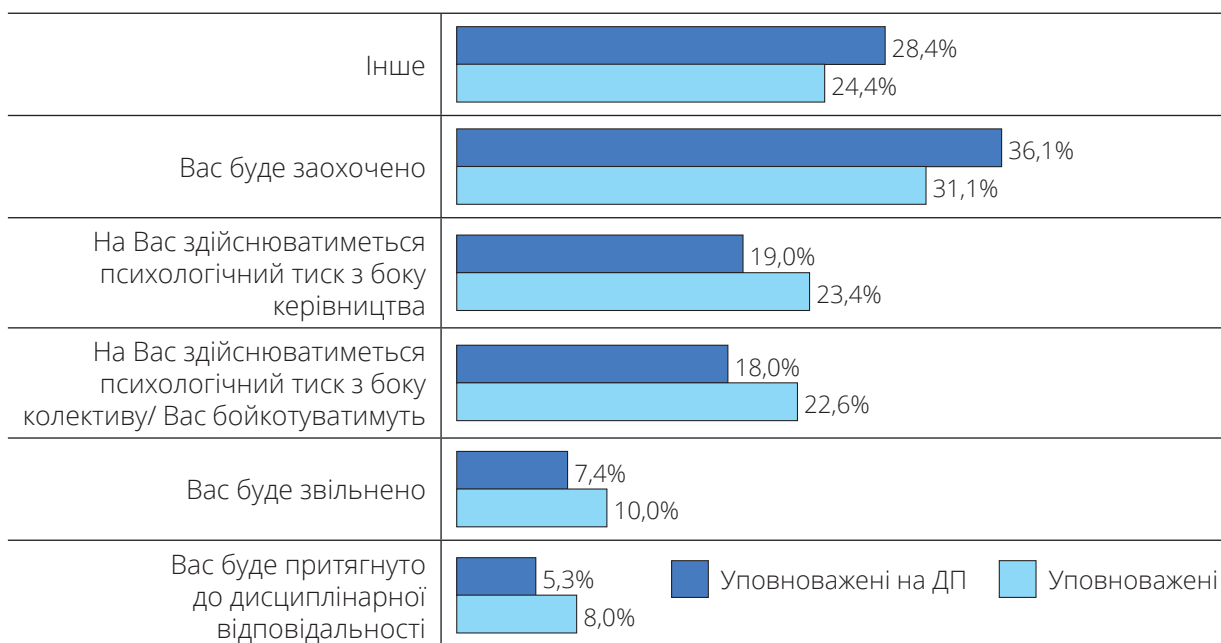
Дослідження показало, що більшість уповноважених та уповноважених на ДП вважають, що вони можуть зазнати негативного впливу з боку роботодавця у разі їх принципової реакції на прояви корупції.

Лише третина уповноважених (31,1%) та уповноважених на ДП (36,1%) зазначає, що їх буде заохочено керівництвом у випадку, коли вони принципово реагуватимуть на усі потенційні та реальні факти корупції чи порушення антикорупційних обмежень (рис. 5.6).



Про можливий психологічний тиск як з боку керівництва, так і з боку колективу зазначають від майже чверті уповноважених (23,4% та 22,6%) до майже п'ятої частки уповноважених на ДП (19% та 18%).

**Рис. 5.6. Розподіл відповідей респондентів з числа уповноважених та уповноважених на державних підприємствах на запитання: «Спрогнозуйте ситуацію, що Ви принципово реагуватимете на усі потенційні та реальні факти корупції чи порушення антикорупційних обмежень», %**

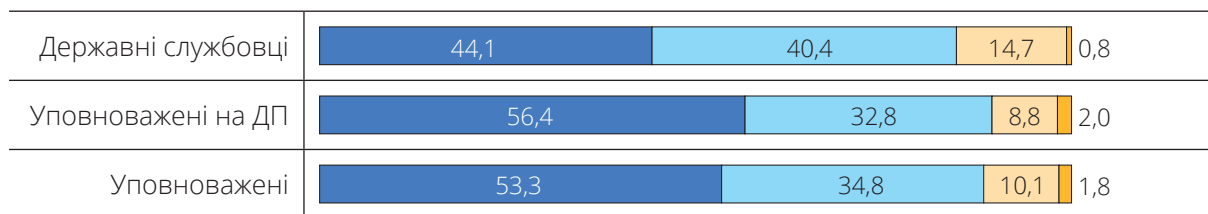


Про можливе звільнення як сценарій розвитку подій з принциповою позицією уповноваженого заявили 10% уповноважених та 7,4% уповноважених на ДП, а про притягнення до дисциплінарної відповідальності – 5,3% уповноважених на ДП та 8% уповноважених.

### Роль системи повідомлень про корупцію в загальній системі запобігання корупції

Понад половину респондентів з числа уповноважених на ДП (56,4%) та уповноважених (53,3%) та менше ніж половина респондентів з числа державних службовців (44,1%) зазначили, що **захист викривачів сприяє доброчесності на державній службі та запобіганню корупції** (рис. 5.7).

**Рис. 5.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи вважаєте Ви, що захист викривачів сприяє доброчесності на державній службі та запобіганню корупції?», %**



- Так, це так
- Не впевнений/а (я маю обмежену інформацію про реальні наслідки повідомлення про корупцію в Україні)
- Ні, це не так (концепція повідомлення про корупцію не має великої цінності для запобігання та виявлення корупції)
- Інше



Третина респондентів з числа уповноважених (34,8%) та уповноважених на ДП (32,8%) та 40,4% респондентів з числа держслужбовців не впевнені в тому, що захист викривачів сприяє доброчесності на державній службі, оскільки мають обмежену інформацію щодо можливостей механізмів захисту та заохочення викривачів.

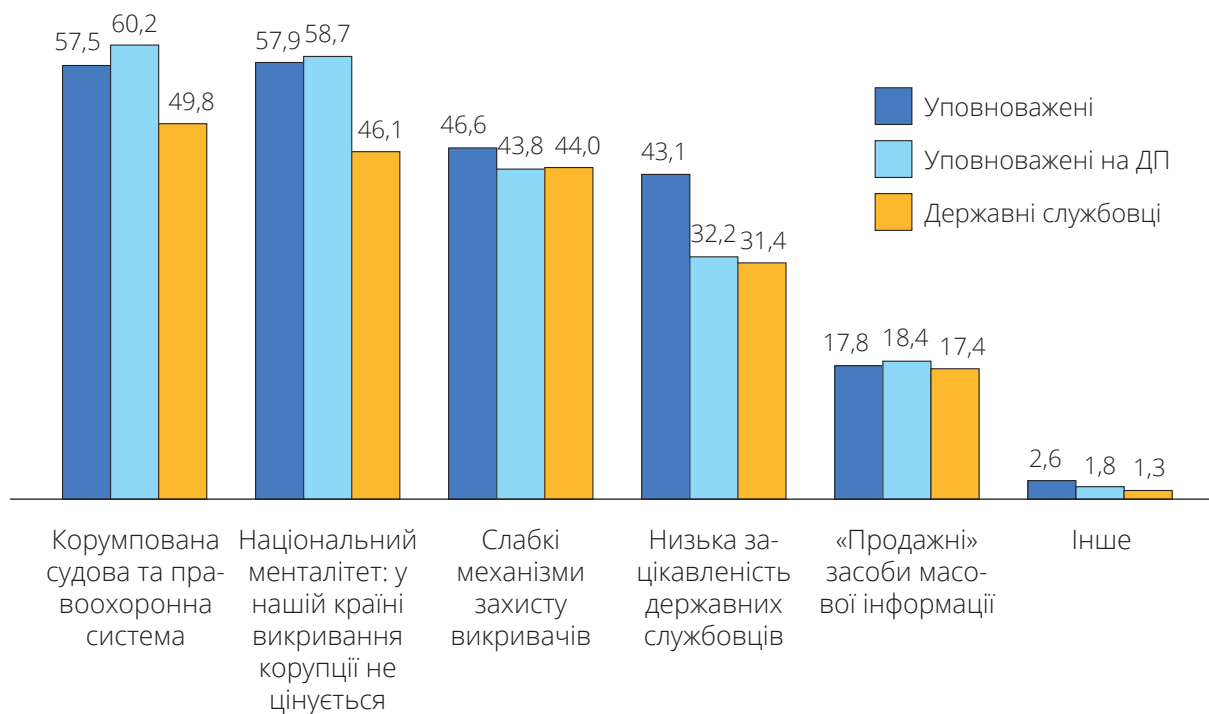
Невелика частка респондентів (14,7% держслужбовців, 10,1% уповноважених та 8,8% уповноважених на ДП) вважає, що концепція повідомлень про корупцію не сприяє запобіганню та виявленню корупції.

### Фактори, які заважають повідомленням про корупцію стати потужним антикорупційним інструментом

До факторів, які заважають системі повідомлень про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення стати потужним інструментом боротьби з корупцією, всі групи респондентів віднесли **корумповану судову та правоохоронну систему** (від 49,8% до 60,2%), національний менталітет (від 46,1% до 58,7%) та слабкі механізми захисту викривачів (від 43,8% до 46,6%) (рис. 5.8).



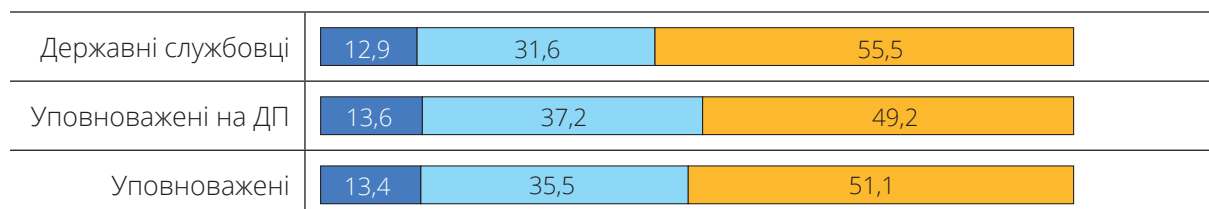
**Рис. 5.8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, які фактори заважають повідомленням про корупцію стати потужним антикорупційним інструментом?», % (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**



### Правовий захист викривачів

Половина респондентів усіх груп вважає, що наявний сьогодні правовий захист викривачів не є достатньо потужним, оскільки він не гарантує надійний та ефективний захист від помсти як на роботі, так і у приватному житті (рис. 5.9).

**Рис. 5.9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи вважаєте Ви, що наявний сьогодні правовий захист викривачів є достатньо потужним, щоб люди могли стати викривачами?», %**



- Так, викривачі мають достатній захист
- Частково, надається лише мінімальна підтримка
- Ні, наявний правовий захист не може гарантувати надійний та ефективний захист від помсти на роботі чи навіть у приватному житті

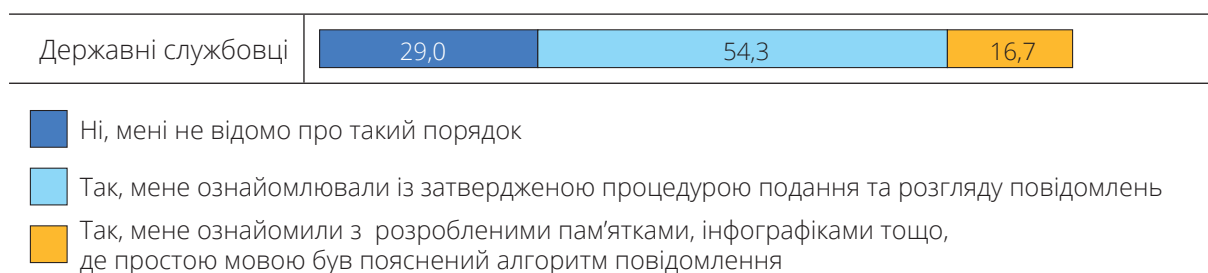


Від 31,6% до 37,2% респондентів вважають, що наявна часткова, мінімальна підтримка викривачів. Близько 13% респондентів всіх груп вважають, що викривачі мають достатній захист.

Половина державних службовців (54,3%) ознайомена з процедурою подання та розгляду повідомлення про корупцію (рис. 5.10).

