

# Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції

---





**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ (USAID/FINREP-II)

# Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції

---

## Колектив авторів:

Світлана Вінборн, старший експерт з антикорупції Програми USAID/FINREP-II ([swinbourne\[at\]msi-inc.com](mailto:swinbourne@msi-inc.com))

Валентин Сисоєв, експерт з антикорупції Програми USAID/FINREP-II ([v.sysoev\[at\]auditagency.com.ua](mailto:v.sysoev@auditagency.com.ua))

Володимир Ткаченко, експерт з антикорупції Програми USAID/FINREP-II ([v.tkachenko\[at\]auditagency.com.ua](mailto:v.tkachenko@auditagency.com.ua))

**Червень 2015**

**Київ, Україна**

Цей посібник підготовлений за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми розвитку фінансового сектору (USAID/FINREP-II), Контракт № AID-121-C-12-00001.

Погляди та думки, викладені в цьому документі, є виключною відповідальністю авторів і необов'язково збігаються з позицією USAID або Уряду Сполучених Штатів Америки.

## Передмова

Методику оцінки корупційних ризиків та цей Посібник було розроблено на виконання вимоги Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII (стаття 61) про необхідність проведення на регулярній основі оцінки корупційних ризиків у державних та відповідних приватних установах.

Автори Посібника вдячні колегам Програми USAID/FINREP-II Віктору Стеценку, Юлії Вітці та Глібу Кривенку за сприяння в організації роботи над методикою, міжнародному експерту Юре Шкрбецу за ознайомлення з міжнародним досвідом, а також експерту Валерію Сисоєву та незалежним експертам Тарасу Бундзу і Ростиславу Майковичу за вклад в розробку методики та її апробацію.

Автори висловлюють велику подяку керівництву Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) і Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) за погодження та підтримку проведення апробації методики в їхніх установах, а також членам робочих груп НКЦПФР та ФГВФО за активну участь в проведенні оцінки корупційних ризиків.

Автори також вдячні співробітникам Департаменту антикорупційного законодавства та з питань юстиції і безпеки Міністерства юстиції України, наробки яких щодо оцінки корупційних ризиків в загальних функціях державних установ та антикорупційних заходів було використано в Посібнику.

# Зміст

<b>1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ</b>	<b>5</b>
1.1 Призначення Посібника	5
1.2 Терміни та визначення	5
1.3 Законодавство про корупцію	6
1.4 Чинники корупції та антикорупційні заходи	7
1.4.1 Чинники корупції	7
1.4.2 Антикорупційні заходи	7
<b>2. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ПО УПРАВЛІННЮ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ</b>	<b>9</b>
2.1 Підготовка та планування оцінки корупційних ризиків	10
2.1.1 Підготовка	10
2.1.2 Розуміння установи та її контексту	12
2.1.3 Планування оцінки корупційних ризиків	14
2.2 Виявлення корупційних ризиків	17
2.2.1 Опис функцій та процесів	17
2.2.2 Виявлення чинників та загроз корупційних вчинків	18
2.2.3 Аналіз існуючих заходів контролю	21
2.2.4 Опис корупційних ризиків	21
2.3 Аналіз та визначення рівня ризиків	23
2.3.1 Оцінка ймовірності корупційних ризиків	23
2.3.2 Оцінка наслідків	24
2.3.3 Оцінка рівнів корупційних ризиків	25
2.3.4 Звіт з оцінки корупційних ризиків	25
2.4 Реагування на корупційні ризики	27
2.4.1 Визначення заходів реагування на ризики	27
2.4.2 Визначення залишкового ризику	28
2.4.3 План протидії корупції	28
2.5 Інформування	33
2.5.1 Внутрішня комунікація	33
2.5.2 Зовнішня комунікація	33
2.6 Моніторинг та перегляд ризиків	34
<b>ДОДАТОК 1. ЗРАЗОК РОЗПОРЯДЖЕННЯ КЕРІВНИКА УСТАНОВИ ПРО ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ</b>	<b>35</b>
<b>ДОДАТОК 2. ЗРАЗОК ПЛАНУ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ</b>	<b>39</b>
<b>ДОДАТОК 3. ЗРАЗОК ОПИСУ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН</b>	<b>40</b>
<b>ДОДАТОК 4. ШАБЛОН ОПИСУ КОНТЕКСТУ УСТАНОВИ</b>	<b>41</b>
<b>ДОДАТОК 5. ЗРАЗОК ПЛАНУ ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ ТА ЗАГРОЗ КОРУПЦІЙНИХ ВЧИНКІВ</b>	<b>42</b>
<b>ДОДАТОК 6. ЗРАЗОК ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОВІДОМЛЕННЯ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ</b>	<b>43</b>
<b>ДОДАТОК 7. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ</b>	<b>44</b>
<b>ДОДАТОК 8. ТИПОВІ КОРУПЦІЙНІ ЧИННИКИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНІ ЗАХОДИ</b>	<b>46</b>
<b>ДОДАТОК 9. ШАБЛОН ЗВІТУ РОБОЧОЇ ГРУПИ</b>	<b>63</b>

# 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

## 1.1 Призначення Посібника

Посібник надає методичку для оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції в діяльності державних та приватних установ.

Проведення оцінки корупційних ризиків вимагається *Законом України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII*. Згідно статті 61 Закону «Керівник, засновники (учасники) юридичної особи забезпечують регулярну оцінку корупційних ризиків у її діяльності і здійснюють відповідні антикорупційні заходи».

Статті 62 та 63 Закону детально перераховують складові змісту антикорупційних програм, що формуються також з урахуванням оцінки корупційних ризиків і мають містити «комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності юридичної особи».

Підходи для оцінки ризиків, запропоновані цим Посібником, ґрунтуються на вимогах міжнародного стандарту *ISO/IEC 31000:2009 «Управління ризиками - Принципи та керівництво»*, а також на міжнародному досвіді впровадження методик оцінки корупційних ризиків, зокрема Словенії, Сербії, Чорногорії, Австралії та США.

В додатках до Посібника надано типові корупційні ризики, які стосуються загальних сфер діяльності установ, та приклади реагування, а також шаблон плану протидії корупції (ППК), деякі форми та зразки, які можна використати при проведенні оцінки ризиків та розробці планів.

## 1.2 Терміни та визначення

*Законом України «Про запобігання корупції»* надано перелік ключових термінів, які також застосовуються у цьому Посібнику.

Додатково в цьому Посібнику використано такі терміни:

**Корупційний ризик** - ймовірність виникнення та наслідки від корупційного вчинку.

**Корупційний вчинок** – корупційне правопорушення та правопорушення, пов’язане з корупцією (як це визначено *Законом «Про запобігання корупції»*).

**Оцінка корупційних ризиків** - процес визначення, аналізу та оцінки корупційного ризику.

**Чинник корупції** – умови організаційного, людського та/або операційного характеру в діяльності установи, які можуть призвести до корупційних вчинків.

**Загроза корупційного вчинку** – потенційний спосіб вчинення корупційного вчинку.

**Реагування на корупційний ризик** - процес зміни, усунення або зменшення рівня корупційного ризику.

**Управління корупційними ризиками** - скоординовані дії, спрямовані на контроль та запобігання корупційних ризиків.

Також в цьому Посібнику використовується **термін посадова** особа для всіх суб’єктів, на яких поширюється дія *Закону «Про запобігання корупції»*.

### 1.3 Законодавство про корупцію

При оцінці корупційних ризиків та розробці планів протидії корупції (ППК) та антикорупційних програм треба керуватися діючим законодавством. Серед ключових нормативних актів такі:

- *Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14.10.2014 (введення в дію 26.04.2015 )*
- *Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 14.10.2014 № 1698-VII*
- *Кримінальний Кодекс України, від 05.04.2001 № 2341-III*
- *Кодекс України «Про адміністративні правопорушення» від 07.12.1984 № 8073-X*
- *Закон України «Про державну службу» від 16.12.1993 № 3723-XII*

*Закон України «Про запобігання корупції»* дає визначення поняттю корупції, визначає конфлікти інтересів та їхнє врегулювання, обмеження щодо подарунків посадовим особам, обмеження щодо сумісництва та суміщення, обмеження після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави, місцевого самоврядування, обмеження спільної роботи близьких осіб, встановлює правила етичної поведінки, порядок фінансового контролю над посадовими особами, порядок захисту викривачів, а також вимоги щодо розробки антикорупційних планів. Законом також створено Національне агентство з питань запобігання корупції з широкими повноваженнями по формуванню та впровадженню антикорупційної національної політики та іншими повноваженнями. Законом передбачається кримінальна, адміністративна, цивільно-правова та дисциплінарна відповідальність за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень.

*Кримінальним Кодексом України* встановлено міри кримінальної відповідальності за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень. Статті 364-370 встановлюють міри покарання за такі злочини, як:

- зловживання владою або службовим становищем;
- перевищення влади або службових повноважень працівником правоохоронного органу;
- службове підроблення;
- службова недбалість;
- прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою;
- незаконне збагачення;
- підкуп службової особи, юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми;
- підкуп особи, яка надає публічні послуги;
- пропозиція, обіцянка або надання неправомірної вигоди службовій особі;
- зловживання впливом;
- провокація підкупу.

В *Кодексі України «Про адміністративні правопорушення»* статтями спеціальної глави 13-А за адміністративні корупційні правопорушення встановлена адміністративна відповідальність в формі штрафів та, в деяких випадках, конфіскації отриманого доходу за:

- порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності,
- порушення встановлених законом обмежень щодо одержання дарунка (пожертви),
- порушення вимог фінансового контролю,
- порушення вимог щодо повідомлення про конфлікт інтересів,

- незаконне використання інформації
- невжиття заходів щодо протидії корупції.

*Закон України «Про державну службу»* передбачає низку дисциплінарних покарань аж до звільнення та позбавлення права на одержання пенсії.

## 1.4 Чинники корупції та антикорупційні заходи

### 1.4.1 Чинники корупції

Корупція може бути викликана різними причинами, або чинниками, організаційно-інституційного та людського характеру, а саме:

- **Організаційно-інституційні чинники:**
  - колізії або прогалини у законодавстві;
  - широта адміністративного розсуду та дискреційні повноваження;
  - надмірні переобтяження;
  - нечітке визначення функцій, прав, обов'язків і відповідальності;
  - поширеність практики безпосереднього контакту державних службовців з третіми особами;
  - відсутність вимог обґрунтування рішень;
  - тощо.
- **Людські чинники:**
  - хибність мотивів;
  - фінансові ускладнення;
  - тиск або втручання зі сторони керівництва або третьої сторони;
  - недостатнє усвідомлення корупційних вчинків та наслідків;
  - тощо.

Ми також виділяємо в цьому Посібнику чинники, які пов'язані з етичною політикою та контролем згідно *Закону України «Про запобігання корупції»*, а саме:

- конфлікт інтересів;
- подарунки та пожертви;
- відсутність захисту викривачів;
- тощо.

Сукупність елементів етичної політики в багатьох країнах визначається як основа системи доброчесності.

### 1.4.2 Антикорупційні заходи

Серед загальних підходів до реагування на корупційні ризики можна назвати такі:

- усунення корупціогенних факторів в законодавчих та нормативних актах;
- запровадження в установах керівництв щодо управління кадрами, державними закупівлями, наданням послуг та інших функцій з чітким визначенням внутрішньої політики, яка спрямовує роботу установи;
- стандартизація і оптимізація бізнес-процесів та розробка стандартних операційних процедур (СОП) стосовно ключових функцій з чітким описом виконання функцій та розмежуванням відповідальності і повноважень;
- відокремлення та розмежування несумісних функцій або таких, які у своїй сукупності створюють можливості для вчинення корупційних правопорушень;



- детальний опис компетенції персоналу усіх рівнів, включаючи повноваження, відповідальність, обмеження і заборони та дискреційні повноваження;
- розподіл управлінських обов'язків та реалізація політики щодо зустрічної звітності та процесу ухвалення колегіальних рішень;
- детальне документування процесу ухвалення рішень;
- впровадження внутрішніх кодексів поведінки, з механізмами попередження, виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, а також обмежень та правил щодо одержання подарунків, переваг, пільг, іншої зовнішньої (благодійної) допомоги;
- проведення періодичних тренінгів та підвищення кваліфікації для посадових осіб усіх рівнів стосовно етики, конфлікту інтересів, матеріальної відповідальності за порушення та інших питань;
- мінімізація безпосередніх контактів та можливостей впливу у процесі прийняття управлінських рішень щодо надання послуг або будь-якої іншої взаємодії з третіми особами;
- запровадження громадського контролю за процесом прийняття управлінських рішень;
- проведення періодичного оцінювання якості, ефективності й результативності діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави;
- забезпечення обов'язковості проведення службових розслідувань (перевірок) за кожним фактом ймовірної корупційної поведінки та забезпечення невідворотності відповідальності згідно із законом та внутрішніми положеннями у випадку підтвердження таких порушень;
- встановлення персональної відповідальності за неналежне виконання обов'язків;
- тощо.

У Додатку 8 надано перелік корупційних чинників за різними категоріями факторів, а також відповідні заходи по усуненню або мінімізації чинників. Також в цьому Додатку надано перелік внутрішньо-властивих корупційних чинників та антикорупційних заходів у типових функціях діяльності установ. Обидва переліки не є вичерпними і можуть бути використані як довідковий матеріал. У разі, якщо установа проводить оцінку корупційних ризиків вперше (початкова оцінка), слід проаналізувати функції установи і порівняти їх з внутрішньо-властивими корупційними ризиками, наведеними у Додатку 8, а також, додатково до описаних вище підходів, застосувати запропоновані там підходи, аналізуючи конкретні функціональні напрямки. В залежності від конкретних функцій установи доцільно розробити інші підходи для протидії корупційним ризикам. Тобто кожна установа має розробити перелік ризиків, внутрішньо-властивих її організаційним функціям (регуляторні функції, функції нагляду, надання послуг). Наприклад, органам податкової служби слід скласти переліки внутрішньо-властивих ризиків, зокрема, таким функціям, як збирання податків та проведення перевірок.

## 2. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ПО УПРАВЛІННЮ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Методичний підхід до оцінки та управління корупційними ризиками передбачає детальний аналіз політик, функцій та процесів конкретної установи з метою виявлення та оцінки потенційних можливостей для корупційних вчинків (ризиків) та розробку і впровадження відповідних конкретних заходів по усуненню або зменшенню цих ризиків з постійним моніторингом та оцінкою ефективності проведених заходів.

Процес управління корупційними ризиками складається із п'яти ключових взаємопов'язаних етапів:

- 1) Підготовка та планування оцінки корупційних ризиків
- 2) Проведення оцінки корупційних ризиків
- 3) Розробка плану реагування на корупційні ризики
- 4) Інформування
- 5) Моніторинг та перегляд

Кожний з етапів складається з декількох кроків, як це зазначено на Рисунку 1 та описано в наступних розділах.

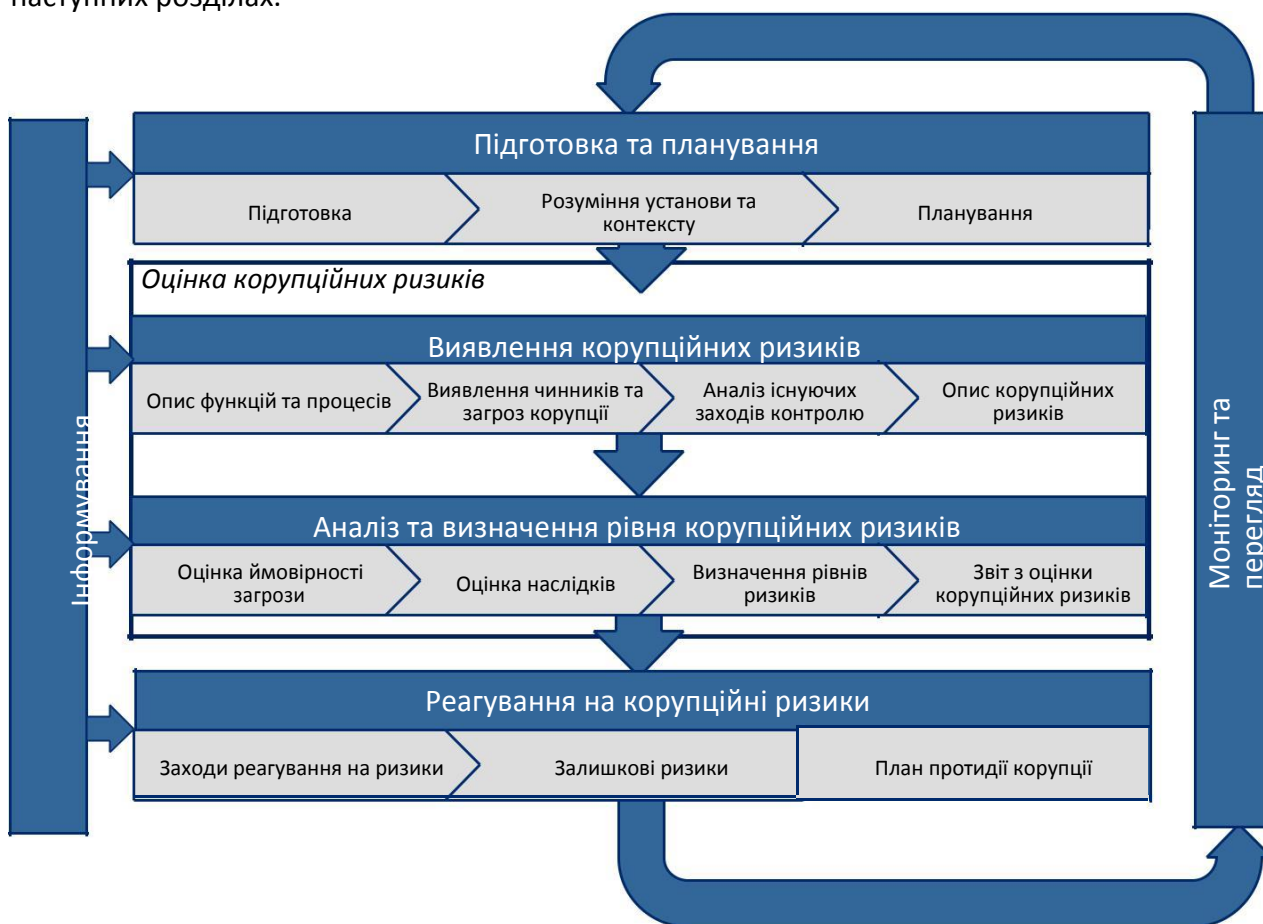
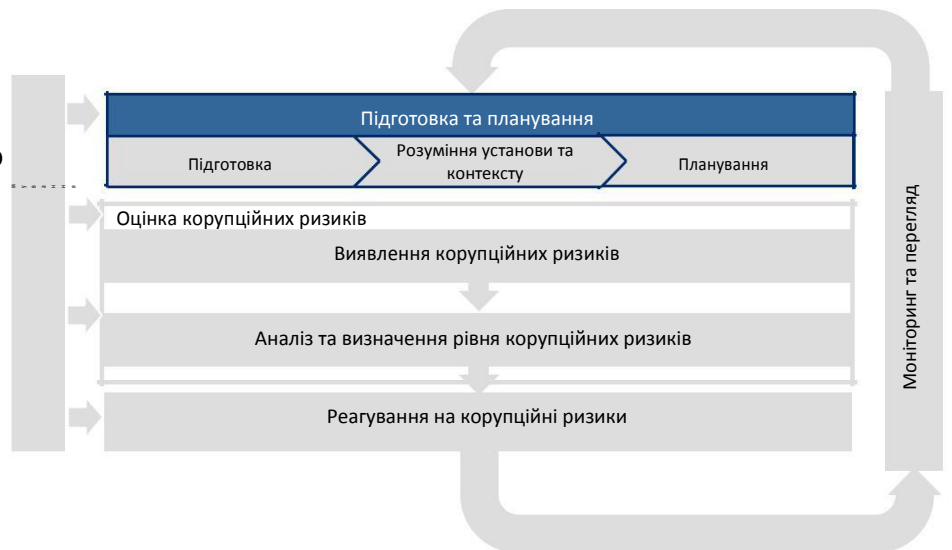


Рисунок 1. Загальний процес управління корупційними ризиками

## 2.1 Підготовка та планування оцінки корупційних ризиків

Підготовка та планування оцінки корупційних ризиків включає три кроки:

1. Підготовка до проведення оцінки корупційних ризиків.
2. Розуміння
3. Планування проведення оцінки корупційних ризиків.



