



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ
КОРУПЦІЇ

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ
Управління формування політики доброчесності
у публічній та приватній сфері

НАСТІЛЬНА КНИГА З РОЗБУДОВИ ДОБРОЧЕСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

(версія 1.0)

КИЇВ
2024 рік

Терміни та визначення:

Закон – Закон України «Про запобігання корупції».

ДАП – Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220¹.

Уповноважений з доброчесності – уповноважений підрозділ (уповноважена особа) з питань запобігання та виявлення корупції; особа, відповідальна за реалізацію антикорупційної програми організації; працівник юридичної особи, на якого покладено обов'язок щодо запобігання корупції, виконання антикорупційної програми, запровадження кодексів етики в організації, тощо.

Антикорупційна стратегія – Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки, затверджена Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021 – 2025 роки»².

Антикорупційна програма – це система заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності антикорупційному законодавству, управління корупційними ризиками, запобігання, виявлення та протидію корупції.

Організація – юридична особа публічного та приватного права.

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку.

НАЗК, Національне агентство – Національне агентство з питань запобігання корупції.

Типове положення – Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затверджене наказом Національного агентства від 27.05.2021 № 277/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 14.07.2021 за № 914/3653³.

Типова АКП – Типова антикорупційна програма юридичної особи, затверджена наказом від 15.01.2024 № 22/24 «Про внесення змін до наказу Національного агентства з питань запобігання корупції від 28 грудня 2021 року № 830/21», зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 19 січня 2024 року за № 99/41444⁴.

Методологія – Методологія управління корупційними ризиками, затверджена наказом Національного агентства від 28.12.2021 № 830/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 17.02.2022 за № 219/37555⁵.

Рекомендації ОЕСР з комплаєнсу – Рекомендації ОЕСР з належної практики внутрішнього контролю, етики та відповідності (Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance)⁶.

¹ [Про затвердження Державної антик...](#) | від 04.03.2023 № 220 (rada.gov.ua)

² [Про засади державної антикор...](#) | від 20.06.2022 № 2322-IX (rada.gov.ua)

³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text>

⁴ https://ips.ligazakon.net/document/view/re41444?an=&ed=2024_01_15&dtm=

⁵ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text>

⁶ <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>

Зміст

Терміни та визначення:	2
Преамбула	4
Рекомендації з розбудови доброчесності в організації	6
1. Розподіл функцій, прав і обов'язків в організації	6
1.1. Роль керівництва	6
1.2. Статус Уповноваженого з доброчесності	10
1.3. Взаємодія Уповноваженого з доброчесності з іншими підрозділами організації	13
2. Управління корупційними ризиками	16
3. Внутрішні документи щодо запобігання корупції	21
3.1. Антикорупційна програма	21
3.2. Кодекс етики	22
3.3. Інші документи з доброчесності	23
4. Просвітницька діяльність та навчання в організації	25
4.1. Загальні положення	25
4.2. Особливості навчання в організації	26
5. Повідомлення про порушення та порядок їх розгляду	28
5.1. Канали повідомлення про порушення	28
5.2. Порядок розгляду повідомлень про порушення	30
5.3. Взаємодія з викривачами в організації	30
Додаток 1. Мінімізація корупційних ризиків під час укладення договорів	32
Додаток 2. Мінімізація корупційних ризиків у діловій гостинності	36
Додаток 3. Мінімізація корупційних ризиків у благодійній діяльності	38
Додаток 4. Мінімізація корупційних ризиків у трудових відносинах	40
Додаток 5. Забезпечення дотримання вимог санкційного законодавства	42
Замість висновків	44

Преамбула

Україна, спрямовуючи свої зусилля на досягнення сталого економічного розвитку і зміцнення міжнародної репутації, активно розвиває доброчесний та ефективний приватний сектор. Цей стратегічний курс не лише відповідає глобальним трендам, а є також необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку національної економіки.

Україна визнала проблеми у сфері доброчесності та протидії корупції в приватному секторі, зокрема високий рівень толерування корупції та недостатньо розвинений інститут антикорупційного комплаєнсу. Ці виклики, визначені в Антикорупційній стратегії, потребують невідкладних та ефективних рішень.

Визнаючи наявність проблеми на державному рівні, ДАП передбачено розроблення важливих інструментів, спрямованих на розбудову доброчесності у приватній сфері, а саме:

- методичних документів щодо побудови доброчесної (ефективної) організації, виявлення та усунення корупційних ризиків у діяльності юридичної особи;
- антикорупційних стандартів у приватному секторі економіки;
- методичних документів щодо практики застосування стандартів доброчесності (антикорупційних стандартів).

! Настільна книга з розбудови доброчесності є комплексним рішенням, яке охоплює заходи ДАП, та розроблена як «soft law» - інструмент для керівника із побудови ефективної системи запобігання корупції та сприяння високим стандартам етики і доброчесності у різних сферах бізнесу.

У Настільній книзі запропоновано системний підхід до розбудови доброчесної організації у приватному секторі. Її цінність полягає в наданні конкретних інструментів, які допоможуть керівникам і працівникам управляти корупційними ризиками, усунути їх та впроваджувати високі стандарти етики і доброчесності в їхню діяльність.

Ця книга є інструментом для підтримки сталого розвитку організації та вдосконалення доброчесних практик у приватному секторі.

Слід зауважити, що застосування порад, наведених у книзі, є добровільним вибором кожної організації, проте команда **Національного агентства наполегливо рекомендує використовувати її організаціям, які підпадають під критерії ст. 62 Закону.**

Варто зазначити, що відповідальним за доброчесність (ефективність) будь-якої організації відповідно до статутних документів та законодавства (ч. 2 ст. 61 Закону) є керівник. При цьому кожен працівник будь-якої організації є невід'ємною складовою у побудові доброчесної організації, тому керівникам слід залучати всіх працівників до процесу впровадження та підтримки цих важливих ініціатив.

Водночас перед здійсненням будь-яких змін в організаційній структурі чи бізнес-процесах рекомендуємо провести аналіз рівня зрілості організації⁷, що ґрунтуватиметься на Моделі рівнів зрілості, яка дасть змогу визначити поточний стан справ та напрями подальших покращень.

Керівнику та управлінській команді рекомендуємо визначити місію, візію та цінності організації, визнаючи доброчесність як одну із цінностей, що покладе початок ефективній імплементації запропонованих у Настільній книзі рекомендацій.

⁷ <https://antycorportal.nazk.gov.ua/indeks-zrilosti/test/>

Для допомоги у цьому процесі пропонуємо використовувати практичний документ, який ґрунтується на системній розбудові доброчесних (ефективних) організацій, – «Посібник для керівника»⁸.

Так, Посібник для керівника та Настільна книга з розбудови доброчесної організації є базовими рекомендаціями для керівників, що прагнуть підвищити ефективність компаній через розбудову доброчесності. При цьому кожен керівник та організація обирають свій шлях, а використання тих чи інших рекомендацій залежить від особливостей діяльності та цілей.

Національне агентство підкреслює, що впровадження та застосування рекомендацій цієї книги можуть слугувати практичною інструкцією для управлінців, які прагнуть створити етичне та доброчесне бізнес-середовище, і є важливим етапом для досягнення високих показників ефективності та конкурентоспроможності будь-якої організації. Впровадження цих змін допоможе створити етичне, доброчесне та стабільне середовище для розвитку, де кожен учасник відчуватиме свою відповідальність перед суспільством і майбутніми поколіннями.

Процеси та механізми, описані в книзі, підкреслюють роль керівництва як основного каталізатора позитивних змін, а також зводяться до рекомендацій з управління корупційними ризиками, розробки та впровадження заходів для зниження таких ризиків, створення і впровадження систем контролю та моніторингу. Особливу увагу приділено підготовці та адаптації персоналу до роботи відповідно до нових умов.

Дотримання запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню відповідального підходу до ведення бізнесу, а також забезпечить високий рівень довіри як серед внутрішніх стейкхолдерів, так і серед зовнішніх партнерів та клієнтів.

Команда Національного агентства закликає чинити правильно навіть тоді, коли ніхто не бачить, і ми переконані, що ця книга допоможе вам у цьому!

⁸ https://drive.google.com/drive/folders/1NbwKwOvF5L-iNT3MMoHQsdyOllg_V-cB



Рекомендації з розбудови доброчесності в організації

1. Розподіл функцій, прав і обов'язків в організації

1.1. Роль керівництва

Відповідно до ст. 61 Закону юридичні особи зобов'язані розробляти та впроваджувати заходи для запобігання та протидії корупції. Відповідальність за регулярну оцінку корупційних ризиків і впровадження відповідних антикорупційних заходів покладено на керівника та засновників (учасників) юридичної особи.

Зрозуміло, що вище керівництво, включаючи представників усіх органів управління, відіграє ключову роль у розбудові доброчесної організації. Це вимагає не лише залученості, а й відповідальності за ефективність системи запобігання та протидії корупції. Хоча Закон не визначає чіткого розподілу ролей між керівником, учасниками та іншими органами організації, узгодженість усіх органів управління має вирішальне значення для виявлення залученості вищого керівництва до антикорупційних процесів.

Відповідно до Цивільного кодексу України (далі – Цивільний кодекс) юридична особа набуває цивільних прав та обов'язків і здійснює їх через свої **органи**⁹, які діють відповідно до установчих документів та закону. У випадках, встановлених законом, юридична особа може набувати цивільних прав та обов'язків і здійснювати їх через своїх **учасників**. Управління юридичною особою у формі товариства здійснюється органами управління, до яких належать загальні збори учасників і виконавчий орган, якщо інше не встановлено законом. Однак засновники юридичної особи у формі установи не беруть участі в управлінні нею.

Згідно з Господарським кодексом України (далі – Господарський кодекс) управління підприємством здійснюється на основі установчих документів та може бути однорівневим або дворівневим. Однорівнева структура передбачає управління через загальні збори та раду директорів. У дворівневій структурі діють загальні збори, наглядова рада та виконавчий орган.

⁹ У цьому розділі термін «загальні збори» застосовується щодо загальних зборів учасників, загальних зборів акціонерів, а також щодо власників підприємств; термін «виконавчий орган» застосовується щодо одноособового виконавчого органу (керівника, директора тощо), щодо колегіального виконавчого органу (правління, дирекція тощо), щодо виконавчих директорів ради директорів, а також щодо керівника підприємства; термін «наглядовий орган» застосовується щодо наглядових рад, спостережних рад, невиконавчих директорів ради директорів, рад банків.

Для ефективного запобігання корупції організація повинна враховувати всі особливості своєї структури та визначити чіткий розподіл прав і обов'язків. Установчі та інші внутрішні документи повинні включати відомості про структуру управління, компетенцію органів та порядок ухвалення рішень, зокрема в антикорупційній сфері.

Національне агентство надає рекомендації з урахуванням чинного законодавства та міжнародного досвіду.

Роль засновників (учасників, акціонерів)

Відповідно до Цивільного кодексу учасники (засновники, акціонери, пайовики) юридичної особи мають право у порядку, встановленому установчим документом та законом, зокрема:

- брати участь в управлінні юридичною особою в порядку, визначеному установчим документом, крім випадків, встановлених законом;
- одержувати інформацію про діяльність юридичної особи в порядку, встановленому установчим документом;
- інші права, встановлені статутом та законом.

Загальні збори учасників **товариства** мають право приймати рішення з усіх питань діяльності товариства, у тому числі і з тих, що належать до компетенції інших органів товариства, якщо інше не встановлено законом. Цивільний кодекс передбачає такі обов'язки учасників господарського товариства:

- додержуватися установчого документа товариства та виконувати рішення загальних зборів;
- виконувати свої зобов'язання перед товариством, у тому числі ті, що пов'язані з майновою участю, а також робити вклади (оплачувати акції) у розмірі, в порядку та засобами, що передбачені установчим документом;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність товариства;
- інші обов'язки, встановлені установчим документом товариства та законом.

Вищим органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів (далі – загальні збори), до виключної компетенції яких належать, зокрема:

- внесення змін до статуту акціонерного товариства, крім випадків, встановлених законом;
- прийняття рішення про зміну структури управління акціонерним товариством;
- утворення та ліквідація наглядової ради або ради директорів товариства, обрання та припинення повноважень членів наглядової ради або ради директорів;
- затвердження річної звітності акціонерного товариства;
- прийняття рішення про припинення акціонерного товариства.