**Рис. 5.10. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

**«Чи доводили Вам інформацію щодо порядку повідомлення про можливі факти корупційних правопорушень у Вашому державному органі?», %**



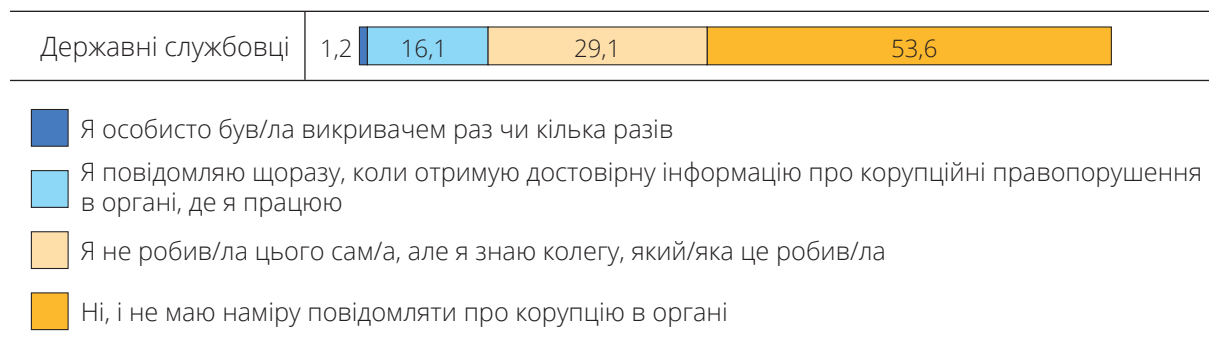
16,7% респондентів зазначили, що вони ознайомилися з візуальними матеріалами, в яких доступно був пояснений механізм подання повідомлень. Викликає занепокоєння високий рівень необізнаності держслужбовців з цим механізмом – 29% респондентів зазначили, що їм невідомо про такий порядок. Це свідчить про необхідність активізувати методичну та консультативну допомогу щодо процедури здійснення повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень.

## Викривачі

Особисто повідомляли про корупційні порушення 17,3% з числа державних службовців. Дослідження зафіксувало і низький рівень готовності державних службовців ставати викривачами (рис. 5.11). Більша частка держслужбовців (53,6%) не має наміру повідомляти про корупцію, що викликає занепокоєння та потребує з боку відповідальних суб'єктів вжиття дієвих заходів щодо формування в органі культури викривання та запровадження механізмів заохочення такої поведінки.

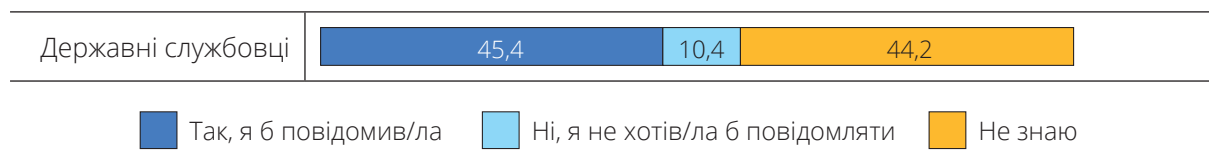
**Рис. 5.11. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

**«Ви коли-небудь виступали як викривач (повідомляли про незаконні дії) чи коли-небудь чули про такі випадки серед своїх колег?», %**



Навіть, **за умови забезпечення анонімності**, тільки 45,4% респондентів з числа держслужбовців зазначили, що **вони повідомили б про корупцію**, за наявності відповідної інформації (рис. 5.12).

**Рис. 5.12. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання: «За умови забезпечення Вашої анонімності, чи повідомили б Ви про корупцію, за наявності відповідної інформації?», %**



Вагались з відповіддю 44,2% державних службовців і тільки 10,4% не готові повідомляти про випадки корупції в їхньому органі.

У випадку отримання протиправного наказу (доручення) практично половина державних службовців вимагала б підтвердження наказу (доручення) до його виконання (44,6%) (табл. 5.2).

**Табл. 5.2. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання: «Якби Ви в майбутньому отримали протиправний, незаконний наказ/доручення, якою була б Ваша відповідь?», %**

Варіанти відповіді	Державні службовці
Я вимагав/ла би письмового підтвердження наказу/доручення до його виконання	44,6
Я повідомив/ла би про це вище керівництво або уповноваженого	28,4
Я не думаю, що я щось зробив/ла би, побоюючись, що можу зазнати негативних наслідків	12,8
Я звернувся/лася б до уповноваженого за порадою	10,5
Я повідомив/ла б про цю справу компетентним органам ззовні	2,2
Інше	1,5



Повідомили б вищому керівництву або уповноваженому 28,4% респондентів, 10,5% звернулися б до уповноваженого за порадою. Велика частка державних службовців (12,8%) не наважилася б щось зробити або до когось звернутись, побоюючись переслідувань.

### Канали повідомлення про корупцію

Найзручнішими для державних службовців канали для повідомлення про корупцію є **анонімна телефонна лінія (45,1%)**, електронна форма на сайті (25,5%) (рис. 5.13). Найменш поширеними є особистий прийом (11%), електронна пошта (9,5%) та традиційний поштовий зв'язок (7,2%).

**Рис. 5.13. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

**«Які канали для повідомлення про корупцію є для Вас найзручнішими?»**,  
% (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)

Електронна форма на сайті	25,5%
Електронна пошта	9,5%
Анонімна телефонна лінія	45,1%
Традиційний поштовий зв'язок (лист)	7,2%
Особистий прийом	11,0%
Інше	1,8%

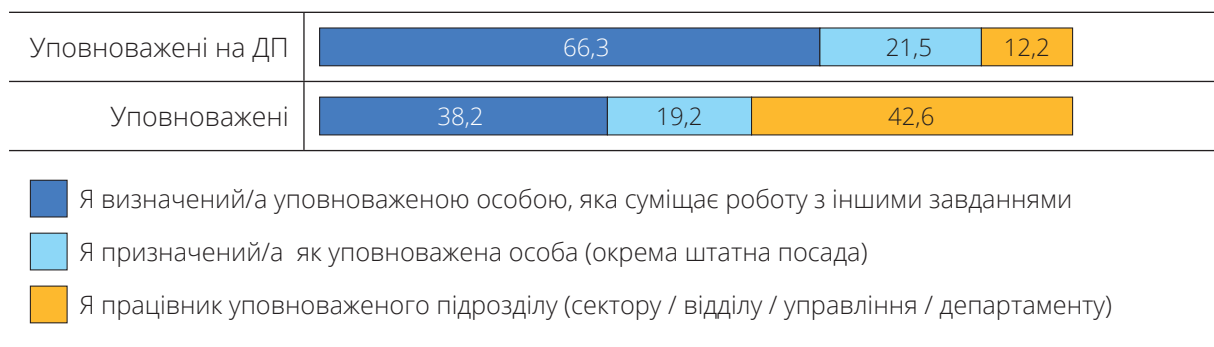
**З відповідей респондентів на відкрите запитання наприкінці опитування:**  
**«Які Ваші побажання, рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики в нашій країні?»:**

«В Україні викривання фактів корупції не є популярним феноменом, а скоріше, навпаки, засуджуються. Варто зосередити увагу на створенні більш якісної платформи для обміну досвідом у сфері захисту викривачів на міжнародному рівні» (респондент з числа уповноважених).

# 6 СТАТУС УПОВНОВАЖЕНОГО

Тільки п'ята частка уповноважених призначена на окремі штатні посади в державних органах (19,2%) та на державних підприємствах (21,5%). Переважна більшість уповноважених (42,6%) є працівниками уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції державного органу, частка уповноважених на ДП, які мають такий самий статус, є втричі меншою і становить 12,2%. Великою є частка уповноважених на ДП, які виконують зазначену роботу за суміщенням (66,3%), а в державних органах вона становить 38,2% (рис. 6.1).

**Рис. 6.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Вкажіть, яким є Ваш статус як уповноваженого?», %**



Серед респондентів, які виконують обов'язки уповноваженої особи за суміщенням, більшість працюють у юридичних службах або у службі управління персоналом (табл. 6.1). На державних підприємствах поширеною практикою є виконання обов'язків уповноваженої особи працівниками фінансового підрозділу.




**Табл. 6.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якщо Ви виконуєте обов'язки антикорупційного уповноваженого за суміщенням, зазначте профіль Вашої основної посади?», %**

Профіль основної посади	Уповноважені	Уповноважені на ДП
Працівник юридичного підрозділу	12,8	17,5
Працівник служби управління персоналом	10,5	13,1
Працівник фінансового підрозділу	3,5	8,1
Працівник підрозділу з питань взаємодії з правоохоронними органами, оборонної, мобілізаційної та режимно-секретної роботи	3,2	1,1
Працівник внутрішнього аудиту	0,5	1,1
Працівник служби діловодства	0,6	0,9
Інше	6,9	25,4

Більшість уповноважених можуть забезпечити виконання **лише основних антикорупційних обмежень у державному органі** (повне та вчасне декларування, розгляд повідомлень і реагування на корупцію, запобігання конфлікту інтересів) (рис. 6.2). Серед уповноважених це переважно особи, яким недостатньо (частково достатньо) раніше здобутої освіти / навичок для роботи уповноваженим (62,4%), працівники місцевих державних адміністрацій (62,4%) та особи, які виконують обов'язки уповноважених за суміщенням (64,1%).

**Рис. 6.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Зважаючи на Ваш статус як уповноваженого, наскільки реалістичним Ви бачите виконання всіх завдань, визначених типовим положенням про уповноваженого?», %**

Уповноважені на ДП	37,8	51,2	11,0
Уповноважені	42,5	50,4	7,1

-  Спектр завдань, визначених типовим положенням, для мене є цілком реалістичним для виконання
-  Я можу забезпечити виконання лише основних антикорупційних обмежень у державному органі (повне та вчасне декларування, розгляд повідомлень і реагування на корупцію, запобігання конфлікту інтересів)
-  Не можу забезпечити виконання основних завдань у повному обсязі



Серед уповноважених на ДП більшою є частка, ніж у цілому за вибіркою, серед осіб, яким недостатньо (частково достатньо) раніше здобутої освіти / навичок для роботи уповноваженим (64,6%), а вдвічі меншою є частка серед тих, кому цілком достатньо раніше здобутої освіти / навичок для роботи уповноваженим (29,0%).

Меншою є частка респондентів, які можуть забезпечити виконання лише основних антикорупційних обмежень, ніж у цілому за вибіркою, серед уповноважених, які призначені на окрему штатну посаду (36,4%), та особи, які мають стаж роботи на державній службі від 11 до 20 років (38,7%).



Цілком реалістичним виконати весь спектр завдань, визначених типовим положенням про уповноважений підрозділ (уповноважену особу), є для 42,5% уповноважених та 37,8% уповноважених на ДП. Серед уповноважених про це зазначають переважно працівники міністерств, ЦОВВ, інших державних органів (52,6%) та їх територіальних органів (47,8%); уповноважені, які призначені на окрему штатну посаду (56,5%), та працівники уповноважених підрозділів (49,5%); ті, кому цілком достатньо раніше здобутої освіти/навичок для роботи уповноваженим (60,6%).

Серед уповноважених на ДП схожа ситуація. Вони більше, ніж у цілому за вибіркою, зазначають, що для них цілком реалістичним виконати весь спектр завдань, уповноважені, які призначені на окрему штатну посаду (63,9%), та працівники уповноважених підрозділів (53,0%); ті, які мають стаж роботи на державній службі 11–20 років (50,5%).

Частка респондентів, які не можуть забезпечити виконання основних завдань у повному обсязі, становить 7,1% серед уповноважених і 11% серед уповноважених на ДП.

До головних причин невиконання основних завдань уповноваженого у повному обсязі респонденти віднесли відсутність практичного досвіду або навичок, а також суміщення посад. (табл. 6.2). При цьому вдвічі більшою є частка уповноважених на ДП (6,1%), ніж уповноважених (3,1%), які обрали цю причину.

