



Методологія управління корупційними ризиками

2026



МІНІСТЕРСТВО
МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ



Уповноважений VS Робоча група з оцінювання корупційних ризиків

Уповноважений – координатор
процесу управління корупційними ризиками

Робоча група – здійснює оцінювання
корупційних ризиків та підготовку
заходів впливу на корупційні ризики

~~Комісія з оцінки корупційних
ризиків~~



R I S K



Етапи оцінювання корупційних ризиків



**підготовка
до
оцінювання
корупційних
ризиків**



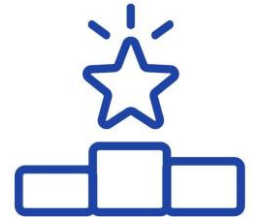
**дослідження
середовища
організації та
визначення
обсягу оцінювання
корупційних
ризиків**



**ідентифікація
корупційних
ризиків**



**аналіз
корупційних
ризиків**



**визначення
рівнів
корупційних
ризиків**

Підготовка до оцінювання корупційних ризиків



видання керівником організації розпорядчого документа про проведення оцінювання корупційних ризиків. Інформування НАЗК про початок проведення оцінювання корупційних ризиків.



формування (оновлення) персонального складу робочої групи



проведення вступного тренінгу для членів робочої групи



узгодження робочою групою організаційних питань своєї діяльності



складення плану оцінювання корупційних ризиків та підготовки антикорупційної програми

Дослідження середовища організації та визначення обсягу оцінювання корупційних ризиків

РОБОЧА ГРУПА

- 1** визначає функції та активи організації, що становлять значну економічну цінність
- 2** встановлює внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони організації, аналізує характер їх відносин з організацією
- 3** формує перелік нормативно-правових актів та розпорядчих документів, що регулюють діяльність організації
- 4** збирає та аналізує інформацію про інші фактори середовища організації та визначає потенційно вразливі до корупції функції та процеси



Збір та аналіз інформації про інші фактори середовища організації та визначення потенційно вразливих до корупції функцій і процесів



Результати виконання антикорупційної програми за попередній період



Анкетування



Стратегічні плани діяльності



Результати аудитів, перевірок



Звернення та скарги на діяльність організації



Матеріали дисциплінарних проваджень, службових розслідувань; рішення суду



Відомості у відкритих інформаційних системах, реєстрах і базах даних



Аналітичні матеріали НАЗК щодо аналізу корупційних ризиків



Відомості зі ЗМІ, соціальних мереж

Аналітична довідка за результатами збору та аналізу інформації про середовище організації

- 📌 за результатами збору та аналізу інформації про середовище організації із використанням **КОЖНОГО** методу/способу, визначеного у плані оцінювання корупційних ризиків та підготовки антикорупційної програми, готується **ОКРЕМА АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА**
- 📌 аналітична довідка **ОБОВ'ЯЗКОВО** складається за алгоритмом, визначеним у Методології
- 📌 на підставі аналітичних довідок уповноважений формує та вносить на розгляд робочої групи **ПЕРЕЛІК ПОТЕНЦІЙНО ВРАЗЛИВИХ ДО КОРУПЦІЇ ФУНКЦІЙ ТА ПРОЦЕСІВ**, які реалізуються організацією самостійно або спільно з іншими зовнішніми заінтересованими сторонами
- 📌 на підставі аналітичних довідок НАЗК аналізує **ПРАВИЛЬНІСТЬ І ПОВНОТУ** визначення організацією **ПЕРЕЛІКУ** потенційно вразливих до корупції функцій та процесів

**RISK
MANAGEMENT**



Алгоритм складення аналітичної довідки за результатами збору та аналізу інформації про середовище організації