Доцільно віднести до компетенції загальних зборів прийняття **стратегічних рішень**, наприклад, щодо ризиків, які організація готова прийняти і які не потребують усунення або мінімізації. До компетенції загальних зборів також варто віднести запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності членів наглядової ради або невиконавчих директорів ради директорів, а в разі їх відсутності – у діяльності членів виконавчого органу.

Не дуже поширеною, але допустимою є модель, за якої загальні збори приймають кадрові рішення щодо Уповноваженого з доброчесності/ комплаєнс-офіцера/ головного комплаєнс-менеджера, який, в свою чергу, є підзвітним загальним зборам.

Основна роль загальних зборів при цьому полягає у:

- прийнятті рішень щодо структури управління, затвердженні відповідних розпорядчих документів із встановлення загальних засад корпоративного управління, зокрема, і в частині антикорупційної політики організації;
- спрямуванні кадрової політики щодо призначення та звільнення членів інших органів управління, а також ключових посадових осіб, які долучені до антикорупційної діяльності в організації;
- розподілі повноважень і компетенції у сфері запобігання корупції між іншими органами управління;
- ресурсне забезпечення здійснення антикорупційної діяльності (виділення фінансування як для закупівлі необхідного обладнання та послуг, так і для оплати праці та підвищення кваліфікації фахівців);
- здійсненні контролю та нагляду за антикорупційною діяльністю органів управління.

Роль виконавчого органу

Відповідно до Цивільного кодексу загальні збори товариства своїм рішенням створюють виконавчий орган та встановлюють його компетенцію і склад. Виконавчий орган товариства може складатися з однієї або кількох осіб. Назвою виконавчого органу товариства відповідно до установчих документів або закону може бути «правління», «дирекція» тощо. В установі обов'язково створюється правління, яке виконує роль виконавчого органу.

Відповідно до Господарського кодексу для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) безпосередньо або через уповноважені органи чи наглядова рада такого підприємства (у разі її утворення) призначає (обирає) **керівника підприємства**, який є підзвітним власнику, його уповноваженому органу чи наглядовій раді.

У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами.

Керівника підприємства може бути звільнено з посади достроково на підставах, передбачених договором (контрактом) відповідно до закону.

Отже, права, функціональні обов'язки, а також модель підконтрольності та підзвітності виконавчого органу мають бути чітко встановлені в установчих документах організації та в договорі (контракті), а також можуть додатково міститися у внутрішніх документах (політиках, кодексах).

Роль виконавчого органу полягає у:

- демонстрації «тону згори», сприянні просуванню культури доброчесного, відповідального та етичного ведення бізнесу через спілкування з трудовим колективом;
- формуванні потреб у ресурсах для забезпечення антикорупційної функції та своєчасному інформуванні загальних зборів про такі потреби, належному використанні отриманих ресурсів для задоволення потреб;
- розробці та організаційному забезпеченні впровадження розпорядчих документів,

затверджених загальними зборами (із встановлення загальних засад корпоративного управління, зокрема, і в частині антикорупційної політики організації);

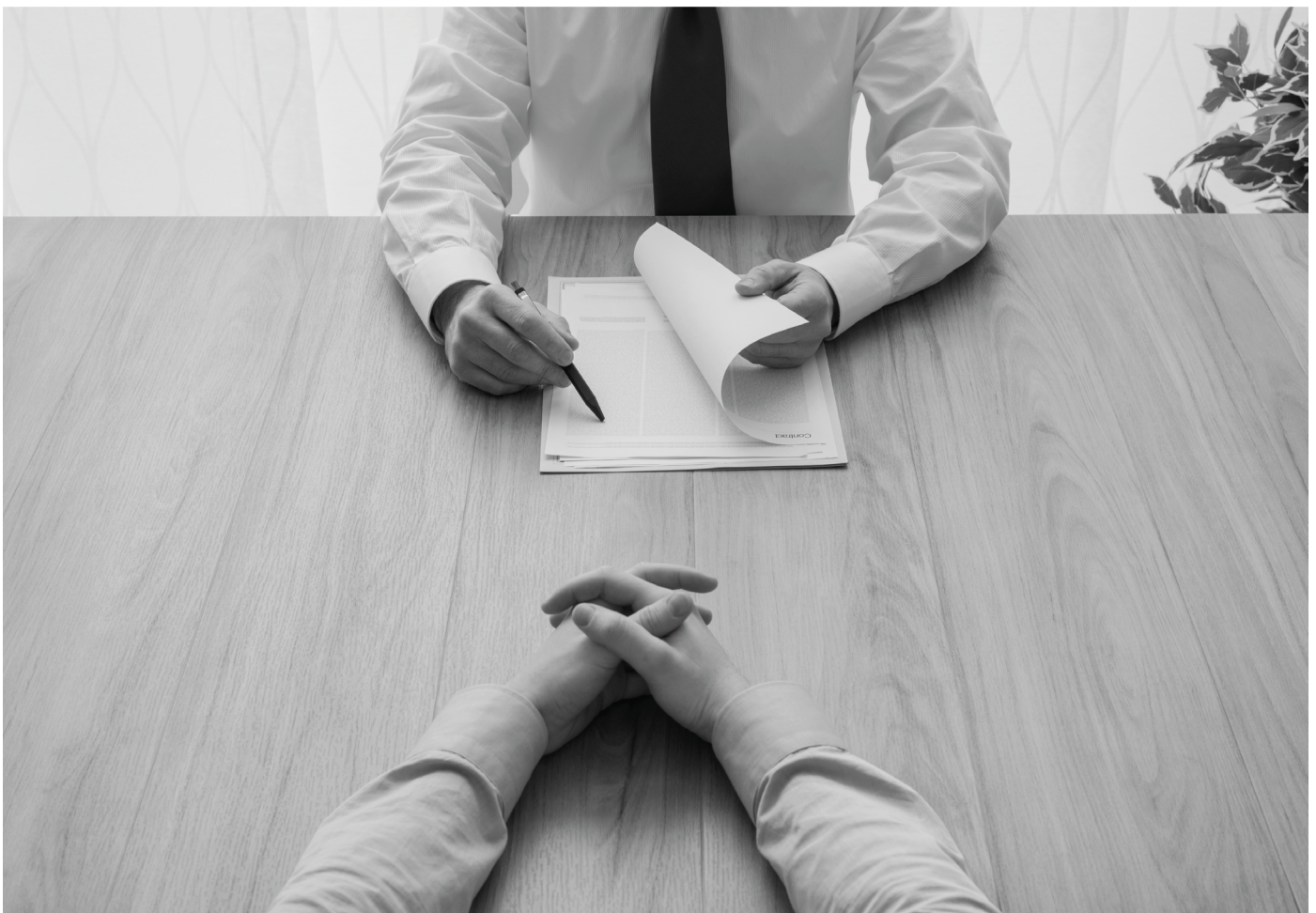
- дотриманні кадрової політики щодо призначення та звільнення ключових посадових осіб, які долучені до антикорупційної діяльності в організації;
- операційному менеджменті процесів, пов'язаних з управлінням корупційними ризиками, регулярному моніторингу ефективності заходів, які впроваджуються, ініціювання їх перегляду або змін;
- запобіганні та врегулюванні конфлікту інтересів у підпорядкованих працівників (у випадках, визначених законом або внутрішніми документами);
- забезпеченні застосування об'єктивних і пропорційних заходів негативного впливу на порушників законодавства або внутрішніх правил.

Роль наглядових органів (наглядова рада, невиконавчий директор ради директорів, спостережна рада, рада тощо)

Нагляд за діяльністю установи здійснює її наглядова рада. Наглядова рада здійснює нагляд за діяльністю установи, визначає пріоритети її діяльності, управляє майном та стежить за дотриманням статутних завдань, мети установи та за її іншою діяльністю відповідно до установчого акта.

Доцільно передбачити у внутрішніх організаційно-розпорядчих документах функції наглядових органів, до яких, серед іншого, слід віднести:

- забезпечення організації ефективного корпоративного управління відповідно до затверджених загальними зборами документів;
- забезпечення функціонування ефективної системи внутрішнього контролю;



- контроль за дотриманням виконавчим органом законодавства, зокрема антикорупційного, та внутрішніх документів, врегулювання конфлікту інтересів у випадках, визначених законом, внутрішніми документами;
- затвердження внутрішніх документів, до яких можуть належати: кодекс поведінки (етики), політика щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, положення про підзвітні структурні підрозділи;
- участь у призначенні та звільненні членів виконавчого органу (виконавчих директорів), а також ключових посадових осіб, які долучені до антикорупційної діяльності в організації.

Роль інших посадових осіб вищого рівня

Крім членів органів управління, **до посадових осіб організації можуть бути віднесені:**

- головний бухгалтер;
- корпоративний секретар;
- члени органів (крім консультативних), утворення яких передбачено законом або установчими документами;
- Уповноважений з доброчесності.

Установчі документи можуть визначати й інших працівників як посадових осіб, якщо відповідне рішення прийнято органами управління. До таких працівників зазвичай належать особи, які займають посади, що передбачають здійснення адміністративно-господарських або організаційно-розпорядчих функцій (директори з окремих питань, керівники структурних підрозділів та їх заступники). До обов'язків посадових осіб включають управління або розпорядження майном організації.

Права та обов'язки посадових осіб визначаються законом, статутом та укладеним договором (контрактом). У випадках, встановлених законом, посадові особи несуть відповідальність за збитки, заподіяні організації їх діями або бездіяльністю.

Посадові особи організації безпосередньо беруть активну участь у процесах управління корупційними ризиками, відкритій взаємодії та сприянні роботі Уповноваженого з доброчесності, а отже, повинні дотримуватися загальної тенденції щодо:

- демонстрації «тону згори», запобігання корупції в підпорядкованих підрозділах;
- залученості до розробки внутрішніх документів з питань доброчесності та комплаєнсу, виконання та ініціювання їх оновлення та/або перегляду;
- просуванні культури доброчесності серед працівників, заохочення їх до участі в просвітницьких антикорупційних заходах.

1.2. Статус Уповноваженого з доброчесності

Уповноважений з доброчесності виконує функції забезпечення додержання законодавства про запобігання та виявлення корупції в організації, а також інтегрований в усі управлінські процеси організації задля забезпечення ефективної роботи.

За допомогою Уповноваженого з доброчесності вище керівництво організації вживає заходів щодо дотримання вимог антикорупційного законодавства, розробки реєстру ризиків, впровадження антикорупційних програм, забезпечення функціонування внутрішніх каналів повідомлення, ведення відповідних ресурсів (кадрових, фінансових, організаційних) тощо.

Разом з тим, керівник організації може доручити оперативне виконання

вищезазначених заходів Уповноваженому з доброчесності, що контролюється через контрольно-ревізійні звіти.

Необхідним є призначення Уповноваженого з доброчесності на окрему посаду керівником або засновниками (учасниками) організації, який, відповідно, підпорядкований, підзвітний та підконтрольний одному з органів управління організації. При виборі організаційної моделі підпорядкування Уповноваженого з доброчесності слід урахувувати сильні та слабкі сторони кожної з них. При цьому, обираючи модель підпорядкування, важливо враховувати штатну чисельність організації, оскільки розмір і склад штату організації можуть впливати на ефективність роботи антикорупційної структури.

Нижче наведено приклади моделей підпорядкування Уповноваженого з доброчесності в організації:

1. Модель підпорядкування Керівнику організації

У цій моделі Уповноважений з доброчесності відповідає перед Керівником організації і виконує завдання забезпечення доброчесності та антикорупційної діяльності в організації.

Сильні сторони: швидке реагування на проблеми, можливість непрямого впливу на стратегічні рішення організації.

Слабкі сторони: можливість конфлікту інтересів через пряму підпорядкованість Керівнику.

2. Модель підпорядкування Наглядовій раді

Уповноважений з доброчесності звітує перед Наглядовою радою, забезпечуючи контроль за антикорупційною діяльністю та доброчесністю в організації.

Сильні сторони: високий рівень незалежності, можливість впливу на стратегічні рішення.

Слабкі сторони: може виникнути відсутність прямого впливу на щоденні операції організації.