**Табл. 6.2. Розподіл відповідей респондентів з числа тих, які не можуть забезпечити виконання основних завдань у повному обсязі, на запитання:**

**«Якщо Ви не можете забезпечити виконання основних завдань у повному обсязі, то чому?», % (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**

Причини	Уповноважені	Уповноважені на ДП
Відсутність практичного досвіду або навичок	3,1	6,1
Суміщення посад	3,1	4,8
Недосконалість законодавства	2,4	2,6
Недостатньо матеріальних ресурсів	1,7	2,8
Відсутність волі керівника органу	1,8	2,2
Неповна кадрова укомплектованість уповноваженого підрозділу	1,7	1,7
Невідповідність штатної чисельності уповноваженого підрозділу обов'язковим вимогам до мінімальної штатної чисельності, встановленим НАЗК	1,9	–
Інше	0,5	0,4

### **З відповідей респондентів на відкрите запитання наприкінці опитування: «Які Ваші побажання, рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики в нашій країні?»:**

«У питанні діяльності уповноважених на підвідомчих підприємствах доцільно зробити їх підзвітними та підконтрольними керівникам підрозділів / уповноваженим особам з питань запобігання корупції центральних відомств. Погодження призначення та звільнення керівниками підрозділів / уповноваженими особами створить дієвий механізм захисту уповноважених на місцях» (респондент з числа уповноважених);

«Для ефективної антикорупційної політики організації необхідним є постійний контроль за виконанням антикорупційних заходів. Для цього посада уповноваженого з питань запобігання та виявлення корупції повинна бути окремо передбачена в штаті кожного державного органу (звісно з відповідною оплатою). Ефективність діяльності уповноваженого залежить від його навантаженості, якщо уповноважений суміщає роботу з іншою діяльністю, про які показники ефективності можна говорити, якщо робота виконується навіть не на 50%, а відсотків на 30» (респондент з числа уповноважених);

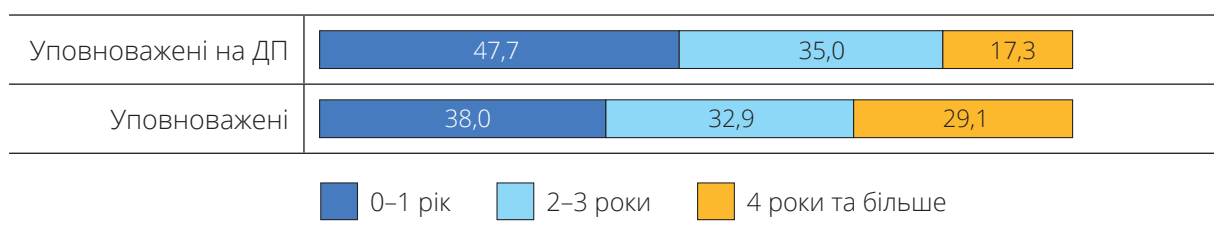
«Для вдосконалення роботи уповноваженої особи потрібно ввести спеціальну штатну одиницю, яка займалася б викриванням корупції, дотриманням законодавства і за яку вона отримувала б заробітну плату або хоча б доплату (мінімум 50%) за уповноважену особу, оскільки суміщати цю посаду з іншою важко, і тому робота уповноваженої особи стає неефективною» (респондент з числа уповноважених на ДП).



# 7 ОСВІТА, ДОСВІД І НАВЧАЛЬНІ ПОТРЕБИ УПОВНОВАЖЕНИХ

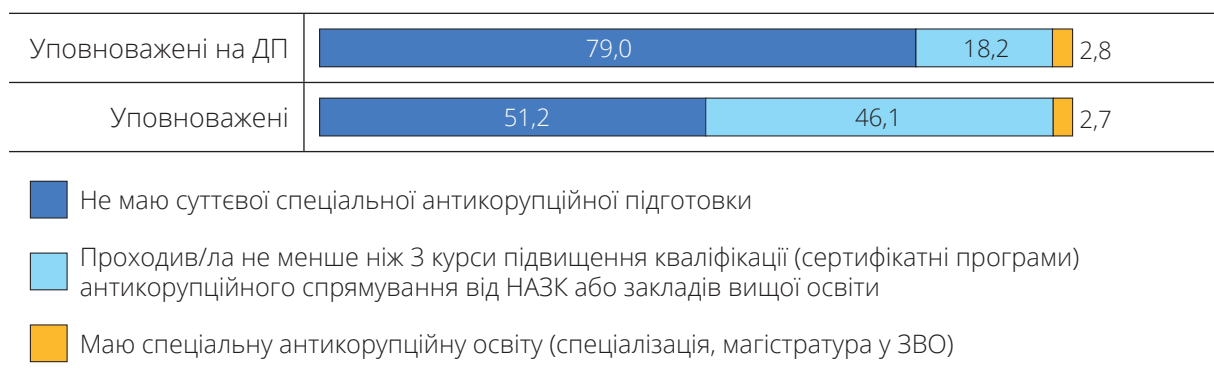
Понад третину (38%) уповноважених державних органів та майже половина уповноважених на ДП (47,7%) мають невеликий досвід (до 1 року) виконання обов'язків уповноваженої особи (рис. 7.1).

**Рис. 7.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як довго Ви є уповноваженою особою з питань запобігання та виявлення корупції?», %**



Половина уповноважених державних органів (51,2%) та переважна більшість уповноважених на ДП (79%) не мають спеціальної антикорупційної підготовки (рис. 7.2).

**Рис. 7.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Зазначте Ваш рівень спеціальної антикорупційної підготовки», %**



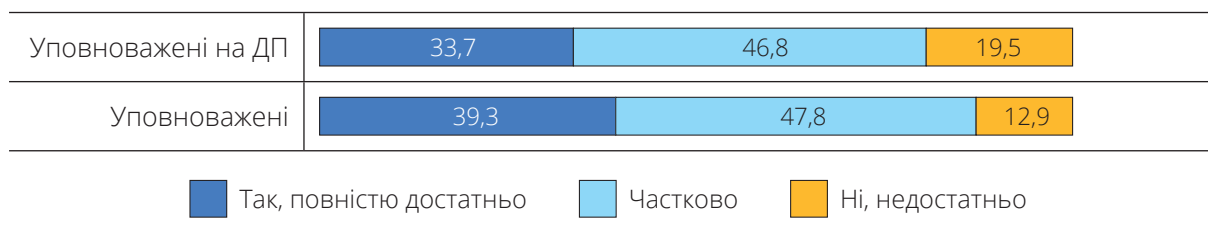
Проходили не менше ніж 3 курси підвищення кваліфікації (сертифікатні програми) антикорупційного спрямування від НАЗК або закладів вищої освіти майже половина уповноважених державних органів (46,1%) та майже кожен п'ятий (18,2%) уповноважений на ДП.

Серед уповноважених та уповноважених на ДП зовсім незначна частка респондентів, які мають спеціальну антикорупційну освіту (спеціалізація, магістратура у закладі вищої освіти).

Попри фактичну відсутність у більшості уповноважених, особливо в уповноважених на ДП, спеціальної антикорупційної підготовки, понад третину уповноважених (39,3%) та третина уповноважених на ДП (33,7%) зазначили, що їм повністю достатньо раніше здобутої освіти / навичок для роботи уповноваженим (рис. 7.3).

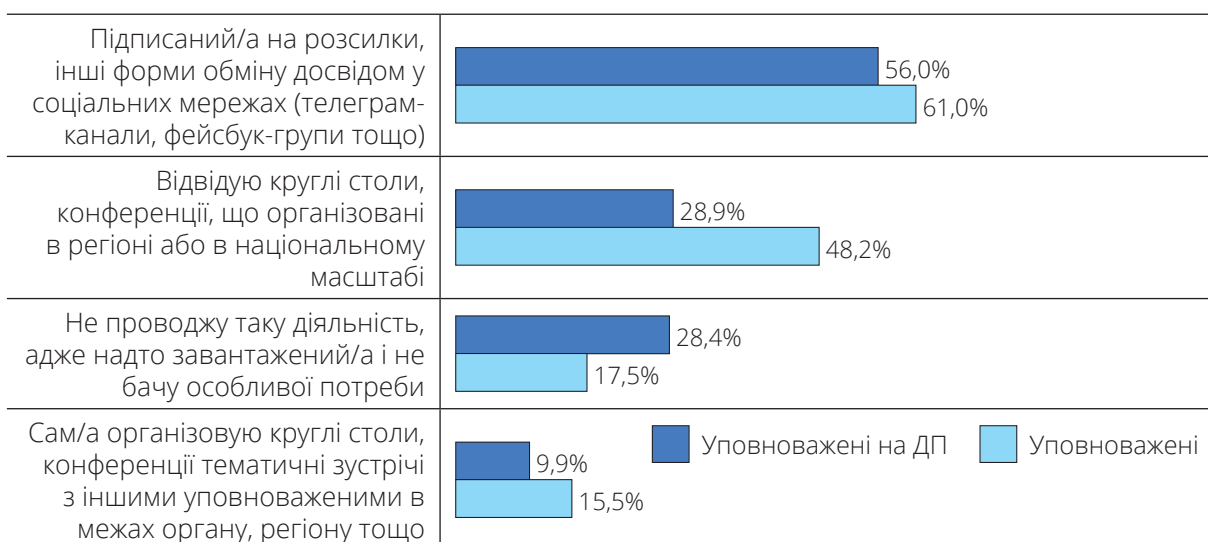
Достатність знань і навичок для роботи уповноваженим напряму залежить від рівня освіти, проходження спеціальної антикорупційної підготовки, стажу роботи на державній службі, та роботи в антикорупційних органах до призначення уповноваженою особою.

**Рис. 7.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи достатньо Вам раніше здобутої освіти / навичок для роботи уповноваженим?», %**



Більше ніж половина респондентів, обмінюючись досвідом з колегами, користуються соціальними мережами, вони підписані на розсилки, долучені до телеграм-каналів, фейсбук-груп тощо (рис. 7.4).

**Рис. 7.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «У який спосіб Ви обмінюєтесь досвідом щодо антикорупційної діяльності?», % (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**



Викликає занепокоєння той факт, що майже кожен п'ятий (17,5%) уповноважений та понад чверть (28,4%) уповноважених на ДП не тільки не беруть участі в освітніх заходах і обміні досвідом, але й не бачать потреби в цьому.

## 7. ОСВІТА, ДОСВІД І НАВЧАЛЬНІ ПОТРЕБИ УПОВНОВАЖЕНИХ

Хоча пріоритетність питань, з яких уповноваженим та уповноваженим на ДП потрібні додаткові знання, й різняться, проте більшість з них зазначила про такі напрями, як виявлення, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, проведення оцінки корупційних ризиків у діяльності органу влади та підготовка антикорупційних програм, проведення службових розслідувань, антикорупційної експертизи, фінансового контролю, співпраця з викривачами тощо (табл. 7.1).

**Табл. 7.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «В яких галузях (напрямах) Ви потребуєте додаткових знань / практичних навичок?», % (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**

Галузі	Уповноважені	Уповноважені на ДП
Запобігання, виявлення та врегулювання конфлікту інтересів	43,3	41,4
Проведення оцінки корупційних ризиків у діяльності органу та підготовка антикорупційних програм	39,5	44,9
Проведення службових розслідувань	42,1	33,5
Питання, пов'язані з фінансовим контролем	36,8	37,6
Співпраця з викривачами, забезпечення дотримання їхніх прав і гарантій захисту	36,8	30,9
Проведення антикорупційної експертизи	32,7	39,6
Перевірка контрагентів	30,8	27,4
Розгляд повідомлень про корупцію	26,3	25,0
Організація роботи внутрішніх каналів повідомлення про корупцію	23,7	21,9
Інше	1,8	2,4

**3 відповідей респондентів на відкрите запитання наприкінці опитування: «Які Ваші побажання, рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики в нашій країні?»:**

«1. Забезпечити дієве навчання та практичні тренінги для співробітників уповноважених підрозділів. 2. Забезпечити обмін досвідом співробітників уповноважених підрозділів на міжнародному рівні шляхом проведення круглих столів, конференцій, робочих зустрічей, практичних тренінгів тощо» (респондент з числа уповноважених);

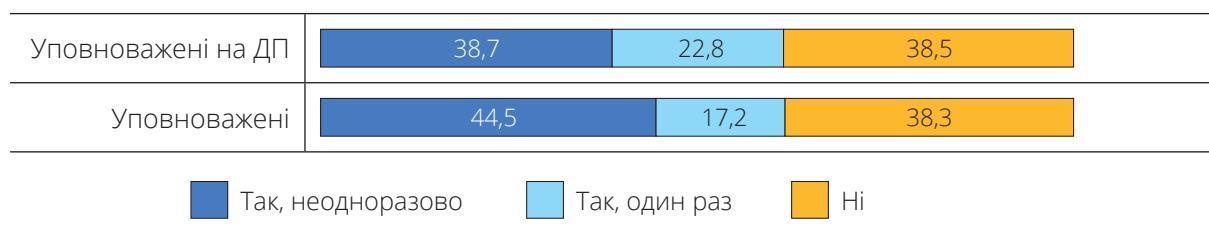
«Для належного проведення зазначеної роботи у різних державних та інших органах владних повноважень необхідно забезпечити якісне навчання та підготовку уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції, особливо це стосується тих органів, де вони лише почали утворюватися. Просто визначивши та призначивши відповідальну особу на посаду, без надання необхідних знань, умінь і навичок не вирішує проблему. А залишивши таку особу без відповідної підготовки, не слід розраховувати на швидке та ефективне її самонавчання та негайне вирішення усіх поставлених завдань» (респондент з числа уповноважених);

«Створіть онлайн-платформу зі зразками документів, кращими практиками діяльності уповноважених» (респондент з числа уповноважених).