### 2.1.1 Підготовка

Рисунок 2. Підготовка та планування

Підготовка до проведення оцінки корупційних ризиків та розробки ППК передбачає:

- прийняття рішення керівництвом установи про проведення оцінки ризиків;
- визначення формату процесу оцінки;
- формування робочої групи;
- навчання робочої групи;
- розробку плану проведення оцінки ризиків.

#### 2.1.1.1 Організація процесу проведення оцінки корупційних ризиків та розробки ППК

Згідно *Закону України «Про запобігання корупції»* керівник державної та відповідної приватної установи має забезпечити регулярну оцінку корупційних ризиків у діяльності установи та запровадження відповідних антикорупційних заходів. Належне виконання вимагає не тільки всебічної підтримки з боку керівництва установи, але і його лідерства.

Керівник установи та Уповноважений з антикорупційної програми<sup>1</sup> мають обрати формат проведення оцінки корупційних ризиків. Оцінка може бути здійснена:

- 1) у формі самооцінки, тобто самостійно установою без залучення сторонніх експертів;
- 2) спільно з залученими незалежними експертами, обізнаними з методикою оцінки корупційних ризиків; або
- 3) повним аутсорсингом незалежним експертам.

<sup>1</sup> Уповноважений з антикорупційної програми має бути визначений в кожній установі згідно Закону України «Про запобігання корупції»

Перевагою другого та третього варіантів є забезпечення більшої довіри до результатів серед населення та зацікавлених сторін через впевненість у дотриманні принципу об'єктивності та незалежності при проведенні оцінки. Перевагою другого варіанту також є те, що він забезпечує безпосередню причетність установи до процесу та результатів і, таким чином, зацікавленість установи в виконанні взятих зобов'язань по усуненню корупційних ризиків.

Процес оцінки корупційних ризиків та розробки ППК може зайняти до 2 місяців та вимагає, в залежності від обраного формату, від 10% до 30% часу зайнятості членів Робочої групи.

Керівник установи має оприлюднити серед персоналу установи рішення та зобов'язання щодо впровадження процесу оцінки корупційних ризиків та створення антикорупційної програми та ППК в установі, в якому потрібно вказати:

- особисту підтримку та відповідальність за процес оцінки корупційних ризиків в установі та розробку ППК;
- цілі та завдання оцінки корупційних ризиків;
- формат проведення оцінки корупційних ризиків;
- склад Робочої групи та її повноваження;
- строки проведення оцінки корупційних ризиків.

У Додатку 1 надано зразок наказу керівника установи про проведення оцінки корупційних ризиків та створення відповідної Робочої групи, а також типові положення про Робочу групу.

#### **2.1.1.2 Формування робочої групи**

В залежності від обраного формату керівник визначає склад Робочої групи, яка є відповідальною за виконання оцінки корупційних ризиків та розробку ППК. Робоча група повинна складатися із 3-10 членів, в залежності від установи та кількості працівників. Наприклад, для установ до 50 працівників Робоча група може складатися із 3 членів.

До Робочої групи треба залучати керівний персонал загальних функцій установи, наприклад: управління персоналом, управління фінансами, управління документацією, внутрішній контроль тощо. У разі, якщо установа проводить оцінку ризиків певних функцій, то треба залучати відповідальних за ці функції керівників, наприклад: контрольно-ревізійний підрозділ, підрозділ ліцензування, тощо.

Керувати роботою Робочої групи може Уповноважений з антикорупційної програми, або інша уповноважена керівником установи особа керівного складу.

Керівник установи має наділити членів Робочої групи відповідними повноваженнями та ресурсами, а також забезпечити, при необхідності, навчання методиці оцінки корупційних ризиків.

Робоча група відповідає за виконання всіх робіт з проведення оцінки корупційних ризиків та розробку ППК.

На різних етапах проведення оцінки ризиків та розробки ППК, можуть бути залучені інші співробітники, які не є членами Робочої групи, але можуть надати корисну інформацію для більш об'єктивної та якісної оцінки ризиків та розробки плану.

Робоча група має вести протоколи засідання та ретельно документувати висновки та рішення, які вона приймає при проведенні оцінки ризиків та розробці ППК. Ці документи мають бути офіційно архівовані, а ключові - можуть бути включені до ППК як додатки.

### **2.1.1.3 Навчання робочої групи**

Члени Робочої групи мають бути обізнані з методикою проведення оцінки ризиків. При необхідності, вони повинні пройти відповідне навчання перед початком робіт. Навчання може бути проведено Уповноваженим з антикорупційної програми або залученими зовнішніми експертами.

### **2.1.1.4 Розробка плану проведення оцінки ризиків**

Робоча група має розробити *План проведення оцінки ризиків*, в якому надано заходи та завдання, які мають бути виконані на кожному етапі, відповідальні за здійснення завдань особи та визначені строки, як це наведено у Додатку 2. Даний план повинен переглядатися та поновлюватися на різних етапах виконання робіт.

## **2.1.2 Розуміння установи та її контексту**

Розуміння установи та середовища її функціонування (контекст) дозволяє виявити та зрозуміти, що або хто може впливати на корупційні ризики установи. Це передбачає визначення та аналіз зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища установи.

### **2.1.2.1 Аналіз зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін**

Робоча група повинна визначити внутрішні та зовнішні по відношенню до установи зацікавлені сторони (третья сторона), їхні інтереси та взаємозв'язки, які можуть впливати на появу корупційних ризиків та корупційних вчинків, або можуть сприяти зменшенню ризиків та запобіганню корупційних вчинків.

Внутрішні зацікавлені сторони – це керівники або інші працівники установи, які безпосередньо задіяні у функціях та процесах установи, мають вплив на події та процеси прийняття рішень. До внутрішніх зацікавлених сторін, перш за все, відносяться: керівництво установи, власники бізнес процесів установи<sup>2</sup> та задіяні в процеси працівники.

Зовнішні зацікавлені сторони – це юридичні та неюридичні суб'єкти, в інтересах яких функціонує установа, та які безпосередньо чи опосередковано залежні від діяльності установи, а також юридичні особи вертикального підпорядкування та горизонтальних взаємовідносин. До зовнішніх зацікавлених сторін відносяться, наприклад: об'єкти регулювання, споживачі адміністративних послуг, постачальники, органи державної та місцевої влади, громадські організації, засоби масової інформації, тощо.

---

<sup>2</sup> Власник бізнес процесу - особа або група осіб, відповідальна за результати виконання бізнес процесу, яка має повноваження щодо його вдосконалення.

У більшості випадків, корупційні вчинки виникають у точках взаємодії внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, тому важливо встановити взаємозв'язки між ними. Визначення взаємозв'язку між сторонами важливо як для розуміння ризиків корупції, так і для розробки заходів реагування на ризики. Наприклад, якщо установа не уповноважена запровадити якісь заходи, які необхідні для усунення або зменшення певного ризику, а такі повноваження має установа вищого рівня, то треба це враховувати при плануванні шляхів впровадження цих заходів з залученням таких установ або через них.

Визначення та аналіз зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін має бути проведено Робочою групою у формі мозкового штурму. Результатом даного етапу має бути перелік зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін, їх вплив та взаємозв'язки. Зразок опису надано в Додатку 3.

### **2.1.2.2 Аналіз та розуміння внутрішнього та зовнішнього контексту установи**

Зовнішній контекст - це зовнішнє середовище установи та фактори, які можуть впливати на корупційну поведінку та на рівень корупційних ризиків. Наприклад, фінансова залежність установи від бюджету та його розподілу, погодження кадрових питань, погодження внутрішніх положень та порядків тощо. Для розуміння зовнішнього середовища необхідно визначити та проаналізувати:

- призначення установи;
- процес формування та достатність фінансування установи;
- підзвітність установи;
- призначення та звільнення керівництва установи;
- контроль діяльності установи;
- громадський контроль установи;
- інше за необхідності.

Внутрішній контекст - це внутрішнє середовище установи та фактори, що можуть впливати на корупційну поведінку та рівень корупційних ризиків. Для розуміння внутрішнього середовища необхідно визначити та проаналізувати:

- організаційну структуру установи;
- склад керівництва та його обов'язки;
- структуру прийняття рішень та повноваження;
- систему внутрішнього контролю та аудиту;
- основні інформаційні потоки та системи;
- кількість та склад працівників установи;
- дисциплінарний процес;
- інше за необхідності.

Робоча група має підготувати перелік документів та інформації, необхідних для розуміння середовища та подальшої оцінки ризиків, визначити джерела одержання інформації та безпосередньо зібрати ці документи та інформацію. Серед таких документів та інформації мають бути:

- нормативно-правові акти та розпорядчі документи, що регулюють діяльність установи, підрозділів та окремих процедур;
- внутрішні інструкції, посібники тощо, які регулюють різні аспекти діяльності установи, включаючи управління персоналом, фінансове управління, кодекс етики та урегулювання конфлікту інтересів тощо;

- посадові інструкції керівного складу, власників бізнес процесів, та задіяних в процесах осіб;
- результати зовнішніх та внутрішніх перевірок;
- результати внутрішніх службових розслідувань правопорушень;
- листи, звернення, скарги щодо установи та її працівників, які містять інформацію про сфери діяльності, в яких можливе вчинення корупційних правопорушень;
- інформація в засобах масової інформації та соціальних мережах стосовно установи та її працівників; результати відповідних соціологічних досліджень тощо.

Результатом даного етапу має бути опис зовнішнього та внутрішнього середовища установи. Шаблон опису надано в Додатку 4.

### **2.1.3 Планування оцінки корупційних ризиків**

Планування проведення оцінки корупційних ризиків передбачає:

- визначення функцій та процесів, для яких має бути проведено оцінку ризиків;
- визначення підходів та методів оцінки ризиків та розробка інструментів;
- інформування працівників установи та зацікавлених сторін.

#### **2.1.3.1 Визначення галузі оцінки ризиків**

Якщо установа проводить оцінку ризиків вперше то, за можливістю, бажано провести оцінку всіх функцій установи. В іншому випадку, Робоча група може обмежитися функціями, для яких проводитиме оцінку, виходячи з певних критеріїв. Такими критеріями можуть бути:

- функції, які вбачаються найбільш вразливими до корупційних вчинків;
- функції, корупційні вчинки в яких матимуть найбільші наслідки (для зацікавлених сторін, репутації установи, фінансові втрати тощо);
- функції, в яких можна досягти швидких результатів у протидії корупції;
- функції, для яких раніше не проводилась оцінка корупційних ризиків;
- функції, в яких зниження та попередження корупції даватиме найбільший ефект для зацікавлених сторін.

Серед функцій, які можуть бути об'єктами оцінки, є загальні та спеціалізовані, як це наведено у Таблиці 1 Перелік деяких типових функцій установи.

Вибір функцій для подальшого аналізу та оцінки має бути здійснено через обговорення на засіданнях Робочої групи або також за консультаціями з представниками третьої сторони або опитування. Рішення про вибір функцій має бути прийнято за згодою всіх або більшості членів Робочої групи. Обґрунтування вибору функцій має бути письмово задокументовано як офіційне рішення Робочої групи.

Таблиця 1. Перелік типових функцій установи

Загальні функції та процеси	Спеціалізовані функції та процеси
Управління установою	Надання адміністративних послуг
Управління фінансами	Підготовка законодавчих та нормативних актів
Управління документообігом	Інспектування
Управління матеріальними ресурсами	Реєстрація та ліцензування
Управління інформацією	Регулювання
Управління персоналом	
Внутрішній контроль та аудит	
Система внутрішньої безпеки	
Закупівлі	

Крім зазначених вище функцій та процесів, необхідно окремо розглянути політику етики та конфлікту інтересів і функцію внутрішньої безпеки та роботи з викривачами. Ці процеси слід оцінювати на предмет їх ефективності та можливості протидіяти чи запобігати корупційним вчинкам в установі.

### 2.1.3.2 Визначення підходів та методів оцінки ризиків та розробка інструментів

Після обрання функцій, для яких буде проводитися оцінка корупційних ризиків, треба визначити необхідні для цього джерела інформації, а також обрати підходи та інструменти, які будуть задіяні на етапі виявлення та аналізу ризиків. При цьому методи, які можна використати для одержання інформації від внутрішніх та зовнішніх джерел, можуть дещо відрізнятися. Методами та інструментами для збору інформації з внутрішніх джерел можуть бути:

- аналіз документів, які регламентують певні функції та процеси або установи в цілому, для визначення прогалин, колізій, та інших недоліків, які можуть бути використані для вчинення корупційних вчинків;
- анонімні опитування (анкетування) співробітників окремого структурного підрозділу або всієї установи шляхом заповнення відповідних опитувальних анкет з метою визначення сфер ризику, внутрішніх недоліків певних процедур чи діяльності системи в цілому;
- індивідуальне структуроване або напівструктуроване спілкування (інтерв'ю) з окремими працівниками, здатними з огляду на свій досвід, компетенцію або виконувати обов'язки більш детально висвітлити проблемні (потенційно ризиковані) сфери тієї чи іншої діяльності;
- групові обговорення питань, пов'язаних з корупційними ризиками, а також виробленням шляхів їх усунення та мінімізації;
- спостереження за діяльністю на робочому місці, яке полягає у здійсненні постійного фізичного (візуального) та/або технічного (шляхом аналізу окремих документів та через доступ до файлів і електронних ресурсів) контролю за діяльністю працівників.

Методами та інструментами для збору інформації з зовнішніх джерел можуть бути:

- опитування (анкетування) представників громадськості й суб'єктів господарювання, що мали безпосередній досвід взаємодії з установою, на предмет визначення думки та досвіду стикання з корупцією в діяльності установи;
- індивідуальне структуроване або напівструктуроване спілкування (інтерв'ю) з метою одержання детальної інформації про досвід роботи з установою;



- обговорення в колі фокусних груп або у вигляді мозкового штурму з метою обговорення корупційних ризиків, а також вироблення шляхів їх усунення та мінімізації;
- аналіз результатів незалежних соціологічних, наукових, експертних та інших досліджень стосовно роботи установи;
- аналіз повідомлень у засобах масової інформації та соціальних мережах про діяльність установи.

Додатково можливо використовувати інші спеціальні методи та інструменти, такі як, наприклад:

- Метод Дельфі, за яким експерти висловлюють свою думку індивідуально і анонімно, при цьому маючи можливість дізнатися думки інших експертів. Цей метод дозволяє провести незалежний аналіз і голосування експертів.
- Аналіз сценаріїв, за яким конструюються та аналізуються можливі корупційні сценарії для більш детального розуміння та вивчення потенційних корупційних вчинків.
- Аналіз інформаційних систем, за якими аналізуються журнали реєстрації подій в інформаційних системах та контрольних списках доступу до інформації з метою виявлення можливих корупційних вчинків посадової особи.

Результатом виконання цих етапів, тобто визначення функцій для проведення оцінки та інструментарію, має бути складений *План виявлення чинників та загроз корупційних вчинків*. В плані мають бути зазначені функції та процеси, в яких буде проведено оцінку ризиків, джерела, які треба задіяти, методи та інструменти, а також строки виконання та відповідальні особи з членів Робочої групи, як це надано в Додатку 5.

### 2.1.3.3 Інформування

Працівників установи має бути поінформовано про проведення оцінки корупційних ризиків, а також про очікувану їхню участь в цьому процесі. Інформування може бути здійснено на загальних зборах персоналу установи або окремих підрозділів, розміщенням повідомлення на внутрішньому інформаційному ресурсі (Інтранет), розсилкою внутрішньою електронною поштою та іншими каналами інформування.

Зразок інформаційного повідомлення, який може бути надісланий електронною поштою чи розміщений на внутрішньому інформаційному ресурсі, наведено в Додатку 6.

Загальна мета інформування персоналу – це усвідомлення важливості участі в процесі та сприяння досягненню мети виявлення та оцінки ризиків та розробки плану протидії корупції.

## 2.2 Виявлення корупційних ризиків

На цьому етапі Робоча група повинна виявити та описати корупційні ризики через детальний аналіз функцій та процесів, визначення чинників і загроз корупції та аналіз існуючих заходів контролю корупції.

### 2.2.1 Опис функцій та процесів

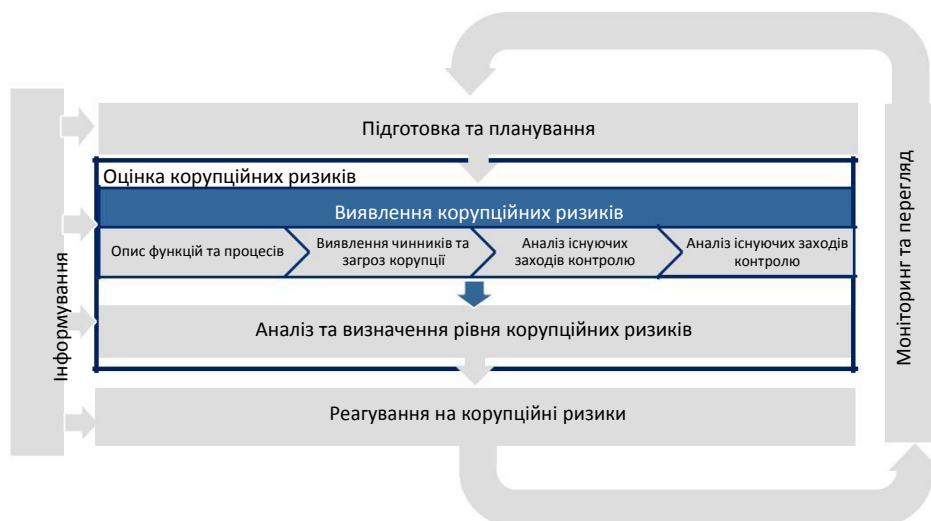


Рисунок 3. Виявлення корупційних ризиків

Корупція найчастіше пов'язана з прийняттям рішень і виникає через уразливість до корупції процесів та

обставин, які оточують процес прийняття рішень. Тому необхідно детально проаналізувати процеси, через які установа реалізує свої основні та допоміжні функції, з метою виявлення їхньої уразливості до корупції. Для визначення чинників та загроз корупційних вчинків кожен процес має бути ідентифіковано, змодельовано та проаналізовано.

Моделювання представляє процес в чіткій, логічній, зручній для сприйняття та аналізу формі як сукупності послідовних компонентів та взаємозв'язків між ними. Більш детальну інформацію про моделювання процесів надано в Додатку 7.

Для моделювання можна використати загально доступне та широко використовуване програмне забезпечення (ПЗ), таке як: MS Word або інший текстовий редактор, MS Excel та інші види ПЗ для роботи з електронними таблицями, MS Visio або аналогічний редактор діаграм; або спеціалізовані ПЗ у разі наявності (ARIS, EM Tool Kit, QPR Suite, ELMA BPM Suite). На Рисунку 4 наведено фрагмент графічної моделі процесу з використанням програмного забезпечення уEd Graph Editor. Застосування уEd Graph Editor та аналогічних видів ПЗ дозволяє легко переходити з одного рівня процесу на інший, а також робити описи кроків та вносити додаткову інформацію.

