



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО
З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ
КОРУПЦІЇ

НАСТІЛЬНА КНИГА
З РОЗБУДОВИ
ДОБРОЧЕСНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ 2.0

2026



Настільну книгу з розбудови доброчесної організації 2.0 було розроблено Національним агентством України з питань запобігання корупції у співпраці з Програмним офісом УНЗ ООН в Україні.

НАЗК та УНЗ ООН висловлюють подяку Анні Федоренко за її внесок у створення цього посібника, а також висловлюють щиру вдячність представникам приватного сектора за їхні відгуки та зауваження щодо нього.

Фінансування було надано Ініціативою ділової доброчесності Siemens.

ЗМІСТ



ВСТУП



Розділ 1. ПЕРЕВАГИ РОЗБУДОВИ ДОБРОЧЕСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



Розділ 2. ПРИНЦИПИ РОЗБУДОВИ ДОБРОЧЕСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



Розділ 3. БАЗОВІ СТАНДАРТИ ДОБРОЧЕСНОСТІ



Розділ 4. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ



Розділ 5. ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ В ОКРЕМИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

Додатки:

1. Політика добору персоналу
2. Політика щодо подарунків і проявів гостинності
3. Політика щодо закупівель і перевірки контрагентів
4. Політика запобігання конфліктам інтересів в організації та їх врегулювання
5. Політика повідомлення про порушення

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

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

КПК ООН¹ — Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції

УНЗ ООН — Управління Організації Об'єднаних Націй з наркотиків і злочинності

ОЕСР — Організація економічного співробітництва та розвитку

НАЗК, Національне агентство — Національне агентство з питань запобігання корупції

Типова АКП — Типова антикорупційна програма юридичної особи, затверджена наказом Національного агентства від 10.12.2021 № 794/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 31.12.2021 за № 1702/37324²

Методологія — Методологія управління корупційними ризиками, затверджена наказом Національного агентства від 28.12.2021 № 830/21, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 17.02.2022 за № 219/37555³

Рекомендації ОЕСР з комплаєнсу — Рекомендації ОЕСР з належної практики внутрішнього контролю, етики та відповідності (Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance, OECD/LEGAL/0378)

Уповноважена особа — особа, визначена як відповідальна за реалізацію окремої політики в організації за посадою або за суміщенням

Настільна книга 1.0 — Настільна книга з розбудови доброчесної організації 1.0

Настільна книга 2.0 — Настільна книга з розбудови доброчесної організації 2.0

МСБ — малий і середній бізнес

1 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16/page#Text

2 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>

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



Настільна книга з розбудови доброчесної організації 2.0 (далі — *Настільна книга 2.0*) об'єднала зусилля центральних органів виконавчої влади у сфері запобігання корупції та розвитку економіки України, бізнесу й експертної громадськості з метою впровадження стандартів доброчесності в діяльність організацій приватного сектора. Цей продукт є прикладом налагодження діалогу між державою та бізнес-середовищем і покликаний реалізувати рекомендації міжнародних організацій, а також передовий світовий і національний досвід комплаєнсу на шляху до європейської інтеграції України. Орієнтиром для міжнародної передової практики в цій сфері є публікація УНЗ ООН 2026 року під назвою «Програма антикорупційної етики та комплаєнсу для бізнесу: практичний посібник»⁴. У посібнику викладено основні компоненти для створення ефективних програм з етики та дотримання антикорупційних норм, зокрема для малих і середніх підприємств. У цьому виданні наведено розширені рекомендації щодо розроблення й оцінювання програм із питань антикорупційної етики та дотримання нормативних вимог, а також стосовно забезпечення їх відповідності міжнародним стандартам.

У Державній антикорупційній програмі України⁵ (далі — ДАП) було визначено завдання з розроблення та впровадження Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) важливих інструментів, спрямованих на розбудову доброчесності в приватній сфері, а саме:

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

На шляху впровадження єдиних стандартів доброчесності та комплаєнсу у сфері бізнесу, НАЗК уже підготувало Настільну книгу з розбудови доброчесної організації 1.0⁶ і Примірний кодекс доброчесності⁷.