# 8 ВЗАЄМОДІЯ УПОВНОВАЖЕНОГО З КЕРІВНИКОМ

Понад половину уповноважених (61,7%) та уповноважених на ДП (61,5%) надавали пропозиції своєму керівництву щодо організації та здійснення антикорупційних заходів протягом останніх 12 місяців (сума відповідей «так, неодноразово» та «так, один раз» (рис. 8.1).

**Рис. 8.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи надавали Ви пропозиції керівництву Вашої установи / Вашого органу щодо організації та здійснення антикорупційних заходів протягом останніх 12 місяців?», %**



Активна позиція уповноважених та уповноважених на ДП щодо організації, здійснення антикорупційних заходів, а також подання відповідних пропозицій керівництву державного органу чи підприємства залежить від рівня освіти і підготовки, досвіду роботи та статусу уповноважених. Так, більша частка, ніж у цілому за вибіркою, уповноважених, які надавали пропозиції, це уповноважені, які мають гарну антикорупційну освіту (особи, які мають освітній ступінь магістра, кандидата чи доктора наук (71,6%), проходили не менше ніж 3 курси підвищення кваліфікації (74,8%), мають спеціальну антикорупційну освіту (95,3%)). Більшість уповноважених, які надають пропозиції керівництву щодо здійснення антикорупційних заходів, це уповноважені, які призначені на окрему штатну посаду (75,1%).

Серед уповноважених на ДП, які надавали пропозиції керівництву щодо здійснення антикорупційних заходів, більшу частку становлять ті уповноважені, які призначені на окрему штатну посаду (83,8%).



Понад третину всіх груп уповноважених зазначили, що протягом року не надавали пропозицій керівництву щодо організації та здійснення антикорупційної діяльності. Переважно це особи, які не мають спеціальної антикорупційної підготовки, а також ті, які є уповноваженими за суміщенням і мають невеликий досвід виконання цих функцій.

Практично всі пропозиції, які надавались уповноваженими, були повністю або частково враховані (табл. 8.1).

**Табл. 8.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якщо Ви надавали пропозиції керівнику щодо організації та здійснення антикорупційних заходів в органі, якою зазвичай була реакція щодо них?», % (серед респондентів, які надавали пропозиції)**

	Уповноважені	Уповноважені на ДП
У цілому пропозиції враховувалися	48,0	48,8
Пропозиції частково враховувалися	10,9	9,8
Пропозицію/ї відхиляли без обґрунтування	1,5	1,5
Пропозицію/ї відхиляли, а мене застерігали від надання подібних пропозицій у майбутньому	0,7	0,6
Інше	0,7	0,9

Переважна більшість уповноважених (75,4%) та уповноважених на ДП (82,9%) не виявляли жодних порушень антикорупційних обмежень, які ігнорувалися б їх керівництвом (табл. 8.2).

**Табл. 8.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Зазначте ті заборонені практики, які системно виявляються Вами, проте ігноруються керівництвом у Вашому органі», %**

	Уповноважені	Уповноважені на ДП
Я не виявляв/ла жодного з цих порушень	75,4	82,9
Конфлікт інтересів у трудових відносинах	8,1	5,7
Отримання подарунків від підлеглих	5,0	2,9
Підпорядкування близьким особам	4,9	3,9
Отримання подарунків співробітниками від фізичних осіб та організацій, з якими взаємодіє працівник	4,1	2,4
Конфлікт інтересів при закупівлях	3,2	2,8
Незаконне сумісництво або таке, що негативно позначається на робочих результатах	2,4	2,4
Матеріальна чи інша допомога органу від різних організацій або осіб без оформлення	2,9	0,7
Інше	8,8	6,4

# 9 НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УПОВНОВАЖЕНОГО

Тільки **кожен п'ятий (17,9%) уповноважений та понад третину уповноважених на ДП (35,7%)** мають повноваження самостійно за власним підписом надсилати повідомлення про корупцію до спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції органів (рис. 9.1). Якщо враховувати частку респондентів, які мають повноваження надсилати повідомлення про корупцію після отримання дозволу керівника, то тільки третина уповноважених (31,5%) та більше ніж половина уповноважених на ДП (54,9%) мають повноваження за власним підписом надсилати повідомлення про корупцію до спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

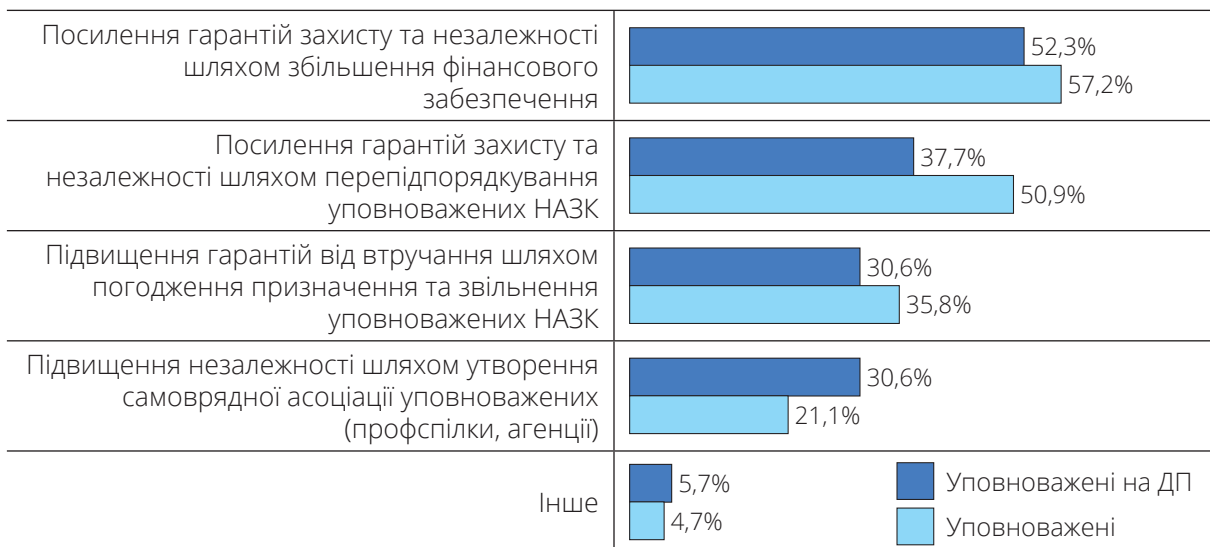
**Рис. 9.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи можете Ви самостійно за власним підписом надсилати повідомлення про корупцію в органі до спеціально уповноважених у сфері протидії корупції органів?», %**

Уповноважені на ДП	35,7	19,2	45,1
Уповноважені	17,9	13,6	68,5

- Так, у мене є таке повноваження
- Так, але після дозволу керівника органу/узгодження з керівником органу
- Ні, я не маю права підпису офіційних документів і готую проєкт документу за підписом керівника

Більшість уповноважених (57,2%) та уповноважених на ДП (52,3%) подальше посилення ролі уповноваженого бачать через посилення гарантій захисту та незалежності шляхом **збільшення фінансового забезпечення** (рис. 9.2).

**Рис. 9.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви бачите подальше посилення ролі уповноваженого в органі?», % (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**



Половина уповноважених (50,9%) та понад третину уповноважених на ДП (37,7%) вважають, що посилення гарантій захисту та незалежності шляхом перепідпорядкування уповноважених НАЗК сприятиме посиленню ролі уповноважених у державних органах або на підприємствах.

35,8% уповноважених та 30,6% уповноважених на ДП вважають, що посилення ролі уповноваженого в органі можливо шляхом підвищення гарантій від втручання шляхом погодження призначення та звільнення уповноважених НАЗК.

Підвищення незалежності уповноважених шляхом утворення самоврядної асоціації уповноважених (профспілки) як шлях подальшого посилення ролі уповноваженого в органі обрали 21% уповноважених та 30,6% уповноважених на ДП.

**3 відповідей респондентів на відкрите запитання наприкінці опитування: «Які Ваші побажання, рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики в нашій країні?»:**

«Призначення, звільнення, заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідальності, встановлення всіх видів грошового забезпечення уповноважених осіб територіальних органів ЦОВВ (далі – ТО) повинні здійснюватися за поданням керівника уповноваженого підрозділу ЦОВВ, що позбавить можливості інших посадових осіб (керівників ТО) впливати на їх діяльність» (респондент з числа уповноважених);

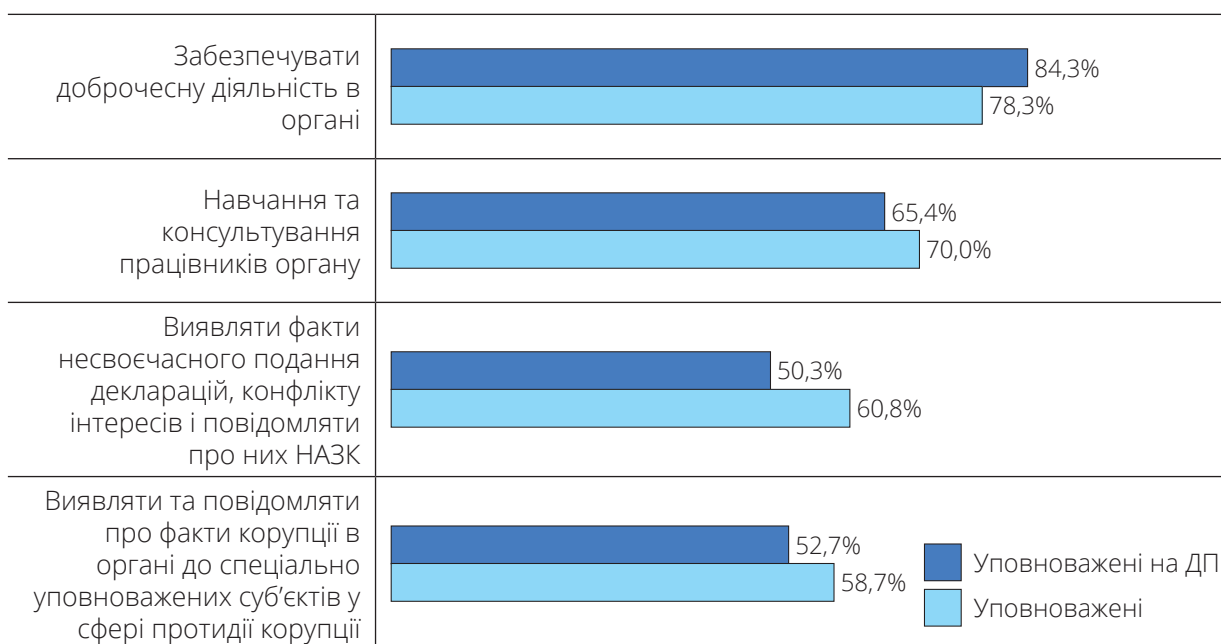
«Надати право підпису уповноваженій особі вихідної кореспонденції в органі (без необхідності підписання або погодження такої вихідної кореспонденції керівником органу, в якому працює така уповноважена особа)» (респондент з числа уповноважених).



# 10 БАЧЕННЯ РОЛІ УПОВНОВАЖЕНОГО

Більшість уповноважених та уповноважених на ДП бачать свою роль у **забезпеченні доброчесності** органу (підприємства), навчанні та консультуванні працівників (рис. 10.1). Меншою є частка респондентів, які вважають, що їх роль полягає у виявленні фактів несвоєчасного подання декларацій, конфлікту інтересів та повідомленні про них НАЗК.