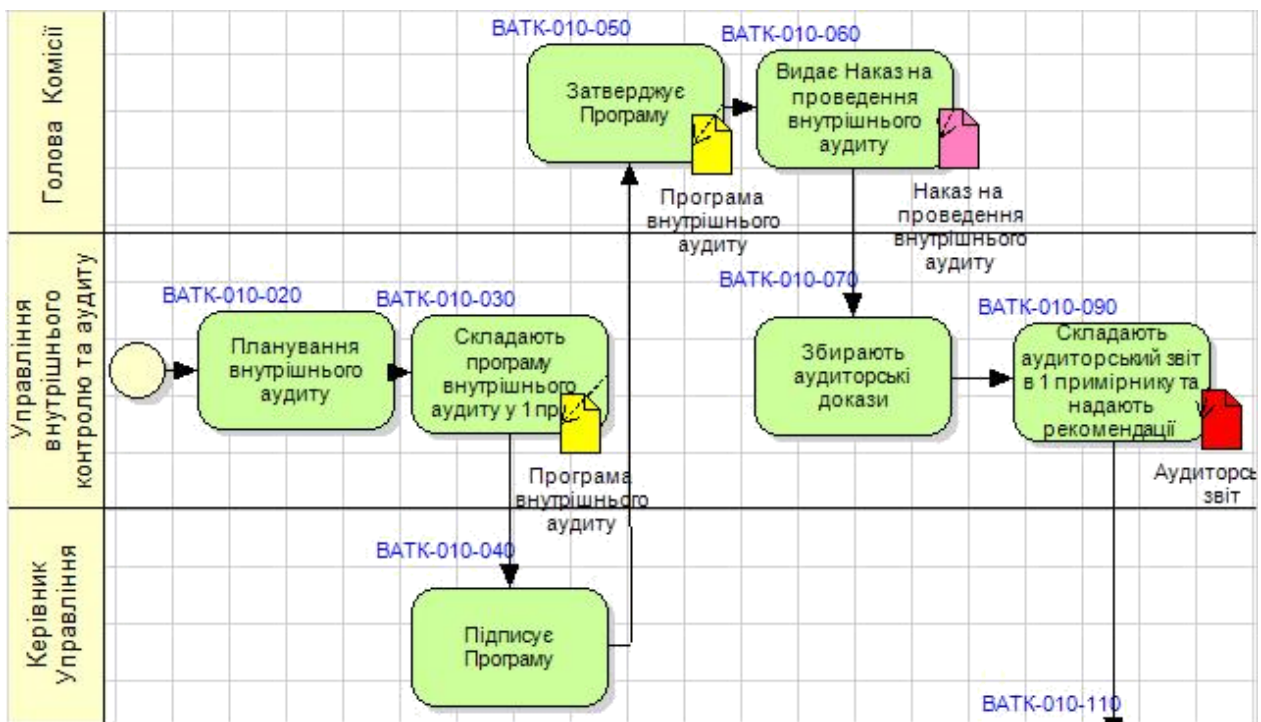


Рисунок 4. Фрагмент моделювання процесу проведення внутрішнього аудиту

Моделювання починається з верхнього рівня, а саме з функції, і закінчується моделюванням кроків процесів та підпроцесів. Функції для проведення оцінки корупційних ризиків було визначено та обрано на попередньому етапі. На даному ж етапі визначаються та моделюються процеси, підпроцеси та процедури цих функцій.

Моделювання здійснюється на основі аналізу нормативної документації, яка регламентує відповідні функції та процеси. Розроблені на основі аналізу цих документів графічні моделі процесів та їх описи мають бути перевірені на адекватність шляхом обговорення їх з виконавцями та учасниками процесів. Наприклад, модель процесу формування тендерних документів має бути перевірена через інтерв'ю з працівниками установи, які задіяні в даному процесі. А модель процесу надання ліцензії має бути перевірена через інтерв'ю як з працівниками установи, так і з тими, хто звертався за ліцензіями. Виявлені через перевірку невідповідності мають бути усунені, і моделі затверджені Робочою групою для подальшого використання для виявлення чинників та загроз корупційних вчинків.

## 2.2.2 Виявлення чинників та загроз корупційних вчинків

Відповідно до розподілу обов'язків згідно *Плану виявлення чинників та загроз корупційних вчинків*, члени Робочої групи мають детально вивчити змодельовані процеси та їх опис, розробити та обговорити з Робочою групою найбільш придатні інструментарії (опитувальники для структурованих інтерв'ю та групових дискусій, план проведення мозкових штурмів тощо), визначитися з колом осіб, яких буде залучено цими інструментами, та розробити особистий графік виконання робіт. Результатом виконання цього етапу має бути опис чинників та загроз корупційних вчинків для кожного визначеного моделюванням процесу, як це описано нижче в цьому розділі.

### 2.2.2.1 Виявлення чинників корупції

На даному етапі члени Робочої групи повинні проаналізувати змодельовані функції та процеси на наявність чинників корупційних ризиків, які можуть бути зумовлені різними організаційно-інституційними та людськими факторами. Як було зазначено раніше, чинниками корупції можуть бути протиріччя вимог чи можливість їх подвійного тлумачення, відсутність чи недостатність заходів контролю корупції, складність чи надмірна бюрократичність процесу тощо – тобто все, що може призвести до зловживання службовим становищем з боку посадових осіб з метою одержання неправомірної вигоди. В Додатку 8 надано перелік деяких типових чинників корупції, які згруповано у три категорії факторів: організаційно-інституційні, людські та етично-контрольні. У другій частині цього ж Додатку надано внутрішньо-властиві корупційні чинники в деяких функціях установ. Обидва переліки можуть бути використані як довідкові джерела при аналізі процесів з метою виявлення корупційних чинників.

Виявлення чинників корупції виконується шляхом аналізу документів, які регламентують певні функції та процеси в установі або всієї установи в цілому, анонімних опитувань (анкетувань) співробітників окремого структурного підрозділу або всієї установи, індивідуальних структурованих або напівструктурованих інтерв'ю, групового обговорення питань чи із використанням інших інструментів, вибраних та спланованих на *кроці 2.1.3.2 Визначення підходів та методів оцінки ризиків та розробка інструментів*.

Результатом цього етапу має бути опис чинників корупційних ризиків відповідно до кожного процесу та підпроцесу. Фрагмент прикладу наведено в Таблиці 2 нижче.

Таблиця 2. Приклад опису чинників корупційних ризиків

Процес	Чинники корупції
<b>Ліцензійна діяльність</b>	
1. Надання документів на видачу ліцензії	1.1. Перелік документів на отримання ліцензії занадто великий і з надмірними вимогами.
2. Розгляд документів	2.1. Строк прийняття рішення про видачу ліцензії занадто великий, але посадова особа має дискреційне право обробки документів в коротший строк.
	2.2. Підставою для відмови може бути неповнота та недостовірність інформації, але регламентом не передбачено, як проводити перевірку, залишаючи це на розсуд посадової особи.
	2.3. Не регламентовано процес запобігання та врегулювання конфлікту інтересів

### 2.2.2.2 Виявлення загроз корупційного вчинку

Загроза є типом корупційного вчинку, який може бути вчинений навмисно або ненавмисно при наявності чинників. Прикладами загроз корупційного вчинку, або типами корупційних вчинків, є:

- *Хабарництво*: отримання особою в будь-якому вигляді винагороди (хабара) за виконання чи невиконання (бездіяльність) в інтересах того, хто дає хабара, чи в інтересах третьої особи будь-якої дії чи бездіяльності з використанням наданої їй влади чи службового становища.
- *Розкрадання*: умисне незаконне обернення певним способом чужого майна на свою користь або на користь інших осіб із корисливих мотивів з використанням посадового становища;

- *Шахрайство*: поведінка, націлена на обман або введення в оману фізичної або юридичної особи з метою особистої вигоди або вигоди третьої сторони.
- *Вимагання*: примушування фізичної або юридичної особи сплатити гроші або надати інші цінності в обмін на певні дії або бездіяльність.
- *Змова* виникає за тих же умов, що і вимагання, проте відрізняється тим, що вигоду отримують обидві сторони, і полягає в здійсненні оборудки, що завдає збитку державі.
- *Зловживання*: владою або посадовим становищем, перевищення влади або посадових повноважень та інші посадові злочини, що вчиняються для задоволення корисливих чи інших особистих інтересів або інтересів інших осіб.
- *Кумівство*: перевага у наданні грошових коштів або іншого майна, переваг, пільг, послуг, нематеріальних активів наближеним особам, родичам, тощо.
- *Конфлікт інтересів*: суперечність між особистими майновими, немайновими інтересами особи чи близьких їй осіб та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи не вчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень.
- *Інше*:
  - використання інформації, одержаної під час виконання посадових обов'язків, у корисливих чи інших особистих інтересах;
  - необґрунтована відмова у наданні відповідної інформації;
  - несвоєчасне надання інформації;
  - надання недостовірної чи неповної службової інформації;
  - неправомірне втручання з використанням посадового становища у діяльність інших державних органів чи посадових осіб з метою перешкоджання виконанню ними своїх повноважень чи домагання прийняття неправомірного рішення.

Виявлення загроз має бути проведено через експертний аналіз нормативних актів та регламентів, аналіз повідомлень про корупційні вчинки, інтерв'ю та фокусні групи з представниками третьої сторони, анонімні опитування, та інші шляхи в залежності від специфіки функції або процесу.

Результатом даного етапу має бути перелік загроз корупційного вчинку, що можуть виникати через наявність відповідних чинників, як це показано у Таблиці 3.

Таблиця 3 . Фрагмент прикладу опису чинників та загроз корупційного вчинку

Функція та процес	Чинники	Загрози
<b>Ліцензійна діяльність</b>		
1. Надання документів на видачу ліцензії	1.1. Перелік документів на отримання ліцензії занадто великий із надмірними вимогами	Вимагання Хабарництво Зловживання
2. Розгляд документів	2.1. Строк прийняття рішення про видачу ліцензії занадто великий.	Вимагання Хабарництво Зловживання
	2.2. Підставою для відмови може бути неповнота та недостовірність інформації, але регламентом не передбачено, як проводити та документувати перевірку, залишаючи це на розсуд посадової особи.	Вимагання Хабарництво Конфлікт інтересів Змова
	2.3. Не регламентовано процес запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.	Конфлікт інтересів

### 2.2.3 Аналіз існуючих заходів контролю

На цьому етапі Робоча група повинна виявити та проаналізувати існуючі заходи контролю чи протидії корупції. Приклади типових заходів можна знайти в Додатку 8. При визначенні заходів бажано бути якомога конкретнішим. Наприклад, якщо існує перехресна перевірка прийняття рішення, то має бути зазначено, як саме це здійснюється і хто задіяний в перевірці. Результат етапу має бути задокументовано, як це надано в Таблиці 4.

Таблиця 4. Фрагмент прикладу опису існуючих заходів контролю

Функція та процес	Чинники корупції	Загрози	Існуючі заходи контролю
<b>Ліцензійна діяльність</b>			
1. Надання документів на видачу ліцензії	1.1. Перелік документів на отримання ліцензії занадто великий із надмірними вимогами	Вимагання Хабарництво Зловживання	Перелік чітко визначений із однозначними вимогами. Існує система 10% перевірки результатів обробки заявки.
2. Розгляд документів	2.1. Строк прийняття рішення про видачу ліцензії занадто великий.	Вимагання Хабарництво Зловживання	Встановлено граничний термін прийняття рішення строком 3 місяці
	2.2. Підставою для відмови може бути неповнота та недостовірність інформації, але регламентом не передбачено, як проводити та документувати перевірку, залишаючи це на розсуд посадової особи.	Вимагання Хабарництво Конфлікт інтересів Змова	Деяка інформація та документи, що надаються заявником, мають офіційний характер, але інша інформація заявного характеру, і нема прописаної процедури, як проводити перевірку та документувати це.
	2.3. Не регламентовано процес запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	Конфлікт інтересів	Контроль відсутній

### 2.2.4 Опис корупційних ризиків

На основі виявлених чинників та загроз корупційного ризику, а також існуючої системи контролю необхідно описати корупційні ризики. Для розуміння та подальшого опису корупційних ризиків доцільно використовувати метод аналізу сценаріїв. При аналізі сценаріїв використовують набір слів або фраз-підказок, що допомагають ідентифікувати можливі корупційні правопорушення і створити сценарій їх розвитку. Використовуючи стандартні фрази «що, якщо», «що відбудеться, якщо», «чи може хтось», Робоча група досліджує, як система, процес, організація або процедура поведуться під впливом загрози корупційного вчинку. Результат етапу має бути задокументовано, як це надано в Таблиці 5:

Таблиця 5. Фрагмент прикладу опису корупційних ризиків

Функція та процес	Чинники корупції	Загрози	Існуючі заходи контролю	Опис корупційного ризику
<b>Ліцензійна діяльність</b>				
1. Надання документі в на видачу ліцензії	1.1. Перелік документів на отримання ліцензії на провадження професійної діяльності на фондовому ринку занадто великий із надмірними вимогами	Вимагання Хабарництво Зловживання	Перелік чітко визначений із однозначними вимогами. Існує система 10% перевірки результатів обробки заявки.	<b>Вимога занадто великого за обсягом переліку документів</b> для отримання ліцензії, перелік якої встановлено законом, вимагає витрачання заявником значного часу та багатьох прямих контактів з різними установами. Це створює можливості для хабарництва та зловживання для прискорення одержання документів в цих установах. При такому великому обсязі документів є велика вірогідність помилок зі сторони заявників, що може породжувати корупційні вчинки в самій установі на етапі перевірки документів.
2. Розгляд документі в	2.1. Строк прийняття рішення про видачу ліцензії занадто великий.	Вимагання Хабарництво Зловживання	Встановлено граничний термін прийняття рішення строком 3 місяці	<b>Занадто довгий період розгляду заяви</b> , наявність дискреційного права скорочення терміну обробки заявки, та можливість прямого спілкування з особами, задіяними в розгляді та перевірці документів може вести до корупційних вчинків (вимагання, хабарництва, зловживання) для прискорення процесу прийняття рішення та видачі ліцензії в рамках відведеного законом часу.
	2.2. Підставою для відмови може бути неповнота та недостовірність інформації, але регламентом не передбачено, як проводити та документувати перевірку, залишаючи це на розсуд посадової особи.	Вимагання Хабарництво Конфлікт інтересів Змова	Деяка інформація та документи, що надаються заявником, мають офіційний характер, але інша інформація заявного характеру, і нема прописаної процедури, як проводити перевірку та документувати це.	<b>Неупорядковані дискреційні повноваження</b> та вимоги щодо проведення та документування перевірки, а також необмежена можливість прямих контактів з зацікавленими сторонами може призвести до корупційних вчинків (вимагання, хабарництво, зловживання, змова) з метою прийняття позитивного рішення при неякісних документах.
	2.3. Не регламентовано процес запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	Конфлікт інтересів	Контроль відсутній	<b>Невстановлені та нерегламентовані процеси перевірки конфлікту інтересів</b> та процедури їх усунення при розподілі справ та прийнятті рішень можуть спричинити корупційні вчинки (конфлікт інтересів, кумівство).

## 2.3 Аналіз та визначення рівня ризиків

Аналіз ризику включає оцінку ймовірності та наслідків загроз корупційного вчинку з урахуванням наявності та ефективності існуючих заходів контролю та запобігання корупції.

Зіставлення ймовірності, наслідків існуючого контролю та дає можливість визначити рівень і, через це, пріоритетність ризиків. Оцінка ймовірності та наслідків корупційних ризиків, а також їхня пріоритезація проводиться методом

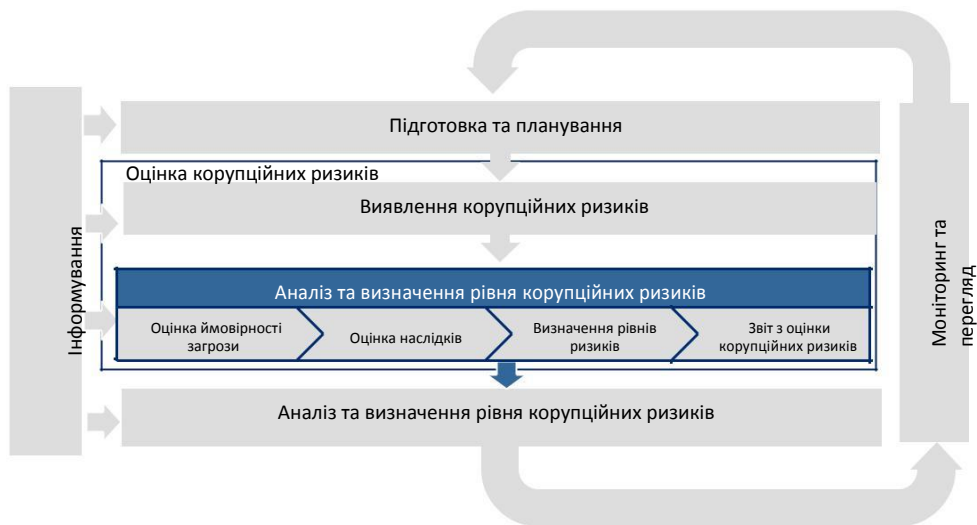


Рисунок 5. Аналіз та визначення рівня ризиків

мозкового штурму серед членів Робочої групи або за допомогою методу Делфі, коли кожний член Робочої групи індивідуально та анонімно оцінює ймовірність та наслідки загроз корупційного вчинку. Розраховане середнє значення індивідуальних оцінок потім обговорюється та погоджується всіма членами Робочої групи. До процесу оцінки можуть бути також залучені додаткові фахівці установи.

### 2.3.1 Оцінка ймовірності корупційних ризиків

Для виявлених загроз корупційного вчинку необхідно визначити їх *ймовірність*, тобто потенційну можливість скористатися чинником корупції для здійснення корупційного вчинку, враховуючи ефективність існуючих заходів контролю та протидії корупції. Ймовірність скоєння корупційного вчинку можна оцінювати за чотирьохбальною шкалою від *рідко* до *майже напевно*. При цьому також бажано більш конкретно визначитися з частотою скоєння вчинку в певних часових межах. Наприклад, хабарництво при проведенні перевірок скоєно майже напевно. При цьому, частота перевірок, скажімо, раз на тиждень. Таким чином, ймовірність хабарництва виникає або реалізується щотижня. В Таблиці 6 наведено приклад ранжування ймовірності корупційних ризиків, або скоєння корупційних вчинків. Установа має сама розробити критерії, за якими буде визначати ймовірність ризиків. Критерії можуть різнитися в різних установах.



Таблиця 6. Приклад критеріїв та рівнів ймовірності корупційного вчинку.

Рівень ймовірності	Опис рівня ймовірності
<b>4- Напевно</b>	Напевно або майже напевно (вчинок може бути скоєно у короткостроковій перспективі і, можливо, навіть кілька разів) - означає, що корупційний вчинок було скоєно або може бути скоєно в найближчі кілька місяців і може бути повторено (щомісяця, тиждень ...)
<b>3 - Можливо</b>	Можливо (вчинок може бути скоєно в середньостроковій перспективі) - означає, що корупційний вчинок було скоєно або може бути скоєно протягом року, і може бути повторено кілька разів.
<b>2- Рідко</b>	Рідко (у виняткових випадках) означає, що вчинок не було скоєно або було скоєно тільки один раз протягом останніх трьох років та існує ймовірність, що вчинок буде скоєно протягом трьох років.
<b>1- Ніколи</b>	Ніколи - це означає, що вчинок не було скоєно і вірогідність скоєння вчинку майже неможлива через характер діяльності або достатні існуючі заходи запобігання корупції.