3. Модель підпорядкування Загальним зборам

Уповноважений з доброчесності відповідає перед Загальними зборами у випадку акціонерного товариства, представляючи їх інтереси з питань доброчесності та антикорупційної діяльності.

Сильні сторони: прямий звіт акціонерам, демократичний характер контролю.

Слабкі сторони: може бути менш ефективним у вирішенні термінових питань, особливо якщо збори проводяться рідко.

4. Модель підпорядкування заступнику Керівника

Уповноважений з доброчесності виконує завдання щодо забезпечення доброчесності та антикорупційної діяльності в організації, але при цьому відповідає перед заступником Керівника.

Сильні сторони: прямий доступ до виконавчого рівня, можливість активної участі в розробці стратегічних рішень.

Слабкі сторони: не має прямого доступу до керівництва, яке приймає стратегічні рішення, може зазнавати тиску або бути обмежений у рішеннях, якщо заступник Керівника не визнає важливості питань доброчесності та антикорупційних заходів.

У разі якщо організація має штатну чисельність до 50 працівників, найбільш оптимальною є модель підпорядкування Керівнику організації, оскільки в невеликих організаціях важливо забезпечити швидкий доступ до рішень та пряме підпорядкування Керівнику, що

може сприяти швидкому та ефективному вирішенню питань.

За умови штатної чисельності організації від 50 до 500 працівників може бути обрано модель підпорядкування Наглядовій раді або заступнику Керівника. Таке підпорядкування може забезпечити оптимізацію внутрішніх процесів організації, при цьому зберігається можливість участі Уповноваженого з доброчесності в обговоренні та прийнятті стратегічних рішень організації.

При штатній чисельності працівників понад 500 осіб можна розглядати як оптимальні моделі підпорядкування Наглядовій раді або Загальним зборам. У великих організаціях важливо мати структури, які забезпечують високий рівень незалежності та впливу, тому Наглядова рада або Загальні збори можуть бути ефективними інструментами для цього.

У будь-якому випадку обрання моделі підпорядкування залежить від конкретного типу організації, її розміру та сфери діяльності і повинне враховувати потреби організації для розбудови доброчесності й ведення антикорупційної діяльності.

Варто зазначити, що крос-субординація (підпорядкування, підзвітність, підконтрольність одночасно різним органам юридичної особи) може призвести до невизначеності повноважень як Уповноваженого з доброчесності, так і органів управління, що впливатиме на ефективність антикорупційної діяльності.

На Уповноваженого з доброчесності повинні поширюватись гарантії незалежності від зовнішнього впливу. Забороняється будь-який тиск, переслідування чи негативні заходи щодо нього чи працівників його підрозділу через виконання ними службових обов'язків.

Втручання¹⁰ у діяльність Уповноваженого з доброчесності з боку засновників (учасників), керівника, органів управління та членів органів управління, посадових осіб усіх рівнів, працівників, представників, ділових партнерів організації, а також інших осіб не допускається. Доцільним є забезпечення взаємодії Уповноваженого з доброчесності з іншими комплаєнс-функціями та структурними підрозділами, за якої Уповноважений з доброчесності матиме вплив на інші структурні підрозділи і водночас незалежність від них.

Варто звернути увагу, що Уповноважений з доброчесності повинен мати достатній розмір винагороди, що свідчатиме про те, що Уповноважений з доброчесності користується повагою керівництва та має відповідний статус в ієрархії організації.

Слід переглядати розмір винагороди Уповноваженого з доброчесності з урахуванням професійних знань, досвіду роботи в організації таким чином, щоб винагорода відображала важливість та пріоритетність діяльності Уповноваженого з доброчесності для організації.

Всі органи управління юридичної особи при прийнятті рішення про обрання однієї із запропонованих організаційних моделей функціонування Уповноваженого з доброчесності залежно від особливостей діяльності та штатної чисельності юридичної особи забезпечують внутрішніми документами взаємодію між органами управління, Уповноваженим з доброчесності та іншими структурними підрозділами юридичної особи з метою забезпечення ефективності антикорупційної діяльності.

Водночас у разі обрання організаційної моделі, за якої Уповноважений з доброчесності не є підпорядкованим, підзвітним та підконтрольним керівнику юридичної особи, локальними документами доцільно передбачити такі повноваження керівника, які будуть достатніми для забезпечення ним регулярної оцінки корупційних ризиків у діяльності юридичної

¹⁰ Термін «втручання» включає в себе відмову надавати Уповноваженому з доброчесності необхідну інформацію, документи або доступ, а також будь-який вплив на його дії та рішення. Це може включати дії, які обмежують права Уповноваженого з доброчесності, такі як: відмова у відпустці чи наданні можливості для навчання, а також дії, які заважають виконанню його посадових обов'язків, зокрема, невинуваті відрадянності або обмеження доступу до робочого місця. Втручання також може полягати в покладенні на Уповноваженого з доброчесності завдань або наданні доручень, що виходять за межі його повноважень та обмежують виконання посадових обов'язків відповідно до законодавства і внутрішніх документів компанії.

особи та здійснення відповідних антикорупційних заходів.

При цьому, Уповноважений з доброчесності повинен мати безпосереднє та опосередковане підпорядкування, що відповідає його статусу та авторитету в організації. Оптимальним є те, щоб Уповноважений з доброчесності підпорядковувався найвищому керівництву і мав прямий доступ до Правління та Наглядової ради.

Отже, одним з основних завдань будь-якої організації під час розбудови доброчесності є забезпечення незалежності Уповноваженого з доброчесності шляхом, зокрема:

- створення прозорого та незалежного механізму призначення Уповноваженого з доброчесності, який може включати участь представників громадськості, незалежних експертів та інших сторін;
- закріплення принципу незалежності Уповноваженого з доброчесності в Статуті або іншому внутрішньому організаційно-розпорядчому документі;
- визначення у внутрішньому організаційно-розпорядчому документі заборони будь-якого втручання з боку внутрішніх або зовнішніх сторін, яке може обмежити чи порушити незалежність Уповноваженого з доброчесності;
- забезпечення Уповноваженого необхідними ресурсами (приміщення, канали зв'язку тощо).

Під час призначення Уповноваженого з доброчесності або створення структурного підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції необхідно зважати на спеціальне законодавство відповідно до якого юридична особа здійснює свою діяльність.

1.3. Взаємодія Уповноваженого з доброчесності з іншими підрозділами організації



Взаємодія підрозділів організації щодо здійснення заходів, які пов'язані із запобіганням корупції, є важливою для забезпечення ефективності та прозорості діяльності організації. Оскільки підрозділи організації мають свої особливі функції та обов'язки, їх спільна координація і взаємодія допомагають створити комплексний підхід до антикорупційних заходів. Роль Уповноваженого з доброчесності в цій взаємодії полягає в сприянні координації та нагляді за виконанням антикорупційних заходів в організації.

Уповноважений з доброчесності або відповідний підрозділ може скористатися різними законними способами збору відповідних даних та інформації для оцінки середовища і корупційних ризиків.

До них можна віднести:

- отримання звітів про результати внутрішнього аудиту, в тому числі за минулі роки;
- отримання інформації із зовнішніх джерел, зокрема щодо виявлення випадків корупції;
- отримання інформації під час прямої та непрямой взаємодії з представниками державної служби;
- проведення інтерв'ю з фізичними особами з таких функцій, як управління ризиками, етика і комплаєнс, внутрішній аудит, закупівлі, а також з вищим керівництвом бізнесу/підрозділів у країні, на регіональному або місцевому рівні;
- проведення опитування співробітників і зовнішніх сторін;
- організація семінарів, робочих груп та проведення нарад із представниками усіх підрозділів для вивчення корупційних ризиків.

Основною роллю Уповноваженого з доброчесності у взаємодії з різними структурними підрозділами щодо антикорупційної діяльності організації та розбудови доброчесності є координація; розробка внутрішніх документів та процедур; навчання та просвіта; розгляд повідомлень про порушення, участь у розслідуваннях таких порушень та вжитті відповідних заходів реагування; звітування та надання рекомендацій.

Варто підкреслити, що завдання і функції Уповноваженого з доброчесності при взаємодії з різними структурними підрозділами організації щодо забезпечення антикорупційної діяльності організації та розбудови доброчесності мають особливості.

Нижче подано приклад можливих завдань і функцій Уповноваженого з доброчесності у взаємодії з різними структурними підрозділами організації.

У взаємодії з підрозділом комплаєнсу, який відповідає за дотримання вимог законодавства в організації, Уповноважений з доброчесності відповідає за проведення аудиту комплаєнс - системи для визначення потенційних ризиків корупції та спільну розробку з підрозділом комплаєнсу політик і процедур щодо ефективного запобігання корупції, а також здійснює моніторинг дотримання вимог законодавства та етичних стандартів в організації й організовує навчання для працівників стосовно принципів доброчесності та запобігання корупції.

При взаємодії з підрозділом з внутрішньої безпеки Уповноважений з доброчесності аналізує потенційні загрози¹¹ внутрішньої безпеки та бере участь у розробці стратегії їх запобігання; забезпечує спільний з підрозділом внутрішньої безпеки розгляд випадків, що можуть призвести до корупційних правопорушень. Також, Уповноважений з доброчесності здійснює обмін інформацією з підрозділом внутрішньої безпеки стосовно потенційних загроз та

¹¹ До потенційних загроз внутрішній безпеці організації можна віднести, але не виключно: несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, внутрішні шахрайські схеми та підкуп працівників, системні помилки або вразливості в системах безпеки, спроби шантажу працівників, використання технічних засобів для несанкціонованого спостереження за персоналом тощо.

вразливостей, розробляє і впроваджує механізми виявлення та моніторингу корупційних дій в організації.

У взаємодії з юридичним підрозділом організації, який забезпечує правовий супровід антикорупційних заходів, розробку внутрішніх документів і консультування з загальноправової роботи та представлення інтересів організації в судових процесах, завдання Уповноваженого з доброчесності полягають в участі у розслідуванні корупційних порушень та підготовці юридичних висновків, наданні консультацій щодо правових аспектів запобігання, виявлення та протидії корупції. Уповноважений з доброчесності також бере участь у розробці внутрішніх документів з розбудови доброчесності та участь у судових процесах, а також забезпеченні виконання вироків, пов'язаних з корупційними правопорушеннями.

Отже, роль Уповноваженого з доброчесності при взаємодії з різними підрозділами організації, такими як: комплаєнс, внутрішня безпека, юридичні питання, управління ризиками, кадрові питання й інші, полягає у забезпеченні єдності підходів та координації різних підрозділів, що сприяє розбудові доброчесності та дотриманню вимог антикорупційного законодавства всередині організації.

2. Управління корупційними ризиками

Корупційний ризик – це ймовірність вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, іншого порушення Закону, що негативно вплине на діяльність організації.

Корупційний ризик складається з таких елементів:

- зміст корупційного ризику (опис корупційного ризику) – зазначаються змодельовані способи та обставини (випадки) вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення та визначається, які внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони можуть брати участь у його вчиненні;
- джерело/джерела корупційного ризику (причини виникнення корупційного ризику) – описуються обставини або їх сукупність, що може спричинити або допустити виникнення корупційного ризику;
- існуючі заходи контролю, спрямовані на запобігання реалізації корупційного ризику (існуючі заходи, спрямовані на запобігання реалізації корупційного ризику), – зазначаються:
- заходи, передбачені чинними нормативно-правовими актами та/або розпорядчими документами, що регулюють діяльність органу та запроваджені у його діяльність;
- задокументовані алгоритми операційної діяльності організації та прийняття рішень;
- заходи внутрішнього контролю та безпеки, запобігання і протидії корупції, внутрішнього аудиту;
- заходи з навчання для працівників організації, інші заходи, які здійснюються або заплановані.

Управління корупційними ризиками – цілеспрямована, скоординована діяльність організації з виявлення, усунення, мінімізації корупційних ризиків у своїй діяльності.

Організації впроваджують процес управління корупційними ризиками з певних причин, таких як:

- законодавчі вимоги;
- розбудова довіри серед зацікавлених сторін, таких як клієнти, партнери, інвестори та громадськість;
- зниження втрат, оскільки корупційні практики можуть призвести до великих втрат для організації;
- забезпечення ефективної системи управління та контролю, що, в свою чергу, підвищує статус організації.