4 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business- A Practical Guide.pdf

5 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>

6 https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/nastilna_knyga_z_rozbudovy_dobrochesnosti.pdf

7 <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/Prym%D1%96rnyi-kodeks-dobrochesnosti.pdf>

Настільна книга 2.0 стане практичним порадиником і навігатором у використанні наявних методичних рекомендацій та стандартів для представників малого та середнього бізнесу з урахуванням досвіду великого бізнесу. Крім того, Настільна книга 2.0 доповнить попередні документи в цій сфері окремими практичними порадами та вдалими методами й документами, необхідними для впровадження принципів доброчесності, етики, запобігання корупції та розбудови системи комплаєнсу в організаціях, що представляють малий і середній бізнес (*далі — МСБ*). Цей документ сприятиме безпосередньому практичному впровадженню принципів доброчесності на підприємствах малого та середнього бізнесу на основі досвіду інших організацій у галузі.

Окрему увагу в Настільній книзі 2.0 приділено поширенню успішних методів роботи великого бізнесу, оскільки вони вже мають практичні результати та можуть бути адаптовані до діяльності організацій малого й середнього бізнесу. Таким чином, цей документ допоможе зняти організаційне та фінансове навантаження з МСБ для розроблення програм антикорупційної етики й комплаєнсу, адже надасть конкретні приклади правил, інструментів і механізмів для започаткування цієї роботи з нуля з виконанням усіх необхідних кроків, що визначені в першій версії документа. Завдяки цьому буде знижено тиск і витрати на шляху до розбудови етичної організації.

Документ також засновується на систематизації наявних рекомендацій НАЗК у сфері сприяння доброчесності організацій, таких як Посібник керівника з розбудови доброчесної і ефективної організації⁸ та Модель зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях⁹.

У цьому контексті електронний навчальний курс УНЗ ООН і Глобального договору ООН «Ведення бізнесу з доброчесністю»¹⁰ також можна використати як альтернативний формат (самостійне онлайн-навчання). Курс містить практичні рекомендації, особливо актуальні для малих і середніх підприємств, щодо управління ризиками доброчесності, які розглядаються в додатках до посібника, зокрема щодо конфлікту інтересів, подарунків і проявів гостинності, найму персоналу та належної перевірки третіх сторін. Крім того, електронний навчальний курс буде доступний українською мовою найближчим часом, що ще більше підвищить його доступність.

Настільна книга 2.0 була апробована в тісній співпраці із зацікавленими сторонами, серед яких представники малого та середнього бізнесу, і стала першим документом, що містить конкретні інструменти та стандарти для впровадження доброчесності на підприємствах. Вона засновується і на українському досвіді, і на передовій міжнародній практиці, завдяки чому етичні принципи можна адаптувати до реалій сучасного бізнес-середовища. Запропоновані в цьому документі інструменти можна адаптувати залежно від ресурсів і рівня розвитку організації.

8 <https://nazk.gov.ua/uk/dorogovkaz-dlya-pobudovy-dobrochesnyh-organizatsij-nazk-rozrobilo-posibnyk-dlya-kerivnykiv-u-publichnij-ta-pryvatnij-sferah/>

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

10 <https://unglobalcompact.org/academy/course-library/doing-business-integrity>

Крім того, рекомендовані інструменти забезпечення доброчесності передбачають створення в організації комплексної антикорупційної програми з етики та комплаєнсу: внутрішній аудит, канали повідомлення про порушення, чітко визначені сфери відповідальності та політика управління ризиками. Кожна організація може йти цим шляхом поступово, залежно від наявності ресурсів і потреби в цьому. Звичайно, залежно від організаційної структури, завдання щодо впровадження доброчесності в організації може бути покладено на керівника. В іншому випадку ця функція може бути делегованою. У такому разі інструменти можна впроваджувати частково, застосовувати спрощені форми контролю тощо.

РОЗДІЛ 1.



ПЕРЕВАГИ РОЗБУДОВИ ДОБРОЧЕСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Перш ніж визначати переваги та можливості впровадження доброчесних підходів до управління, важливо всебічно проаналізувати готовність малого та середнього бізнесу до цього.