### 2.3.2 Оцінка наслідків

Наслідки ризику можна оцінити в трьох категоріях: фінансові втрати, репутаційні втрати, а також передбачена законом відповідальність. Наприклад, через хабарництво при проведенні перевірок, буде втрачено певну суму, яку не буде перераховано до бюджету як податок або штраф. Наслідки ризику можна оцінити за чотирьохбальною шкалою та ранжувати від *незначних* до *критичних*. Приклад наведено в Таблиці 7. Установа має сама розробити критерії, за якими буде визначати рівень наслідків. В різних установах такі критерії можуть різнитися. Окрім цього, при оцінці рівня наслідків не завжди можна однозначно визначитися по всіх категоріях. Наприклад, очікувані фінансові втрати можуть бути незначними, в той час як репутаційні наслідки можуть бути великими. В таких випадках, доцільно оцінювати наслідки згідно категорії, де наслідки найвищі. Більш того, фінансові втрати інколи дуже важко порахувати. В таких випадках недоцільно втрачати багато часу на розрахунки, а можна обмежитися оцінкою ризиків за тими критеріями, які більш очевидні.

Таблиця 7. Приклад критеріїв та рівнів наслідків від корупційного вчинку.

Рівень наслідків	Опис рівнів наслідків		
	Фінансові втрати	Відповідальність	Репутація
<b>4-Дуже високий</b>	Великі фінансові втрати (> 1 млн. гривень)	Судові процеси проти установи або працівників (кримінальна та адміністративна відповідальність)	Втрата репутації серед широких верств населення ( <i>негативний розголос у провідних ЗМІ країни тощо</i> )
<b>3-Високий</b>	Значні фінансові втрати (100 тис. 1 млн. гривень)	Судові процеси проти працівників (адміністративна та кримінальна відповідальність)	Втрата репутації серед сторін безпосередніх контактів. ( <i>негативний розголос серед сторін безпосередніх контактів</i> )
<b>2-Середній</b>	Незначні фінансові втрати (<100 тис. гривень)	Адміністративна та дисциплінарна відповідальність	Втрата репутації серед працівників установи ( <i>негативний розголос всередині установи</i> )
<b>1-Незначний</b>	Не очікується фінансових втрат	Дисциплінарна відповідальність	Втрата репутації серед працівників структурного підрозділу відділу ( <i>негативний розголос всередині підрозділу</i> )

### 2.3.3 Оцінка рівнів корупційних ризиків

Рівень корупційного ризику оцінюється через зіставлення ймовірності та наслідків ризику. Для цього використовується матриця оцінки рівня корупційних ризиків, як це наведено в Таблиці 8. При цьому кількісне визначення рівня ризику вираховується простим помноженням рівня ймовірності на рівень наслідків.

Таблиця 8. Рівні корупційних ризиків

Рівень	4-Напевно	4	8	12	16
	1-Ніколи 3-Можливо	<sup>1</sup> 3	<sup>2</sup> 6	<sup>3</sup> 9	<sup>4</sup> 12
	2-Рідко	2	4	6	8
		1-Незначний	2-Середній	3-Високий	4-Дуже високий
		Рівень наслідків			

Користуючись цією матрицею можливо ранжувати рівні корупційних ризиків відповідно до кількісних позначок на перетині відповідних рядків і стовпців:

12-16 - КРИТИЧНИЙ: Напевно або майже напевно та досить часто відбуваються корупційні вчинки при високому рівні наслідків, що вимагає негайного запровадження заходів по усуненню чинників корупції.

6-9 - ВИСОКИЙ: Є висока ймовірність корупційного вчинку при досить високому рівні наслідків, що вимагає запровадження заходів по усуненню чинників корупції якнайшвидше.

3-4 - СЕРЕДНІЙ: Є потенційна ймовірність корупційного вчинку при середньому рівні наслідків, що потребує запровадження заходів по усуненню чинників корупції протягом адекватного періоду часу.

1-2 – МАЛИЙ: Є невелика ймовірність корупційного вчинку або майже неможлива при незначних наслідках, що потребує моніторингу ризиків та запровадження заходів по усуненню чинників корупції при необхідності.

Оцінка рівнів допомагає визначити пріоритетність корупційних ризиків при розробці Плану протидії корупції.

### 2.3.4 Звіт з оцінки корупційних ризиків

За результатами аналізу та оцінки корупційних ризиків, Робоча група має розробити *Звіт з оцінки корупційних ризиків*, який має містити інформацію про функцію та процес, чинники та загрози корупційного вчинку, існуючі заходи контролю, рівень ймовірності та наслідків, а також загальний рівень ризику.

Звіт з оцінки ризиків повинен бути погоджений Робочою групою. Формат та фрагмент прикладу Звіту наведено в Таблиці 9.

Таблиця 9. Фрагмент прикладу Звіту з оцінки корупційних ризиків

Процес	Чинники корупції	Загроза корупції	Існуючий контроль	Опис корупційного ризику	I	H	P
<b>Ліцензійна діяльність</b>							
1. Надання документів на видачу ліцензії	1.1. Перелік документів на отримання ліцензії занадто великий із надмірними вимогами	Вимагання Хабарництво Зловживання	Перелік чітко визначений із однозначними вимогами. Існує система 10% перевірки результатів обробки заявки.	<b>Вимога занадто великого за обсягом переліку документів</b> для отримання ліцензії, перелік якої встановлено законом, вимагає витрачення заявником значного часу та багатьох прямих контактів з різними установами. Це створює можливості для хабарництва та зловживання для прискорення одержання документів в цих установах. При такому великому обсязі документів є велика вірогідність помилок зі сторони заявників, що може породжувати корупційні вчинки в самій установі на етапі перевірки документів.	4	2	8
2. Розгляд документів	2.1. Строк прийняття рішення про видачу ліцензії занадто великий.	Вимагання Хабарництво Зловживання	Встановлено граничний термін прийняття рішення строком 3 місяці	<b>Занадто довгий період розгляду заяви</b> , наявність дискреційного права скорочення терміну обробки заявки, та можливість прямого спілкування з особами, задіяними в розгляд та перевірку документів може вести до корупційних вчинків (вимагання, хабарництва, зловживання) для прискорення процесу прийняття рішення та видачі ліцензії в рамках відведеного законом часу.	3	4	12
	2.2. Підставою для відмови може бути неповнота та недостовірність інформації, але регламентом не передбачено, як проводити та документувати перевірку, залишаючи це на розсуд посадової особи.	Вимагання Хабарництво Конфлікт інтересів Змова	Деяка інформація та документи, що надаються заявником, мають офіційний характер, але інша інформація заявного характеру, і нема прописаної процедури, як проводити перевірку та документувати це.	<b>Неупорядковані дискреційні повноваження</b> та вимоги щодо проведення та документування перевірки, а також необмежена можливість прямих контактів з зацікавленими сторонами може призвести до корупційних вчинків (вимагання, хабарництво, зловживання, змова) з метою прийняття позитивного рішення при неякісних документах.	1	3	3
	2.3. Не регламентовано процес запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.	Конфлікт інтересів	Контроль відсутній	<b>Невстановлені та нерегламентовані процеси перевірки конфлікту інтересів</b> та процедури їх усунення при розподілі справ та прийнятті рішень можуть спричинити корупційні вчинки (конфлікт інтересів, кумівство).	4	3	12

Примітка: позначення в таблиці: I – імовірність, H – наслідки, P - рівень

## 2.4 Реагування на корупційні ризики

Визначення заходів реагування, тобто антикорупційних заходів, – це останній етап на шляху розробки ППК. Цей етап передбачає вибір варіантів реагування, визначення залишкових ризиків, визначення необхідних ресурсів для запровадження заходів, мету та показники вимірювання результатів, а також відповідальних за впровадження, строки впровадження та план моніторингу виконання плану. Вся ця інформація має бути узагальненою в ППК, як це надано нижче в цьому розділі.

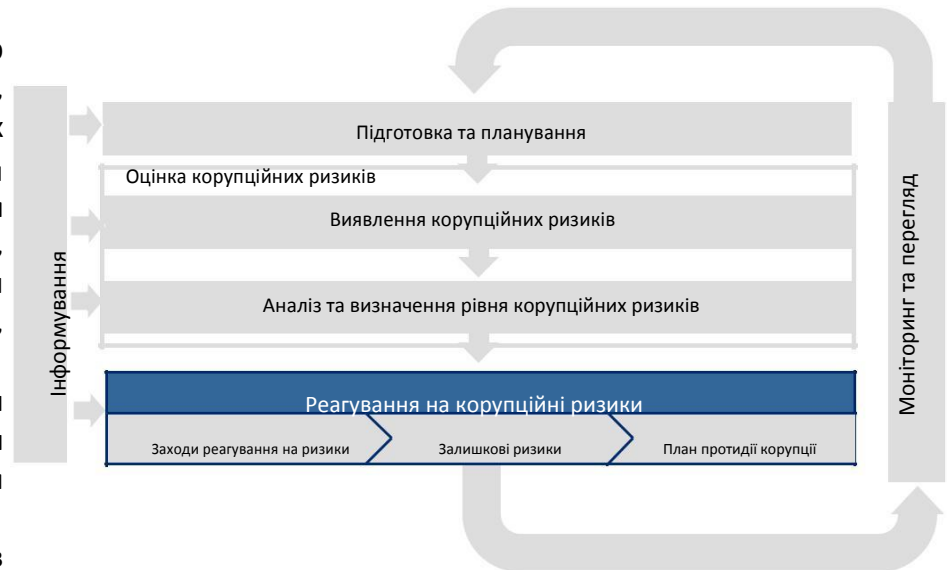


Рисунок 6. Реагування на корупційні ризики

### 2.4.1 Визначення заходів реагування на ризики

Визначення заходів реагування на ризики має здійснюватися Робочою групою через мозкові штурми. При необхідності, можуть бути залучені інші працівники установи або незалежні експерти. Члени Робочої групи можуть будувати обговорення, починаючи з пріоритетних ризиків, тобто ризиків найвищого рівня, які потребують негайного запровадження заходів, або в іншій послідовності, яка найбільш зручна для роботи групи. Обговорення та обґрунтування визначення заходів для кожного ризику має бути ретельно задокументовано в ППК та протоколах засідань Робочої групи.

Заходи реагування на ризики можна поділити на три загальних типи:

- превентивні,
- правозастосовні,
- просвітницькі.

*Превентивні* включають широкий спектр заходів по запобіганню корупції, серед яких спрощення адміністративних процесів, впровадження колегіальності або вимог документування та відкритості прийняття рішень, обмеження та контроль прямих контактів між співробітниками установи та третьої сторони, впровадження електронного документообігу з вбудованими механізмами прозорості та контролю тощо. Тобто заходи, які підвищують контроль, підзвітність та прозорість діяльності установи взагалі та виконання функцій та процесів і, таким чином, ведуть до зменшення ймовірності корупційних ризиків.

*Правозастосовні* заходи - це заходи покарання. Ці заходи мають передбачати неупередженість та обов'язковість застосування покарань в разі виявлення корупційних вчинків. Для реалізації таких заходів має існувати система, яка дозволяє виявляти вчинки,

заохочувати повідомлення про вчинки та застосовувати покарання згідно законодавства та встановлених в установі правил та стандартів.

*Просвітницькі заходи* передбачають різноманітні заходи, спрямовані на підвищення обізнаності працівників про вимоги щодо етичного кодексу, управління конфліктами інтересів, поведінки стосовно подарунків, а також відповідальності за корупційні вчинки та порушення правил та стандартів.

У Додатку 8 надано приклади заходів реагування на деякі ризики. Цей додаток можна використовувати в якості довідкового матеріалу при визначенні заходів реагування на корупційні ризики.

При виборі заходів треба усвідомити необхідні для їхнього впровадження ресурси. В залежності від наявності ресурсів, а також корупційного ризику, реагування на ризики може передбачати повне їх усунення або, що більш реально, зниження рівня ризику. Інший підхід – це перерозподіл ризику. Наприклад, через розподіл функцій між різними підрозділами та перерозподіл повноважень прийняття проміжних рішень. Якщо ризик незначний, заходи можуть взагалі не впроваджуватися. Часто це ризики, до яких вже застосовано певний рівень контролю або самі ризики дуже незначні. Реагуванням на такі ризики має бути моніторинг за ризиком з метою попередження можливого зростання.

При розробці заходів протидії корупції треба бути максимально конкретними, та застосовувати, за можливістю, кількісні показники, які надавали б можливість вимірювати результативність. Наприклад, якщо передбачено зменшення кількості документів, які вимагаються від третьої сторони при реєстрації або одержанні якогось дозволу, то в цільових показниках треба вказати конкретно на скільки документів (або процент від загального числа) буде зменшено їх кількість. Або, якщо передбачено проведення контрольних перевірок виконання окремих процесів, то також треба вказати, який процент буде перевірено або як часто. Взагалі, заходи треба формулювати таким чином, щоб було можливо вимірювати результативність або відслідковувати їх запровадження. Тобто заходи мають включати показники, за якими можна відслідковувати та оцінювати їх виконання. Треба також уникати показників, які не несуть суттєвої інформації, яка свідчила би про ефективність заходу. Наприклад, хоча це важливо планувати та звітувати, скільки працівників пройшли навчання по проблемі управління конфліктами інтересів, це не дає підстави робити узагальнення, що працівники усвідомили інформацію, надану на навчанні. На додаток до інформації про загальну кількість навчених треба також планувати та відслідковувати кількість працівників, рівень знань яких було поліпшено. Таку інформацію можна одержати, наприклад, через проведення тестів.

#### **2.4.2 Визначення залишкового ризику**

Залишковий ризик являє собою ризик, який, згідно оцінки Робочої групи, залишиться після запровадження заходів реагування. Залишкові ризики мають бути оцінені з точки зору ймовірності та наслідків і включені в ППК. Рівні залишкових ризиків слугують в якості мети щодо зменшення або усунення корупційних ризиків.

#### **2.4.3 План протидії корупції**

ППК узагальнює результати процесу оцінки корупції та заходів реагування, а також визначає необхідні ресурси, відповідальні особи, строки впровадження та план

моніторингу виконання плану. План має бути розроблено у вигляді таблиці. Зразок ППК надано в Таблиці 10 нижче.

Таблична форма Плану може бути доповнена описовою частиною при необхідності. В описовій частині можна надати додаткову інформацію про підстави для вибору варіантів реагування на ризики, включаючи очікувані переваги, які будуть отримані; вимоги до ресурсів, включаючи можливі непередбачені обставини; вимоги до звітності та моніторингу тощо.

Окрім цього, План має бути складовою частиною загального Звіту Робочої групи, в якому має бути зазначений склад Робочої групи, план та короткий опис виконання оцінки ризиків, рішення про затвердження Плану, а також протоколи засідання Робочої групи. Шаблон Звіту надано в Додатку 9.

Проект ППК має бути обговорений з відповідними підрозділами та керівним складом установи та доопрацьовано по результатах цього обговорення. Остаточний план має бути затверджений членами Робочої групи та керівником установи.

Таблиця 10. Фрагмент прикладу Плану протидії корупції

Опис корупційного ризику	Рівень ризиків			Мета	Заходи реагування	Цільові показники	Залишко ві ризику			Вартість	Умови та можливості	Відповідальний	Строк виконання	Строк моніторингу
	І	Н	Р				І	Н	Р					
<b>Ліцензійна діяльність</b>														
<b>1. Надання документів</b>														
<p>1.1. <b>Вимога занадто великого за обсягом переліку документів</b> для отримання ліцензії, перелік яких встановлено законом, вимагає витрачення заявником значного часу та багатьох прямих контактів з різними установами. Це створює можливості для хабарництва та зловживання для прискорення одержання документів в цих установах. При такому великому обсязі документів є велика вірогідність помилок зі сторони заявників, що може породжувати корупційні вчинки в самій комісії на етапі перевірки документів.</p>	4	2	8	Зниження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скоротити перелік документів.</li> <li>• Ввести практику одержання таких документів напяму від інших державних установ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перелік документів скорочено на 30.%</li> <li>• В 50% випадків документи одержані напяму</li> </ul>	2	1	2	-	Внести зміни до Положення про ліцензування	Керівник департаменту ліцензування	Квітень 2015	Січень, березень 2015

2. Розгляд документів														
<p>2.1. <b>Занадто довгий період розгляду заяви</b>, наявність дискреційного права скорочення терміну обробки заявки, та можливість прямого спілкування з особами, задіяними в розгляді та перевірці документів може вести до корупційних вчинків (вимагання, хабарництва, зловживання) для прискорення процесу прийняття рішення та видачі ліцензії в рамках відведеного законом часу.</p>	3	4	1 2	Зниження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшити строки розгляду документів</li> <li>• Запровадити офіційну систему прискореного розгляду документів за відповідну плату.</li> <li>• Запровадити систему уповноваженої особи для спілкування з заявниками та вимогу документування спілкування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Строки зменшено до 20 днів</li> <li>• Систему прискореного розгляду запроваджено</li> <li>• Систему незалежного спілкування запроваджено.</li> </ul>	2	2	4	10000 грн.	Внести зміни до Положення про ліцензування	Керівник відділу кадрів	Червень 2015	Квітень 2015
<p>2.2. <b>Неупорядковані дискреційні повноваження</b> та вимоги щодо проведення та документування перевірки, а також необмежена можливість прямих контактів з зацікавленими сторонами може призвести до корупційних вчинків (вимагання, хабарництво, зловживання, змова) з метою прийняття позитивного рішення при неякісних документах.</p>	1	3	3	Усунення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скасувати термін повторної подачі заяви на видачу ліцензії.</li> <li>• Запровадити оцінку та моніторинг показників ефективності роботи персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Термін повторної подачі заяви скасовано</li> <li>• Оцінку показників ефективності роботи персоналу запроваджено</li> </ul>	1	2	2	-	-	Керівник департаменту ліцензування	Вересень 2015	Квітень, липень 2015



<p><b>2.3. Невстановлені та нерегламентовані процеси перевірки конфлікту інтересів та процедури їх усунення при розподілі справ та прийнятті рішень можуть спричинити корупційні вчинки (конфлікт інтересів, кумівство).</b></p>	4	3	1 2	Зниження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадити процес регулювання конфлікту інтересів.</li> <li>• Проводити навчання нових працівників при прийомі на роботу, а також загальне навчання раз на рік.</li> <li>• Підвищити рівень знань на 30% (виміряти через тести).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регламент регулювання конфлікту інтересів запроваджено.</li> <li>• Навчання нових працівників, а також загальне навчання раз на рік запроваджено.</li> <li>• 30% працівників продемонстрували підвищення рівня знань (виміряно через тести).</li> </ul>	2	2	4	1000 грн.	-	Керівник відділу кадрів	Червень 2015	Квітень 2015
--	---	---	--------	----------	---	--	---	---	---	-----------	---	-------------------------	--------------	--------------

## 2.5 Інформування

Установа має забезпечити постійне інформування та спілкування із співробітниками установи, а також представниками третьої сторони на всіх етапах проведення оцінки корупційних ризиків та розробки і впровадження ППК.

### 2.5.1 Внутрішня комунікація

Як було зазначено раніше, працівників має бути поінформовано про проведення заходів з оцінки корупційних ризиків на стадії планування через проведення загальних зборів, інформаційне повідомлення через Інтранет, або іншими засобами. Інформування на стадії планування має за мету заохотити працівників брати активну участь у заходах по проведенню оцінки ризиків. Працівники також мають усвідомити не тільки важливість, але й корисність заходу.

В залежності від функцій, оцінка ризиків яких буде проведена, а також посадових обов'язків, різні працівники будуть задіяні в заході різною мірою. Більшість з них може бути залучено через опитування, групові дискусії або глибинні інтерв'ю з метою одержання інформації. Інших може бути залучено в якості експертів через консультації для більш детального аналізу та оцінки ризиків та розробки ППК. Працівники мають бути поінформовані на кожному етапі, що від них очікується та який внесок кожен може зробити.