Впровадження системи управління корупційними ризиками дає змогу організації запобігати негативним наслідкам, пов'язаним із корупцією, і сприяє збереженню репутації та сталому розвитку.

! Методологія¹² є єдиним комплексним документом з управління корупційними ризиками та фактично покроковою інструкцією як для органів влади, так і для будь-яких інших організацій, які виявили бажання бути доброчесними.

¹² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text>

Увесь процес управління корупційними ризиками висвітлено на схемі:



Цей процес циклічний та передбачає, що оцінка виконання Антикорупційної програми не є заключним етапом, і весь процес повторюється.

Загалом варто виокремити такі етапи управління корупційними ризиками:

Оцінювання корупційних ризиків проводиться з метою встановлення ймовірності вчинення корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень працівниками організації, визначення причин, умов та наслідків можливого вчинення таких правопорушень, а також аналізу ефективності існуючих заходів контролю, спрямованих на запобігання реалізації корупційних ризиків.

Етапами оцінювання корупційних ризиків є:

- 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 передбачає:

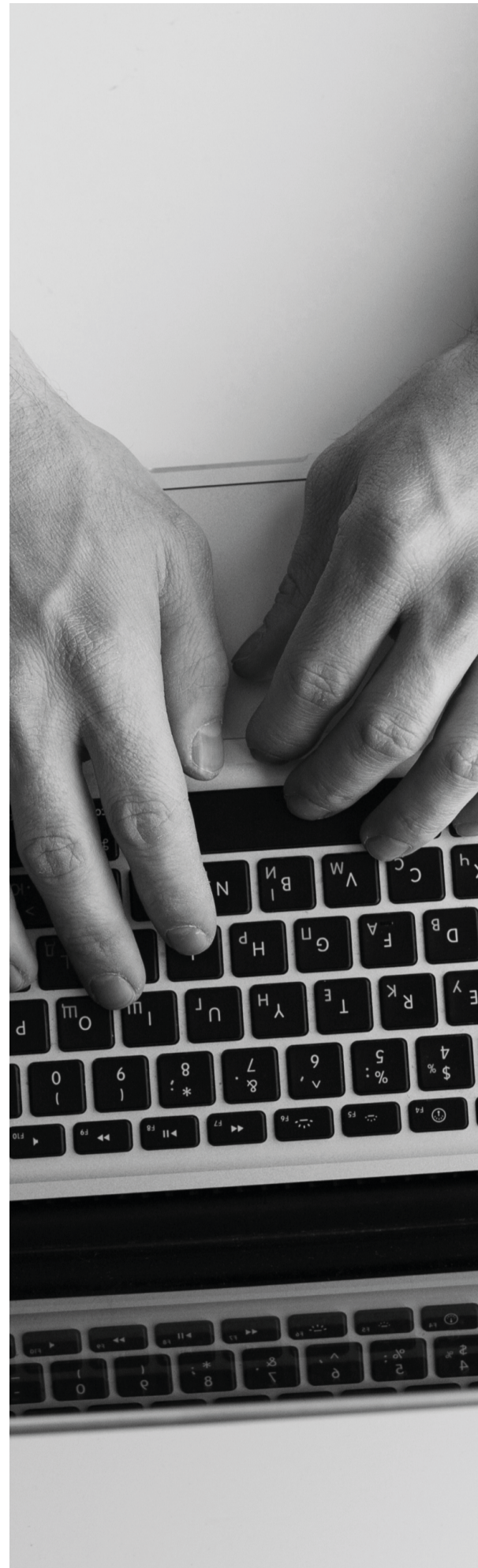
- видання керівником організації розпорядчого документа про проведення оцінювання корупційних ризиків;
- формування (оновлення) персонального складу робочої групи (у разі проведення оцінювання корупційних ризиків у форматі самооцінювання);
- проведення вступного тренінгу для членів робочої групи (у разі проведення оцінювання корупційних ризиків у форматі самооцінювання);
- узгодження робочою групою організаційних питань своєї діяльності (у разі проведення оцінювання корупційних ризиків у форматі самооцінювання);
- складення плану оцінювання корупційних ризиків та підготовки антикорупційної програми (далі – план оцінювання).

Під час дослідження середовища організації та визначення обсягу оцінювання корупційних ризиків робоча група:

- визначає функції та активи організації, що становлять значну економічну цінність;
- встановлює внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони організації, аналізує характер їх відносин з організацією (відносини підпорядкування, підконтрольності, підзвітності, спрямування, координації, договірні відносини, відносини у процедурах надання адміністративних послуг тощо);
- формує перелік нормативно-правових актів та розпорядчих документів, що регулюють діяльність організації;
- збирає та аналізує інформацію про інші фактори середовища організації і визначає потенційно вразливі до корупції функції та процеси.

Ідентифікація корупційних ризиків полягає у виявленні та детальному документуванні таких елементів корупційного ризику:

- зміст корупційного ризику;
- джерело (джерела) корупційного ризику;



- існуючі заходи контролю, спрямовані на запобігання реалізації корупційного ризику.

Аналіз корупційних ризиків передбачає визначення робочою групою:

- рівня ймовірності реалізації корупційного ризику;
- рівня наслідків від реалізації корупційного ризику.

Визначення рівнів корупційних ризиків здійснюється шляхом обчислення.

Обчислення здійснюється у балах як добуток рівня ймовірності реалізації корупційного ризику (балів) та рівня наслідків від реалізації корупційного ризику (балів).

Встановлюються такі рівні корупційних ризиків:

критичний – від 12 до 16 балів;

високий – від 6 до 9 балів;

середній – від 3 до 4 балів;

низький – від 1 до 2 балів.

Після визначення рівнів корупційних ризиків робоча група розробляє заходи впливу на кожний з них. Заходи впливу на корупційний ризик 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 або мінімізація корупційного ризику може включати прийняття рішення не починати або припинити діяльність, що породжує такий ризик. Розробка заходів впливу на корупційні ризики здійснюється відповідно до певних принципів: послідовність, пріоритетність, чіткість, достатність, уникнення дублювання, досяжність.

Отже, заходи:

- розробляються з урахуванням ефективності існуючих контрольних заходів в організації, результатів попередніх заходів впливу на корупційні ризики та визначених антикорупційних програм;
- визначаються відповідно до рівня корупційного ризику та строку його реалізації. Наприклад, вжиття невідкладних заходів для ризиків з високим та критичним рівнем, або встановлення заходів для ризиків з низьким рівнем як додаткових;
- формулюються конкретно, зрозуміло, лаконічно, уникаючи загальних та абстрактних формулювань, таких як "посилити контроль" чи "удосконалити порядок";
- визначаються для усунення або мінімізації джерела кожного виявленого ризику або зниження ймовірності та наслідків його реалізації;
- не дублюються з існуючими заходами впливу або заходами, які вже вживаються для мінімізації корупційного ризику. Допускається дублювання заходів лише для ризиків з низьким рівнем;
- плануються з урахуванням необхідних ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, трудових тощо) та реальних можливостей.

Для кожного заходу визначаються відповідальна особа (особи) та строк виконання. Строк може бути визначений днем, місяцем, роком або періодичністю виконання, враховуючи рівень корупційного ризику. Для вимірювання виконання кожного заходу визначаються відповідні індикатори, які повинні бути конкретними і вимірюваними.

У разі наявності корупційних ризиків, зумовлених недоліками нормативно-правових актів, суб'єктом прийняття яких не є організація, інформацію про такі корупційні ризики із

пропозиціями щодо їх усунення, мінімізації рекомендуємо направити державному органу, який прийняв такий нормативно-правовий акт.

Особливості мінімізації корупційних ризиків у окремих процесах, що виникають під час здійснення своєї діяльності організацією, зокрема: під час укладення договорів, здійснення заходів з ділової гостинності, провадження благодійної діяльності, трудових відносин та дотримання вимог санкційного законодавства, описано у додатках 1 – 5.

У процесі управління корупційними ризиками обов'язково слід приділити увагу:

- регулярному та системному оцінюванню корупційних ризиків;
- плануванню заходів усунення чи мінімізації ризиків;
- підготовці та просвіті працівників організації;
- залученню під час проведення оцінки корупційних ризиків та затвердження анти-корупційної програми зацікавлених сторін як внутрішніх, так і зовнішніх;
- регулярній оцінці та моніторингу ефективності виконання заходів;
- змінам та адаптації заходів з урахуванням змін у внутрішньому середовищі організації;
- контролю за станом виконання заходів мінімізації корупційних ризиків, у тому числі розробивши алгоритми операційної діяльності та передбачивши відповідні заходи реагування;
- створенню культури доброчесності в організації.

Зробіть процес управління корупційними ризиками в діяльності організації невід'ємною складовою організаційної культури та сталою інституційною практикою.

3. Внутрішні документи щодо запобігання корупції

Залежно від особливостей та умов діяльності організації слід розробити і затвердити внутрішні документи та політики, спрямовані на запобігання корупції та розбудову доброчесності. Під час розробки документів можна спиратися як на норми національного законодавства України, так і на норми Конвенції ООН проти корупції¹³. Правові підстави для обох підходів є.

Серед внутрішніх нормативних документів щодо запобігання корупції можна виокремити такі:

- Антикорупційна програма;
- Кодекс етики;
- інші документи та політики з доброчесності (порядок урегулювання конфлікту інтересів, правила одержання подарунків, порядок розгляду повідомлень про корупцію та захисту викривачів корупції, порядок проведення внутрішніх розслідувань).

3.1. Антикорупційна програма

Антикорупційна програма затверджується після її обговорення з працівниками юридичної особи.

При цьому текст Антикорупційної програми повинен перебувати у постійному відкритому доступі для всіх працівників організації, зокрема, шляхом розміщення у внутрішній мережі організації, на вебсайті організації чи у роздрукованому вигляді в чітко визначеному місці.

Дотримання вимог Антикорупційної програми є обов'язком для всіх працівників організації, положення якої включаються в трудові договори, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку тощо.

Антикорупційна програма переглядається:

1. за результатами:
 - оцінювання корупційних ризиків у діяльності організації;
 - здійснення нагляду і контролю за дотриманням цієї програми, а також оцінки результатів упровадження передбачених нею заходів;
2. у разі внесення до законодавства, в тому числі антикорупційного, змін, які впливають на діяльність організації;
3. у разі змін в організаційній структурі та бізнес-процесах організації (за необхідності).

Ініціатором внесення змін до Антикорупційної програми може бути Уповноважений з доброчесності, а також засновники (учасники), керівник (виконавчий орган), наглядова рада, посадові особи усіх рівнів, працівники організації. Пропозиції щодо необхідності внесення таких змін подаються Уповноваженому з доброчесності, який узагальнює та аналізує їх. Один раз на рік Уповноважений з доброчесності надає керівнику організації узагальнення пропозицій щодо внесення змін до Антикорупційної програми та свої рекомендації щодо їх урахування або відхилення. Керівник організації, отримавши від Уповноваженого з доброчесності узагальнення пропозицій щодо внесення змін до Антикорупційної програми, ініціює проведення їх відкритого обговорення працівниками (трудоим колективом) та засновниками (учасниками). У випадках, коли засновники (учасники) або Уповноважений з до-

¹³ [Конвенція Організації Об'єднаних Націй... | від 31.10.2003 \(rada.gov.ua\)](#)

бронесності наполягають на терміновому внесенні певних змін до такої програми, керівник організації у найкоротший строк, але не пізніше 10 днів з дня надходження таких пропозицій ініціює проведення відповідного обговорення. У разі схвалення пропозицій щодо внесення змін до Антикорупційної програми засновниками (учасниками) та працівниками (трудоим колективом) керівник організації своїм рішенням (наказом) затверджує відповідні зміни.

Варто зауважити, що в юридичних особах, які підпадають під критерії ч. 2 ст. 62 Закону, Антикорупційна програма повинна розроблятися на основі Типової АКП.

3.2. Кодекс етики

Кодекс етики встановлює стандарти поведінки для працівників організації.

Кодекс етики – це внутрішній документ високого рівня, який визначає місію, цінності та переконання організації, а також загальні принципи поведінки для працівників, що можна охарактеризувати як етичний компас організації. Кодекс поведінки, як правило, починається з оголошення місії, після чого варто окреслити правила для співробітників. Ці правила повинні бути зрозумілими та чіткими. Кодекс етики також може передбачати добронесну поведінку, яка полягає в запобіганні та протидії корупції, шахрайству, врегулюванні конфлікту інтересів тощо.