В АНАЛІТИЧНІЙ ДОВІДЦІ ЗАЗНАЧАЮТЬСЯ

- 1** Метод/спосіб дослідження середовища організації та визначення потенційно вразливих до корупції функцій і процесів організації
- 2** Конкретні джерела інформації, які збиралися та аналізувалися за допомогою методу/способу дослідження середовища організації; посилання на таке джерело
- 3** Функції, процеси організації, у яких виявлено недоліки або невідповідності; короткий опис виявлених недоліків або невідповідностей, причини їх виникнення, заходи, які вжиті або можуть бути вжиті для їх усунення
- 4** У разі виявлення корупційного ризику – корупційний ризик, його зміст, джерела, існуючі заходи контролю
- 5** Інша інформація, яка має значення для визначення обсягу оцінювання корупційних ризиків
- 6** Інформація про особу, яка підготувала аналітичну довідку



Потенційно вразливі до корупції функції та процеси



ПЕРЕДБАЧАЮТЬ ВЗАЄМОДІЮ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЇЇ ПРАЦІВНИКІВ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ

Підпорядкованість, підконтрольність, підзвітність, спрямування, координація, взаємодія на підставі договірних відносин, відносин у процедурах надання адміністративних послуг тощо



ПОВ'ЯЗАНІ ІЗ РОЗПОРЯДЖЕННЯМ (УПРАВЛІННЯМ) АКТИВАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Утримання майна, надання майна в оренду, відчуження та списання майна








ІНШІ ПОТЕНЦІЙНО ВРАЗЛИВІ ДО КОРУПЦІЇ ФУНКЦІЇ, ВИЗНАЧЕНІ РОБОЧОЮ ГРУПОЮ



Ідентифікація корупційних ризиків



ОПИС ПОТЕНЦІЙНО ВРАЗЛИВИХ ДО КОРУПЦІЇ ФУНКЦІЙ, ПРОЦЕСІВ (ПІДПРОЦЕСІВ) У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ:

-  формулювання функції
-  формулювання всіх процесів (підпроцесів), які здійснюються для реалізації відповідної функції
-  визначення внутрішніх та зовнішніх заінтересованих осіб, які беруть участь у кожному із процесів (підпроцесів), у тому числі осіб, які здійснюють незалежний контроль за їх реалізацією
-  визначення початку окремого процесу (підпроцесу) та його закінчень, яких може бути декілька
-  визначення послідовності дій, що виконуються від початку до закінчення процесу (підпроцесу)



АНАЛІЗ ОПИСАНИХ ПОТЕНЦІЙНО ВРАЗЛИВИХ ДО КОРУПЦІЇ ФУНКЦІЙ, ПРОЦЕСІВ (ПІДПРОЦЕСІВ) У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ



Елементи корупційного ризику

1

**зміст (опис)
корупційного ризику**

моделюється спосіб (способи) і обставини вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення та визначає, які внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони можуть брати участь у його вчиненні

2

**джерело (джерела)
корупційного ризику**

пов'язані з особливостями або недоліками:

- нормативно-правових актів та розпорядчих документів, що регулюють діяльність організації
- практичної реалізації процесів у діяльності організації
- людських ресурсів організації

3

**існуючі заходи контролю,
спрямовані на запобігання
реалізації корупційного ризику**

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



Приклад корупційного ризику

Корупційний ризик

Можливість вимагання, отримання неправомірної вигоди за надання дозволу на виїзд за кордон військовозобов'язаних водіїв гуманітарних вантажів, або прийняття такого рішення в умовах конфлікту інтересів

Зміст корупційного ризику



Посадові особи Мінінфраструктури, обласних, Київської міської військових адміністрацій можуть вимагати, отримати неправомірну вигоду під час прийняття рішення про виїзд за межі України військовозобов'язаних водіїв, що здійснюють перевезення для потреб Збройних Сил, інших утворених відповідно до законів України військових формувань, а також медичних вантажів, вантажів гуманітарної допомоги автомобільними транспортними засобами або прийняти відповідне рішення в умовах конфлікту інтересів

Приклад корупційного ризику

Джерела корупційного ризику



У Правилах перетинання державного кордону громадянами України, затверджених постановою КМУ від 27.01.1995 № 57 (зі змінами від 20.05.2022 № 615):

- відсутні критерії для прийнятності наданого обґрунтування щодо обсягів вантажів та кількості необхідних транспортних засобів;
- не визначені строк прийняття рішень про виїзд водіїв за кордон;
- не визначено порядок обміну інформацією між військовими адміністраціями, Мінінфраструктури, Державною прикордонною службою, Державною митною службою щодо дотримання водіями мети виїзду за межі України;
- інформаційна система «Шлях» допускає фіксацію рішення обласної, Київської міської військової адміністрації, Мінінфраструктури, якщо окремі відомості, які підлягають занесенню до системи, відсутні, є неповними або некоректними.