**Рис. 10.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якою Ви бачите свою роль як уповноваженого в органі?», % (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**



Респонденти до головних завдань уповноваженого в роботі з корупційними ризиками в органі влади (підприємстві) віднесли (рис. 10.2):



виявлення корупційно вразливих напрямів діяльності організації та недопущення у них корупції (66,2% уповноважених та 63% уповноважених на ДП);



запобігання корупційним ризикам у нормативно-правових актах, договорах про закупівлі (62,1% уповноважених та 54,1% уповноважених на ДП);



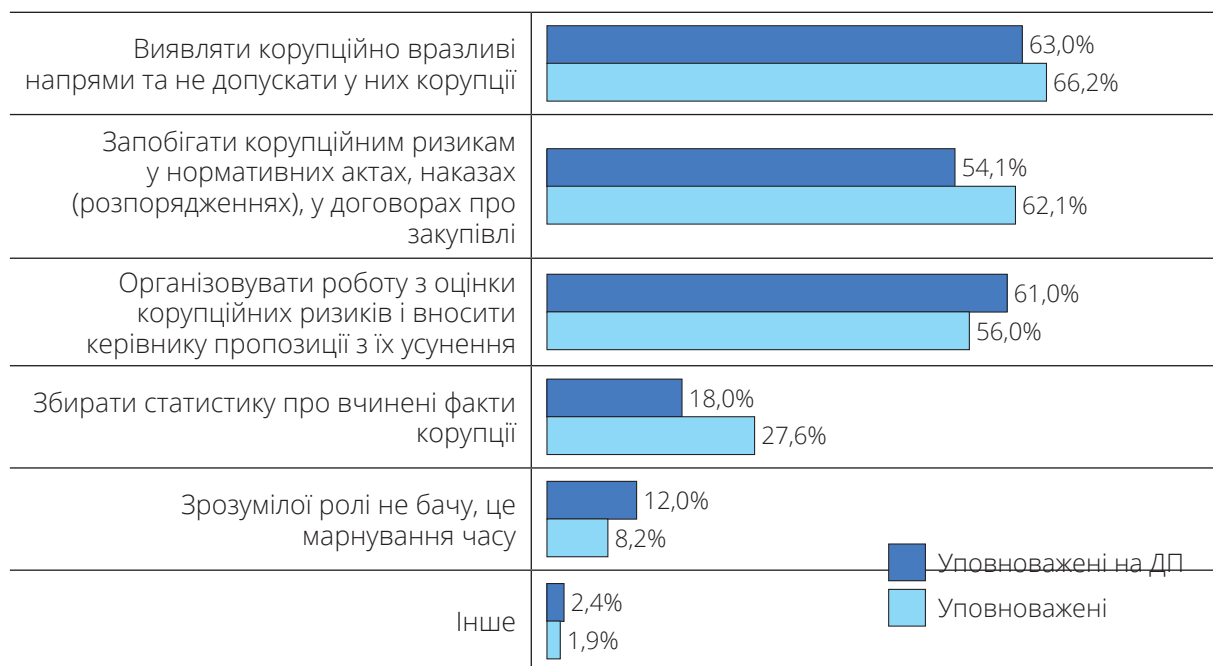
організація роботи з оцінки корупційних ризиків і внесення керівникам пропозиції щодо їх усунення (56,0% уповноважених та 61,0% уповноважених на ДП);



збір статистики про вчинені факти корупції (27,6% уповноважених та 18,0% уповноважених на ДП).

Про важливість організації роботи з оцінки корупційних ризиків й внесення керівникам пропозиції з їх усунення зазначає більша частка працівників міністерств, ЦОВВ, інших державних органів (70,3%), осіб, які перебувають на окремій штатній посаді уповноваженого (68,0%).

**Рис. 10.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яка роль / завдання уповноваженого у роботі з корупційними ризиками у Вашому органі влади?», % (респонденти мали можливість обрати декілька варіантів відповідей)**



8,2% уповноважених та 12% уповноважених на ДП зазначають, що не розуміють своєї ролі у роботі з корупційними ризиками та вважають цей напрям роботи марнуванням часу.

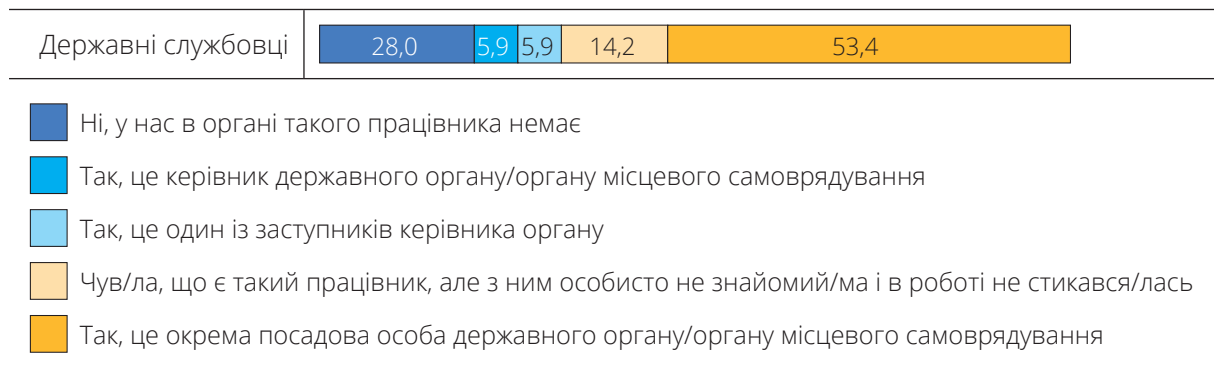
Інших істотних відмінностей у відповідях респондентів не прослідковується.



Переважна більшість державних службовців (**79,4%**) знають уповноважених, які працюють в їхніх державних органах (рис. 10.3).

**Рис. 10.3. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

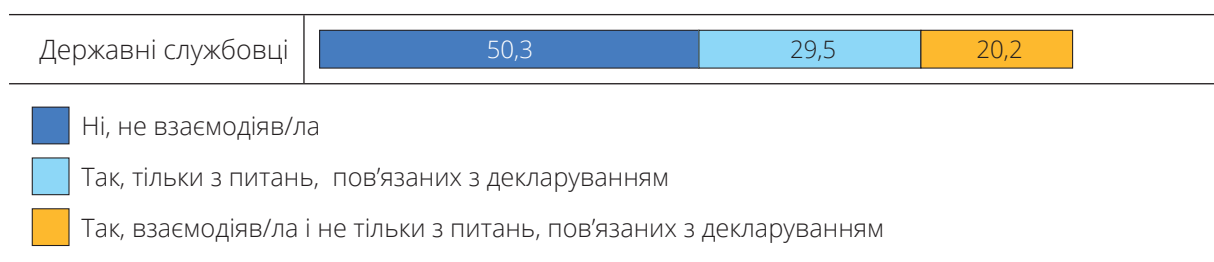
**«Чи знаєте Ви свого антикорупційного уповноваженого?», %**



Майже третина (29,5%) державних службовців взаємодіяли з уповноваженими їхнього державного органу, переважно з питань пов'язаних з декларуванням, п'ята частка (20,2%) з них взаємодіяла з уповноваженим з інших питань (рис. 10.4).

**Рис. 10.4. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

**«Чи взаємодіяли Ви особисто з уповноваженим?», %**



Державні службовці, які взаємодіяли з уповноваженими, оцінюють їх роботу як **ефективну** (табл. 10.1).

**Табл. 10.1. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання: «Оцініть ефективність роботи уповноваженого у Вашому органі (від 1 – зовсім не ефективна; до 5 – дуже ефективно здійснює свою роботу)», %**

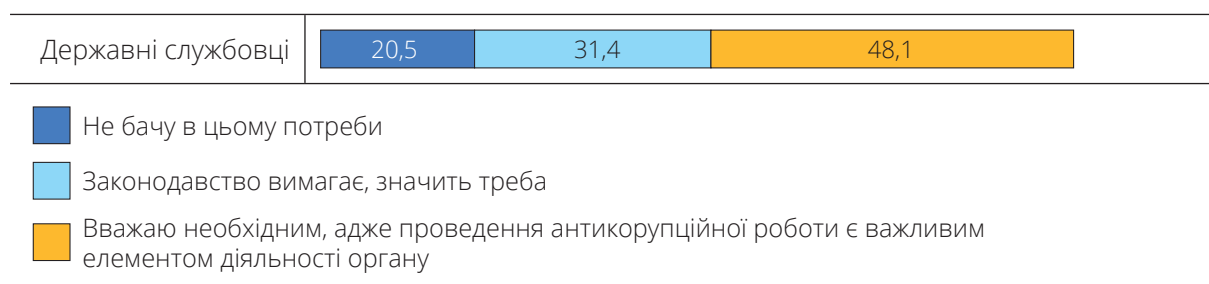
Оцінка	Державні службовці
1 – зовсім не ефективна	0,8
2 – скоріше, неефективна	1,5
3 – важко оцінити, ефективна чи ні	10,0
4 – скоріше, ефективна	23,7
5 – дуже ефективна	13,7

Майже половина державних службовців (48,1%) вважає, що **наявність посади уповноваженого є необхідною** (рис. 10.5). Майже третина державних службовців (31,4%) вважає, що посада уповноваженого в їхньому державному органі повинна бути, оскільки це вимога законодавства. Майже кожен п'ятий (20,5%) державний службовець не вважає наявність посади уповноваженого в їхньому державному органі необхідною.

---

**Рис. 10.5. Розподіл відповідей респондентів з числа державних службовців на запитання:**

**«Наскільки Ви вважаєте необхідним наявність посади уповноваженого у Вашому органі?», %**



# 11 ВЗАЄМОДІЯ З НАЦІОНАЛЬНИМ АГЕНТСТВОМ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

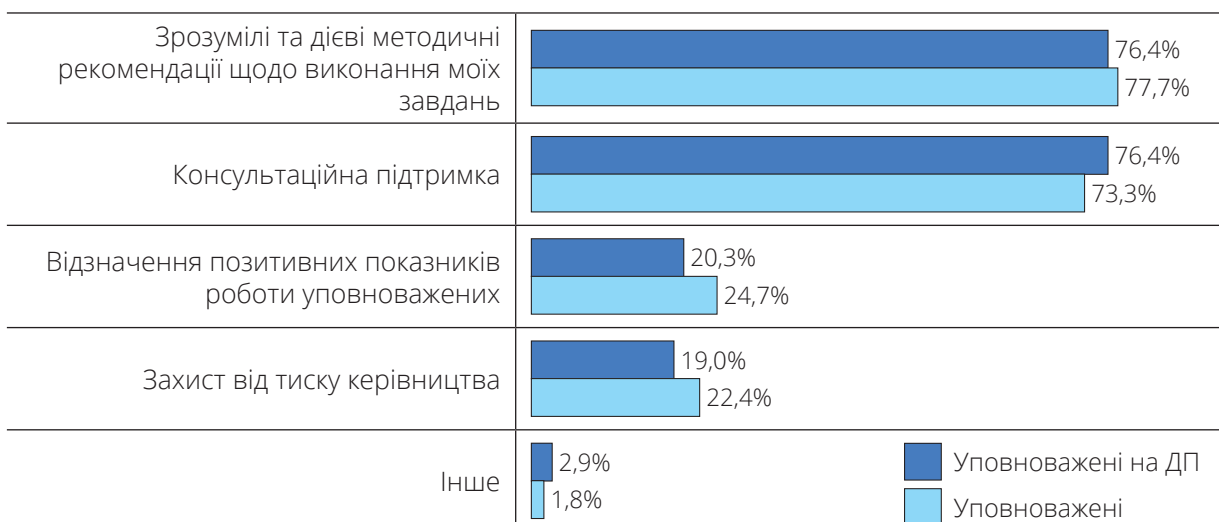
Переважає більшість уповноважених (77,7%) та уповноважених на ДП (76,4%) очікують від НАЗК зрозумілих і дієвих **методичних рекомендацій** щодо виконання їх основних завдань та професійних обов'язків (рис. 11.1).

Консультаційну підтримку очікує більша частка уповноважених на ДП (76,4%), ніж уповноважених державних органів (73,3%).

Відзначення позитивних показників роботи уповноважених очікують від НАЗК чверть уповноважених (24,7%) та п'ята частка уповноважених на ДП (20,3%).

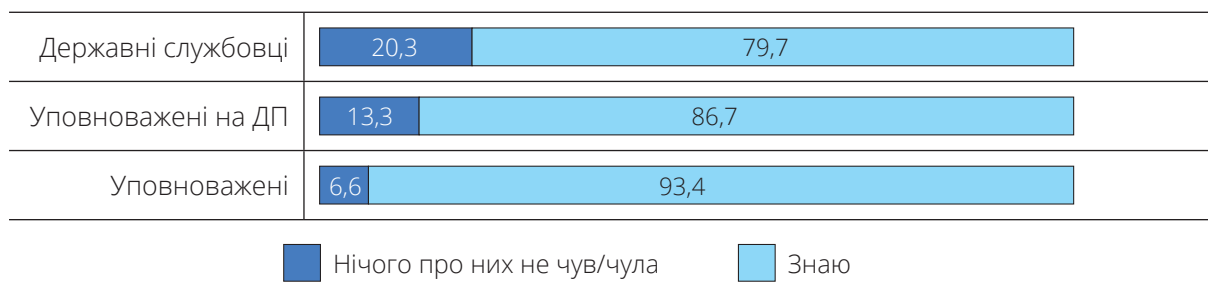
На захист від тиску керівництва з боку НАЗК сподівається 22,4% уповноважених та 19,0% уповноважених на ДП.