Обмеження в забезпеченні доброчесності в організації

У процесі оцінювання поточного стану впровадження політики доброчесності в організації можна виявити внутрішні обмеження та перешкоди, які можуть сповільнити таке впровадження або завадити йому. Ці недоліки можуть мати як організаційний, так і поведінковий характер і вказують на необхідність глибоких структурних змін.

Перш за все варто зазначити, що **реалізація** антикорупційної програми та політики з етики й доброчесності **вимагає додаткових ресурсів** — людських, часових і фінансових. У ситуації, коли організація вже працює на межі своїх наявних можливостей, будь-яка нова ініціатива сприймається як тягар. Нестача ресурсів унеможлиблює належне впровадження навіть таких базових заходів, як навчання персоналу, підготовка внутрішніх документів, комунікаційна підтримка чи моніторинг виконання політики.

Низька мотивація — ще один системний виклик. У багатьох випадках відсутні горизонтальне залучення (колеги не бачать особистого сенсу та вигоди від доброчесних методів роботи) і вертикальна ініціатива з боку керівництва. Якщо керівники не демонструють приклад, не підтримують ініціативу, не контролюють виконання, система доброчесності залишається лише декларативною.

Серед важливих обмежень — **слабка корпоративна культура**, зокрема нестача єдиних цінностей, спільної мови доброчесності та традицій взаємодії. За відсутності таких інституційних засад антикорупційна програма та політика з питань етики й доброчесності сприймаються радше як зовнішній бюрократичний тиск, а не як внутрішня потреба.

Відсутність бачення довгострокової перспективи породжує песимізм і скептицизм: якщо ми не бачимо чіткої мети й не можемо вимірювати ефект, навіщо вкладати зусилля та витратити кошти?

Особливо показовою є проблема **опору змінам**. Вона часто ґрунтується на уявленні, що «ми раніше обходилися без цього й нічого страшного не сталося». Така

позиція блокує інституційне оновлення та свідчить про потребу в глибшій зміні організаційної культури.

Ще одним обмеженням є **відсутність прозорості** як у внутрішніх процесах (для працівників), так і в зовнішніх (для партнерів, клієнтів). Це не завжди є проявом недоброчесності, але часто є результатом того, що політику прозорості просто не розроблено або не впроваджено системно.

Нарешті, важливо підкреслити **поширений формальний підхід**, коли політику доброчесності створюють не для того, щоб вона працювала, а щоб «була». Її завантажують з інтернету, змінюючи лише назву організації, а далі публікують на сайті без адаптації чи комунікації з персоналом. У таких випадках не йдеться про доброчесність як цінність. Це радше імітація відповідності для участі в тендерах чи конкурсах, де наявність політики є обов'язковою.

Слабкі сторони — це не вирок, а сигнал. Вони вказують, на **що саме потрібно впливати**, щоб побудова доброчесності не була формальністю, а стала частиною організації, яка визначається як ДНК. Усвідомивши ці ризики, можна уникнути типових помилок, таких як імітація впровадження або розрив між політикою на папері та реальними методами роботи.

Фактори, що сприяють зміцненню доброчесності в організації

Впровадження антикорупційної етики та програми комплаєнсу не починається з нуля. Навпаки, у багатьох організаціях уже є внутрішні передумови, які можна й потрібно використати як опору для змін. У процесі аналізу практичного досвіду ми визначили низку сильних сторін, які значною мірою підсилюють спроможність організацій будувати доброчесне, прозоре та відповідальне середовище.

Однією з основних переваг є чітко сформований **приклад тону згори**, тобто коли керівництво не лише декларує важливість доброчесності, а й демонструє її у своїх діях. Від рішень керівників чи власників бізнесу залежить не лише зміст політики, а й те, наскільки серйозно її сприйматимуть у команді.

Важливою сильною стороною провадження доброчесності є **прозорість процесів**. Коли внутрішні правила чіткі, зрозумілі й справедливі, це створює атмосферу довіри. Працівники краще орієнтуються у своїх правах і обов'язках, а керівники можуть ухвалювати рішення на основі процедур, а не винятків. Прозорі правила зменшують кількість конфліктів і знижують ризик зловживань.

