

Стратегічне бачення діяльності на посаді Голови Національного агентства з питань запобігання корупції

ХАВАНОВ АРТЕМ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ

Питання 1. Поясніть Ваше бачення ролі та місця НАЗК у антикорупційній інфраструктурі України, а також взаємозв'язки між НАЗК та основними стейкхолдерами.

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) постає як життєво важлива та зразкова інституція, яка позиціонує себе як маяк доброчесності в боротьбі України з корупцією.

Місія НАЗК – підвищення рейтингу України за індексом сприйняття корупції (СРІ) та зміцнення репутації країни як відкритої та доброчесної. Сьогодні, ефективне запобігання корупції є передумовою вступу України до ЄС і продовження отримання цивільної та військової допомоги, необхідної для перемоги та відновлення.

НАЗК є рушійною силою в процесі формування антикорупційної культури шляхом стандартизації інструментів запобігання корупції та забезпечення доброчесності.

Система «Уповноважених осіб», запроваджена НАЗК, покликана забезпечити належне функціонування антикорупційних інструментів на всіх рівнях державної влади. Такий гармонізований підхід дозволяє безперервно впроваджувати багатоаспектний комплекс антикорупційних заходів, не залишаючи місця для неправомірної поведінки чи зловживання владою.

Зосередженість НАЗК на координації, моніторингу, а також адвокації покращення правової бази й забезпечення підзвітності, створює умови для надійного стримування проявів корупції. Це, серед іншого, включає: розробку політик та процедур; нагляд та контроль (в т.ч. фінансовий); навчання та обізнаність; взаємодію з викривачами.

НАЗК консолідує зусилля антикорупційних органів на досягнення спільної мети зменшення рівня корупції в Україні, при цьому, його ефективність залежить від співпраці з ключовими стейкхолдерами, серед яких:

- **Державні органи та установи**, співпраця з якими сприяє узгодженому підходу до забезпечення послідовного впровадження антикорупційної політики та заходів.
- **Міжнародні партнери**, взаємодія з якими, не лише посилює безпосередньо НАЗК (технічна допомога, фінансування, розвиток), але й зміцнює позиції України у сфері глобальних антикорупційних зусиль.
- **Громадські організації**, які безпосередньо впливають на прозорість та підзвітність НАЗК
- **Бізнес-спільнота**, налагодження партнерських відносини з якою, НАЗК сприяє розвитку культури доброчесності в корпоративному секторі.
- **ЗМІ** – цінний партнер у поширенні інформації та заохоченні до журналістських розслідувань, які завдають змін.
- **Громадськість**, оскільки розширюючи її можливості НАЗК заохочує активну участь громадян у протидії проявам корупції.

Питання 2. Поясніть як ви розумієте правовий статус НАЗК та як різні повноваження НАЗК спільно формують комплексну та інтегральну систему запобігання корупції?

НАЗК – орган державної влади із спеціальними повноваженнями, який відповідає за формування та реалізацію державної політики спрямованої на підвищення ефективності інституційних механізмів запобігання та протидії корупції, а також усунення корупційних практик у різних сферах суспільного життя.

Спираючись на законодавство та кращі світові практики, НАЗК запровадило та постійно вдосконалює складну та багатоаспектну систему запобігання корупції в Україні. Ця Система включає в себе, серед іншого, такі важливі елементи:

1. **Контрольне середовище**, яке встановлює стійкі етичні та правові основи для всіх державних та громадських інститутів, сприяючи розвитку культури доброчесності та прозорості, необхідної для ефективної боротьби з корупцією;
2. **Оцінка та управління ризиками**, що включають комплексний і координований підхід до контролю доброчесності, який поєднує безпосередні заходи реагування, превентивні заходи та незалежну оцінку, створюючи умови для розробки цілеспрямованих стратегій управління корупційними ризиками та зниження потенційних загроз;
3. **Контрольні заходи**, що включають не лише нагляд за особистою доброчесністю та управління конфліктом інтересів, а й фінансовий контроль: перевірку декларацій й моніторинг способу життя посадовців та фінансування політичних партій;
4. **Моніторинг та нагляд**: НАЗК здійснює безперервний моніторинг та нагляд за реалізацією антикорупційних заходів. Взаємодія з антикорупційними службами на місцевому рівні допомагає формувати єдину екосистему запобігання корупції, забезпечуючи координацію зусиль та обмін кращими практиками.
5. **Інформація, комунікація**: НАЗК активно взаємодіє зі стейкхолдерами та громадськістю, поширюючи інформацію про корупційні ризики, заходи щодо їх запобігання та кращі практики із розбудови доброчесності (в т.ч., але не обмежуючись, медіа та освітні кампанії, навчальні програми, роз'яснення, звітність та діалог з громадянським суспільством).
6. **Постійне вдосконалення та Сталий розвиток**: регулярний аналіз та вдосконалення методів й засобів запобігання корупції, впровадження інновацій, оцінка результатів та співпраця з іншими організаціями для підтримки та підвищення ефективності діяльності НАЗК у довгостроковій перспективі.