Існуючі заходи контролю

Рішення про надання дозволу приймається на підставі обґрунтування щодо обсягів вантажів та кількості транспортних засобів, необхідних для їх перевезення, що міститься у листах від будь-якого з таких органів, підприємств, установ, організацій, закладів, військових, правоохоронних органів; військових адміністрацій; медичних закладів; відправників чи отримувачів гуманітарної допомоги відповідно до п. 2-8 Правил № 57

Аналіз корупційних ризиків

1

РІВЕНЬ ІМОВІРНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРУПЦІЙНОГО РИЗИКУ

- 📌 кількість виявлених випадків учинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень працівниками організації, у тому числі територіальних органів, за останні три роки
- 📌 можливість вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень працівниками організації, у тому числі територіальних органів, за певний період часу

4 бали **дуже високий**

3 бали **високий**

2 бали **середній**

1 бал **низький**



Аналіз корупційних ризиків

2

рівень наслідків від реалізації корупційного ризику

визначається за *найвищим балом потенційних втрат*, які встановлює робоча група, за Методикою у додатку 12 до Методології

Бал	Очікувані майнові втрати організації або розмір незаконного збагачення працівника організації від реалізації корупційного ризику	Вид юридичної відповідальності, до якої може бути притягнуто працівника організації у разі реалізації корупційного ризику	Очікувані репутаційні втрати організації, її працівників від реалізації корупційного ризику	Очікувана шкода, яка може бути завдана охоронюваним законом державним, суспільним інтересам від реалізації корупційного ризику
4	значні майнові втрати (майнові втрати, які перевищують 100 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому проводиться оцінювання корупційних ризиків)	кримінальна, цивільна	репутаційні втрати на загальнодержавному та міжнародному рівні, втрата довіри більшості населення та зовнішніх заінтересованих сторін	загроза державному суверенітету, територіальній цілісності; порушення окремих прав і свобод людини і громадянина, окремих прав і законних інтересів юридичних осіб; порушення демократичних засад функціонування держави; порушення (загроза порушенню) міжнародних угод, стороною яких є держава Україна, гальмування соціально-економічних реформ; уповільнення економічного зростання, забруднення навколишнього середовища тощо)
3	майнові втрати наявні (від 5 до 100 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому проводиться оцінювання корупційних ризиків)	кримінальна	репутаційні втрати на загальнодержавному рівні, втрата довіри більшості населення та зовнішніх заінтересованих сторін	зниження ефективності державного управління у відповідній галузі
2	майнові втрати наявні, але незначні (не перевищують 5 прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому проводиться оцінювання корупційних ризиків)	адміністративна	репутаційні втрати на локальному рівні, втрата довіри деяких із зовнішніх заінтересованих сторін	моральна шкода, завдана окремим громадянам
1	не очікується майнових втрат	дисциплінарна	репутаційні втрати організації, втрата довіри внутрішніх заінтересованих сторін	шкода відсутня

Визначення рівнів корупційних ризиків

рівень імовірності
реалізації
корупційного ризику



рівень наслідків від
реалізації
корупційного ризику



рівень
корупційного
ризикy



бали

12 – 16

критичний

6 – 9

високий

3 – 4

середній

1 – 2

низький



Заходи впливу на корупційні ризики



мають бути спрямовані на усунення, мінімізацію його джерел, а у випадку неможливості безпосереднього впливу на джерела - на зниження рівня ймовірності чи можливих наслідків його реалізації