На стадії розробки заходів реагування та ППК, консультації мають бути проведені з керівним складом та працівниками підрозділів, на які розповсюджуються заходи плану, з метою погодження змісту заходів та очікуваних результатів.

Затверджений ППК має бути доведено до відома всіх працівників установи на загальних зборах, а також через розміщення ППК в Інтранеті. Керівники підрозділів, на які безпосередньо розповсюджуються заходи плану, мають провести окремі засідання з працівниками підрозділів для детального обговорення плану виконання заходів.

В період виконання плану, інформація з моніторингу результатів має бути доведена до працівників через Інтранет, а також на загальних зборах та зборах в межах окремих підрозділів.

### 2.5.2 Зовнішня комунікація

Інформування та консультування з зовнішніми зацікавленими сторонами, або третьою стороною, також має здійснюватися на всіх етапах процесу оцінки корупційних ризиків та впровадження ППК. Це важливо тому, що вони мають бути залученими в процес виявлення корупційних чинників та загроз, а також можуть мати корисні ідеї щодо протидії корупції.

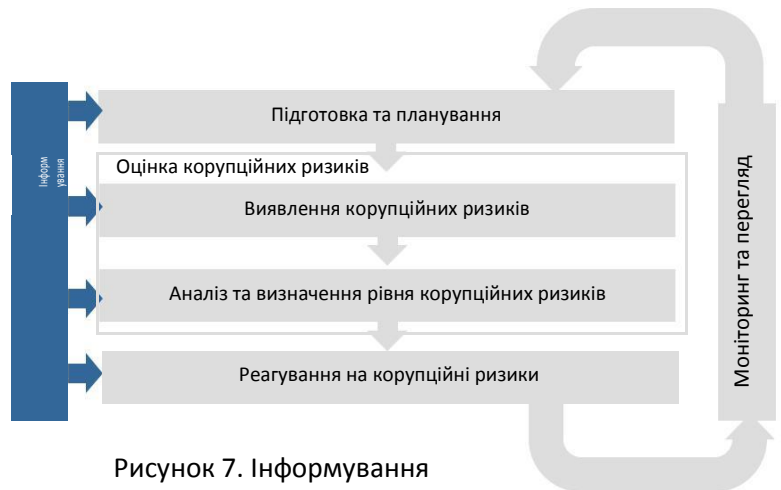


Рисунок 7. Інформування

Підготовка та плануван

Аналіз та визначення



## 2.6 Моніторинг та перегляд ризиків



## **Додаток 1. Зразок розпорядження керівника установи про проведення оцінки ризиків**

### **ЗРАЗОК РОЗПОРЯДЖЕННЯ КЕРІВНИКА УСТАНОВИ ПРО ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ**

#### **НАКАЗ**

від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_р  
№ \_\_\_\_\_

#### **Про проведення оцінки корупційних ризиків в Установі**

На виконання Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII та з метою проведення оцінки корупційних ризиків, створення Плану протидії корупції та забезпечення норм чинного законодавства під час провадження Установою діяльності, пов'язаної з боротьбою та протидією корупції

#### **НАКАЗУЮ:**

1. Затвердити положення про Робочу групу з оцінки корупційних ризиків установи (далі – Положення), що додається.
2. Затвердити склад Робочої групи з оцінки корупційних ризиків установи (далі – Робоча група).
3. Керівникам структурних підрозділів установи ознайомити з цим наказом членів Робочої групи під особистий підпис.
4. Робочій групі з оцінки корупційних ризиків до \_\_\_\_\_ року провести оцінку корупційних ризиків та підготувати План протидії корупції.
5. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

# ПОЛОЖЕННЯ про Робочу групу з оцінки корупційних ризиків в установі

## 1. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ

- 1.1. **Корупційний ризик** - ймовірність виникнення та наслідки від корупційного вчинку.
- 1.2. **Оцінка корупційних ризиків** - процес визначення, аналізу та оцінки корупційного ризику.
- 1.3. **Управління корупційними ризиками** - скоординовані дії, спрямовані на контроль та запобігання корупційним ризикам.

## 2. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 2.1. Положення про Робочу групу з оцінки корупційних ризиків установи (далі – Положення) є організаційним документом, який визначає основні завдання, функції, організацію діяльності робочої групи з оцінки корупційних ризиків установи (далі – Робоча група).
- 2.2. Робоча група утворюється в Установі з метою:
- 2.3. проведення оцінки корупційних ризиків та створення Плану протидії корупції;
- 2.4. забезпечення норм чинного законодавства під час провадження установою діяльності, пов'язаної з боротьбою та протидією корупції.
- 2.5. У своїй діяльності Робоча група керується Конституцією України, Законом України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII, Законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, розпорядчими документами Організації, іншими нормативно-правовими документами та цим Положенням.
- 2.6. Рішення Робочої групи, прийняті у межах її повноважень, є обов'язковими.

## 3. ЗАВДАННЯ І ОБОВ'ЯЗКИ РОБОЧОЇ ГРУПИ

- 3.1. Проведення оцінки корупційних ризиків та створення Плану протидії корупції.
- 3.2. Розробка та розгляд питань, що стосуються проведення оцінки корупційних ризиків, внесення пропозицій керівництву установи щодо визначення стратегічних підходів та напрямів з боротьби та протидії корупції в діяльності установи;
- 3.3. Оцінка достатності та координування впровадження заходів для боротьби та протидії корупції;
- 3.4. Ефективне сприяння в установі навчанню та поінформованості працівників щодо боротьби та протидії корупції.

## 4. ПРАВА

- 4.1. Заслуховування керівників (представників) структурних підрозділів установи з питань, що належать до компетенції Робочої групи, і надання їм відповідних доручень, необхідних для вирішення питань, що належать до компетенції Робочої групи.
- 4.2. Одержання в установленому порядку від структурних підрозділів установи інформації, необхідної для виконання поставлених перед Робочою групою завдань;
- 4.3. Залучення до проведення оцінки корупційних ризиків у разі потреби всіх наявних сил та засобів установи.
- 4.4. Приймання рішення в межах повноважень Робочої групи щодо питань з боротьби та протидії корупції.
- 4.5. Координація роботи структурних підрозділів установи щодо здійснення заходів, пов'язаних з Планом протидії корупції;

4.6. Винесення на розгляд керівництва установи пропозицій з питань оптимізації та поліпшення процесу оцінки корупційних ризиків.

## **5. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ РОБОЧОЇ ГРУПИ**

5.1. Склад Робочої групи призначається за наказом керівника установи.

5.2. Робоча група проводить засідання за розпорядженням голови Робочої групи.

5.3. Роботою Робочої групи керує її голова, а у разі відсутності голови – перший заступник або заступник за дорученням голови.

5.4. Голова Робочої групи:

5.4.1. Організовує роботу Робочої групи та забезпечує для цього необхідні умови;

5.4.2. визначає перелік питань для розгляду Робочою групою;

5.4.3. забезпечує можливість усім присутнім на засіданні членам Робочої групи висловити свою думку.

5.5. Секретар Робочої групи:

5.5.1. готує проект порядку денного засідання Робочої групи;

5.5.2. інформує членів Робочої групи та запрошених осіб про дату, час і місце проведення засідання Робочої групи, порядок денний;

5.5.3. готує проекти та складає протоколи, акти, інші документи, необхідні для забезпечення роботи Робочої групи.

5.6. Основною формою роботи Робочої групи є засідання.

5.7. Засідання Робочої групи є правомочним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини його членів.

5.8. Рішення Робочої групи приймається простою більшістю голосів. У разі рівного розподілу голосів вирішальним є голос голови Робочої групи.

5.9. За результатами розгляду на засіданні поданих документів та іншої інформації Робочою групою приймаються рішення, які оформлюються протоколом засідання Робочої групи (далі – протокол).

5.10. У протоколі фіксуються питання для обговорення та його результати, запитання, зауваження та пропозиції членів Робочої групи.

5.11. Кожен член Робочої групи має право внести до протоколу свої пропозиції та зауваження щодо питання, яке розглядалося на засіданні.

5.12. Протокол підписується головою та присутніми на засіданні членами Робочої групи.

## **6. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ**

6.1. Положення набуває чинності з дати його затвердження.

6.2. Зміни та доповнення до Положення затверджуються в установленому порядку.

6.3. У разі невідповідності будь-якої частини Положення чинному законодавству України, в тому числі у зв'язку з прийняттям нових нормативних актів, це Положення буде діяти лише у тій частині, яка не суперечитиме чинному законодавству України.

6.4. Перегляд Положення здійснюється за необхідності.

**СКЛАД Робочої групи з оцінки  
корупційних ризиків установи**

ПІП	Посада



## Додаток 2. Зразок плану проведення оцінки ризиків

№	Етап	Заходи та завдання	Відповідальні	Строки виконання	
				Початок	Завершення
<b>Підготовка та планування оцінки корупційних ризиків</b>					
1	Організаційно-підготовчі дії	Письмове рішення керівника про проведення оцінки корупційних ризиків			
2		Формування Робочої групи			
3		Навчання Робочої групи			
4		Розробка Плану проведення оцінки ризиків			
5	Розуміння Установи та середовищ її функціонування	Визначення зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін установи			
6		Аналіз та розуміння зовнішнього та внутрішнього середовищ установи			
7	Збір інформації та аналіз	Підготовка переліку необхідної документації та джерел інформації			
8		Збір необхідної документації та інформації			
9		Аналіз документації та інформації			
10	Планування оцінки корупційних ризиків	Визначення галузі оцінки ризиків, цілі, завдання, необхідні ресурси			
11		Визначення підходів та методів оцінки ризиків та вибір інструментів (опитувальники, сценарії, тощо)			
12		Інформування працівників та зацікавлених сторін			
<b>Оцінка корупційних ризиків</b>					
13	Виявлення ризиків	Опис функцій та процесів установи			
14		Виявлення чинників та загроз корупційного вчинку			
15		Аналіз існуючих заходів контролю			
16		Опис корупційних ризиків			
17	Аналіз та визначення рівня ризиків	Оцінка ймовірності та наслідків ризиків			
19		Визначення рівнів корупційних ризиків			
20		Звіт з оцінки корупційних ризиків			
<b>Обробка ризиків та підготовка Плану протидії корупції (ППК)</b>					
21	Заходи реагування на ризики	Вибір відповідного підходу та заходів реагування на ризики			
22	Залишковий ризик	Визначення залишкового ризику			
23	Ресурси, строки, відповідальні, моніторинг	Визначення необхідних ресурсів, строків виконання, відповідальних та системи моніторингу та оцінки			
24	План протидії корупції	Розробка ППК			
25		Погодження ППК із зацікавленими сторонами			
26		Затвердження ППК			

### Додаток 3. Зразок опису зацікавлених сторін

Зовнішні зацікавлені сторони	Інтереси / Вплив
Споживачі послуг установи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- задоволення потреб</li> <li>- прозорість та ефективність діяльності, дотримання законодавства</li> <li>- позитивні результати взаємодії, уникнення санкцій</li> <li>- підтримка реалізованої стратегії розвитку, залучення інвесторів</li> <li>- покращення існуючого стану</li> </ul>
Інвестори, фізичні та юридичні особи, громадськість, ЗМІ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отримання повної, достовірної та своєчасної інформації</li> </ul>
Президент України Адміністрація Президента України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- призначення Голови установи, кадрові питання</li> <li>- погодження внутрішніх нормативних актів, дотримання законодавства</li> <li>- підтримка стратегії розвитку галузі</li> </ul>
Кабінет Міністрів України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджетування та фінансування</li> <li>- збільшення відрахувань до бюджету</li> <li>- погодження внутрішніх нормативних актів, дотримання законодавства</li> <li>- підтримка стратегії розвитку галузі</li> </ul>
Верховна Рада України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- депутатські звернення</li> <li>- дотримання законодавства</li> </ul>
Міністерство юстиції України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реєстрації нормативно-правових актів</li> <li>- відповідність внутрішніх розпорядчих документів діючому законодавству</li> </ul>
Державний архів Державна служба статистики України Головне управління державної служби України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання законодавства</li> </ul>
Правоохоронні органи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отримання інформації (постанови про перевірки суб'єктів регулювання, запити про результати нагляду за суб'єктами регулювання, доступ до документації суб'єктів регулювання)</li> <li>- звернення про ознаки злочинів суб'єктів регулювання</li> </ul>
Рахункова палата Державна фінансова інспекція України	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перевірка ефективності виконання функцій</li> <li>- цільове використання бюджетних коштів</li> </ul>
Внутрішні зацікавлені сторони	Інтереси / Вплив
Голова установи Вище керівництво Керівник апарату	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання функцій установи</li> <li>- досягнення показників установи</li> <li>- кар'єрний зріст</li> <li>- формування позитивного іміджу установи</li> <li>- оптимізація та вдосконалення поточного стану</li> </ul>
Громадський контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методології захисту прав споживачів</li> <li>- методичне та методологічне забезпечення та координація контрольно-ревізійної діяльності</li> <li>- контроль систем ціноутворення на ринку</li> </ul>
Управління аудиту Управління роботи з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання зовнішніх та внутрішніх законодавчих та нормативних вимог</li> <li>- своєчасне та повне надання звітності</li> </ul>
Департаменти, відповідальні за функціонування установи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання функцій</li> <li>- оптимізація та вдосконалення поточного стану</li> </ul>
Контролюючі департаменти установи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальність та повнота інформації</li> <li>- своєчасне надання інформації</li> </ul>
Функціональні підрозділи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмін інформацією</li> </ul>
Підрозділи, відповідальні за комунікацію	<ul style="list-style-type: none"> <li>- публікація інформації</li> </ul>
Департамент інформаційних технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перевірка технологічних форматів</li> <li>- забезпечення безперервної роботи ресурсів</li> </ul>

## Додаток 4. Шаблон опису контексту установи

Питання		Опис / Посилання	
<b>Зовнішнє середовище</b>			
1	Перелік нормативних актів	<i>Перелік нормативних документів, згідно з якими функціонує установа, та посилання на них</i>	
2	Бюджет та фінансування установи	Описати, як здійснюється фінансування установи (бюджетне, комунальне, самозабезпечення, донорське) Описати, хто формує та затверджує бюджет	
3	Підзвітність установи	Описати, кому підпорядковується установа	
4	Призначення керівника установи	Описати порядок призначення та звільнення керівника установи	
5	Горизонтальні зв'язки установи	Описати, з якими установами та які стосунки	
6	Контроль діяльності установи	Описати, як здійснюється зовнішній контроль установи	
<b>Внутрішнє середовище</b>			
1	Організаційна структура установи	<i>Посилання на організаційну структуру</i>	
2	Склад вищого керівництва	Вказати перелік та відповідальність вищого керівництва установи	
3	Структура прийняття рішень та повноваження	Описати процес прийняття рішень в установі (одноосібна, колегіальна, т. і.; як документується та висвітлюється, т. і.)	
4	Основні інформаційні системи	Вказати перелік та призначення основних інформаційних систем установи	
5	Кількість працівників установи	Вказати загальну кількість працівників установи та розподіл по структурних підрозділах	
<b>Документація</b>			
1	Нормативно-правові акти та розпорядчі документи	Функція 1	<i>Посилання на нормативно-правові акти та розпорядчі документи, що регулюють</i>
		Функція 2	<i>діяльність кожної функції чи процесу</i>
2	Внутрішні інструкції, посібники	Функція 1	<i>Посилання на внутрішні інструкції, посібники тощо, які регулюють різні аспекти діяльності</i>
		Функція 2	<i>установи по кожній окремій функції чи процесу</i>
3	Посадові інструкції	Функція 1	<i>Посилання на посадові інструкції задіяних осіб в кожній функції чи процесі</i>
		Функція 2	
4	Результати зовнішніх та внутрішніх перевірок	Функція 1	<i>Посилання на звіт від зовнішніх та внутрішніх перевірок</i>
		Функція 2	
5	Результати внутрішніх службових розслідувань правопорушень	<i>Посилання на звіт результатів внутрішніх службових розслідувань правопорушень</i>	
6	Листи, звернення, скарги	<i>Посилання на листи, звернення, скарги щодо установи та її працівників, які містять інформацію про сфери діяльності, в яких можливе вчинення корупційних правопорушень</i>	
7	Результати соціологічних та інших досліджень	<i>Посилання на результати соціологічних та інших досліджень стосовно установи та її працівників</i>	
8	Інформація в ЗМІ та соціальних мережах	<i>Посилання на інформацію в ЗМІ та соціальних мережах стосовно установи та її працівників</i>	

## Додаток 5. Зразок плану виявлення чинників та загроз корупційних вчинків

Функція	Ресурси	Інструмент	Дата	Час
Ліцензійна діяльність	1 Положення про департамент; положення про відділи; посадові інструкції; нормативні документи про діяльність, що забезпечує виконання функцій; методичні рекомендації інструкція про діловодство	Аналіз документації		
	2 Керівники департаменту та начальники структурних підрозділів <i>(вказати перелік структурних підрозділів)</i>	Групове Інтерв'ю Мозковий штурм		
	3 Відповідальні особи структурних підрозділів <i>(вказати перелік структурних підрозділів)</i>	Аналіз інформаційних систем Мозковий штурм		
	4 Інформаційні системи	Аналіз інформаційних систем		
	5 Відповідальні виконавці: <i>(вказати перелік структурних підрозділів)</i>	Індивідуальне інтерв'ю Нагляд за виконанням роботи		
Функція внутрішнього аудиту та контролю	1 Положення про департамент; положення про відділи; посадові інструкції; нормативні документи про діяльність, що забезпечує виконання функцій; методичні рекомендації інструкція про діловодство	Аналіз документації		
	2 Керівники департаменту та начальники структурних підрозділів <i>(вказати перелік структурних підрозділів)</i>	Групове Інтерв'ю Мозковий штурм		
	3 Відповідальні особи структурних підрозділів <i>(вказати перелік структурних підрозділів)</i>	Аналіз інформаційних систем Мозковий штурм		
	4 Інформаційні системи	Індивідуальне інтерв'ю Нагляд за виконанням роботи		
Політика етики та конфлікту інтересів	1 Керівники департаменту та начальники структурних підрозділів: <i>(вказати перелік структурних підрозділів)</i>  Управління роботи з персоналом та запобігання корупції	Групове Інтерв'ю Мозковий штурм		

## **Додаток 6. Зразок інформаційного повідомлення для працівників**

Шановні колеги,

Цим повідомляємо Вас, що \_\_\_\_\_ (назва установи) \_\_\_\_\_ приступила до розробки Плану протидії корупції.

Кінцевим терміном розробки Плану є 31/12/2015.

Проведення оцінки корупційних ризиків вимагається Законом України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII.

План протидії корупції буде розроблено через детальну оцінку та ризиків виникнення корупції. Метою розробки плану є створення механізмів зменшення або усунення умов та факторів в діяльності установи, які можуть спричиняти корупційні вчинки.

Для проведення оцінки корупційних ризиків та розробки плану в установі створено тимчасову Робочу групу у складі:

- 
- 
- 

Робоча група уповноважена проводити всі роботи з оцінки ризиків та розробці Плану. На різних етапах роботи Робоча група має право залучати, за необхідністю, співробітників установи та незалежних експертів, які можуть надати корисну інформацію для більш об'єктивної та якісної оцінки ризиків та розробки плану. Робоча група також уповноважена запросити від структурних підрозділів установи будь-які документи або інформацію, необхідні для виконання завдання.

Участь кожного працівника буде сприяти кращому виявленню та оцінці ризиків та розробці адекватних заходів протидії та попередження корупції.