**Рис. 11.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Зазначте, якої допомоги Ви найбільше очікуєте від НАЗК?», %**



Практично всі уповноважені (93,4%) та переважна більшість уповноважених на ДП (86,7%) та державних службовців (79,7%) знають про роз'яснення НАЗК щодо застосування положень антикорупційного законодавства (рис. 11.2). Вищий рівень обізнаності з роз'яснень НАЗК демонструють **уповноважені** та **уповноважені на ДП**.

**Рис. 11.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи знаєте Ви про роз'яснення НАЗК щодо антикорупційного законодавства?», %**



Переважна більшість уповноважених (84,8%), уповноважених на ДП (70,7%) та більш ніж половина державних службовців (58,2%) ознайомилися з роз'ясненням НАЗК щодо застосування положень антикорупційного законодавства на офіційному сайті НАЗК (рис. 11.3).

**Рис. 11.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви отримали інформацію про роз'яснення НАЗК щодо антикорупційного законодавства?», %**



\* Варіант відповідей «отримав/ла інформацію від НАЗК» не зазначався в опитувальнику для державних службовців, а варіанти відповідей «отримав інформацію від уповноваженого за мою ініціативою» та «знайомив уповноважений за його ініціативою» – в опитувальнику для уповноважених та уповноважених на ДП.

Майже третина державних службовців зазначають, що отримують інформацію про роз'яснення щодо антикорупційного законодавства від уповноваженого їхнього державного органу. При цьому 28,4% зазначають, що знайомство з роз'ясненнями відбувається за ініціативи уповноваженого, а 9,3% – що отримують інформацію від уповноваженого за власною ініціативою.

## 11. ВЗАЄМОДІЯ З НАЦІОНАЛЬНИМ АГЕНТСТВОМ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

Серед респондентів, які знають про роз'яснення НАЗК щодо застосування положень антикорупційного законодавства, більш ніж половина уповноважених (57,5%) та уповноважених на ДП (54%) і майже половина державних службовців (45,4%) зазначають про корисність деяких роз'яснень НАЗК та використовують їх у своїй роботі (табл. 11.1).

**Табл. 11.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яка Ваша думка про роз'яснення НАЗК щодо антикорупційного законодавства?», %**

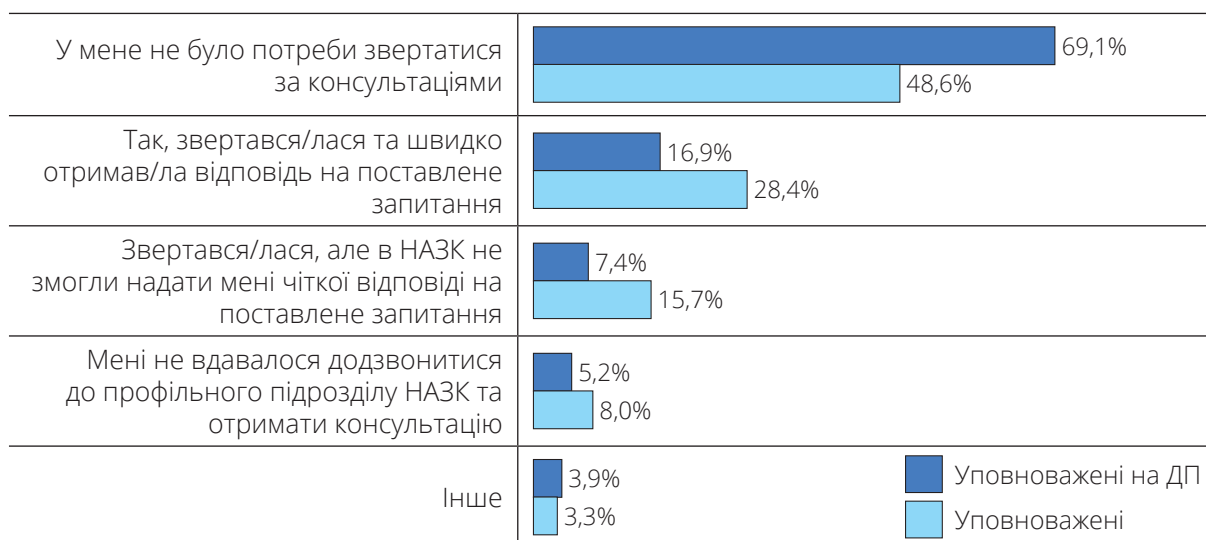
	Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
Вони корисні у деяких питаннях, децю використовував/ла в роботі	57,5	54,0	45,4
Можу назвати більш як 3-4 корисні роз'яснення	27,3	19,9	11,9
Вони неінформативні та некорисні	1,1	0,9	2,8
Важко відповісти	7,6	12,0	19,6

У майже половини уповноважених (48,6%) та переважної більшості уповноважених на ДП (69,1%) **не було потреби звертатися за консультаціями до НАЗК** (рис. 11.4).

28,4% уповноважених та 16,9% уповноважених на ДП відзначили, що вони зверталися до НАЗК за отриманням консультацій та швидко отримували відповідь на поставлене запитання.

Зверталися до НАЗК, але працівники агентства не змогли надати чіткої відповіді на поставлене запитання, обрали 15,7% уповноважених та 7,4% уповноважених на ДП.

**Рис. 11.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи зверталися Ви до НАЗК за консультаціями з питань своєї діяльності? Якщо так, то чи задоволені Ви наданою допомогою?», %**



### **З відповідей респондентів на відкрите запитання наприкінці опитування: «Які Ваші побажання, рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики в нашій країні?»:**

«Більш тісна взаємодія з НАЗК щодо отримання консультацій практичного характеру. Отримання від НАЗК методичних посібників практичного характеру щодо діяльності уповноваженої особи» (респондент з числа уповноважених);

«Оскільки уповноважений підрозділ може акумулювати питання, що надходять від працівників органу, а у випадку уповноваженого підрозділу ОДА і від держорганів та органів місцевого самоврядування регіону, то було б слушним спростити комунікацію з НАЗК щодо отримання швидких консультацій (наприклад, створення окремої телефонної лінії або чату для уповноважених, особливо для отримання консультацій щодо декларування» (респондент з числа уповноважених);

«Щодо діяльності НАЗК – створення профільного форуму, де можна обговорювати питання, що виникають, ділитися досвідом та отримувати консультації від працівників. Дещо чіткіші роз'яснення, регулярні онлайн-навчання чи курси з проблемних питань. Надання повноважень уповноваженим здійснювати попередній контроль за зазначеною у деклараціях інформацією (доступи до реєстрів) та при виявленні розбіжностей чи невідповідностей, можливість направляти на детальну перевірку в НАЗК» (респондент з числа уповноважених);

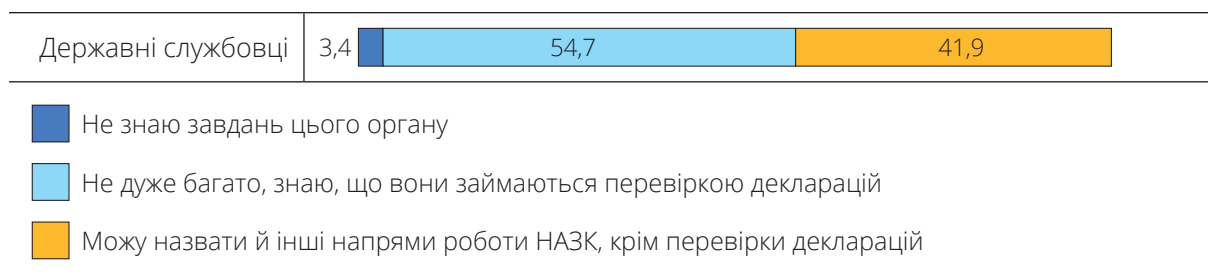
«Впровадження дієвих і прозорих механізмів запобігання корупції на місцях, особливо в умовах децентралізації; розпочати роботу уповноважених осіб в органах місцевого самоврядування усіх рівнів (зокрема, ОТГ); систематичне проведення з уповноваженими особами семінарів-навчань саме представниками НАЗК (а не уповноваженими особами органу вищого рівня); належне фінансування оплати праці уповноважених осіб» (респондент з числа уповноважених).



# 12 РІВЕНЬ ЗНАНЬ ПРО ФУНКЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНТСТВА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ (самооцінка)

**Б**ільша частка державних службовців (54,7%) не дуже багато знають про діяльність НАЗК, яке в них переважно асоціюється з перевіркою декларацій (рис. 12.1).

**Рис. 12.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Що відомо Вам про діяльність НАЗК?», %**



Менше ніж половина державних службовців (41,9%) детально ознайомлені з діяльністю НАЗК і можуть назвати напрями його роботи.

Під час дослідження для визначення рівня знань про функції НАЗК було розраховано інтегральний індекс<sup>2</sup> (табл. 12.1, рис. 12.2).

2 Інтегральний індекс будується на основі знань щодо функцій НАЗК. Опитувальники містили перелік функцій, які входять до компетенцій НАЗК (3 функції), та функції, які не є функціями НАЗК (2 функції): низький рівень знань про функції НАЗК – жодного вірного не обрано або обрано один вірний та один невірний або обрано два чи три невірних варіанти відповіді; середній рівень знань – обрано два вірних та один невірний варіант, або обрано один вірний та жодного невірний; достатній рівень знань – обрано два правильних варіанти відповіді та водночас не зазначено жодного неправильного варіанта.

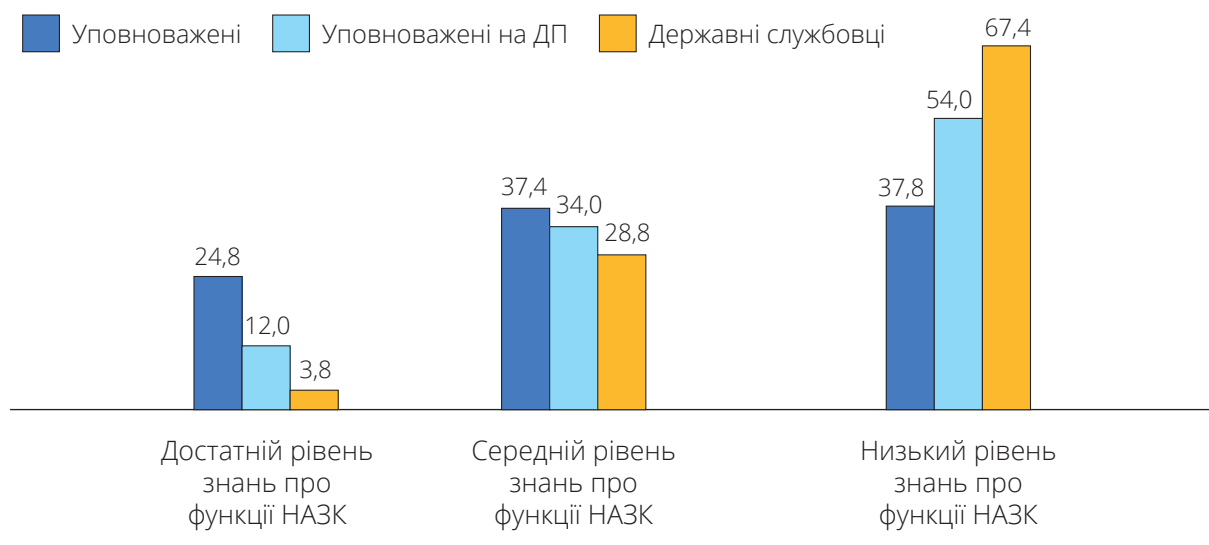
**Табл. 12.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які завдання не входять до компетенцій НАЗК?», %**

	Уповноважені	Уповноважені на ДП	Державні службовці
Розслідування корупційних злочинів (1)	53,6	40,3	42,6
Складення протоколів про адміністративне правопорушення (2)	29,0	42,2	39,7
Застосування дисциплінарної відповідальності за корупцію у державних органах (3)	59,7	48,3	43,4
Формування державної антикорупційної політики (4)	9,4	10,3	28,5
Захист прав викривачів у державних органах (5)	16,5	20,3	36,9

\* Функції 1 та 3 не входять до функцій НАЗК, тому вибір цих варіантів відповіді вважається правильним; функції 2, 4 та 5 є функціями НАЗК, тому вибір цих варіантів є неправильним.