усунення, мінімізація корупційного ризику може здійснюватися без розробки заходів впливу на корупційні ризики шляхом прийняття рішення не починати або не продовжувати діяльність, яка призводить до виникнення такого корупційного ризику

Принципи розробки

1

послідовність

2

пріоритетність

3

чіткість

4

достатність

5

уникнення дублювання

6

досяжність



Приклад визначення заходу впливу на корупційний ризик

Корупційний ризик

Можливість вимагання, отримання неправомірної вигоди за надання дозволу на виїзд за кордон військовозобов'язаних водіїв гуманітарних вантажів, або прийняття такого рішення в умовах конфлікту інтересів

Захід впливу на корупційний ризик

Внести зміни до Правил перетинання державного кордону громадянами України, затверджених постановою КМУ від 27.01.1995 № 57 (зі змінами від 20.05.2022 № 615):

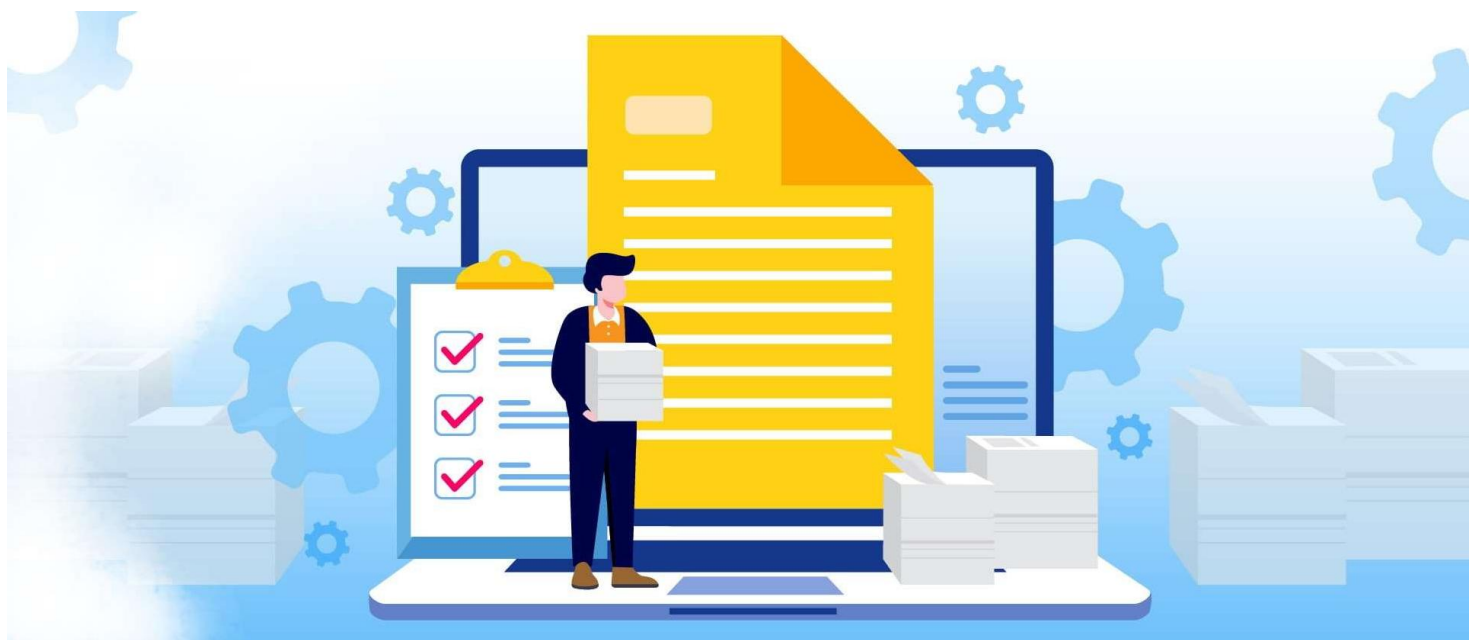
- передбачити критерії для прийнятності наданого обґрунтування щодо обсягів вантажів та кількості необхідних транспортних засобів;
- визначити строк прийняття рішень про виїзд водіїв за кордон;
- визначити порядок обміну інформацією між військовими адміністраціями, Мінінфраструктури, Державною прикордонною службою, Державною митною службою щодо дотримання водіями мети виїзду за межі України.