Місце, дата \_\_\_\_\_









## Додаток 7. Моделювання процесів

Для моделювання процесів, як правило, використовується підхід, який має назву SIPOC.<sup>3</sup> SIPOC дозволяє створити блок-схему процесу з урахуванням ключових компонентів, а саме:

- Постачальники: будь-які структурні підрозділи або зовнішні сторони, що постачають матеріали, інформацію, ресурси у будь-якому вигляді у процес;
- Входи: будь-які матеріальні та нематеріальні продукти (інформація, документи, послуги, матеріальні та нематеріальні ресурси тощо), які надано для початку процесу;
- Безпосередньо процес: набір операцій, які трансформують та додають цінність для входів;
- Виходи: результати процесу;
- Замовники: ті, які одержують результати або продукти процесу.

Для моделювання процесу використовуються стандартні символи, як це зазначено в таблиці 1.

Таблиця 1. Стандартні символи описання бізнес-процесів

Стандартні символи	Опис
●	Початок процесу
⊙	Кінець процесу
	Крок процесу
	Підпроцес, що безпосередньо зв'язаний з головним процесом та передбачає послідовність дій, які необов'язково мають бути представлені на схемі
	Описання документів/продуктів/результатів процесу
	Альтернативні результати виконання функції або кроку вихід «так» та вихід «ні»
	Початок паралельності дій процесу
	Попередні дії виконувалися паралельно, але мають закінчитися в одній дії
	Більш детальний опис кроку процесу
	Зв'язки між процесами

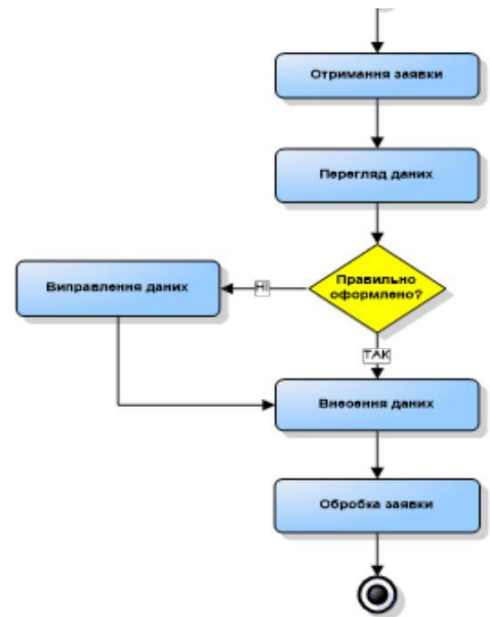
Будь-яка блок-схема починається з символу «Початок» і завершується відповідним символом «Кінець». Всі інші символи розміщуються у своїй послідовності відповідно до кроків процесу, що описується.

Для представлення бізнес-процесів може використовуватися лінійна або крос-функціональна блок-схеми в залежності від ступеня складності та кількості учасників процесу.

<sup>3</sup> SIPOC (акронім от англ. supplier, input, process, output, customer — постачальник, вхід, процес, вихід, замовник) — один з підходів, який застосовується з метою управління бізнес-процесами.

Лінійна модель (див. Рисунок 1) складання блок-схем дозволяє повно представити бізнес-процес у його графічному вигляді, встановлюючи чітку послідовність дій процесу. Ця модель широко використовується, коли процес достатньо простий, керується одним працівником чи групою працівників та знаходиться у межах діяльності одного структурного підрозділу.

Рисунок 1. Графічний зразок лінійної моделі складання блок-схем



Крос-функціональна модель (див. Рисунок 2) складання блок-схем дозволяє чітко представити процес та визначати працівників чи групу працівників (підрозділ), що задіяні на кожному кроці процесу. Дана модель широко використовується, коли процес складний, і в ньому беруть участь декілька різних організаційних підрозділів Установи. Крос-функціональна модель надає можливість чітко прослідкувати перехід функціональних обов'язків від одного учасника процесу до іншого.

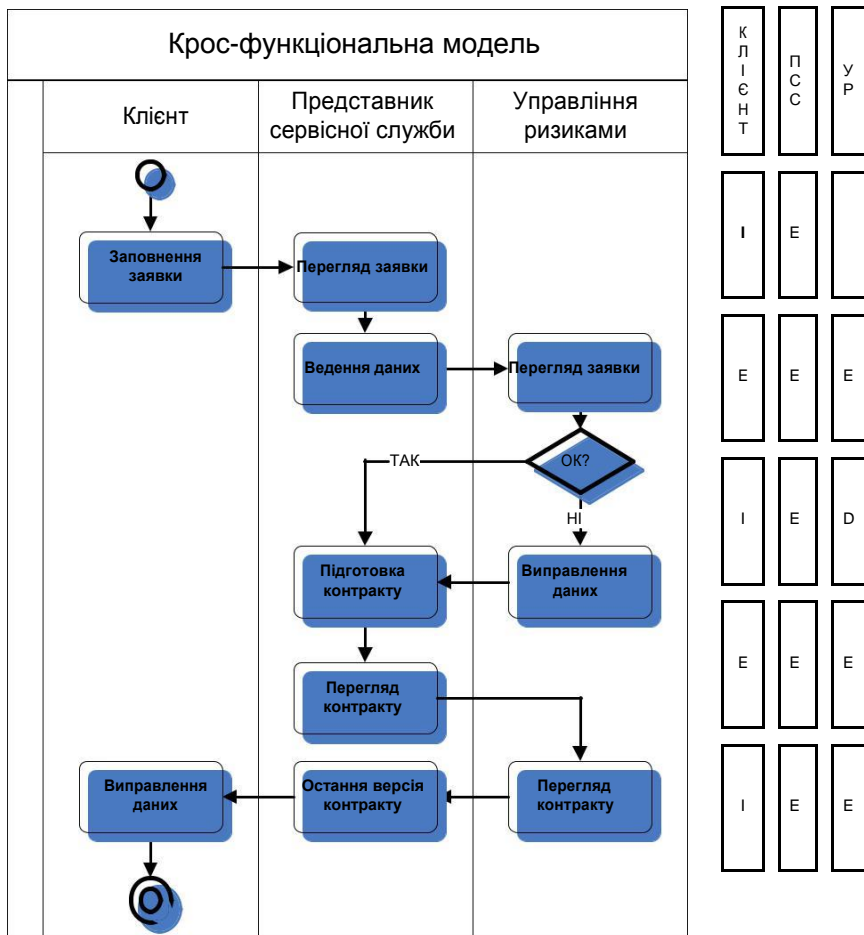


Рисунок 2. Графічний зразок крос-функціональної моделі складання блок-схем.

## Додаток 8. Типові корупційні чинники та антикорупційні заходи

### I. Корупційні фактори, чинники та антикорупційні заходи (неповна добірка)

Корупціогенні фактори	Чинники корупції	Антикорупційні заходи
<b>Організаційні / операційні фактори (О) – ЗАГАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ</b>		
<b>Колізії та протиріччя регуляторних актів та регламентів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Протиріччя норм та вимог одного або різних рівнів нормативного акту чи адміністративної процедури, що дозволяють різне тлумачення норм та вимог.</li> <li>• Використання категорій оціночного характеру, що допускають різні трактування, позначення одних і тих же явищ різними термінами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробити і вдосконалити положення, що регламентують всі категорії вразливих до корупції видів діяльності.</li> <li>• Усунути протиріччя в нормах та вимогах одного або різних рівнів нормативного акту чи адміністративної процедури, що дозволяють різне тлумачення норм та вимог.</li> <li>• Забезпечити однозначне трактування положень нормативних актів та регламентів. Дотримуватися послідовності та однозначності термінології.</li> </ul>
<b>Довільність прийняття рішень</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невизначеність процесуальної форми прийняття рішення (хто, як)</li> <li>• Відсутність чітко визначених умов та підстав прийняття одного з декількох можливих рішень (наприклад, вид санкцій, розмір штрафу тощо)</li> <li>• Відсутність обов'язку письмово мотивувати рішення, що приймається</li> <li>• Право прийняти рішення одноосібно без контролю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регламентувати процесуальну форму прийняття рішень</li> <li>• Розмежувати проміжні (процесуальні) і кінцеві рішення і уповноважених на прийняття цих рішень</li> <li>• Надати перевагу колегіальній формі прийняття рішень</li> <li>• Зобов'язати письмове обґрунтування прийняття рішення (особливо при прийнятті рішення одноосібно)</li> <li>• Включити процедуру прийняття рішення складовою системи електронного документообігу (якщо така існує в установі)</li> </ul>
<b>Довільність строків прийняття рішень</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність формально визначених строків прийняття рішень</li> <li>• Відсутність регламентації щодо продовження або скорочення встановленого строку</li> <li>• Право поновити строк на свій розсуд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановити чітко визначені, обґрунтовані (адекватні) строки прийняття рішень</li> <li>• Регламентувати вибір варіантів строків, якщо таке передбачено (прискорене надання послуг тощо)</li> <li>• Зобов'язати письмове обґрунтування вибору строків, якщо це передбачено</li> </ul>
<b>Нечітке визначення функцій, прав, обов'язків і відповідальності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невизначеність чіткого змісту службової діяльності, обсягу службових повноважень, обов'язків і прав, відсутність посадових обов'язків, їх не актуалізований або неточний характер, недостатня ясність відносно обов'язків і повноважень, дії за власною ініціативою.</li> <li>• Багато типів вразливих видів діяльності, сконцентрованих в рамках однієї посади.</li> <li>• Реальні обов'язки перевищують рівень формальних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадити Керівництво персоналом з чітким описом прав, обов'язків, підпорядкування і звітності співробітників і керівників, критеріїв оцінки результатів їх роботи, системи стимулів та покарань, тощо.</li> <li>• Запровадити чіткі посадові обов'язки.</li> <li>• Забезпечити розподіл обов'язків, виключаючи концентрацію в рамках однієї посади багатьох вразливих до корупції видів діяльності.</li> <li>• Усунути невідповідність реальних та формальних повноважень через перегляд посадових обов'язків та потреб установи.</li> </ul>



	<p>повноважень. Відсутність ясності щодо законності рішень і діяльності.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність або незастосування положень що стосуються використання майна та ресурсів в особистих цілях. Можливість реалізації особистих, майнових (фінансових) чи інших інтересів при виконанні службових обов'язків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регламентувати використання майна та ресурсів установи з метою обмеження їхнього використання в особистих цілях та запровадити контроль за дотриманням та санкції.</li> </ul>
<b>Зловживання контактами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поширеність практик безпосереднього контакту службовців з особами, які звертаються до органу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використовувати поштовий зв'язок при наданні адміністративних послуг.</li> <li>Запровадити електронне урядування (зокрема, використання електронної пошти для замовлення адміністративної послуги та консультування).</li> <li>Створити «універсами послуг» («офіси для громадян» тощо) та застосування принципу «єдиного вікна».</li> <li>Зонувати будівлю (приміщення) адміністративних органів на «закриту частину» (для роботи з документами) та «відкриту частину» (для прийому громадян).</li> <li>Забезпечити підконтрольність процесу особистого спілкування з громадянами.</li> <li>Впровадити ротацію службовців (горизонтальне переміщення в межах органу та між органами).</li> </ul>
<b>Інформаційна закритість</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Брак інформації про діяльність установи.</li> <li>Наявність положень, що необґрунтовано обмежують доступ до інформації про діяльність установи.</li> <li>Відсутність норм про звітність установи перед зацікавленими сторонами (публікація звітів, надання доповідей)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розміщення в приміщеннях установи, призначених для особистого прийому громадян, інформації, необхідної для звернення особи до установи без сторонньої допомоги (інформаційні стенди зі зразками документів, довідковими телефонами, годинами прийому, порядком і розмірами оплати послуг, тощо).</li> <li>Запровадити консультативні кабінети, телефонні довідки.</li> <li>Забезпечити функціонування веб-сторінок та інших електронних ресурсів з інформацією про діяльність установи, а також інформацією щодо отримання послуг.</li> <li>Запровадити публічні звіти діяльності установи.</li> </ul>
<b>Організаційні / операційні фактори (О) – АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ</b>		
<b>Неврегульованість відносин із зацікавленими сторонами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність або неналежна визначеність адміністративних процесів/процедур та обов'язків і відповідальності задіяних осіб.</li> <li>Неврегульований конфлікт інтересів учасників процесу.</li> <li>Невизначені межі використання наданих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Впровадити регламенти виконання процедур (в т.ч. адміністративних послуг) з чіткими інструкціями щодо функцій, обов'язків та відповідальності виконавців процедури.</li> <li>Забезпечити чітке та вчасне інформування третьої сторони про процедуру, вимоги та санкції. Інформація має бути доступною через веб-сайт установи та інформаційну службу.</li> </ul>

	<p>дискреційних повноважень.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність однаковості застосовуваних процедур та вимог.</li> <li>• Відсутність обмежень та регулювання спілкування між сторонами процедури - установи та третьої сторони.</li> <li>• Неналежне інформування третьої сторони про процедуру, вимоги та санкції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зобов'язати задіяний в процес персонал повідомляти про потенційний або наявний конфлікт інтересів та застосовувати процедуру усунення конфлікту.</li> <li>• Обмежити пряме спілкування між сторонами процесу (установи та третьої сторони), уповноваживши на це конкретну особу та зобов'язавши вести письмовий облік спілкування. Повідомити третю сторону про обмеження. Запровадити санкції за порушення вимог обмеження спілкування.</li> <li>• Розмежувати інформаційні послуги та адміністративні та контролюючі функції – запровадити окремий підрозділ інформаційних послуг.</li> <li>• Запровадити формуляри (або систему електронного документообігу) виконання процедури з урахуванням та документуванням виконання всіх складових процесу, строків виконання, обґрунтування прийняття рішень та відповідальних осіб.</li> <li>• Впровадити точкову перевірку на різних стадіях виконання процедури.</li> <li>• Додатково – дивись розділи вище щодо прийняття рішень та строків.</li> </ul>
<b>Надмірні обтяження</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимога надати необґрунтовано значний за обсягом перелік документів та інформації.</li> <li>• Встановлення необґрунтовано значної кількості дозволів (погоджень).</li> <li>• Запровадження невичерпного переліку документів, що вимагаються.</li> <li>• Необґрунтовано ускладнені або завищені вимоги щодо спеціальних ознак (професійних, майнових, соціальних).</li> <li>• Надання послуг за незручною та складною формою та умовами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мінімізувати кількість органів (інституцій), залучених до надання послуги, та кількість документів, що вимагаються від особи, виключити з переліку документи, які можуть бути самостійно отримані установою шляхом направлення запитів до органів і організацій, що мають необхідні документи і інформацію.</li> <li>• Спростити процедуру надання послуги, в тому числі шляхом впровадження принципу «єдиного вікна».</li> <li>• Мінімізувати перелік спеціальних ознак (професійних, майнових, соціальних) для набуття того чи іншого права.</li> <li>• Забезпечити максимально зручний для третьої сторони формат та умови одержання послуги.</li> </ul>
<b>Людський фактор (Л)</b>		
<b>Хибність мотивів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особа поступає на роботу в установу або обіймає посаду з метою одержання неправомірної вигоди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводити глибинні співбесіди з кандидатами на посади та перевірку їхньої репутації та досвіду з метою виявлення дійсних мотивів.</li> <li>• Застосувати організаційні заходи попередження корупції, зазначені вище (прийняття рішень тощо).</li> <li>• Проводити навчання та тестування щодо корупції та відповідальності, етики та конфліктів інтересів.</li> <li>• Проводити перевірку та контроль виконання посадових обов'язків.</li> <li>• Запровадити систему заохочення (фінансового та не фінансового), відмічаючи якісну роботу</li> </ul>

<b>Фінансові ускладнення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фінансові ускладнення об'єктивного та суб'єктивного характеру працівника, які схиляють працівника до корупційного вчинку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відслідковувати фінансовий стан співробітників, в т.ч. через фінансові декларації</li> <li>Заохочувати працівників повідомляти про фінансові ускладнення, запевняючи, що установа</li> <li>Запровадити систему фінансової допомоги (через кредити тощо) для вирішення потенційних фінансових ускладнень працівників</li> </ul>
<b>Тиск та втручання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Тиск або неналежне втручання зі сторони співробітників або керівництва, або третьої сторони</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обмежити коло працівників, залучених до, або поінформованих про справи, в яких їхню участь не передбачено</li> <li>Заохочувати працівників повідомляти про тиск або неналежне втручання у відділ внутрішньої безпеки</li> <li>Інформувати керівний склад та увесь персонал про відповідальність за використання тиску або неналежне втручання в справи, до яких вони не мають бути непричетними</li> </ul>
<b>Рівень усвідомлення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Недостатній рівень усвідомлення корупції та наслідків</li> <li>Нерозуміння вимог етичної поведінки, конфлікту інтересів та інших вимог згідно законодавства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регулярні навчання та тестування з антикорупційного законодавства, включаючи законодавство про відповідальність (кримінальну та адміністративно-правову)</li> <li>Забезпечення інтерактивного навчання з питань конфлікту інтересів, етики та інших корупційних та пов'язаних правопорушень</li> <li>Забезпечення постійних консультативних та роз'яснювальних послуг</li> <li>Розробка та забезпечення працівників інформаційними матеріалами (друкованими, електронними), які роз'яснюють різні типові ситуації та відповідну поведінку</li> </ul>
<b>Етика та Контроль (Е)</b>		
<b>Усвідомлення антикорупційної політики установи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Працівники не усвідомлюють важливості антикорупційної політики в установі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Керівництво на вищому рівні має звернутися (усно на загальних зборах та письмово) до всіх працівників, проголошуючи повну нетерпимість до корупційної поведінки</li> <li>Розробити та ознайомити кожного працівника індивідуально з Кодексом Етики установи; проводити на регулярній основі навчання та тестування з Кодексу етики, антикорупційного законодавства та санкцій.</li> <li>Ознайомити всіх працівників із антикорупційними заходами установи та індивідуальну відповідальність кожного працівника</li> <li>Оприлюднювати в установі будь-які викриті корупційні вчинки та запроваджені проти порушників санкції.</li> </ul>
<b>Неврегульованість конфлікту інтересів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не встановлені та не регламентовані процеси регулювання конфлікту інтересів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розробити або вдосконалити положення, що регламентують процеси регулювання конфлікту інтересів.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не встановлений контроль за інформуванням працівниками про наявний конфлікт інтересів.</li> <li>• Відсутність достатньої інформації про зовнішні контакти працівників, які свідчать про конфлікт інтересів. Недостатня можливість для ідентифікації ризикованих контактів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулювати контроль та запобігання конфлікту інтересів шляхом обов'язкових доповідей про наявний конфлікт інтересів працівниками. Попереджувати та адекватно вирішувати конфлікти інтересів.</li> <li>• Широко оприлюднити положення про конфлікт інтересів та шляхи усунення.</li> <li>• Забезпечити контроль виконання і, в разі необхідності, застосування санкцій.</li> <li>• Зобов'язати повідомляти про конфлікт інтересів та вживати санкцій при недотримувannya вимог.</li> </ul>
<b>Матеріальні і не матеріальні дарунки, пожертви працівникам</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність, незнання та/або невиконання положень про подарунки, додатковий дохід.</li> <li>• Належний контроль за дотриманням норм закону щодо відмови від одержання дарунків (пожертв), а також декларування отриманих дарунків (пожертв).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка інформаційних роз'яснюючих матеріалів щодо подарунків; проведення навчання та тестування працівників.</li> <li>• Вести облік (реєстр) пропонованих та наданих дарунків (пожертв), одержаних як прояви гостинності або як дарунки для органу в процесі виконання службових обов'язків.</li> <li>• Забезпечувати контроль виконання і застосування санкцій.</li> </ul>
<b>Пожертви, благодійна допомога установі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Порядок отримання установою добровільної допомоги, дарунків або грантів не встановлений та не регламентований</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вести облік одержаної благодійної допомоги, дарунків чи грантів та тих, хто їх надав.</li> <li>• Проводити аналіз інформації щодо кожної пропозиції благодійної допомоги на предмет очікувань фізичної чи юридичної особи, яка її надає, цілей надання такої допомоги, дотримання благодійником етичних стандартів, його спроможностей надавати допомогу.</li> <li>• Укладати офіційні угоди про надання/прийняття відповідної благодійної допомоги, дарунків чи грантів.</li> <li>• Вести контроль виконання і, в разі необхідності, застосування санкцій.</li> </ul>
<b>Захист викривачів (інформаторів)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не встановлено процес роботи та захисту викривачів</li> <li>• Не гарантована конфіденційність викривачів</li> <li>• Не встановленні шляхи роботи з анонімними повідомленнями</li> <li>• Працівники не мотивовані повідомляти про випадки корупційних порушень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробити або вдосконалити положення, що регламентують: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ процес роботи з викривачами за принципом «4 очей» при розгляді звернень викривачів</li> <li>○ порядок дій по забезпеченню конфіденційності та захисту викривачів</li> <li>○ порядок роботи з анонімними повідомленнями</li> </ul> </li> <li>• Проводити навчання та інструктаж співробітників про необхідність повідомлення про корупційні вчинки та про забезпечення захисту викривачів</li> <li>• Забезпечити постійно-діючі консультаційні послуги по роз'ясненню політики та процедур стосовно викривачів та їхньому захисту.</li> </ul>

## II. Приклади внутрішньо-властивих корупційних та антикорупційних заходів<sup>4</sup>

У цьому розділі наведено переліки деяких типових внутрішньо-властивих корупційних ризиків та заходів щодо їх мінімізації за загальними функціональними напрямками діяльності державних установ:

- Управління персоналом (добір кадрів, управління кадрами, делегування повноважень, поєднання державним службовцем своєї службової діяльності з іншою оплачуваною діяльністю та зайнятість після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій державного службовця)
- Управління зв'язками з іншими державними органами, підприємствами, установами та організаціями (господарська діяльність; спільні проекти з приватним сектором (в тому числі господарські проекти, державно-приватне партнерство; конфлікт інтересів і подарунки / пожертви)
- Надання адміністративних послуг (недоліки процедури і взаємодія з отримувачами адміністративних послуг)
- Управління інформацією (неправомірне використання конфіденційної чи іншої службової інформації та неправомірне використання електронних ресурсів)
- Управління фінансами (оплата робіт, товарів, послуг; оплата праці та компенсаційні виплати)
- Управління ресурсами (використання матеріальних ресурсів, розпорядження матеріальними ресурсами та використання об'єктів права інтелектуальної власності).