Кодекс етики повинен викладати чіткі правила про те, який тип поведінки очікується від співробітників організації. Проте, оскільки цей документ має індивідуальний характер, він, як правило, не встановлює конкретних процедур для дотримання цих широких правил. Наприклад, кодекс поведінки може явно заборонити хабарництво, але, найімовірніше, не буде викладено детальних процедур, щоб уточнити, коли запрошення клієнта на вечерю буде вважатися хабарем або як боротися з проханням про хабар. Це мета антикорупційної політики та пов'язаних з нею політик і процедур.

Рекомендовано, щоб кодекс етики включав у себе політики, яких дотримується організація, зокрема, щодо запобігання та виявлення корупції, заохочення щодо повідомлення про випадки недобронесної поведінки, врегулювання конфлікту інтересів тощо, враховуючи спеціалізацію організації, а також права та обов'язки працівників організації щодо дотримання таких правил. Разом з тим, наведений перелік не є вичерпним, кодекс етики організації може передбачати й інші цінності та політики. Кодекс етики повинен бути доведений до відома всіх працівників і посадових осіб організації.

Рекомендації щодо порядку затвердження кодексу етики організації:

1. Створення робочої групи, яка включатиме представників наглядової ради (за наявності), виконавчого органу та структурних підрозділів організації.
2. Аналіз нормативних актів та існуючих внутрішніх документів задля визначення можливих неузгодженостей та дублювання. Кодекс етики повинен відповідати законодавству та внутрішнім нормам.
3. Залучення зовнішніх сторін для консультації та врахування найкращих світових практик у розробці кодексу.
4. Визначення процедури реагування на порушення Кодексу етики, включаючи порядок здійснення розслідувань та застосування санкцій.
5. Публічні обговорення за участю працівників організації та стейкхолдерів для збору відгуків і пропозицій щодо змісту кодексу.
6. Кодекс етики затверджується керівником організації після опрацювання пропозицій, зауважень та коментарів, наданих за результатами обговорень.
7. Задля ефективного впровадження та виконання положень Кодексу етики необхід-

но визначити механізми моніторингу й оцінки ефективності виконання положень.

8. Проведення тренінгів та інформування всіх працівників організації щодо затвердження Кодексу етики та необхідності дотримання його вимог є необхідним для забезпечення взаємодії підрозділів.
9. Кодекс етики є у публічному доступі на офіційному вебсайті організації, з яким можуть ознайомлюватися стейкхолдери та громадськість.
10. Кодекс етики потрібно періодично переглядати та оновлювати відповідно до змін в законодавстві, стандартах та виникнення корупційних ризиків. Цей етап включає в себе аналіз ефективності документів та необхідність їхнього оновлення.

Такі заходи допоможуть створити ефективний та всебічно впроваджений Кодекс етики для всіх працівників і посадових осіб будь-якої організації.

3.3. Інші документи з доброчесності

Організація може розробляти та впроваджувати різні документи з доброчесності та політики запобігання корупції залежно від особливостей своєї діяльності. Під час здійснення діяльності організації нерідко стикаються з різними корупційними ризиками, які можуть значною мірою вплинути на характер та результат їх діяльності. Для організації, яка займається продажем товарів державним установам (таким як заклади охорони здоров'я, заклади освіти або кримінально-виконавчі установи), можна очікувати, що представники організації проявлятимуть гостинність або надаватимуть подарунки потенційним клієнтам. Організації, які покладаються на регуляторний нагляд з боку державних службовців, можуть відчувати себе зобов'язаними оплачувати витрати на відрядження, щоб інспектори могли відвідати свої виробничі потужності. Аналіз ризиків може визначити потенційні сфери, де організації необхідно вжити додаткових заходів для захисту від корупції. *Рекомендації ОЕСР з комплаєнсу*¹⁴ припускають, що організації можуть включити конкретні антикорупційні заходи, які стосуються таких сфер ризику:

- порядок отримання та надання допомоги;
- врегулювання конфлікту інтересів;
- гостинність та пов'язані з цим витрати;
- політичні внески;
- благодійна діяльність та спонсорство;
- спрощення платежів;
- пропозиція, обіцянка або надання/прийняття неправомірної вигоди.

¹⁴ <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>



У Рекомендаціях ОЕСР з комплаєнсу пропонується «чітко сформулювати антикорупційну політику». Політика повинна бути чіткою та зрозумілою для всіх. Наприклад, організація може бути корисно визначити, які види поведінки вважаються неприпустимими. Повинно бути зрозуміло, що корупція стосується не тільки надання готівки, а й багатьох інших пільг, які надаються з метою впливу на особу. Крім того, сфера застосування політики повинна бути абсолютно чіткою. Краща практика полягає в тому, що політика застосовується до керівництва, посадових осіб і співробітників, а також до контрольованих дочірніх організацій. Також організація повинна забезпечити неухильне дотримання фізичними та юридичними особами, які її представляють, діють від її імені тощо, встановленої політики.

Основні рекомендації щодо запобігання корупції в організації на основі наведених внутрішніх документів (Антикорупційної програми та Кодексу етики):

1. Забезпечити участь працівників у процесі обговорення та затвердження Антикорупційної програми. Через таку залученість підсилюється відчуття власного зобов'язання щодо дотримання її вимог.
2. Прагнути до відкритості, роблячи текст Антикорупційної програми доступним для всіх працівників. Використовувати наявні комунікаційні канали для періодичного нагадування про її зміст та важливість дотримання визначених у ній вимог.
3. Підходити до складення Кодексу етики як до індивідуального документа, враховуючи конкретні вимоги та особливості діяльності організації, що сприятиме розумінню та легшому дотриманню визначених ним зобов'язань.
4. Забезпечити проведення регулярних тренінгів та інформування працівників з питань доброчесності та корупції. Створити план навчання, що включатиме в себе основні положення Антикорупційної програми та Кодексу етики.
5. Розвивати внутрішні підрозділи, які відповідають за впровадження та моніторинг доброчесної поведінки. Забезпечити їх відповідними ресурсами для виконання їх завдань.
6. Проводити інформаційні заходи або кампанії для висвітлення зусиль організації у сфері запобігання корупції. Відкритість сприятиме створенню позитивного іміджу організації та збільшенню рівня довіри до неї.
7. Запровадити систему менторства та заохочення менторства, де досвідчені працівники допомагатимуть новачкам зрозуміти та дотримуватися принципів Антикорупційної програми та Кодексу етики.
8. Проводити регулярні аудити щодо дотримання вимог Антикорупційної програми та Кодексу етики. Оцінювати ефективність впроваджених заходів та вносити необхідні корективи.
9. Спрямувати зусилля на створення корпоративної культури, де доброчесність є ключовим елементом. Залучати працівників до спільної відповідальності.
10. Впровадити систему винагород для тих, хто вирізняється в дотриманні принципів доброчесності. Це стимулюватиме працівників до активної участі в програмах запобігання корупції.
11. Розвивати й адаптувати свої програми та документи відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Постійно вдосконалювати свої підходи для забезпечення максимальної ефективності в запобіганні корупції.

Загальна мета рекомендацій полягає у створенні ефективної та етичної організації, де кожен працівник відчуває відповідальність за збереження доброчесності та запобігання корупції.

4. Просвітницька діяльність та навчання в організації

4.1. Загальні положення

Просвітницька діяльність та навчання в організації має допомагати створенню доброчесної культури та ефективної антикорупційної політики в організації, сприяючи запобіганню корупції та забезпеченню високих стандартів етичної поведінки.

Організаціям необхідно забезпечити проведення регулярних практичних тренінгів для своїх працівників з питань ділової поведінки, етики та застосування норм антикорупційної політики і принципів доброчесності. За необхідності можуть бути запрошені треті сторони або їх представники для участі у цих тренінгах. Для здійснення тренінгів можуть бути залучені зовнішні консультанти.

Тренінги можна проводити в режимі онлайн або на офлайн - семінарах, як дискусії у форматі «круглого столу» із відповідним персоналом або індивідуальні заняття. Метод навчання не такий важливий як результат, тобто розуміння працівниками антикорупційного навчання. Також навчання може відбуватися у формі самонавчання чи як частина загального курсу антикорупційного навчання.

Проходження антикорупційного навчання керівниками та працівниками організації має кілька важливих переваг та приносить значні вигоди під час розбудови доброчесної організації:

- Допомагає зрозуміти природу корупційних ризиків та наслідки корупційних правопорушень.
- Підкреслює важливість корпоративної культури, де доброчесність вважається цінністю, і заохочує до її дотримання.
- Надає конкретні приклади ситуацій та дій для мінімізації або усунення корупційних ризиків, розвиваючи практичні навички протидії корупції.
- Зміцнює внутрішню та зовнішню довіру до організації, сприяючи взаєморозумінню серед працівників, клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів.
- Забезпечує відповідність законодавству, дозволяючи уникнути правопорушень та штрафів.
- Забезпечує ефективність та стійкість бізнесу, створюючи середовище, що ефективно реагує на внутрішні та зовнішні виклики і корупційні ризики.

Загалом антикорупційне навчання відіграє не останню роль у створенні доброчесної організації, сприяє розвитку етичного лідерства та зміцнює позитивну репутацію організації.

Навчання потрібно повторювати відповідно до потреби так, щоб тримати працівників у курсі політик організації та процесів, будь-яких розробок, що стосуються питань антикорупційної політики.

Зміст навчання можна адаптувати до функцій працівників. Працівник, діяльність якого за посадою пов'язана з мінімальним рівнем корупційного ризику або у діяльності якого такий ризик відсутній, може отримати підготовку щодо політики організації в простій формі, щоб зрозуміти політику і знати, як поводитися під час її потенційного порушення. Працівникам, діяльність яких пов'язана з високим корупційним ризиком, потрібно забезпечити більш детальний курс навчання.

Якщо працівник, на якого покладено функції із забезпечення дотримання антикорупційних норм, не володіє достатнім досвідом, організація має забезпечити йому необхідне



навчання для відповідного виконання своїх обов'язків.

Навчання також акцентується на важливості ефективної комунікації в організації. Комунікація сприяє усвідомленню корупційних ризиків та важливості їх мінімізації/усунення, а також запобіганню корупції не лише серед керівників, а й серед усього персоналу.

Ефективна комунікація також відіграє роль у виявленні та вирішенні потенційних випадків корупції, адже працівники, які відчувають відкритість та можливість повідомити про подібні випадки без страху відповідних наслідків, більш схильні повідомляти про порушення.

4.2. Особливості навчання в організації

Навчання керівництва та посадових осіб

Організація повинна забезпечити регулярне навчання керівництва та посадових осіб з питань протидії корупції та розвитку доброчесної культури в організації. Навчання має включати в себе такі напрями:

- Поширення знань щодо основних антикорупційних норм, законодавства та стандартів, що регулюють корпоративну етику.
- Розуміння ролі керівництва в запобіганні корупції та просуванні корпоративної культури, складовою якої є доброчесність.
- Заходи та засоби виявлення і реагування на можливі корупційні порушення у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Навчання Уповноваженого з доброчесності

Організація повинна призначити Уповноваженого з доброчесності (також може бути утворений відповідний структурний підрозділ) і забезпечити його/її навчання та підготовку для виконання обов'язків. Навчання Уповноваженого має включати такі елементи:

- Знання корпоративних політик та процедур щодо запобіганні корупції.
- Освоєння методів аналізу та виявлення корупційних ризиків в організації.
- Навички здійснення внутрішнього контролю та розслідування корупційних порушень.

Навчання працівників

Організація повинна проводити навчання щодо антикорупційних норм та процедур для своїх працівників незалежно від їх посади. Навчання працівників повинно охоплювати такі аспекти:

- Ознайомлення з антикорупційними політиками та процедурами організації.
- Розуміння ролі працівника в процесах запобігання корупції.
- Навички виявлення та повідомлення про корупційні порушення.
- Знання про свої права та обов'язки у сфері протидії корупції.