Відповідно до інтегрального індексу знань, уповноважені мають кращий рівень знань про функції НАЗК у порівнянні з іншими цільовими групами учасників дослідження. Четверть з них показала достатній рівень знань, понад третину – середній. Дещо менше обізнані про функції НАЗК уповноважені на ДП – більш ніж половина з них виявили низький рівень знань. Значно гірший рівень знань про функції НАЗК мають державні службовці – дві третини виявили низький рівень і лише 3,8% – достатній (рис. 12.2).

**Рис. 12.2. Інтегральний індекс знань про функції НАЗК, %**



Низький рівень знань про функції НАЗК демонструють 37,8% уповноважених, понад половину (54,0%) уповноважених на ДП та переважна більшість (67,4%) державних службовців.

# ВИСНОВКИ

---

## **Розподіл ролей у запобіганні корупції у державному секторі: працівники, керівники, антикорупційні уповноважені**

1. Більшість респондентів (90%) назвала головними відповідальними за рівень доброчесності у діяльності державних органів та підприємств працівників, тобто самих себе, і керівництво. Це спонукає НАЗК зосередитися на підтримці уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції локальних рівнів – територіальних органів державної влади, підприємств, установ та організацій – або принаймні приділити цьому окрему увагу на рівні із координацією уповноважених центральних органів виконавчої влади.

2. На думку респондентів, головними факторами, які впливають на зменшення корупційних проявів у державному органі чи на підприємстві, є особиста доброчесність працівників (71,2 – 78,4% відповідей, залежно від типів респондентів), прозорість прийняття управлінських рішень і конкурентна заробітна плата. Респонденти зазначили, що останні два фактори (заробітну плату та прозорість діяльності) не лише потрібно підвищувати у державному секторі, але й їх поточний рівень є суттєво нижчим за норму, що породжує корупцію. До резервів, які спроможні підвищити доброчесність державних органів та підприємств, належать удосконалення положень законодавства, антикорупційне навчання та всебічне поширення інформації про реалізовані антикорупційні заходи, посилення ролі громадськості та заохочення викривачів у напрямі виявлення корупції. Важливо відмітити, що ці заходи збігаються із завданнями антикорупційних уповноважених, а отже, розвиток спроможності уповноважених безпосередньо впливатиме на підвищення рівня доброчесності у державному секторі.

3. Респонденти (78 – 81%, залежно від категорії опитаних) зазначили, що керівники державних органів (підприємств) постійно наголошують на необхідності протидії корупції та підкріплюють свою політику активними діями. Водночас близько 20% антикорупційних професіоналів державного сектору повідомили про низьку заінтересованість керівництва або навіть їхнє ігнорування напряму запобігання корупції.

4. Особливу роль у запобіганні корупції в організації відіграють антикорупційні уповноважені. Проте вони розуміють свою місію по-різному. Більшість уповноважених вбачають свою роль у забезпеченні доброчесності в організації (81%), навчанні та консультуванні працівників (68%). При цьому значна частка уповноважених вважає своїм завданням, швидше, боротьбу з корупцією у її традиційному розумінні, у якому відсутній компонент превенції:

55% уповноважених вважають своїми завданнями виявлення та повідомлення антикорупційних органів про порушення при поданні декларацій та конфлікт інтересів.

5. Знають свого антикорупційного уповноваженого та визнають важливість запобігання корупції у державних інституціях лише близько половини опитаних державних службовців. А 20% взагалі стверджують, що такого посадовця, який відповідає за запобігання корупції у державному секторі, немає (!). 4/5 державних службовців не взаємодіють з уповноваженим з інших питань, ніж декларування.

Такі дані підтверджують потребу у посиленні компетентності уповноважених та їх активне залучення до процесів діяльності організації, адже близько 10% з них не розуміють своєї ролі та вважають свою роботу марнуванням часу (!).

6. Дослідження характеризує, що саме ініціативи від антикорупційних уповноважених є основним каталізатором процесів запобігання корупції та формування доброчесності в організаціях. Керівництво їх підтримує у 59% випадків.

Водночас дослідження демонструє, що взаємодія антикорупційних уповноважених з керівниками державних інституцій є дуже слабкою. Так, лише 39% уповноважених на ДП та 44,5% уповноважених інших організацій державного сектору надавали керівникам більше однієї пропозиції протягом року щодо здійснення антикорупційних заходів (!).

Активна взаємодія з керівництвом (надання пропозицій), за даними дослідження, безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності та організаційної форми діяльності уповноважених. Так, більш активно пропонували керівникам антикорупційні ініціативи уповноважені з освітнім рівнем магістра та вище (72%), особи, які проходили більш як 3 професійні курси підвищення кваліфікації (75%), та особи, які мають спеціальну антикорупційну освіту (95%) (!). Протилежну тенденцію демонструють уповноважені-сумісники на державних підприємствах – лише 16% осіб цієї категорії вносили керівникам пропозиції із запобігання корупції.

7. Потребує дієвих механізмів забезпечення принцип професійної незалежності уповноважених. Про це свідчить факт, що всупереч антикорупційному законодавству лише 18% уповноважених організацій державного сектору мають право самостійно (без попереднього погодження з керівником) направляти повідомлення про корупцію до антикорупційних органів. Забезпечення своєї незалежності уповноважені вбачають у підвищенні гарантій захисту та фінансового забезпечення (55%), їхньому підпорядкуванні НАЗК (44%) або погодженні НАЗК призначення та звільнення уповноважених (33%), утворенні самоврядної асоціації уповноважених (26%).

### Роль НАЗК у запобіганні корупції та взаємодія з ним

1. Опитування виявило низький рівень обізнаності державних службовців та уповноважених державних інституцій з цілями та змістом діяльності НАЗК.

Розуміння завдань і ролі НАЗК у забезпеченні доброчесності та запобіганні корупції прямо залежить від категорії респондентів: знижується від антикоруп-

ційних уповноважених державних органів (достатній рівень знань мають 25% опитаних) до уповноважених на ДП (достатній рівень знань мають 12% опитаних) та державних службовців (лише 3,8% (!) опитаних). Серед державних службовців будь-яку іншу функцію НАЗК, крім перевірки декларацій, можуть назвати лише 41%.

2. Уповноважені продемонстрували більш змістовне розуміння завдань і очікувань від НАЗК у відповідях на запитання із запропонованими конкретними варіантами відповіді. Так, зрозумілих і дієвих методичних рекомендацій від НАЗК очікують 77% уповноважених, консультативної підтримки в режимі реального часу – 75%, поширення позитивних показників роботи уповноважених серед цієї професійної спільноти – 22,5%, захисту від тиску недоброчесного керівництва державних органів – 21% опитаних.

3. Сприймають НАЗК як важливого суб'єкта роз'яснення антикорупційного законодавства 90% уповноважених та 80% державних службовців. Більшість з них (78% уповноважених та 58% державних службовців) отримують цю інформацію самостійно на сайті НАЗК, а 30% уповноважених ще додатково – у розсилках.

Щодо якості матеріалу та важливості обраної НАЗК тематики для роз'яснень опитані зазначили, що роз'яснення переважно є інформативними й корисними. Проте назвати більш як 3 – 4 корисні роз'яснення антикорупційного законодавства від НАЗК можуть лише 24% уповноважених та 12% державних службовців

## Портрет державного антикорупційного уповноваженого і його спроможність

1. Хоча це опитування не може надати об'єктивних даних, у цілому воно показує тенденції в організації діяльності уповноважених країни у тій чи іншій формі.

Так, серед опитаних штатні посади уповноважених з питань запобігання та виявлення корупції обіймають близько 62% посадовців державних органів (у 19% органів – як єдина посадова особа без утворення уповноваженого підрозділу); на державних підприємствах – працюють на штатних посадах близько 34% уповноважених (у 21,5% підприємств – як єдина посадова особа без утворення уповноваженого підрозділу). Відповідно, уповноважені, які виконують функції із запобігання корупції додатково до завдань за своєю основною посадою (далі – уповноважені-сумісники), становлять 38% у державних органах і 66% на державних підприємствах.

Що стосується характеристики напряму основної професійної діяльності уповноважених-сумісників, то єдиного профілю такого уповноваженого немає. У цілому, за даними дослідження, це працівники обслуговуючих підрозділів з невеликим переважанням працівників юридичної служби (12,8% у державних органах та 17,5% на державних підприємствах) чи служби управління персоналом. Відповідно, про єдине розуміння компетентності уповноважених залежно від професійного спрямування та досвіду взагалі не йдеться.

2. На спроможність виконати увесь функціонал уповноваженого впливає організаційна форма діяльності та досвід роботи уповноваженої особи: готові гарантувати виконання усіх завдань 64% осіб, які призначені на окрему штатну посаду уповноважених, 53% працівників уповноважених підрозділів та 50,5% уповноважених-сумісників зі стажем роботи на державній службі 11 – 20 років. Проте майже половина уповноважених у державних органах (третина на державних підприємствах) працює на цій посаді менше ніж 1 рік, що негативно впливає на загальнодержавний стан їх професійної спроможності.

Негативно впливає на повноту та якість здійснення в масштабах країни антикорупційних функцій, покладених на уповноважених, значний відсоток уповноважених-сумісників. Так, лише близько 40% таких уповноважених вважають себе спроможними в повному обсязі виконувати функції із запобігання корупції в організації державного сектору. Близько 10% взагалі визнають, що в межах виділеного на антикорупційну діяльність робочого часу неспроможні виконати навіть свої основні завдання, визначені Законом України «Про запобігання корупції».

3. Визнають свій рівень професійної антикорупційної освіти недостатнім 79% (!) уповноважених на ДП та 51% уповноважених інших державних органів. Вони намагаються самостійно вирішити цю проблему за допомогою проходження курсів підвищення кваліфікації та участі у заходах з обміну досвідом, яких наразі не вистачає для якісного задоволення потреб у професійному навчанні уповноважених.

Респонденти, незалежно від типу посад, продемонстрували значний (30% і більше) запит щодо формування навчальних програм практично з усіх запропонованих в опитуванні тематичних напрямів діяльності уповноважених.

### **Відмінності у відповідях уповноважених на ДП порівняно з іншими типами уповноважених**

Дослідження показало, що погляди різних типів уповноважених збігаються у відповідях на більшість запитань щодо своєї професійної діяльності. Проте є декілька тенденцій, що відрізняють позиції уповноважених на ДП порівняно з поглядами інших антикорупційних уповноважених:

1. Так, зменшення рівня корупції уповноважені на ДП частіше пов'язують з необхідністю підвищення рівня прозорості та підзвітності підприємств, інформування про антикорупційні заходи та посилення ролі громадськості у них – у сумі на 30,5% більше уповноважених на ДП порівняно з іншими уповноваженими обрали ці варіанти відповідей. Також вони більше наголошують на потребі невідворотності відповідальності за корупцію (на 15,5% більше уповноважених на ДП порівняно з іншими уповноваженими обрали цей варіант відповіді).

На противагу такій позиції, для інших типів уповноважених провадження ефективної антикорупційної діяльності значною мірою залежить від підвищення незалежності та рівня заробітної плати (ці варіанти відповідей обрали на 11,5% більше уповноважених, ніж уповноважених на ДП).

2. Інша відмінність між типами уповноважених полягає в їхній зайнятості. Так, більшість (понад 66%) уповноважених на ДП виконують завдання щодо запобігання корупції додатково до своїх основних обов'язків. При цьому кількість уповноважених-сумісників серед інших уповноважених є вдвічі меншою. Припускаємо, що саме через це уповноважені на ДП недостатньо широко впроваджують локальні політики доброчесності – їхня антикорупційна документація на 40% є менш різноплановою, ніж в інших типів уповноважених. Це особливо підкреслює потребу у розвитку професійної компетентності уповноважених на ДП, адже лише 20% з них мають антикорупційну спеціалізовану освіту або принаймні системно беруть участь у заходах з підвищення кваліфікації.

### Локальні антикорупційні правила (політики) та їх дієвість

1. Незважаючи на формування у державних органах і, дещо меншою мірою, на державних підприємствах системи локальних антикорупційних політик та інструментів, понад 40% працівників зазначили про те, що вони не знають про їх наявність.