Наведені у цьому розділі ризики слід використовувати як довідкову інформацію для оцінки корупційних ризиків та для розробки планів протидії корупції.

### Управління персоналом

Управління персоналом регулюється *Кодексом законів про працю України*, а також *Законом про державну службу* та *Законом України «Про запобігання корупції»*.

#### Добір кадрів

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
1) вплив з боку посадових або інших осіб на конкурсну процедуру з метою сприяння прийняттю на службу близьких їм осіб;	1) детально описати у збірнику положень про персонал політику і процедури прийняття на службу;
2) неповідомлення членом конкурсної комісії про конфлікт інтересів;	2) забезпечити належне документування конкурсної процедури, фіксацію стадій та результатів конкурсу на спеціальних бланках (наприклад, результати співбесіди фіксувати на бланку, який видається по одному на кожного кандидата, забезпечити написання письмової роботи на спеціальному бланку тощо) або в протоколах, що відразу підписуються членами комісії;
3) подання претендентом на посаду недостовірних відомостей.	3) встановити процедури розкриття інформації про конфлікт інтересів членами конкурсної комісії та відмову у включенні до складу членів цієї комісії. Запровадити письмове засвідчення

<sup>4</sup> Наведений в цьому додатку перелік типових ризиків та заходів реагування розроблено Міністерством Юстиції України з подальшою доробкою авторами Посібника.

	<p>повідомлення про відсутність або наявність конфлікту інтересів;</p> <p>4) департамент внутрішнього контролю має здійснювати вибіркові перевірки членів конкурсної комісії на предмет присутності у них конфлікту інтересів;</p> <p>5) ввести обов'язкову вимогу щодо письмового обґрунтування створення нової посади (інколи посади можуть створювати штучно для працевлаштування знайомих чи родичів або у зв'язку з незаконною вказівкою згори);</p> <p>6) включати до складу конкурсної комісії незалежних представників (наприклад, від громадськості, представників наукових кіл тощо);</p> <p>7) запобігати затягуванню конкурсної процедури аби уникнути можливостей впливу на її об'єктивність через зв'язки з членами комісії;</p> <p>8) попереджати претендентів на посаду про відповідальність за подання недостовірних відомостей про себе;</p> <p>9) забезпечити перевірку достовірності наданих претендентом на посаду відомостей про себе з оригіналами або завіреними копіями відповідних документів, а також його відповідності кваліфікаційним вимогам (у випадку, якщо не проводиться спеціальна перевірка);</p> <p>10) якомога більше поширювати інформацію про вакантні посади та оголошені конкурси, аби забезпечити відповідність претендентів встановленим критеріям та залучення до конкурсу більшого кола осіб, що сприятиме змагальності цієї процедури;</p> <p>11) запобігати залученню внутрішніх претендентів на посаду (осіб які вже працюють в органі), до будь-яких заходів з організації добору кадрів, конкурсу;</p> <p>12) запобігати наданню переваг внутрішнім претендентам;</p> <p>13) відображати у документації за результатами проведення конкурсу мотиви прийнятого рішення.</p>
--	--

## Управління кадрами

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<p>1) неможливість перевірки достовірності обліку робочого часу співробітника;</p> <p>2) привілейоване чи завідомо упереджене ставлення до окремих співробітників;</p> <p>3) застосування репресивних заходів впливу (переведення, атестація, зміна умов праці тощо) до викривачів фактів корупції;</p> <p>4) приховування корупційної поведінки підлеглих;</p> <p>5) провокування підлеглих з боку керівника на корупційні дії;</p> <p>6) зговір працівників щодо здійснення корупційних дій;</p>	<p>1) створити збірник положень про персонал з чітким описом прав і обов'язків співробітників і керівників, процедур оцінки результатів їх роботи, просування по службі, переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи тощо; проводити регулярні тренінги для персоналу;</p> <p>2) впровадити систему щоденної фіксації працівниками своєї роботи у таблиці обліку робочого часу; проводити вибіркові або щоденні перевірки;</p> <p>3) переглянути положення про структурні підрозділи, а також посадові інструкції керівників на предмет закріплення в них повноважень з управління персоналом аби жоден співробітник не залишився поза контролем, за необхідності внести відповідні зміни;</p> <p>4) забезпечити наявність та дієвість каналів для інформування посадовими особами про відомі їм факти правопорушень;</p> <p>5) забезпечити здійснення контролю за підпорядкованим персоналом (в тому числі запровадження відео спостереження,</p>

7) приймання керівником або пропонування підлеглими подарунків або послуг;	коли це дозволено законом, чи доступу до документів, електронних ресурсів);
8) лобювання та просування по службі окремих співробітників.	6) проводити навчання та підвищення кваліфікації керівників з питань управлінської діяльності; 7) запобігати перевантаженню керівників завданнями, які не дають можливості забезпечувати належний контроль за підлеглими; 8) розміщувати робоче місце керівника таким чином, аби забезпечити можливість безпосереднього контролю підлеглих (в одному кабінеті, в кабінеті поруч тощо); 9) періодично проводити ротацію кадрів з метою уникнення формування занадто близьких чи незалежних стосунків між керівником і підлеглими; 10) забезпечити посилений контроль щодо співробітників, діяльність яких пов'язана з підвищеним корупційним ризиком; 11) проводити періодичні анонімні опитування (анкетування) серед співробітників з метою вивчення рівня задоволеності роботою та загального рівня етики поведінки.

### Делеговані повноваження

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
1) використання посадової особою делегованих повноважень в особистих цілях; 2) перевищення меж делегованих повноважень.	1) чітко визначити межі та процедури використання повноважень посадової особи (доцільно періодично переглядати посадові інструкції співробітників, запровадити розподіл обов'язків між ними); 2) проводити регулярну (щорічну) оцінку результатів роботи посадових осіб; 3) забезпечити контроль за здійсненням підлеглими наданих повноважень, а також застосування до них заходів дисциплінарного впливу у випадку виявлення фактів неналежної реалізації повноважень або виконання особою роботи, яку їй ніхто не доручав чи на провадження якої вона не мала права; 4) забезпечити контроль за дотриманням правил діловодства на предмет фіксації здійснюваної роботи (зберігання завізованих копій виконаних документів, їх належна реєстрація тощо); 5) встановити періодичне звітування про стан виконання делегованих повноважень.

### Поєднання службової діяльності з іншою оплачуваною або неоплачуваною діяльністю

Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності регулюються статтею 25 *Закону України «Про запобігання корупції»*, а саме особам, зазначеним у пункті 1 частини першої статті 3 цього Закону, забороняється:

1. Займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю, якщо інше не передбачено Конституцією або законами України.

2. Входити до складу правління, інших виконавчих чи контрольних органів, наглядової ради підприємства або організації, що має на меті одержання прибутку (крім випадків, коли особи здійснюють функції з управління акціями (частками, паями), що належать державі чи територіальній громаді, та представляють інтереси держави чи територіальної громади в раді (спостережній раді), ревізійній комісії господарської організації), якщо інше не передбачено Конституцією або законами України.

Вищезазначені обмеження не поширюються на депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, депутатів місцевих рад (крім тих, які здійснюють свої повноваження у відповідній раді на постійній основі), членів Вищої ради юстиції (крім тих, які працюють у Вищій раді юстиції на постійній основі), народних засідателів і присяжних.

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) використання особою, уповноваженою на виконання функцій держави, ресурсів, пов'язаних з її посадою (офіційний транспорт, засоби зв'язку, оргтехніка, службова інформація), у власних інтересах або інтересах третіх осіб;</li> <li>2) фальсифікація документів з обліку робочого часу або навмисна відпустка чи удавана тимчасова непрацездатність з метою виконання сторонньої роботи;</li> <li>3) неправомірне сприяння у здійсненні управлінської діяльності в обмін на пропозицію (обіцянку) щодо працевлаштування з боку клієнта чи партнера державного органу;</li> <li>4) неповідомлення особою, уповноваженою на виконання функцій держави, безпосереднього керівника або відділу внутрішнього контролю або уповноваженої особи про конфлікт інтересів, який виникає у зв'язку з сторонньою роботою;</li> <li>5) використання підлеглих для виконання сторонньої роботи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) чітко визначити у збірнику положень про персонал та умови, за якими дозволяється сумісництво; регулярно проводити навчання для персоналу;</li> <li>2) узгоджувати за місцем служби графік роботи у зв'язку з додатковою зайнятістю;</li> <li>3) періодично переглядати інформацію про місця роботи співробітників за сумісництвом;</li> <li>4) періодично перевіряти дотримання погодженого графіку роботи за сумісництвом;</li> <li>5) забезпечити контроль за дотриманням правил щодо недопущення конфлікту інтересів.</li> </ol>

### **Зайнятість після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави**

Зайнятість після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави регулюється статтею 26 *Закону України «Про запобігання корупції»*.

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) використання посадового становища з метою отримання переваг для майбутнього працевлаштування;</li> <li>2) використання конфіденційної та іншої службової інформації, об'єктів права інтелектуальної власності, інших ресурсів органу з метою організації власної справи;</li> <li>3) організація власної справи за напрямками діяльності органу;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) встановити обмеження у збірнику положень про персонал на зайнятість після припинення виконання обов'язків державного службовця і довести цю інформацію до усіх працівників, особливо після найму і перед звільненням.</li> <li>2) здійснювати підвищений контроль за діяльністю співробітників, які мають намір припинити діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави;</li> <li>3) забезпечити аудит службової документації та інформації на службових носіях при звільненні співробітника;</li> <li>4) запровадити внутрішнє правило щодо обов'язку осіб,</li> </ol>



4) використання дружніх зв'язків для впливу на колишніх співробітників.	уповноважених на виконання функцій держави, інформувати про спроби колишніх співробітників вплинути на прийняття певного рішення або одержати конфіденційну чи іншу службову інформацію.
---	--

## **Управління зв'язками з іншими державними органами, підприємствами, установами та організаціями**

Окрему групу корупційних ризиків становлять ті, що виникають у сфері зовнішньої діяльності органу, тобто у його зв'язках з іншими державними органами, підприємствами, установами та організаціями.

### **Господарська діяльність**

Будь-який державний орган може одночасно бути наділений певними ознаками суб'єкта господарювання, надаючи, наприклад, платні послуги або замовляючи виконання певних робіт (надання послуг) тощо. Ця сфера діяльності органу безпосередньо пов'язана із використанням або надходженням бюджетних коштів, а відтак потребує особливої уваги з точки зору виявлення та усунення корупційних ризиків.

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
1) приховування посадовою особою своїх попередніх або поточних зв'язків з суб'єктом господарювання, який претендує на укладення контракту з органом;  2) сприяння окремим суб'єктам господарювання при здійсненні господарської діяльності.	1) запровадити та регулярно оновлювати реєстрацію фінансових інтересів (зокрема, наявних корпоративних прав) осіб, уповноважених на виконання функцій держави, на основі відомостей, що містяться у деклараціях про майно, витрати і зобов'язання фінансового характеру;  2) забезпечити фіксацію та зберігання усієї документації в рамках процедури замовлення робіт (послуг);  3) включити інформацію стосовно професійної етики до документів, що стосуються відносин органу з суб'єктами господарювання (наприклад, включати такі положення до двосторонніх меморандумів про співпрацю, забезпечити їх публічність тощо), приділивши особливу увагу правилам щодо одержання дарунків;  4) запровадити внутрішнє правило щодо обов'язку посадових осіб інформувати про спроби колишніх співробітників вплинути на прийняття певного рішення або одержати конфіденційну чи іншу службову інформацію.

### **Спільні проекти з приватним сектором (в тому числі господарські проекти, державно-приватне партнерство)**

Спільне ведення господарської діяльності державних структур та приватного сектору передбачає відбір представників останнього для впровадження відповідних проектів, пов'язаних, як правило із залученням державного чи комунального майна. Тому вказана сфера теж є чутливою з точки зору корупції і потребує визначення та усунення відповідних ризиків.

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
1) неповідомлення посадовою особою про наявність конфлікту інтересу при укладенні угоди (контракту);	1) створити наглядову раду з контролю за реалізацією спільної ініціативи, забезпечивши розподіл контрольних повноважень з метою уникнення їх концентрації в одній особі;

<p>2) отримання неправомірної вигоди посадовою особою чи пропозиція, обіцянка її надання з боку учасників відбору для впровадження спільних проектів з метою сприяння у прийнятті позитивного для них рішення;</p> <p>3) використання конфіденційної інформації контрагентів в особистих цілях;</p> <p>4) намагання суб'єкта господарювання, що виступає партнером, негативно вплинути на співробітників органу чи налагодити відповідні протиправні зв'язки з ними, з метою завадити об'єктивному здійсненню моніторингу строків та якості виконання робіт;</p> <p>5) формування практики надання відповідальним посадовим особам дарунків (пожертв) або послуг в рамках реалізації спільних ініціатив;</p> <p>6) погодження співробітником органу необґрунтованого збільшення обсягів чи строків реалізації проекту.</p>	<p>2) забезпечити аби укладені контракти не ставили під загрозу здатність органу діяти в інтересах суспільства, не позначалися негативно на підзвітності, а також надавали можливість органу реагувати на не добросчесну поведінку суб'єкта господарювання та припинити відносини у випадку проявів не добросчесності;</p> <p>3) забезпечити охорону конфіденційної інформації, узгодження між органом та суб'єктом господарювання правил її охорони;</p> <p>4) забезпечити укладення чітких та належно структурованих контрактів, доповнити їх або включити до них правила із врегулювання спорів;</p> <p>5) включити до контракту правила забезпечення добросчесності в рамках реалізації спільної ініціативи;</p> <p>6) провести оцінку корупційних ризиків перед укладенням контракту, узгодити із майбутнім партнером заходи з їх усунення;</p> <p>7) провести консультації щодо обґрунтованості запропонованої вартості проекту;</p> <p>8) забезпечити належний фінансовий облік та періодичне проведення аудиту в рамках спільного проекту;</p> <p>9) розробити чіткий план дій органу щодо впровадження спільного проекту;</p> <p>10) забезпечити збереження усіх переговорних документів, в тому числі протоколів зустрічей, щодо започаткування та впровадження спільного проекту</p>
--	---

## Державні закупівлі

Сфера державних закупівель має високий рівень корупціогенності, що пов'язано з поширеною практикою непрозорого проведення закупівельних процедур.

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<p>1) розголошення посадовою особою одному з учасників процедури закупівель конфіденційної інформації щодо пропозицій інших учасників;</p> <p>2) приховування співробітником органу, який безпосередньо залучений до організації процедури закупівель, наявного у нього конфлікту інтересів;</p> <p>3) можлива змова учасників процедури закупівлі;</p> <p>4) фальсифікація документації співробітниками органу;</p> <p>5) неналежне оприлюднення інформації про проведення закупівель.</p>	<p>1) забезпечити чітке формулювання кваліфікаційних критеріїв до учасників процедури закупівель, а також оприлюднення усього обсягу інформації та документів відповідно до закону, вільний та рівний доступ учасників до такої інформації;</p> <p>2) забезпечити належне документування кожного етапу, усіх прийнятих рішень в рамках процедури закупівель, а також будь-яких контактів з учасниками процедури закупівлі, або спроб таких контактів з їх боку, збереження відповідних документів;</p> <p>3) здійснювати заходи щодо збереження та нерозголошення змісту одержаних конкурсних пропозицій до їх офіційного розкриття.</p>

## Конфлікт інтересів

Розділ V Закону України «Про запобігання корупції» детально прописує визначення та заходи по запобіганню та врегулюванню конфліктів інтересів.

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) неповідомлення керівника про конфлікт інтересів та продовження прийняття рішень в умовах його наявності;</li> <li>2) виконання обов'язків у спосіб, спрямований на забезпечення особистого майнового (немайнового) інтересу чи на користь своїх родичів, близьких осіб, роботодавця, в якого особа, уповноважена на виконання функцій держави, працює за сумісництвом, потенційного майбутнього роботодавця або запобігання негативному впливу на такий інтерес чи для вказаних осіб;</li> <li>3) виконання обов'язків у спосіб, аби негативно вплинути на осіб, щодо яких у службовця неприязне (упереджене) ставлення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) включити в Кодекс етики держслужбовця пункти щодо конфлікту інтересів, зокрема, визначення, звітність, врегулювання ситуації та відповідальність; регулярно проводити навчання з цього питання для персоналу;</li> <li>2) включити інформацію про процеси врегулювання конфлікту інтересів до документів, що стосуються відносин органу з суб'єктами господарювання (наприклад, включати такі положення до двосторонніх меморандумів про співпрацю, забезпечити їх публічність тощо);</li> <li>3) забезпечити контроль за інформуванням співробітниками про наявні особисті майнові (немайнові) інтереси в деклараціях про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру, а також за наданням ними інформації керівнику про конфлікт інтересів;</li> <li>4) обліковувати застосовувані шляхи врегулювання кожного конфлікту інтересів.</li> </ol>

### Матеріальні і не матеріальні дарунки (пожертви)

Статті 23 та 24 *Закону України «Про запобігання корупції»* встановлюють обмеження щодо подарунків, а також регламентують процедури їх одержання.