Навчання ділових партнерів

Організація повинна розглядати можливість навчання своїх ділових партнерів, постачальників та підрядників з питань антикорупційних норм і очікуваних стандартів поведінки. Власне процес навчання може організувати й діловий партнер організації, інші залучені сторони. Навчання для ділових партнерів може включати:

- Поширення інформації про антикорупційні політики та очікувану етичну поведінку.
- Вимоги щодо створення антикорупційних політик і процедур у їхніх власних організаціях.
- Можливість спільного проведення антикорупційних тренінгів і семінарів.

5. Повідомлення про порушення та порядок їх розгляду

5.1. Канали повідомлення про порушення

Для створення можливості викривачам повідомляти інформацію рекомендовано забезпечити окремий канал (наприклад, захищену спеціальну телефонну лінію), який би давав змогу здійснити таке повідомлення анонімно, конфіденційно для організації або ідентифікуючи себе.

У цьому випадку телефонна лінія має забезпечувати захист персональних даних викривача.

При анонівному повідомленні відомості про особу заявника не відомі нікому – ні працівникам, що приймали повідомлення, ні працівникам, які працюють з цими повідомленнями та реагують на них, ні іншим представникам організації.

Конфіденційність передбачає розкриття свого імені для працівників, які приймають, розглядають та реагують на повідомлення, однак виключає передачу цієї інформації іншим особам без згоди викривача.

У випадках здійснення повідомлення особою із зазначенням ідентифікуючих даних заявник розкриває своє ім'я під час реєстрації повідомлення і готовий відкрито та самостійно співпрацювати з організацією.

Водночас ідентифікація не означає, що всі повинні знати особу викривача. Вся інформація з повідомлення та про викривачів є конфіденційною, і робота з такою інформацією здійснюється з певними обмеженнями.



! Організації вільні у виборі, які канали повідомлень впроваджувати в діяльність, однак вимоги до таких каналів не можуть бути меншими, ніж встановлені в Законі.

Варто зазначити, що в законодавстві визначено та закріплено поняття каналів повідомлень про корупцію.

- **Внутрішні канали повідомлення** – способи захищеного (у тому числі анонімно-го) повідомлення інформації викривачем керівнику або уповноваженому підрозділу (особі) органу, юридичної особи, у яких викривач працює, проходить службу чи навчання або на замовлення яких виконує роботу, а так само до органу вищого рівня. Уповноважений з доброчесності здійснює контроль за дотриманням антикорупційного законодавства на підвідомчих підприємствах, в установах та організаціях.
- **Зовнішні канали повідомлень** – це шляхи повідомлення інформації викривачем через фізичних чи юридичних осіб, у тому числі через засоби масової інформації, журналістів, громадські об'єднання, професійні спілки тощо.

Відтак 06.09.2023 НАЗК запустило Єдиний портал повідомлень викривачів, який є внутрішнім каналом для повідомлень про корупцію в організації.

Портал – це один з інструментів реалізації антикорупційної політики, створення якого передбачено Законом та ДАП.

Єдиний портал повідомлень викривачів – це інформаційно-комунікаційна система, яка має комплексну систему захисту інформації, що забезпечує обмін даними з викривачем за допомогою мережі Інтернет, збирання, зберігання, використання, захист, облік, пошук, узагальнення повідомлень викривачів, а також іншої інформації, в тому числі про статус викривачів, стан та результати розгляду повідомлень викривачів. Це внутрішній канал повідомлення, який економить бюджет всіх інституцій та організацій на розробку власного окремого механізму.

Функціонування внутрішніх каналів повідомлення повинні забезпечити: державні органи, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, юридичні особи публічного права та юридичні особи, зазначені в ч. 2 ст. 62 Закону.

Таким чином, для розбудови доброчесності в організації доцільно створити захищений внутрішній канал повідомлення. Як приклад можна розглянути функціональні можливості Єдиного порталу повідомлень викривачів та ознайомитися з його публічною частиною.

Уповноважений з доброчесності організації повинен розуміти, що викривач вільний в обранні каналу для здійснення повідомлення і не може зазнавати звуження своїх прав та гарантій на підставі «неправильного здійснення повідомлення».

Види порушень, про які можна повідомляти через канали

Локальні акти загальної дії організації можуть передбачати можливість повідомлення через внутрішні канали про можливі факти не лише корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, а й інших порушень законодавства або неналежної поведінки, яка суперечить, наприклад, внутрішнім документам організації. Наприклад, порушення кодексів професійної етики, інша неправомірна поведінка, яка завдає чи може завдати економічної шкоди організації чи її репутації.

У такому разі необхідно передбачити механізм розподілу повідомлень для їх належного розгляду за сферами або напрямками.

Як альтернативу створити підрозділ з розгляду таких повідомлень. Працівники вказаного підрозділу при розгляді повідомлення можуть залучати до перевірки інформації повідомлення інших спеціалістів, які також зобов'язані забезпечувати конфіденційність інформації.

ції щодо викривача та викладеної в повідомленні інформації.

5.2. Порядок розгляду повідомлень про порушення

Працівник чи служба, яка отримує повідомлення, в розумні строки забезпечує об'єктивну обробку повідомлень.

Все залежить від швидкості роботи команди реагування та рівня деталізації повідомлення викривача.

Якщо інформації достатньо, то обробка повідомлення командою реагування може зайняти 5 – 10 робочих днів. Відповідно, перші висновки та результати слід очікувати протягом 30 днів, а в окремих випадках до 45 днів, після реєстрації повідомлення.

Рекомендуємо організаціям затвердити свої власні регламенти реагування на повідомлення викривачів, адже бувають такі інциденти, які можуть вимагати детальних розслідувань.

Незалежно від специфіки організації рекомендуємо, щоб будь-яке повідомлення було відпрацьовано і закрито не довше ніж протягом двох місяців після його реєстрації.

5.3. Взаємодія з викривачами в організації

Викривання – це один із найдієвіших методів боротьби з корупцією, відповідно держава зацікавлена у розвитку інституту викривачів, а тому має гарантувати їм належні умови діяльності та захистити їхні права від негативного впливу.

Інститут викривання активно розвивається у всьому світі і не лише в публічній сфері. Приватні організації впроваджують механізми для боротьби з будь-якими проявами недоброчесності у своїй організації і одним з таких механізмів є співпраця з викривачами та створення відповідних безпечних умов для здійснення повідомлень.

Для впровадження інституту викривання в діяльність приватних організацій рекомендуємо звернути увагу на такі механізми роботи з викривачами.

Викривачі – це небайдужі особи до організації, її працівників чи регіону, які володіють інформацією, що може принести користь організації або допомогти уникнути заподіяння їй шкоди, її працівникам чи регіону та, діючи з кращих намірів, хочуть допомогти і готові поділитися важливою інформацією.

Працівники, які чесно повідомили про порушення антикорупційного законодавства, вчинені іншими працівниками або третіми особами, мають право на додатковий захист. До цих працівників заборонено застосовувати дисциплінарні чи інші санкції, а також негативні впливові заходи. Організація повинна гарантувати захист таких працівників від будь-яких переслідувань, які можуть бути з боку керівництва чи колег, у зв'язку з їхніми повідомленнями або намірами повідомити про порушення.

Закон не містить визначення поняття «негативні заходи впливу», однак надає невичерпний перелік дій, які можуть вважатися такими заходами. Аналогічні заборони на здійснення переслідування викривача у зв'язку з наданим ним повідомленням, зокрема:

- відмова у прийнятті на роботу, звільнення чи примушування до звільнення, ініціювання дисциплінарних проваджень та притягнення викривача до дисциплінарної відповідальності, переведення, атестація, зміна умов праці, понаднормові або специфічні робочі завдання, відмова у призначенні на вищу посаду, зменшення заробітної плати, агресія тощо;
- формально правомірні рішення і дії керівника або роботодавця, які мають вибірко-

вий характер, зокрема, не застосовуються до інших працівників у подібних ситуаціях та/або не застосовувалися до працівника у схожих ситуаціях раніше.

Організації вільні в застосуванні заходів заохочення викривачів, адже отримавши вчасно інформацію, можна уникнути фатальних наслідків.

Завдання організації – побудувати систему взаємоповаги та довіри до викривачів, оскільки від культури викривання в організації залежить, наскільки вчасно організація відреагує на критичні виклики у своїй діяльності.



Додаток 1. Мінімізація корупційних ризиків під час укладення договорів

Задля мінімізації або усунення корупційних ризиків при здійсненні укладення договорів організаціям рекомендується проводити аналіз контрагентів.

Аналіз контрагентів проводиться, щоб:

- встановити, чи не спричиняє укладення договору з потенційним контрагентом корупційних ризиків для організації;
- перевірити, чи не призведе укладення договору до порушення норм антикорупційного законодавства;
- переконатися, що контрагент є добросовісним, співпраця з яким не призведе до репутаційних, фінансових чи інших втрат для організації.

З метою усунення можливих збитків від співпраці з недобросовісними контрагентами в організації рекомендуємо запровадити політику «належної обачності» (Due Diligence).

Due Diligence – це процедура незалежної перевірки контрагента.

Недобросовісні контрагенти – це завжди потенційний ризик як для самої організації, так і для будь-якого іншого її партнера.

Адже такі особи можуть схилити посадових осіб організації до порушення законодавства, внутрішньої політики та/або процедур.

Поширеним чинником корупційних ризиків під час укладення договорів є відсутність в організації комплексних політик та процедур, які передбачають розподіл функцій між структурними підрозділами для ефективного планування, організації та здійснення укладення договорів, збереження активів організації, запобігання корупційним діям, а також вчасне їх виявлення.

Головним інструментом для мінімізації цих ризиків є розподіл функцій, який унеможливорює концентрацію повноважень у межах одного структурного підрозділу (відповідальної особи) під час укладення договору та надання переваги тому чи іншому контрагенту при розгляді пропозицій; проведення внутрішнього (та періодичного зовнішнього) аудиту для оцінки виконання договорів, а також проведення аналізу потенційних контрагентів.

Окрім перевірки контрагента, **радімо здійснювати аналіз субпідрядників/ співвиконавців**, у разі якщо потенційний контрагент має намір залучити їх до виконання договору.

До проведення аналізу рекомендується залучити Уповноваженого з доброчесності, адже це сприятиме здійсненню більш повного, глибокого та фахового аналізу потенційних контрагентів.

Строки проведення аналізу потенційних контрагентів Уповноваженим з доброчесності рекомендується передбачити у внутрішніх нормативних документах організації.

До проведення аналізу потенційних контрагентів можна залучити й інші структурні підрозділи організації. Аналіз наявних контрагентів можна проводити **на будь-якому етапі виконання раніше укладених договорів** для врахування його результатів під час оцінки корупційних ризиків у діяльності організації.

Обсяги та строки проведення аналізу наявних контрагентів рекомендується передбачити у внутрішніх нормативних документах організації.

З метою аналізу контрагентів під час укладення договору організації рекомендується передбачити такий алгоритм дій¹⁵.

Уповноважена особа за укладення договору під час розгляду пропозицій надсилає Уповноваженому з доброчесності інформацію щодо потенційного контрагента.

Строки передачі передбачити у внутрішніх нормативних документах організації.

Уповноважений з доброчесності після отримання інформації від Уповноваженої особи за укладення договору проводить аналіз контрагента. Аналіз може бути проведений за чек-листом, який готується та визначається у внутрішніх документах організації для різних типів договорів.

Після цього Уповноважений з доброчесності вказує (за наявності) інформацію, що дає підстави не укладати договору з потенційним контрагентом, та описує усі виявлені індикатори ризику, що можуть бути враховані Уповноваженою особою під час прийняття рішення про укладення договору. Про наявні застереження щодо контрагента Уповноважений з доброчесності інформує Уповноважену особу та керівника.

Строки проведення аналізу потенційного контрагента, форму застереження (службова записка, довідка про результати проведення аналізу контрагентів тощо) та строки підготовки застереження рекомендується передбачити у внутрішніх нормативних документах організації.

У разі якщо Уповноважений з доброчесності у визначений строк не надав інформацію про застереження щодо контрагента, вважається, що такі застереження відсутні.

Організації рекомендується визначити у внутрішніх документах перелік структурних підрозділів, які погоджують проекти договорів перед їх підписанням керівником. Це можуть

¹⁵ Алгоритм дій є примірним.

бути: Уповноважена особа; Уповноважений з доброчесності; керівник бухгалтерської служби; керівник юридичної служби.