Удосконалити інформаційну систему «Шлях» в частині недопущення фіксації рішення обласної, Київської міської військової адміністрації, Мінінфраструктури, якщо окремі відомості, які підлягають занесенню до системи, відсутні, є неповними або некоректними



День 2

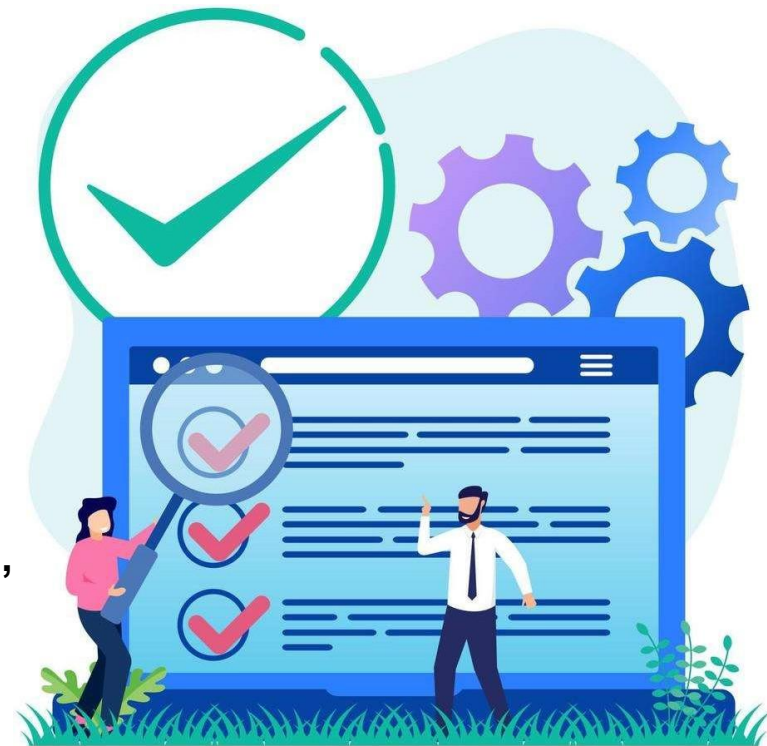
1. Підготовка антикорупційної програми
2. Процедура прийняття антикорупційної програми
3. Моніторинг, оцінка виконання, перегляд антикорупційної програми
4. Подання антикорупційної програми, змін до неї на погодження до НАЗК
5. Процедура погодження НАЗК антикорупційної програми, змін до неї



Підготовка антикорупційної програми

АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА СКЛАДАЄТЬСЯ З ТАКИХ РОЗДІЛІВ

- 1** Засади антикорупційної політики організації
- 2** Оцінювання корупційних ризиків
- 3** Навчання, заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування
- 4** Моніторинг, оцінка виконання та перегляд антикорупційної програми
- 5** Може містити інші розділи з інформацією про заходи, спрямовані на запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням
- 6** Реєстр ризиків – додаток до антикорупційної програми



1. Засади антикорупційної політики організації

- 📌 **декларація про повну відмову і нетерпимість в організації до корупції у будь-яких її проявах**
- 📌 **завдання керівника організації, уповноваженого та інших працівників у запобіганні та протидії корупції**
- 📌 **висновки за результатами оцінки виконання антикорупційної програми за попередній період**
- 📌 **мета прийняття антикорупційної програми**
- 📌 **принципи антикорупційної політики організації та стратегічні пріоритети (цілі) діяльності організації, спрямовані на досягнення належного рівня виконання організацією своїх функцій в інтересах суспільства за рахунок налагодження ефективної системи запобігання та протидії корупції**
- 📌 **заходи з реалізації засад антикорупційної політики організації, а також заходи з виконання антикорупційної стратегії та державної програми з її реалізації, прийнятої на відповідний період**
- 📌 **перелік розпорядчих документів, що регулюють питання запобігання та протидії корупції в організації**