Системний підхід, який спирається на засади Антикорупційної стратегії на 2021–2025 роки та Державну антикорупційну програму, що забезпечує виконання Стратегії, а також стандарти та рекомендації ОЕСР є вирішальним на шляху до реалізації завдань та функцій НАЗК.

Питання 3. У 2023 році був опублікований звіт про незалежний аудит діяльності НАЗК за 2020 та 2021 роки. Які, на вашу думку, три найважливіші виклики, виявлені за підсумками аудиту у сфері управління та організаційної спроможності НАЗК? Як Ви їх вирішите, якщо будете призначені головою НАЗК?

Виклик 1. Добір кадрів.

Для того щоб конкурсний відбір на посади до НАЗК був ефективним та прозорим, а відділ кадрів належним чином оцінював професіоналізм, компетентність і доброчесність кандидатів, необхідно, серед іншого, вжити таких заходів:

- Запровадити чіткий, стислий, неупереджений опис посад з конкретними вимогами;
- Розробити об'єктивні стандартизовані критерії відбору відповідно до вимог посади;
- Взяти за правило належним чином комунікувати про процес, умови та оновлення;
- Використовувати структуровані запитання для оцінки навичок і компетенцій;
- Обов'язково перевіряти трудову біографію та верифікувати доброчесність у попередніх місцях роботи;
- Залучати до співбесіди різних працівників та документувати результати таких співбесід;
- У відповідних випадках залучати зовнішніх підрядників для добору кандидатів на особливо відповідальні посади;
- Запровадити дієвий механізм взаємного зворотнього зв'язку з кандидатами.

Виклик 2. Демонстрація Головою НАЗК високого рівня знань, професіоналізму, лідерства та відданості роботі, що мотивує підлеглих і є прикладом доброчесності.

Для того, щоб Голова НАЗК демонстрував високий рівень знань, професіоналізму, лідерства та відданості роботі, він повинен постійно самовдосконалюватись, підвищувати кваліфікацію та професійний рівень, враховувати останні тенденції та інновації у сфері запобігання корупції.

Також, важливо бути взірцем доброчесності та етичної поведінки та приймати обґрунтовані, прозорі рішення, демонструючи свою відданість та сумлінність. Зрештою, Голова має активно мотивувати та надихати своїх підлеглих, заохочуючи командну роботу, інновації та відкритість до нових ідей, щоб створити сильну та узгоджену робочу атмосферу.

Враховуючи наведені зауваження, необхідно зосередитись на побудові дієвої системи внутрішнього контролю та вжити заходів для налагодження процесу отримання зворотного зв'язку від громадськості та стейкхолдерів.

Виклик 3. Ефективність та неупередженість підрозділу внутрішнього контролю.

Для вирішення цього питання, необхідно побудувати повноцінну систему внутрішнього контролю НАЗК за правилами трьох ліній захисту, що забезпечує комплексний підхід до управління ризиками та підвищує загальну ефективність управління:

- 1-а лінія: всі працівники НАЗК, які безпосередньо займаються виконанням основних завдань агентства та щоденно контролюють їх правильність та ефективність;
- 2-а лінія: комплаєнсу, ризик-менеджменту, реінжинірингу та безпеки, які забезпечують дотримання стандартів, політик та процедур, а також оцінюють й мінімізують ризики;
- 3-я лінія: внутрішній аудит, який здійснює періодичний «контроль контролерів» та тестує загальний рівень контрольного середовища.

Також важливо запровадити інструменти для повідомлення працівниками НАЗК про виявлені порушення (Лінію довіри).

Питання 4. Якими є три найважливіші досягнення НАЗК за останні 4 роки на Вашу думку? Будь ласка, поясніть свій вибір.

Серед найважливіших досягнень НАЗК за останні 4 роки, на моє переконання слід виділити такі:

1. Затвердження Державної антикорупційної програми 2023 – 2025 – фундаментального документу, який задає «тон згори» та визначає засади реалізації загальнодержавної політики із запобігання та протидії корупції.
2. Запровадження Єдиного порталу повідомлень викривачів – надійної, дієвої та неупередженої платформи, яка забезпечує конфіденційність та заохочує громадян повідомляти про порушення, без ризиків стати об'єктом переслідування. Цей інструмент потребує суттєвих доопрацювань (зокрема щодо його інклюзивності, а також правил маршрутизації повідомлень), проте сам факт його запровадження є фундаментальним кроком на шляху запобігання корупції.
3. Створення Електронної бази знань – надзвичайно ефективний помічник для близько 10 тис. «уповноважених працівників» на місцях, які дуже часто не розуміють, що і яким чином їм необхідно робити.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про запобігання корупції»
2. Веб-сайт НАЗК - <https://nazk.gov.ua/uk/>
3. Звіт Комісії з проведення незалежної оцінки діяльності НАЗК за 2020-2021 роки
4. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки
5. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки
6. Стандарти ОЕСР – <https://www.oecd.org/corruption-integrity/explore/oecd-standards/>
7. Звіти ОЕСР про моніторинг та прогрес для України в рамках Стамбульського плану дій по боротьбі з корупцією – <https://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-reforms-in-ukraine.htm>
8. COSO ERM Framework - <https://www.coso.org/erm-framework>