Ще одним позитивним фактором в організації є **стабільність персоналу**. Висока лояльність працівників до організації, їх готовність залишатися в ній надовго та брати на себе відповідальність є міцним фундаментом для формування стійкої культури доброчесності. За відсутності плинності кадрів створюються умови для навчання, довіри та розвитку. Стабільність персоналу безпосередньо пов'язана зі стабільністю самої організації.

Чіткий розподіл обов'язків — ще один елемент, що сприяє впровадженню антикорупційної етики та комплаєнсу. Розуміння сфер відповідальності кожного зменшує ризик перекладання провини, сприяє ефективному управлінню та дає змогу швидше реагувати на порушення.

Міцна, заслужена репутація на вищому рівні є стратегічним активом. Коли керівник відомий своєю прозорістю, послідовністю та доброчесністю, його авторитет має вагу в усій організації. Ця надійність зменшує опір і «тихий саботаж» на нижчих рівнях, захищає цілісність системи управління й робить команди більш схильними довіряти рішенням і приймати зміни. Коротко кажучи, репутація менеджера не косметична — вона є основним фактором, що сприяє виконанню завдань.

Ще одним важливим сприятливим фактором, на який варто звернути увагу, є **корпоративна культура**, яка формується поступово. Це відбувається не відразу, але якщо організація вже пропагує відкритість, співпрацю та спільну відповідальність, ці цінності сприяють розвитку культури доброчесності. Вирішальним фактором є цінності організації — двигун, який із часом формує культуру. Коли відкритість, співпраця та спільна відповідальність справді наявні на практиці, вони закладають основу для культури доброчесності. У таких середовищах принципи та процедури системи доброчесності не потрібно нав'язувати силою.

Серед практичних переваг, які допомагають переконати бізнес у доцільності змін, варто виокремити **зменшення юридичних і економічних ризиків**. Організації, які впроваджують антикорупційні політики, менш вразливі до судових позовів, штрафів і репутаційних втрат. Це також зменшує ризики звільнень і конфліктів із колишніми працівниками.

Таким чином, наявний потенціал організацій щодо розроблення програми антикорупційної етики й комплаєнсу є набагато більшим, ніж може здатися на перший погляд. Завдання керівництва — виявити ці сприятливі фактори, зміцнити їх і зробити їх основою для впровадження змін.

Виклики в забезпеченні доброчесності в організації

Попри численні переваги, впровадження системи доброчесності в організації може супроводжуватися низкою **викликів**, які варто передбачити заздалегідь. Ідеться не лише про зовнішні виклики, а й про внутрішні процеси — реакцію працівників, управлінську культуру, організаційну інерцію. Важливо розуміти: доброчесність — це не лише політика, а й трансформація, що змінює правила гри. А зміни завжди викликають опір.

Одним із перших викликів, які виникають особливо для малого та середнього бізнесу, є **втрата частини контрагентів, підрядників або постачальників**, які не готові працювати відповідно до програми антикорупційної етики й комплаєнсу. Це стосується як неформальних домовленостей, так і звичних «сірих» методів роботи. Відмова від співпраці з недобросовісними партнерами може призвести до втрати доходів чи обмежень у ланцюгах постачання. Це справжня проблема для

організацій, що працюють у конкурентному або монополізованому середовищі.

Ще один важливий аспект — **додаткові витрати на впровадження змін**. Формування політики, навчання персоналу, юридичні консультації, адаптація внутрішніх процедур вимагають часу, коштів і людських ресурсів. Якщо організація не планує ці витрати заздалегідь, ініціатива може залишитися декларативною.

Серйозною проблемою є **опір із боку керівництва та працівників**, особливо якщо зміни впроваджують поспішно або без належного пояснення. Сповільнення бізнес-процесів, затягування затверджень, саботаж та ігнорування політики — типові реакції в організаціях, де команда не залучена до процесу змін або не розуміє їх значення. Якщо працівники не розуміють, чому впроваджують нову політику, як вона працює і що саме змінюється, вони не тільки не підтримають процес, а й можуть навмисно або ненавмисно його сповільнювати. Ось чому для ефективного впровадження потрібні навчання, пояснення та залучення.