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) поширеність практик безпосереднього контакту службовців з особами, які звертаються до органу;</li> <li>2) наявність традиції вітати осіб, уповноважених на виконання функцій держави, з нагоди їх особистих та професійних свят;</li> <li>3) відсутність належного контролю за дотриманням норм закону щодо відмови від одержання дарунків (пожертв), а також декларування отриманих дарунків (пожертв).</li> <li>4) виникнення конфлікту інтересів внаслідок одержання дарунку (пожертви).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) включити в Кодекс етики держслужбовця пункти матеріальні (грошові і не грошові) та нематеріальні (послуги, привілеї) дарунки, включаючи їх визначення, вартість, звітність та відповідальність; регулярно проводити навчання з цього питання для персоналу;</li> <li>2) запровадити облік (реєстр) пропонованих та наданих особам, уповноваженим на виконання функцій держави, дарунків (пожертв), одержаних як прояви гостинності або як дарунки для органу в процесі виконання службових обов'язків;</li> <li>3) мінімізувати особисті контакти службовців з особами, які звертаються до органу.</li> </ol>

### Надання державним органам благодійної допомоги, дарунків чи грантів

Статті 23 та 24 *Закону України «Про запобігання корупції»* встановлюють обмеження щодо подарунків, а також регламентують процедури їх одержання. Відповідно до статті 13 *Бюджетного кодексу України* благодійні внески, гранти та дарунки є власними надходженнями бюджетних установ, які спрямовуються на організацію їх основної діяльності, покриття витрат, пов'язаних з організацією та наданням послуг, що надаються бюджетними установами.

При цьому надання відповідної допомоги може виступати прихованою формою корупції, а тому необхідним є аналіз та усунення пов'язаних з цим ризиків.

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<p>1) надання благодійних внесків, грантів та дарунків з метою вплинути на прийняття чи неприйняття певного рішення, забезпечення лояльного ставлення співробітників органу до благодійників;</p> <p>2) заохочення співробітників органу з метою їх впливу на прийняття позитивного рішення щодо прийняття пропонованої благодійної допомоги, дарунків чи грантів.</p>	<p>1) розробити обов'язкове для виконання внутрішнє положення, що регулює порядок отримання установою благодійної допомоги, дарунків або грантів. Довести зміст положення до співробітників і регулярно проводити навчання з цього питання для персоналу. Забезпечити відкритий доступ до цього документу (наприклад, через веб-сайт установи);</p> <p>2) забезпечити облік одержаної благодійної допомоги, дарунків чи грантів та тих, хто їх надав;</p> <p>3) аналізувати інформацію щодо кожної пропозиції благодійної допомоги на предмет очікувань фізичної чи юридичної особи, яка її надає, цілей надання такої допомоги, дотримання благодійником етичних стандартів, його спроможностей надавати допомогу;</p> <p>4) укласти офіційні угоди про надання/прийняття відповідної благодійної допомоги, дарунків чи грантів, які однак не повинні передбачати жодних обмежень реалізації органом своїх повноважень;</p> <p>5) встановити заборону співробітникам органу приймати особисту вигоду від особи, яка надає допомогу;</p> <p>6) у випадку прийняття органом рішення про необхідність залучення благодійної допомоги здійснити пошук потенційних осіб, спроможних надавати таку допомогу, з можливим зверненням через засоби масової інформації, офіційний веб-сайт тощо;</p> <p>7) приймати рішення про залучення благодійної допомоги на рівні керівника органу.</p>

## Надання адміністративних послуг

Розділ IV Правила Етичної Поведінки *Закону України «Про запобігання корупції»* встановлюють принципи, якими посадові особи мають керуватися при наданні адміністративних послуг: неупередженість, політична нейтральність та інші. Також стаття 10 *Закону України «Про державну службу»* дає перелік основних обов'язків державних службовців, серед яких недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина, забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції та інші.

## Недоліки процедури

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<p>1) неналежна визначеність або взагалі відсутність порядку надання адміністративної послуги;</p> <p>2) умови надання послуг непрозорі і приховуються від клієнтів;</p> <p>3) посадова особа, що надає послуги, має надто широкі та нерегламентовані дискреційні повноваження;</p> <p>4) штучне ускладнення отримання адміністративної послуги, зокрема, шляхом встановлення додаткових заборон і обмежень чи створення надмірних обтяжень для</p>	<p>1) чітко віднести умови та порядок здійснення адміністративних процедур до відповідних норм законодавчих і нормативних актів;</p> <p>2) спростити процедури надання адміністративних послуг;</p> <p>3) обмежити дискреційні повноваження посадової особи, що надає адміністративні послуги;</p> <p>4) створити інструкції щодо застосування внутрішнього положення і процедур надання послуг та стандартних операційних процедур (СОП);</p>

одержувачів адміністративної послуги.	5) надати клієнтам повну і зрозумілу інформацію щодо умов надання таких послуг (веб-сайт, розміщення повідомлень в Інтернеті, повідомлення телефоном).
---------------------------------------	--

### Взаємодія з отримувачами адміністративних послуг

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
1) вимагання неправомірної вигоди за вчинення (не вчинення) певних дій;	1) мінімізувати контакти посадової особи з громадянами при наданні адміністративної послуги, зокрема, шляхом впровадження альтернативних шляхів подання чи отримання інформації (поштою, електронною поштою, факсом тощо); впровадити принцип єдиного вікна або надання послуг в електронному режимі;
2) навмисне приховування конфлікту інтересів;	2) періодично проводити ротацію кадрів;
3) неправомірне сприяння окремим фізичним (юридичним) особам чи їх об'єднанням;	3) повідомити клієнтам повну інформацію про порядок подання скарг;
4) неналежне (упереджене) ставлення до окремих осіб;	4) забезпечити обов'язковий розгляд скарг на дії осіб, уповноважених на виконання функцій держави, з інформуванням скаржника про результати такого розгляду;
5) штучне створення несприятливих побутових умов та матеріально-ресурсного забезпечення при отриманні адміністративних послуг.	5) переглянути та скоригувати графіки прийому отримувачів адміністративних послуг залежно від конкретних обставин, зокрема, обідньої перерви;
	6) переглянути стан побутових умов та технічного оснащення приміщень у яких відбувається прийом громадян.

### Управління інформацією

Стаття 43 *Закону України «Про запобігання корупції»* забороняє розголошувати та використовувати в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом. Аналогічно стаття 10 *Закону України «Про державну службу»*.

### Неправомірне використання конфіденційної чи іншої службової інформації

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
1) передача конфіденційної чи іншої службової інформації третім особам, зокрема, потенційному майбутньому роботодавцю;	1) розробити внутрішні положення щодо управління конфіденційною або іншою службовою інформацією та довести зміст цих положень до персоналу в ході регулярних навчань;
2) використання персональної даних чи інформації про окремих осіб у власних корисливих цілях;	2) письмове попередження про обмеження, пов'язані з роботою з конфіденційною чи іншою службовою інформацією;
3) розголошення конфіденційної чи іншої службової інформації після припинення діяльності, пов'язаної з виконання функцій держави з порушенням встановлених законодавством обмежень.	3) обмеження під час роботи з конфіденційною чи іншою службовою інформацією, зокрема, в частині доступу до неї, унеможливлення копіювання, пересилання чи іншого переміщення такої інформації;
	4) обов'язковий облік та періодичні перевірки доступу і використання конфіденційної інформації;
	5) попереджати про недопустимість розголошення конфіденційної та іншої службової інформації особою після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави, протягом визначеного законодавством строку.

## Неправомірне використання електронних ресурсів

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) неправомірний доступ до електронних ресурсів та наявних у них даних посадовою особою, яка не мала на це права;</li> <li>2) штучні помилки при внесенні відомостей до електронної бази даних;</li> <li>3) зміна чи видалення електронних даних, зокрема, тих що можуть слугувати доказовою базою стосовно третіх осіб;</li> <li>4) використання шкідливого програмного забезпечення (комп'ютерних вірусів, програм-шпигунів тощо) для забезпечення доступу до баз даних, їх копіювання, псування чи знищення;</li> <li>5) навмисне забезпечення уразливості електронного ресурсу під час розробки (замовлення) відповідного програмного продукту;</li> <li>6) надання доступу до електронних ресурсів третім особам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) посилити захист доступу до електронних ресурсів;</li> <li>2) проводити регулярні перевірки електронних систем безпеки;</li> <li>3) забезпечити автоматизований облік й контроль доступу до відповідних баз даних, їх зміни;</li> <li>4) періодично змінювати паролі (ключі) доступу до електронних ресурсів;</li> <li>5) забезпечити в обов'язковому порядку деактивацію паролів (ключів) доступу (закриття доступу) до електронних ресурсів особи, яка припинила діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави;</li> <li>6) встановити чіткий порядок доступу до бази даних та регулярно інформувати про це співробітників установи.</li> </ol>

## Управління фінансами

### Оплата товарів, робіт, послуг

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) навмисне, за домовленістю з постачальником, завищення вартості рахунків;</li> <li>2) здійснення виплат неіснуючим постачальникам;</li> <li>3) навмисне вчинення помилок у платіжних документах;</li> <li>4) повне або часткове покриття власних витрат;</li> <li>5) упередженість, зокрема, через фінансовий інтерес («відкат»), при виборі постачальника</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) проводити періодичні вибіркові звірки вартості здійсненої оплати товарів, робіт, послуг із ринковими цінами;</li> <li>2) періодично проводити внутрішній аудит використання фінансових ресурсів;</li> <li>3) обмежити можливість розміщення замовлення у одного і того ж самого постачальника у відсутність розумних підстав для цього.</li> </ol>

### Оплата праці

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) включення до фонду оплати праці осіб, які фактично не працюють;</li> <li>2) отримання особою, уповноваженою на виконання функцій держави, виплат на які вона не мала права;</li> <li>3) вибірковий (привілейований чи упереджений) підхід до преміювання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) забезпечити максимальну відкритість щодо розміру оплати праці співробітників;</li> <li>2) забезпечити обов'язкове погодження з вищим керівництвом кожного факту понаднормових виплат службовцям;</li> <li>3) виключити можливості одноосібного прийняття рішення про розподіл премій між підлеглими;</li> <li>4) періодично проводити перевірку обліку робочого часу (відвідування та перебування на робочому місці).</li> </ol>

## Компенсаційні виплати

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<p>1) підроблення платіжних документів (квитків, чеків, квитанцій тощо), які є підставою для здійснення компенсаційних виплат, шляхом штучного завищення вартості отриманих послуг чи понесених витрат;</p> <p>2) надання недостовірних відомостей щодо понесення понаднормових витрат особами, уповноваженими на виконання функцій держави, під час виконання службових обов'язків (наприклад, на проживання, транспортних витрат під час відрядження тощо).</p>	<p>1) встановити чіткий порядок і форми звітності про витрати коштів; довести ці вимоги до працівників і проводити з ними регулярне навчання з цього питання;</p> <p>2) попередити співробітників про відповідальність за підробку та подання завідомо неправдивих відомостей, на основі яких здійснюватимуться компенсаційні виплати;</p> <p>3) посилити контроль за звітуванням про понесені витрати, особливо в частині понаднормових витрат.</p>

## Управління ресурсами

### Використання матеріальних ресурсів

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<p>1) використання ресурсів установи (засобів комунікації, оргтехніки, транспорту тощо) у власних цілях з метою отримання неправомірної вигоди;</p> <p>2) привласнення співробітником матеріальних ресурсів установи;</p> <p>3) неповернення після закінчення терміну трудової угоди отриманих від установи ресурсів для службових потреб.</p>	<p>1) попередити співробітників про недопустимість використання матеріальних ресурсів установи для інших, не викликаних службовою необхідністю цілей;</p> <p>2) запровадити правила користування окремими ресурсами, такими як засоби зв'язку, транспортні засоби тощо;</p> <p>3) встановити заборону щодо особистого одноособового вирішення питань про виділення (передачу) матеріальних ресурсів органу у своє персональне користування (на зберігання);</p> <p>4) в обов'язковому порядку обліковувати ресурси, надані (передані) службовцям в особисте користування (на зберігання), проводити періодичні звірки таких ресурсів та потреб у їх подальшому персональному користуванні (зберіганні);</p> <p>5) забезпечити неухильне повернення матеріальних ресурсів органу, виділених (переданих) службовцю у користування (на зберігання), при припиненні діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави.</p>

### Розпорядження матеріальними ресурсами

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<p>1) навмисне завищення обсягів замовлень для використання надлишку в особистих цілях;</p> <p>2) штучне заниження експлуатаційних характеристик матеріальних ресурсів, що перебувають у користуванні з метою їх подальшого списання (утилізації) чи заміни;</p> <p>3) заниження вартості майна, що підлягає списанню (утилізації) з метою його подальшого придбання.</p>	<p>1) запровадити персональну відповідальність осіб, наділених повноваженнями щодо управління матеріальними ресурсами установи, за неналежне виконання їхніх обов'язків з управління та розпорядження майном;</p> <p>2) проводити звірки наявних матеріальних ресурсів із зазначеними у відомостях про придбання та списання (утилізацію);</p> <p>3) періодично проводити інвентаризацію та оцінку матеріальних ресурсів.</p>

## Використання об'єктів права інтелектуальної власності

Типові ризики:	Заходи реагування на ризики:
<ol style="list-style-type: none"><li>1) використання об'єктів права інтелектуальної власності у власних корисливих цілях;</li><li>2) надання доступу до об'єктів права інтелектуальної власності органу третім особам, зокрема, потенційному майбутньому роботодавцю;</li><li>3) неправомірне використання об'єктів права інтелектуальної власності після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) забезпечити підвищений контроль за внутрішнім (в середині установи) та зовнішнім використанням об'єктів права інтелектуальної власності;</li><li>2) попередити співробітників про недопустимість використання об'єктів права інтелектуальної власності установи у власних цілях, а також після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави.</li></ol>



**Додаток 9. Шаблон Звіту Робочої групи**

# ПЛАН ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

---

*Вказати назву Установи*

*Вказати місце та дату підготовки звіту*

## Лист погодження

<b>Затвержено головою установи:</b>		
<b>Вказати ПІБ керівника Установи</b>	<b>Вказати посаду керівника установи</b>	

<b>Погоджено членами робочої групи:</b>		
<b>Вказати ПІБ членів Робочої групи</b>	<b>Вказати посаду члена Робочої групи</b>	

## Зміст

1.	ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ	4
2.	ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ТА РОЗРОБКИ ППК	5
3.	МЕТОДИКА	5
4.	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	6
5.	ПЛАН ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ	8
	ДОДАТОК 1 - ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ТА РОЗРОБКИ ППК	9
	ДОДАТОК 2 - ЗВІТ ІЗ ОЦІНКИ РИЗИКІВ	10

## 1. ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ

Назва установи	<i>Вказати назву установи</i>
Адреса установи	<i>Вказати адресу установи</i>
Голова установи	<i>Вказати керівника установи</i>
Голова робочої групи	<i>Вказати голову Робочої групи із оцінки ризиків</i>
Члени робочої групи	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Вказати членів Робочої групи</i></li><li>• </li></ul>
Сторонні незалежні експерти	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Вказати сторонні експертів</i></li><li>• </li></ul>
Строки виконання робіт	<i>Вказати строки виконання робіт</i>

## 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ТА РОЗРОБКИ ППК

Оцінку корупційних ризиків та розробку Плану протидії корупції було здійснено спеціально створеною тимчасовою Робочою групою у складі *вказати кількість* представників *вказати назву установи* в період із *вказати дату початку* по *вказати дату завершення*.

Оцінку корупційних ризиків та розробку Плану протидії корупції (ППК) було проведено на виконання вимоги Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII (стаття 61) про необхідність проведення на регулярній основі оцінки корупційних ризиків у державних та відповідних приватних установах.

Оцінку ризиків було проведено для *вказати кількість* функцій *вказати установу*.

Описати обґрунтування обрання функцій для оцінки корупційних ризиків

.....

Таблиця 1 дає перелік функцій, для яких було проведено оцінку та розроблено ППК.

Таблиця 1. Перелік функцій установи, які були об'єктом оцінки ризиків

Загальні функції та процеси	Спеціалізовані функції та процеси
<i>Вказати назву функції</i>	<i>Вказати назву функції</i>
<i>Вказати назву функції</i>	<i>Вказати назву функції</i>
<i>Вказати назву функції</i>	<i>Вказати назву функції</i>
<i>Вказати назву функції</i>	<i>Вказати назву функції</i>
<i>Вказати назву функції</i>	<i>Вказати назву функції</i>

## 3. МЕТОДИКА

Дати короткий опис методики проведення оцінки корупційних ризиків

.....

Визначення рівнів корупційних ризиків та, відповідно, їхньої пріоритетності базуються на експертній оцінці членами Робочої групи ймовірності та наслідків загроз корупційного впливу з урахуванням наявності та ефективності існуючих заходів контролю та запобігання корупції. Критерії оцінки рівнів корупційних ризиків, погоджені Робочою групою **вказати назву установи**, наведено в Таблиці 2.

Таблиця 2. Критерії рівнів корупційного ризику

Рівень ризику	Критерії ризику
<b>КРИТИЧНИЙ</b>	Описати критерії Критичного ризику
<b>ВИСОКИЙ</b>	Описати критерії Високого ризику
<b>СЕРЕДНІЙ</b>	Описати критерії Середнього ризику
<b>МАЛИЙ</b>	Описати критерії Малого ризику

#### 4. ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті оцінки обраних функцій було виявлено **вказати кількість** корупційних ризиків. В Таблиці 3 наведено кількість ризиків по кожній функції та їх класифікація за рівнем.

Таблиця 3. Кількість та рівень корупційних ризиків по функціях установи

Функція	Корупційні ризики				Всього
	Критичний	Високий	Середній	Малий	
Вказати назву функції					
Вказати назву функції					
Вказати назву функції					
Вказати назву функції					
Вказати назву функції					
Вказати назву функції					
Вказати назву функції					
<b>Всього</b>					

Основними причинами, що породжують більшість корупційних ризиків, є:

- **вказати причини, що породжують ризик**
- **вказати причини, що породжують ризик**
- **вказати причини, що породжують ризик**
- **вказати причини, що породжують ризик**

В Таблиці 4 наведено 10 найбільш критичних корупційних ризиків за оцінкою Робочої групи.

Таблиця 4. 10 найбільш критичних корупційних ризиків

Процеси		Опис корупційного ризику	Рівень ризику		
			I*	H	P
Вказати процес	1	Вказати ризик			
Вказати процес	2	Вказати ризик			
Вказати процес	3	Вказати ризик			
Вказати процес	4	Вказати ризик			
Вказати процес	5	Вказати ризик			
Вказати процес	6	Вказати ризик			
Вказати процес	7	Вказати ризик			
Вказати процес	8	Вказати ризик			
Вказати процес	9	Вказати ризик			
Вказати процес	10	Вказати ризик			

\*Позначення: I – імовірність, H – наслідки, P - рівень

Детальний звіт із оцінки корупційних ризиків наведено у Додатку 2.

Для пріоритетних ризиків, оцінених як *критичні* та *високі*, запропоновано заходи контролю, як це надано у Плані протидії корупції. Для ризиків, які оцінено як *середні* та *малі* ризики, заходи контролю не було розроблено або включено в ППК, але ці ризики необхідно відслідковувати для попередження можливого росту.

**5. ПЛАН ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ**

Опис корупційного ризику	Рівень існуючого ризику			Мета	Заходи реагування	Цільові показники	Рівень залишкового ризику			Вартість	Умови та можливості	Відповідальний	Строки виконання	Строки моніторингу
	І	Н	Р				І	Н	Р					
1														
2														
3														
4														
5														



**ДОДАТОК 1 - ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ТА РОЗРОБКИ ППК**

№	Етап	Заходи та завдання	Відповідальні	Строки виконання	
				Початок	Завершення
1					
2					
3					
4					
5					

## ДОДАТОК 2 - ЗВІТ ІЗ ОЦІНКИ РИЗИКІВ

	Чинники корупції	Існуючий контроль	Загроза корупції	Опис корупційного ризику	Рівень існуючого ризику		
					І	Н	Р
<b>Вказати назву функції</b>							
1							
2							
3							
<b>Вказати назву функції</b>							
4							
5							
6							