До підписання договору Уповноважений з доброчесності здійснює аналіз його змісту та умов і може рекомендувати включити до договору антикорупційне застереження.

Антикорупційне застереження — форма застереження, направлено на мінімізацію корупційних ризиків при взаємодії з контрагентами, яке зобов'язує сторони договору виконувати вимоги антикорупційного законодавства¹⁶.

Організація може розробити типову форму договору, яка містить антикорупційне застереження. З метою підготовки антикорупційного застереження в договорі Уповноважений з доброчесності може взаємодіяти з юридичною службою організації.

При здійсненні аналізу потенційних ділових партнерів рекомендуємо перевірити:

- наявність відомостей про контрагента у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань (крім нерезидентів);
- засновників та кінцевого бенефіціарного власника контрагента;
- перебування контрагента у стадії припинення, банкрутства або ліквідації;
- наявність чи відсутність відомостей про юридичну особу в Єдиному державному реєстрі осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;
- наявність чи відсутність відомостей про службову (посадову) особу контрагента, яка уповноважена представляти інтереси такого контрагента, в Єдиному державному реєстрі осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення;
- наявність / відсутність судових справ стосовно контрагента (у разі наявності варто з'ясувати обставини справи);
- перебування контрагента та його кінцевого бенефіціарного власника у «санкційних списках»;
- наявність у контрагента антикорупційної програми чи уповноваженого з реалізації антикорупційної програми;
- наявність у контрагента податкового боргу, податкової застави та/або арешту його майна;
- наявність у контрагента ліцензії на провадження виду господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, чи документа дозвільного характеру.

Вказаний вище перелік не є вичерпним.

Окрім того, рекомендуємо звернути увагу на: дату взяття на облік платника податків потенційного контрагента; місце реєстрації та місцезнаходження; розмір статутного капіталу (у разі якщо потенційний контрагент юридична особа) тощо.

При проведенні аналізу контрагента рекомендуємо перевірити його ділову репутацію, а також інші дані, які можуть поставити під сумнів доброчесність контрагента.

¹⁶ Антикорупційні застереження в договорах можуть, зокрема, включати: положення щодо обов'язку дотримання сторонами договору вимог антикорупційного законодавства; право на розірвання договору у випадку порушень антикорупційного законодавства контрагентом; обов'язкове інформування сторін договору про факти порушення антикорупційного законодавства; положення про відшкодування збитків, якщо в результаті порушення антикорупційного законодавства, антикорупційного застереження працівниками контрагента замовнику спричинені збитки; положення щодо обов'язку збору доказів, які підтверджують вину сторони договору для притягнення її до відповідальності, відшкодування збитків.

! Перевірка інформації щодо потенційних контрагентів здійснюється виключно в рамках законодавства та з використанням відкритих джерел інформації¹⁷.

Відсутність негативної інформації про контрагента не свідчить, що співпраця з ним не становить жодного корупційного ризику.

Своєю чергою, негативна інформація не обов'язково вказує, що співпраця з особою становить корупційний ризик.

Виявлення тих чи інших ризиків за результатами аналізу потенційного контрагента не є підставою для відмови від подальшої співпраці, крім випадків, визначених законодавством.

17 Перелік інформаційних ресурсів, які рекомендовано використовувати для проведення аналізу потенційних контрагентів: Open Data Toolkits – антикорупційний інструментарій на основі відкритих даних для перевірки бізнес-партнерів тощо. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань – містить базову інформацію про контрагента.

Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, – містить відомості про осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, та про юридичних осіб, до яких застосовано заходи кримінально-правового характеру у зв'язку з вчиненням корупційного правопорушення.

Рішення РНБО щодо застосування персональних, спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) – містить відомості про підсанкційних осіб та компанії.

Єдиний реєстр підприємств, щодо яких порушено справу про банкрутство, – містить відомості про суб'єктів підприємницької діяльності, стосовно яких триває або завершена процедура банкрутства, про стан провадження у справі про банкрутство та інші відомості з питань банкрутства.

Єдиний державний реєстр судових рішень – дає можливість знайти та проаналізувати судові справи за участю потенційного контрагента.

Вебпортал "Судова влада України" – дає можливість знайти та проаналізувати інформацію про судові провадження за участю потенційного контрагента, в яких він був або є стороною по справі.

Пошуковий сервіс "Реєстр платників ПДВ Інформаційного сервісу Державної податкової служби" – дає можливість знайти відомості про платників ПДВ.

Зведені відомості щодо спотворення результатів торгів (офіційний вебпортал Антимонопольного комітету) – дають можливість знайти відомості про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Єдиний реєстр боржників – дає можливість знайти відомості про відкриті виконавчі провадження, органи, які видавали виконавчі документи, контактні дані виконавця, номер виконавчого провадження та категорію стягнення. Також цей ресурс дає можливість дізнатися про заборгованість контрагента із заробітної плати.

Єдиний державний вебпортал відкритих даних – містить публічну інформацію у формі відкритих даних та передбачає доступ до інформації органів влади з можливістю її наступного використання.

Інформація про фондовий ринок SMIDA – дає можливість знайти інформацію про діяльність українського фондового ринку та його учасників.

Автоматизована система виконавчого провадження – дає можливість знайти відомості про виконавче провадження.

Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів stockmarket – містить інформацію про діяльність емітентів цінних паперів.

Опендатабот – дає можливість доступу до державних даних та перевірки компаній, моніторингу судових справ.

Clarity Project – аналіз публічних закупівель і їхніх учасників – містить інформацію про потенційного контрагента – історію закупівель, виконання договорів, пов'язаних осіб, фінансування політиків, виконавчі провадження.

Рішення для бізнесу YouControl – дає можливість отримати оптимальну кількість інформації про контрагента з різних державних реєстрів, які об'єднані в одній платформі.

Перевірка контрагентів – дос'є на бізнес Vkursi Pro – дає можливість отримати інформацію про контрагента.

Система пошуку та аналізу судової практики PravoSud – дає можливість здійснювати ефективний пошук та аналіз судової практики.

Clarity App – містить рішення Антимонопольного комітету України та інформацію про моніторинги Державної аудиторської служби України.

Суд Контроль – надає можливість здійснювати контроль стану розгляду судових справ.

Інші допоміжні інформаційні ресурси.

Додаток 2. Мінімізація корупційних ризиків у діловій гостинності

З метою мінімізації або усунення корупційних ризиків під час здійснення заходів ділової гостинності рекомендується визначити політику ділової гостинності організації, яка може бути частиною Антикорупційної програми організації чи самостійним документом.

Варто зазначити, що для управління корупційними ризиками рекомендуємо користуватись Методологією¹⁸, яка є універсальним інструментом для аналізу корупційних ризиків у будь-якій сфері та визначення заходів впливу.

Водночас поширеним чинником корупційних ризиків під час заходів з ділової гостинності є відсутність в організації комплексних політик та процедур, які передбачають визначення критеріїв прийнятності та адекватності заходів ділової гостинності та подарунків, розподілу функцій між структурними підрозділами для ефективного планування, організації та здійснення таких заходів, запобігання корупційним діям, а також вчасне їх виявлення.

Головним інструментом для мінімізації цих ризиків є розподіл функцій, який унеможливорює концентрацію повноважень у межах одного структурного підрозділу (відповідальної особи) за заходи ділової гостинності; проведення внутрішнього (та періодичного зовнішнього) аудиту витрат, пов'язаних з такими заходами та подарунками, а також встановлення критеріїв прийнятності та адекватності щодо надання і прийняття подарунків, організації заходів з ділової гостинності.

З метою визначення політики ділової гостинності та мінімізації корупційних ризиків рекомендується визначити та дотримуватися певного алгоритму дій¹⁹, наприклад:

- Визначити заходи ділової активності, які є прийнятними для організації, встановити граничні допустимі витрати організації, пов'язані з організацією та проведенням таких заходів, у тому числі, наданням подарунків. Вибір заходу²⁰ залежить від мети його проведення: *висловлення вдячності за досягнені результати або встановлення партнерських відносин та створення підґрунтя для подальшої співпраці.*
- Здійснити репутаційний аналіз учасників заходів за прикладом due dilligence для визначення потенційних корупційних ризиків.
- Переглянути внутрішні процеси, пов'язані з організацією та проведенням заходів ділової гостинності, визначити відповідальних за процеси.
- Здійснити аналіз процесів на відповідність іншим внутрішнім документам організації щодо протидії корупції.
- Визначити механізми контролю за здійсненням витрат, пов'язаних із заходами ділової гостинності та наданням подарунків. Запровадити декларацію подарунків для їх надавачів/отримувачів.

¹⁸ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text>

¹⁹ Алгоритм дій є примірним.

²⁰ Заходи ділової гостинності можуть включати різноманітні дії та послуги, спрямовані на створення комфортних умов для партнерів, клієнтів, працівників та інших зацікавлених сторін у процесі ведення бізнесу. Нижче подано невичерпний перелік заходів ділової гостинності:

- заходи з розміщення та логістичної підтримки, що включає забезпечення комфортного розміщення гостей у готелях чи інших приміщеннях, а також організацію трансферів та транспорту для переміщення гостей;
- організація конференцій та зустрічей;
- проведення банкетів, обідів та вечер;
- культурні та розважальні заходи, такі як відвідування культурних подій, виставок, концертів; влаштування спортивних та інших розважальних заходів;
- надання подарунків партнерам та клієнтам;
- спеціальні програми для гостей, такі як знижки та програми лояльності;
- надання інформаційної та консультаційної підтримки.

- Провести навчання працівників основам політики ділової гостинності організації.

Для оптимального вибору заходу, крім безпосередньо мети його проведення, варто здійснити аналіз переваг та впливу того чи іншого заходу на об'єктивність рішень та уникнення конфліктів і непорозумінь.

У разі проведення заходів ділової гостинності в іншій країні чи регіоні слід ознайомитися з особливостями та традиціями заходів ділової гостинності відповідної країни чи регіону.

Додаток 3. Мінімізація корупційних ризиків у благодійній діяльності

Основними корупційними ризиками у благодійній сфері можуть бути недостатня прозорість у витраті коштів на реалізацію благодійних проектів, проблема «фаворитизму» у виборі проектів або отримувачів благодійних коштів, конфлікт інтересів, непрозора фінансова діяльність організації тощо.

Фактори, що сприяють виникненню корупційних ризиків у благодійній діяльності:

- недостатність контролю та нагляду, що може виникнути при відсутності ефективних механізмів внутрішнього контролю;
- низька залученість учасників благодійних проектів та працівників до процесу управління корупційними ризиками;
- безсистемна оцінка ризиків і відсутність регулярних аудитів, що може призвести до непрозорих процесів та неефективного управління ризиками;
- відсутність чітких процедур та об'єктивних критеріїв при виборі отримувачів благодійної допомоги, що може призвести до вибору, коли рішення приймаються на основі особистих симпатій чи інтересів, а не загального блага;
- недостатнє впровадження етичних стандартів у діяльність організацій.

Для мінімізації корупційних ризиків у благодійній діяльності доцільно вжити певні заходи впливу, наприклад:

1. Посилити контроль і нагляд:
 - встановити ефективні механізми внутрішнього контролю, які включають регулярні перевірки та аудити фінансових операцій;
 - створити незалежний орган чи комітет з контролю, який буде відповідати за перевірку та нагляд за діяльністю благодійних організацій.
2. Залучити учасників до управління ризиками:
 - організувати навчання та тренінги для учасників благодійних проектів і працівників з питань корупційних ризиків та їх управління;
 - запровадити механізми для анонімного повідомлення про можливі корупційні порушення та заохочення учасників повідомляти про будь-які підозрілі ситуації.
3. Проводити системну оцінку ризиків і регулярні аудити:
 - розробити процедури для системної оцінки ризиків та проведення регулярних аудитів, які охоплюють всі аспекти діяльності благодійних організацій;
 - залучити зовнішні незалежні аудиторські компанії для проведення незалежних оцінок та аудитів.
4. Встановити чіткі процедури та критерії відбору отримувачів:
 - розробити чіткі та прозорі процедури вибору отримувачів благодійної допомоги;
 - встановити об'єктивні критерії, які ґрунтуються на потребах та ефективності проекту, а не на особистих симпатіях чи інтересах.
5. Впровадити етичні стандарти у благодійній діяльності:
 - розробити і впровадити Кодекс етики для всіх працівників та учасників благо-

дійних організацій;

- запровадити механізми санкцій у випадках порушення етичних стандартів.