Втрата працівників — ще одна проблема. Деякі працівники можуть не прийняти нові вимоги, особливо якщо вони зі «старої школи» й роками працювали в іншому контексті. Навіть якщо вони не чинять відкритого опору, вони можуть відмовитися від адаптації, що призведе до вимушеної заміни кадрів.

Ризик імітації заслуговує на особливу увагу. Деякі організації можуть обмежитися розробленням «косметичної» політики: зміною заголовка в шаблоні, розміщенням її на вебсайті без повідомлення про неї персоналу, організації навчання чи створення реальних механізмів реагування.

Можливості та переваги впровадження доброчесності в організації

Щоб розбудувати організацію, засновану на принципах доброчесності, потрібно не лише зменшити ризики корупції, а й створити **нові можливості**, що відкриваються після впровадження заходів із забезпечення прозорості, дотримання етичних норм і підзвітності. На практиці саме доброчесність відкриває набагато ширші перспективи для бізнесу, громадських організацій і установ — від поліпшення їхнього іміджу до розширення ринків і залучення інвестицій.

Міцна репутація, заснована на ефективній програмі антикорупційної етики й комплаєнсу, є справжнім надбанням. Вона сприяє зміцненню **довіри серед клієнтів, донорів, державних органів, інвесторів та інших третіх сторін (наприклад, ділових партнерів)**. Гарна репутація організації, яка дотримується принципів прозорості, доброчесності та підзвітності й ефективно впроваджує їх, стає вирішальним фактором у конкурентному середовищі. Така репутація є не лише захистом від криз, а й перевагою під час переговорів, тендерів і публічного позиціонування.

Щоб впроваджувати підходи до управління бізнесом, засновані на принципах доброчесності, керівник має розуміти свої завдання та переваги цих підходів. Компаніям, що працюють на ринках із високим рівнем конкуренції, необхідна впевненість у справедливості та рівноправності своїх ділових відносин.

Співпрацюючи з державами та міжнародними організаціями, а також інвестуючи в країни, що потребують допомоги, підприємства можуть сприяти створенню конкурентних, але справедливих ринків.

Впровадження підходів до управління бізнесом, заснованих на принципах доброчесності, має низку переваг для малих і середніх підприємств: змова, хабарництво та корпоративне шахрайство не лише призводять до фінансових санкцій і відповідальності для компаній, а й можуть негативно вплинути на фінансові результати та навіть призвести до банкрутства. Крім того, дотримання принципів доброчесності сприяє покращенню репутації. Ефективні програми антикорупційної етики й комплаєнсу формують позитивний імідж організації, демонструючи її прихильність до прозорості, етичних норм і належного управління.

Проте варто підкреслити, що корупція призводить до реальних витрат для економіки та суспільства в цілому — втрачених інвестицій, спотвореної конкуренції, низької якості товарів і послуг, а також підриву довіри громадськості. Забезпечуючи управління ризиками корупції та дотримуючись законодавчих вимог, організації можуть активно сприяти боротьбі з корупцією та досягненню сталого розвитку. Культура, заснована на цінностях, має підкріплювати (а не замінювати) надійну систему дотримання нормативних вимог: саме так доброчесність стає і принциповою, і ефективною.

У межах угоди з урядом США за звинуваченнями в хабарництві у 2008 році компанія Siemens AG погодилася виплатити 350 мільйонів дол. США у вигляді повернення незаконно отриманого прибутку (вид конфіскації) на додаток до 100 мільйонів дол. США штрафів і додаткових стягнень на користь органів влади Німеччини. У подальшому врегулюванні з Групою Світового банку компанія Siemens зобов'язалась інвестувати ще 100 мільйонів дол. США в ініціативу Siemens Integrity Initiative¹¹ задля підтримки антикорупційних організацій і проєктів боротьби з корупцією в приватному секторі¹².

Позитивна репутація не лише приваблює нових клієнтів, а й зміцнює довіру між партнерами та державними установами. У часи економічної нестабільності завдяки чітко визначеним етичним правилам організації можуть зберігати свою репутацію на ринку та мінімізувати ризики формування негативного іміджу.