2. Оцінювання корупційних ризиків

- 📌 інформація про обраний формат оцінювання корупційних ризиків
- 📌 відомості про робочу групу та виконані заходи із підготовки, організації та проведення оцінювання корупційних ризиків (у разі проведення оцінювання корупційних ризиків у форматі самооцінювання)

📌 інформація про внутрішніх та зовнішніх заінтересованих сторін, які залучалися до процесу оцінювання корупційних ризиків та розробки заходів впливу на них, способи їх залучення

📌 вразливі до корупції функції організації, виявлені під час оцінювання корупційних ризиків

📌 джерела інформації, які використовувалися під час оцінювання корупційних ризиків

📌 методи і способи, які застосовувалися при проведенні оцінювання корупційних ризиків

📌 узагальнення отриманої інформації та пропозицій від внутрішніх, зовнішніх заінтересованих сторін, результати їх розгляду та врахування організацією



3. Навчання, заходи з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування

- 📌 інформація про навчання з питань запобігання та протидії корупції у діяльності організації, яка викладається у програмі навчання із зазначенням тем навчальних заходів, графіка та форми їх проведення, цільової аудиторії кожного навчального заходу, осіб, відповідальних за їх проведення
- 📌 план заходів з поширення інформації щодо програм антикорупційного спрямування



4. Моніторинг, оцінка виконання та перегляд антикорупційної програми

- 📌 процедура моніторингу виконання антикорупційної програми, її періодичність та особа, відповідальна за його здійснення
- 📌 процедура оцінки виконання антикорупційної програми, особа, відповідальна за її здійснення, її періодичність та індикатори, за якими вона здійснюється
- 📌 особи, які мають право ініціювати перегляд антикорупційної програми, підстави та процедура перегляду антикорупційної програми



Процедура прийняття антикорупційної програми: проведення публічного обговорення проєкту антикорупційної програми

- 1** Розміщення на офіційному вебсайті організації проєкту антикорупційної програми та повідомлення про проведення його публічного обговорення

Строк подання пропозицій та подання заявок – не менше 10 робочих днів з дати розміщення інформаційного повідомлення
- 2** Проведення обговорення у формі конференції, засідання за круглим столом, зустрічі (наради) з громадськістю та іншими зовнішніми заінтересованими сторонами
- 3** Розгляд уповноваженим пропозиції та зауваження до проєкту антикорупційної програми, за винятком пропозицій та зауважень щодо результатів оцінювання корупційних ризиків.

Розгляд робочою групою пропозиції та зауваження до проєкту антикорупційної програми щодо результатів оцінювання корупційних ризиків.
- 4** Подання уповноваженим на розгляд керівнику організації підготовленого за результатами розгляду пропозицій та зауважень проєкту антикорупційної програми

Процедура прийняття антикорупційної програми: затвердження антикорупційної програми



Антикорупційна програма приймається на термін від **1** до **3 років** протягом **4 місяців** з дати закінчення дії попередньої антикорупційної програми.

Антикорупційна програма новоствореної або реорганізованої організації приймається на термін від **1** до **2 років** протягом **6 – 9 місяців** з дати призначення керівника такої організації.



Антикорупційна програма ст. 19 ЗУ «Про запобігання корупції»:

вводиться в дію з дати її погодження НАЗК, про що зазначається у розпорядчому документі про затвердження антикорупційної програми;

розміщується на офіційному вебсайті організації після її погодження НАЗК.



Положення щодо виконання антикорупційної програми *включаються до оперативних і стратегічних планів роботи організації.*





Дякуємо за увагу!

2026



МІНІСТЕРСТВО
МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ

Марина КАПІНОС

Головний спеціаліст з питань
запобігання та виявлення корупції

Email: kapinosm@ukr.net

Тел: 289-00-43, моб. (050)192-45-24