2. На думку більшості респондентів, законодавчі положення, які регламентують гарантії захисту державних службовців від неправомірного тиску або незаконних наказів (доручень) керівника, не є ефективними. При цьому 36% опитаних визнають або не заперечують практики тиску на працівників з боку керівництва, а близько половини – вважають себе незахищеними від недоброчесних вказівок керівників.

3. Хоча переважна більшість респондентів (75 – 83%, залежно від категорії) зазначили про те, що їм невідомі порушення антикорупційних обмежень у їхній організації, близько 30% опитаних називають різноманітні порушення антикорупційних обмежень (конфлікт інтересів, недозволені подарунки, сумісництво на державній службі), які ігноруються керівництвом та уповноваженими з питань запобігання та виявлення корупції.

### Доброчесність практик управління персоналом

1. Дослідження показало, що у сфері управління людськими ресурсами корупційні ризики притаманні процесам конкурсного відбору, призначення персоналу, просування по службі, встановлення премій і доплат, тому важливо напрацювати дієві заходи щодо їх мінімізації.

На думку респондентів, на результати процедур добору на посади у державному секторі впливають як відповідність кандидатів кваліфікаційним вимогам, так і особисті зв'язки. 43% опитаних державних службовців оцінюють цю процедуру як недостатньо прозору і справедливу.

2. Результати опитування свідчать про наявність у близько 45% державних органів практики преміювання підлеглих працівників на основі особистої прихильності. Це вочевидь зумовлене управлінською дискрецією та неврахуванням об'єктивних показників при оцінюванні працівників на державній службі.

Зважаючи на високий рівень впливу приватного інтересу на оплату та мотивацію праці на державній службі, ця проблема потребує вирішення у межах реформи системи оплати праці державних службовців, а також при формуванні державної антикорупційної політики.

### Викривання корупції та принциповість реагування уповноважених

1. Констатуємо недостатній рівень усвідомлення респондентами користі викривання корупції та певну недовіру у ставленні до цієї практики. Близько 50% опитаних осіб усіх груп не мають впевненості, що захист викривачів сприяє доброчесності на державній службі, або не бачать у ньому жодної цінності, мають обмежену інформацію щодо механізмів захисту та заохочення викривачів. До головних факторів, які заважають системі повідомлення про корупцію стати ефективним антикорупційним механізмом, більшість респондентів віднесли корумповану судову та правоохоронну системи, національний менталітет і слабкі механізми захисту викривачів. Ці фактори необхідно комплексно усувати під час виконання антикорупційної стратегії та державної програми з її реалізації.

Статистичні дані демонструють, що переважна більшість респондентів (77–88% залежно від типу) у разі якщо їм стане відомо про вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення колегою або керівником, діятимуть за правильним сценарієм: про зазначений факт буде повідомлений інший (доброчесний) керівник або керівник організації, спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції, антикорупційний уповноважений, відповідальними особами буде ініційоване службове розслідування та опитані працівники. Проте частка опитаних або обмежиться у таких випадках спілкуванням з недоброчесним колегою/керівником, або не вживатиме жодних заходів для повідомлення про корупцію. Щодо корупційних діянь керівників, то 20% державних службовців готові їх проігнорувати.

2. Досить скептично уповноважені та державні службовці оцінюють наслідки викривання корупції у своїй організації. На їхню думку, майже в половині випадків викривачі зазнаватимуть психологічного чи іншого тиску, у 15–28% випадках (залежно від категорії опитаних) викривача буде звільнено.

Як наслідок, лише 13% респондентів вважають законодавчі механізми захисту викривачів дієвими, а понад 50% наразі не готові викривати корупцію. З наявних способів повідомлення про корупцію державні службовці оберуть ті, що дають змогу зберегти анонімність.

3. Сягає критичної межі рівень несхвалення працівниками державного органу принципової позиції уповноважених, які реагують на усі повідомлення про факти корупції. Такі уповноважені отримують схвалення або заохочення за свою роботу з реагування на прояви корупції лише у третині випадків (!). Більш імовірним для них є сценарій зазнавати бойкоту та цькування з боку колективу або бути покараним дисциплінарно, зокрема зі звільненням.



Останні висновки при цьому дисонують із переконаністю понад 90% респондентів у тому, що за результатами повідомлення про корупцію прийматиметься, хоч і не завжди виконуватиметься, справедливе рішення.

У сукупності відповіді на запитання цього блоку свідчать про те, що, незважаючи на наявність у законодавстві механізмів захисту викривачів, особи, які принципово реагують та повідомляють про корупцію, не відчують себе захищеними, а їхні рішення викривати корупцію не особливо вітають у державному секторі.

# РЕКОМЕНДАЦІЇ

---

## **За результатами проведеного опитування Національному агентству з питань запобігання корупції у співпраці з партнерами з державного та громадського сектору пропонується:**

1. Розробити та впровадити навчальну програму щодо ролі керівників державних організацій у запобіганні корупції з метою надання їм інструментарію із впровадження політики доброчесності та нульової толерантності до корупції.

2. Визначити причини, які перешкоджають уповноваженим самостійно за власним підписом надсилати до спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції повідомлення про корупцію, та напрацювати заходи щодо їх вирішення.

3. Підвищити стан поінформованості державних службовців щодо сценаріїв належного повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, а також щодо компетенції спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

4. Створити Єдиний портал повідомлень викривачів з метою забезпечення їх анонімності та конфіденційності.

5. Забезпечити державні органи / підприємства комплексними методичними матеріалами, роз'ясненнями щодо захисту викривачів (зокрема, отримання ними безоплатної правової та психологічної допомоги), а викривачів – щодо їхніх прав і можливостей для захисту.

6. Посилити роботу щодо формування професійної компетентності антикорупційних уповноважених:

- визначити нормативні та методичні вимоги до професійної компетентності антикорупційних уповноважених. Просувати їх як обов'язковий елемент підбору антикорупційних професіоналів у державних органах чи на підприємствах;
- розглядати питання професійної компетентності як важливий елемент інструментів оцінювання уповноважених під час здійснення моніторингу та перевірки їхньої діяльності;
- розробити та впровадити навчальні програми різного рівня глибини для уповноважених, пріоритезувати з їх числа базові програми для уповноважених;
- проводити власну та разом із партнерами систематичну навчальну діяльність для формування професійної компетентності уповноважених;
- розробити алгоритми діяльності уповноважених, використовувати їх у навчальній діяльності;
- сприяти розширенню кола партнерів у сфері навчання та підвищення кваліфікації уповноважених, що діють за загальним спрямуванням Національного агентства з питань запобігання корупції.

7. Урізноманітнити способи формування професійних знань щодо уповноважених. Для цього, крім суто навчальних заходів, запровадити:

- тематичні обговорення різного формату з обміну досвідом із залученням представників спільноти уповноважених;
- комунікацію кращих практик і типових прорахунків у організації антикорупційної діяльності;
- створити спеціальну онлайн-платформу, яка міститиме інструменти навчання, обміну досвідом та іншої професійної комунікації уповноважених.

8. Вжити заходів щодо посилення гарантій незалежності, а також підвищення фінансування та статусу уповноважених, які діють законно та принципово реагують на кожне повідомлення про корупцію.

9. Розробити рекомендації із впровадження антикорупційного комплаєнсу в діяльність юридичних осіб.

10. Постійно аналізувати та узагальнювати проблемні питання у застосуванні Закону України «Про запобігання корупції» та видавати/актуалізувати роз'яснення його положень.

11. Спільно з Національним агентством України з питань державної служби забезпечити удосконалення порядку конкурсного відбору на посади державної служби з метою мінімізації корупційних ризиків.

### **За результатами проведеного дослідження керівникам державних органів/підприємств пропонується:**

1. Розвивати на центральному та місцевому рівні комплекс антикорупційних принципів та політик: нетолерування проявів корупції, невідворотність покарання та рівність відповідальності за недобросовісні вчинки, захищеність та заохочення викривачів.

2. Демонструвати «тон згори», особистим прикладом етичної поведінки формувати у підлеглих працівників нульову толерантність до корупції, широко пропагувати позитивний вплив політики доброчесності та культури викривання корупції на ефективність діяльності державної організації.

3. Утворити та забезпечити функціонування уповноважених підрозділів або ввести окрему штатну посаду уповноваженого на підвідомчих державних підприємствах.

4. Виконувати обов'язкові вимоги до мінімальної штатної чисельності уповноважених підрозділів та укомплектувати наявні вакантні посади уповноважених.

5. Вжити заходів щодо посилення професійної компетентності працівників уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) як провайдерів антикорупційного інформування у державних організаціях.

6. Забезпечити дотримання гарантій незалежності уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи), зокрема вимог антикорупційного законодавства щодо підпорядкування і підзвітності керівників уповноважених підрозділів (уповноважених осіб).

7. Взяти під особистий контроль процес розробки антикорупційної програми, іншого документа організації щодо управління корупційними ризиками, моніторинг стану їх виконання.

8. Під час оцінювання корупційних ризиків приділити особливу увагу чиннику усунення конфлікту інтересів та управлінської дискреції при визначенні премій персоналу.

9. Забезпечити реалізацію повноваження уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) державного органу/підприємства самостійно за власним підписом надсилати повідомлення про корупцію до спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

10. Створити та забезпечити функціонування в державних органах/на підприємствах внутрішніх і регулярних каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень згідно із Законом України «Про запобігання корупції».

11. Забезпечити безумовне дотримання законодавчих прав і гарантій захисту викривачів.

12. Переглянути процеси прийняття управлінських рішень, забезпечити їх прозорість. Вжити заходів до підвищення якості робочих процесів.

### **За результатами проведеного дослідження уповноваженим особам державних органів / підприємств пропонується:**

1. Розробити та після ухвалення довести до відома персоналу внутрішні політики (акти) державних органів і підприємств щодо запобігання корупції та розбудови культури доброчесності.

2. Проводити регулярні навчальні заходи антикорупційного спрямування для уповноважених підпорядкованих територіальних (міжрегіональних) органів, підвідомчих державних підприємств.

3. Здійснювати ефективну взаємодію з іншими уповноваженими підрозділами (уповноваженими особами) з метою розбудови професійної лідерської антикорупційної мережі.

4. Забезпечити проведення якісної оцінки корупційних ризиків у діяльності державного органу чи підприємства та підготовку антикорупційної програми (іншого документа щодо управління корупційними ризиками).

5. Активізувати надання працівникам та особам, які проходять у державному органі/на підприємстві службу, навчання або виконують певну роботу, методичної допомоги та консультацій щодо користі та порядку здійснення повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції», а також захисту прав викривачів. Провести внутрішні навчання з цих питань.

6. Забезпечувати якісну перевірку за повідомленнями викривачів, уживати заходів для припинення порушень та притягнення винних осіб до відповідальності, оперативно інформувати правоохоронні органи про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень чи інших

порушень Закону України «Про запобігання корупції», про які повідомляли викривачі.

7. Вживати заходів щодо заохочення та формування у державному органі/на підприємстві культури повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції».

8. Оптимізувати взаємодію з керівником державного органу/підприємства, а також Національним агентством з питань запобігання корупції щодо попередження фактів можливого порушення прав викривачів і своєчасно інформувати про кожний факт такого порушення.

# Довідка про авторів:

---

**Ольга Миколаївна БАЛАКІРЄВА**, кандидат соціологічних наук, завідувач відділу моніторингових досліджень соціально-економічних трансформацій Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», голова правління ГО «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка»;

**Андрій Олександрович ГАЛАЙ**, професор, доктор юридичних наук, керівник Управління стратегічного аналізу з питань запобігання корупції Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК;

**Ольга Михайлівна ГУРІНА**, керівник відділу координації уповноважених підрозділів у сфері інфраструктури та соціальній сфері Управління координації уповноважених підрозділів та виконання антикорупційних програм Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК;

**Сергій Анатолійович ДЕРКАЧ**, керівник Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК;

**Юлія Володимирівна ЛОЗЮК**, директор Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС;

**Світлана Сергіївна ЛУЦЮК**, в.о. керівника Управління координації уповноважених підрозділів та виконання антикорупційних програм Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК;

**Сергій Дмитрович МОВЧАН**, головний спеціаліст відділу аналізу корупційних ризиків Управління стратегічного аналізу з питань запобігання корупції Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК;

**Анна Володимирівна ФЕДОРЕНКО**, головний спеціаліст відділу навчання та оцінки роботи уповноважених підрозділів Управління стратегічного аналізу з питань запобігання корупції Департаменту запобігання та виявлення корупції НАЗК.