Ці заходи допоможуть створити систему, яка мінімізує корупційні ризики в благодійній діяльності та сприятиме забезпеченню ефективного використання коштів і добросовісного ведення благодійної діяльності.

Додаток 4. Мінімізація корупційних ризиків у трудових відносинах

Трудові відносини не лише визначають ефективність робочого процесу, а й мають великий вплив на репутацію та стабільність організації.

Важливо враховувати, що корупційні ризики у трудових відносинах можуть виникнути на різних етапах робочого процесу, включаючи процес найму, оцінки праці, кар'єрного розвитку тощо. Система управління корупційними ризиками повинна охоплювати всі ці елементи.

Важливість системи компенсації та бенефітів полягає в тому, що вона не тільки означає винагороду для працівників, а й впливає на корпоративну культуру та допомагає будувати етичне середовище в організації. Система компенсації та бенефітів повинна бути не лише конкурентоспроможною, а й відповідати етичним стандартам, відображаючи прагнення організації до розбудови доброчесності, відкритості та справедливості.

Основні принципи ефективної системи компенсації та бенефітів:

- прозорість та об'єктивність – визначення заробітної плати та бенефітів повинно бути чітким та ґрунтуватися на об'єктивних критеріях, таких як навички, досвід та внесок у результати компанії;
- справедливість та рівність – забезпечення рівних умов для всіх працівників і уникнення дискримінації в системі компенсації;
- гнучкість системи бонусів – використання гнучкої системи бонусів може стимулювати працівників до досягнення високих результатів та винагородження за внесок у загальний успіх компанії.

До заходів з мінімізації корупційних ризиків у системі компенсації можна віднести:

- визначення критеріїв оцінки компетенції працівників;
- публічне оголошення конкурсів на зайняття вакантних посад та принципів формування заробітної плати для всіх працівників;
- періодичний огляд і оновлення системи компенсації для врахування змін у ринкових умовах та стратегії компанії;
- проведення регулярного аналізу й оновлення системи компенсації для відповідності сучасним стандартам та вимогам ринку праці;
- забезпечення відкритої комунікації між керівництвом і працівниками стосовно структури компенсації та бенефітів;
- використання бонусів та стимулів, спрямованих на досягнення конкретних цілей, що відображають стратегічні завдання компанії;
- забезпечення можливостей для професійного розвитку як частини системи компенсації, що стимулює працівників до постійного вдосконалення своїх навичок;
- розгляд можливості застосування персоналізованих бенефітів, що враховують індивідуальні потреби працівників;
- впровадження системи ефективного звітування, яка дає змогу як керівництву, так і працівникам відстежувати й аналізувати результати та винагороди.

Підбір персоналу є важливим інструментом для запобігання корупції та підтримки доброчесності в організації.

Для мінімізації корупційних ризиків у трудових відносинах слід дотримуватись принци-

пів ефективного підбору персоналу, які включають:

- оцінку професійних навичок, досвіду та здібностей кандидата на посаду без урахування особистих зв'язків чи інших суб'єктивних факторів;
- забезпечення прозорих процесів та однакових можливостей для всіх кандидатів;
- визначення конкретних вимог та завдань для вакансії, а також оцінка відповідності кандидатів цим критеріям.

Важливим аспектом протидії корупції у трудових відносинах є встановлення жорстких та невідворотних санкцій за порушення. Належні санкції створюють одночасно як серйозний стимул, так і запобіжник для роботодавців щодо дотримання законодавства та уникнення корупційних порушень. Водночас це також є попередженням для працівників щодо важливості дотримання внутрішніх політик організації щодо протидії корупції.

Слід зазначити, що застосування комплексного підходу, який охоплює технологічні інновації, санкції, принципи доброчесності та вжиття заходів з мінімізації корупційних ризиків під час підбору працівників та запровадження ефективної системи компенсації та бенефітів, знижуватиме ризик утворення в організації таких явищ, як «утворення штучних робочих місць», «неофіційне працевлаштування» та «заробітна плата в «ковертах»».

Окремо варто звернути увагу на систему управління ефективністю організації (формування цілей, визначення результатів та їх вплив на просування в організаціях).

Управління ефективністю формує стратегічний фундамент для досягнення цілей організації. У цьому контексті важливо визнати, що потрібно не лише вимірювати ефективність роботи працівників, а й чітко ставити цілі.

Важливим є використання системи Objectives and Key Results (OKR) як ефективного інструменту для чіткого визначення та вимірювання цілей на всіх рівнях організації. Впровадження такої системи сприяє уникненню суб'єктивності в оцінках і формує фундамент для взаємодії та взаємопідтримки всередині команди.

Управління ефективністю є ключовим елементом організаційного управління. Забезпечення та розвиток цього процесу визначає, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки та досягають поставлених перед ними цілей. Ефективне управління ефективністю також визначає подальше просування працівників по службі.

Важливим є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які дають змогу об'єктивно оцінювати продуктивність працівників. Також корисними є збо-градусний зворотний зв'язок та планування кар'єрного розвитку.

Загалом управління ефективністю вимагає регулярних оглядів та оновлень систем, надання можливостей для професійного зростання та розвитку працівників, а також прозорого визначення критеріїв професійного зростання.

Додаток 5. Забезпечення дотримання вимог санкційного законодавства

Невід'ємною складовою процесу розбудови доброчесної організації, що передбачає у тому числі запобігання корупції, є виконання вимог санкційного законодавства.

Дотримання вимог санкційного законодавства є не лише питанням корпоративної відповідальності, а й важливим елементом стратегічного планування та управління організацією. У контексті сучасних викликів бізнесу, пов'язаних зі складністю санкційних обмежень на різні сфери, від торгівлі до фінансових операцій та співпраці, важливим є не лише визначення цих вимог, а й упровадження ефективних процедур для їхньої реалізації.

Важливим аспектом розуміння санкцій є класифікація їх видів. Секторальні та індивідуальні санкції регулюють діяльність певних галузей економіки чи конкретних осіб. Наприклад, обмеження імпорту сировини або арешт банківських рахунків/активів підсанкційної особи.

Міжнародні та національні санкції відрізняються за суб'єктом, який приймає рішення щодо їх застосування. Міжнародні санкції встановлюються міжнародними організаціями чи коаліціями країн, тоді як національні – окремими країнами для регулювання внутрішнього економічного простору.

Первинні та вторинні санкції визначаються напрямом впливу. Первинні прямо застосовуються до об'єкта впливу, а вторинні – до тих, хто співпрацює чи взаємодіє з об'єктом первинних санкцій.

Ціль санкцій передбачає ряд обмежень для підсанкційних осіб. Контроль за дотриманням санкцій покладається на міжнародні органи та уряди.

Санкційні заборони та обмеження приймають різні форми. Економічні заборони, такі як замороження активів чи блокування рахунків, можуть впливати на фінансовий стан об'єкта санкцій. Торговельні обмеження можуть включати заборону на імпорт/експорт певних товарів. Технічні обмеження стосуються передачі та отримання технологій, що може обмежити інновації та наукові дослідження. Організаційні обмеження, такі як заборона на участь у міжнародних заходах, можуть впливати на міжнародну репутацію та співпрацю.

Для бізнесу важливо вивчати та розуміти санкційні заборони, розробляти стратегії управління ризиками та впроваджувати внутрішні процедури для дотримання вимог санкційного законодавства. При цьому, враховуючи швидкі зміни в сучасному світі, важливо розвивати гнучкі стратегії управління та залучати стейкхолдерів для створення ефективних міжнародних партнерств.

Санкції можуть впливати на бізнес.

Нижче наведено приклади застосування санкцій, їх вплив на підприємства та можливі проблеми для партнерів:

1) Секторальні санкції у сфері енергетики: у зв'язку з політичним конфліктом, деякі країни можуть застосовувати секторальні санкції, обмежуючи імпорт енергетичних ресурсів. Наприклад, санкції щодо імпорту нафти або припинення співпраці з певною державою в галузі газопостачання.

Вплив на бізнес: підприємства, що залежать від імпорту або експорту енергетичних ресурсів, можуть стикатися зі значними труднощами у забезпеченні сировини або збуту продукції.

Проблеми для контрагентів: компанії, що співпрацюють з підприємствами у країнах, що є об'єктами санкцій, можуть зіткнутися з ризиками заборон на співпрацю та можливими фінансовими втратами, арештами коштів тощо.

2) Індивідуальні санкції проти власників бізнесу: санкції, що передбачають замороження активів та обмеження фінансових операцій конкретного напряму бізнесу чи його керівного складу.

Вплив на бізнес: арешт рахунків та обмеження фінансових операцій можуть призвести до труднощів у веденні бізнесу, включаючи виплату заробітних плат, закупівлю сировини, здійснення інших видатків та правочинів.

Проблеми для партнерів: партнери такого бізнесу можуть втратити довіру до компанії та мають ризик стати об'єктом вторинних санкцій за співпрацю з об'єктом первинних санкцій.

3) Санкції у сфері технічних та технологічних обмежень: заборона на передачу та отримання новітніх технологій у певних галузях, наприклад оборонні технології.

Вплив на бізнес: підприємства, які спеціалізуються на розвитку та використанні передових технологій, можуть втратити можливість отримувати і впроваджувати новітні розробки.

Проблеми для партнерів: компанії-партнери, які мають тісні зв'язки з технологічними лідерами, можуть стикатися з обмеженням доступу до інновацій та втратою конкурентної переваги.

В умовах сучасного геополітичного середовища, де санкції стають важливим інструментом впливу, бізнес повинен дбати про особливості своєї стратегії та перевірки контрагентів.

Перед укладенням будь-якої угоди важливо проводити ретельний аналіз історії та репутації потенційних партнерів. Це дозволяє уникнути співпраці з підсанкційними суб'єктами.

Ефективне управління ризиками передбачає впровадження систем внутрішнього контролю для перевірки партнерів на наявність обмежень. Регулярний моніторинг змін у санкційному статусі партнерів та консультації з юридичними експертами допомагають забезпечити дотримання санкційного законодавства.

Ретельний контроль за фінансовими операціями також є ефективним механізмом забезпечення фінансової чистоти організації. Розробка і впровадження внутрішньої політики щодо санкцій та доброчесності є кроком у напрямі системного управління ризиками.

Укладення санкційних застережень у договорах є ефективним способом мінімізації ризиків. Визначення умов застосування санкцій у разі порушення договору сприяє чіткості відповідальності сторін.

Взаємодія з органами зовнішнього контролю та громадськістю додає додатковий рівень відкритості та контролю.

Загальна мета цих заходів – створення системи, яка не тільки забезпечує виконання вимог санкційного законодавства, а й підсилює процес розбудови доброчесності та етичності у всіх сферах діяльності організації.



Замість висновків

ДАП визначає стратегічні напрями для приватного сектору та передбачає розробку інструментів для ефективного вирішення проблем толерування корупції в приватному секторі та розбудові доброчесності.

Настільна книга розроблена для розв'язання цих проблем та слугуватиме інструкцією з розбудови доброчесних організацій.

Цей інструмент може бути застосований керівниками як основа для навчання та консультацій, сприяючи впровадженню культури доброчесності в бізнес-середовищі.

Варто зазначити, що організації можуть обирати елементи для впровадження згідно зі своєю специфікою та видами діяльності.

У Настільній книзі містяться універсальні рекомендації, у яких акцентується увага на важливості залучення топ-менеджменту та працівників до формування етичної культури, визначенні внутрішніх цінностей, регулярному навчанні з антикорупційного комплаєнсу та системі професійного розвитку. Також визначається потреба у впровадженні ефективних механізмів внутрішнього контролю, аудиту та моніторингу для систематичного аналізу й усунення корупційних ризиків. Заохочується активна співпраця з різними стейкхолдерами, що включає органи влади, партнерів, клієнтів та інвесторів.

Такий комплексний підхід до управління корупційними ризиками демонструє «тон згори» у вирішенні цих питань. **Виконання рекомендацій буде кроком до побудови доброчесної організації, підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.**

Команда Національного агентства бажає вам успіхів!