Репутацію та довіру дуже важко формувати, і на це може піти багато років. Проте позитивний імідж може зруйнувати навіть один скандал. Це можуть підтвердити відомі історії міжнародних компаній, які понесли величезні збитки через недоброчесні дії.

Навіть велика організація з лідерськими позиціями на ринку може зазнати серйозних наслідків у разі порушення стандартів етики. Для МСБ це може стати вирішальним

11 <https://www.siemens.com/en-us/company/compliance/collective-action/#6UmGdLx8V6Dt1u1CugXxaX>

12 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/Resource_Guide/A_Resource_Guide_on_State_Measures_for_Strengthening_Business_Integrity-EN.pdf

фактором для збереження довіри клієнтів і партнерів та подальшого інституційного розвитку.

Варто відзначити можливість **залучити найкращих фахівців на ринку праці** завдяки пріоритетності етичної поведінки та відповідальних методів роботи. Згідно з дослідженням Harvard Business Review¹³, організації з поганою репутацією змушені витратити на 10% більше на зарплати, щоб найняти працівників, оскільки їм складніше залучити таланти. Згідно з Edelman Trust Barometer¹⁴, люди довіряють організаціям, які діють етично, утричі більше, ніж тим, які просто демонструють компетентність. Це підкреслює важливість етичної поведінки у формуванні довіри. Люди хочуть працювати в середовищі, де поважають їхні права, де є правила гри, де безпека і справедливість — не порожні слова. Для рекрутингу це означає більше високоякісних кандидатів, меншу плинність кадрів і вищу лояльність. За даними LinkedIn¹⁵, 75% кандидатів перевіряють репутацію організації, перш ніж подати заявку на роботу. Сильний бренд роботодавця може зменшити витрати на підбір персоналу та збільшити кількість високоякісних кандидатів.

Зниження юридичних, податкових і фінансових ризиків — додатковий фінансовий аргумент на користь дотримання ділової доброчесності. Чіткі процедури, прозорість звітності та дотримання антикорупційних вимог зменшують імовірність накладення штрафів, проведення перевірок і подання судових позовів. Завдяки цьому можна зосередитися на розвитку, а не на постійному «гасінні пожеж». Управління ризиками є одним з основних чинників забезпечення економічної ефективності бізнесу. Його основна функція — своєчасно виявляти потенційні ризики, аналізувати їх вплив і розробляти заходи для мінімізації наслідків. Це дозволяє організаціям уникнути значних фінансових втрат, пов'язаних з аваріями, судовими справами, порушенням умов контрактів, простоем обладнання або іншими надзвичайними ситуаціями. Крім того, ефективна система управління ризиками сприяє ухваленню обґрунтованих стратегічних рішень. Підприємства можуть краще планувати свою діяльність, більш цілеспрямовано розподіляти ресурси й уникати інвестицій у надто ризиковані сфери. Це підвищує прибутковість і стабільність діяльності. Ще одним важливим аспектом є формування довіри серед інвесторів, партнерів і клієнтів. Організації з розвиненою культурою управління ризиками сприймаються як більш надійні, відповідальні та перспективні, що позитивно впливає на їхню репутацію та доступ до фінансування. Загалом, управління ризиками є не лише засобом захисту від непередбачуваних ситуацій, а й інструментом сталого розвитку, що безпосередньо сприяє підвищенню економічної ефективності бізнесу.

Впровадження інструментів доброчесності відкриває можливості **участі в державних закупівлях**, особливо в період воєнного стану, коли щоразу більше тендерів містять вимоги щодо комплаєнсу, прозорості й етичних засад.

13 <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire?utm>

14 <https://www.edelman.com/trust/2026/trust-barometer>

15 https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf

Нарешті, організація, що засновується на принципах доброчесності, має більше шансів бути почутою, донести свою позицію до широкої громадськості та брати участь у формуванні політики.

Доброчесність = розвиток. Коли доброчесність стає не обмеженням, а частиною стратегічної моделі, організація починає мислити масштабніше, працювати ефективніше, залучати більше довіри, ресурсів і підтримки. Саме в цьому й полягає головна можливість. Отже, невиконання етичних норм і стандартів комплаєнсу може призвести до значних втрат і навіть до повного банкрутства бізнесу. Окремі приклади свідчать про те, що невеликий вклад у розбудову та розвиток принципів доброчесного управління в організації може зекономити кошти під час неналежного ведення бізнесу партнерами, неналежного виконання зобов'язань контрагентами, а також зберегти кошти на судові витрати. Тому фінансова економія від непонесених витрат має мотивувати організації інвестувати в розвиток своєї корпоративної культури та менеджмент на засадах доброчесності.

Ще одна можливість — **вихід на нові ринки та масштабування.** Організації, що звикли працювати відповідно до стандартів етичного управління, легше адаптуються до нових вимог — регуляторних, партнерських, податкових. Це особливо актуально під час роботи з іноземними партнерами, участі у великих проєктах або виходу на зовнішні ринки. Це також робить підприємства **привабливими для партнерів**, зокрема міжнародних. Організація з чіткою та ефективною антикорупційною програмою сприймається як професійна, прогнозована й така, що не створює додаткових репутаційних або операційних ризиків. Це спрощує процедури перевірки контрагентів і відкриває можливості для довготривалої співпраці. Не менш важливе й **залучення інвестицій і фінансування.** В умовах відновлення України та залучення міжнародних інвестицій питання прозорості та доброчесної репутації стають індикатором довіри з боку потенційних партнерів. Інвестори все частіше звертають увагу на те, чи дотримуються організації стандартів доброчесності. Підприємства, які мають прозору систему управління, можуть залучати більше інвестицій і розширювати партнерства, особливо на міжнародному рівні.

В Україні підприємства, які дотримуються високих етичних стандартів, мають доступ до пільгових кредитів і грантів, як-от Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року¹⁶. Ці програми заохочують бізнеси впроваджувати політику боротьби з корупцією, тим самим сприяючи їх розвитку.

Крім того, дотримання етичних норм дає змогу підприємствам вигравати тендери від міжнародних організацій і урядів. Це дає їм можливість не лише розширювати ринок збуту, а й залучати інвестиції з-за кордону, відкриваючи нові горизонти для зростання та співпраці.

¹⁶ <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=0ebdac49-bc88-4815-910e-dc6ce0685811&tag=StrategiiaVidnovlennia-StalogoRozvitkuTaTsifrovoiTransformatsiiMalogoIaSerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku>

Організації, які дотримуються стандартів доброчесності, також користуються більшою довірою з боку працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню корпоративної культури та підвищенню загальної ефективності праці. У таких організаціях працівники більше мотивовані й налаштовані на досягнення спільних цілей, що безпосередньо впливає на їхній успіх.

Участь у державних закупівлях

Участь бізнесу в державних тендерах — це не лише можливість для зростання, а й прямий внесок у зміцнення країни, особливо в умовах післявоєнної відбудови. Найбільш показовою є участь приватних компаній у проєктах **відновлення критичної інфраструктури** — медичних закладів, шкіл, мостів, електромереж, логістичних вузлів, водо- та теплопостачання. Такі тендери фінансуються як із державного бюджету, так і за підтримки міжнародних донорів і фінансових установ.

У 2023–2024 роках багато прикладів демонструють, як українські підприємства (великі та малі) долучилися до відновлення зруйнованої критичної інфраструктури. Наприклад, організація з Івано-Франківська, яка спеціалізується на модульному будівництві, виграла тендер на швидке зведення амбулаторій у Київській і Чернігівській областях. У межах контракту за кошти державної субсидії та за участі міжнародної технічної допомоги було встановлено понад 20 медичних пунктів, обладнаних генераторами, водоочисними станціями й доступом до інтернету. Завдяки прозорій процедурі закупівлі через систему Prozorro організація отримала новий сегмент для зростання та збільшила виробничий персонал на 30%.

Ще одним показовим прикладом є **проєкт з відновлення мосту в Миколаївській області**, який реалізував український підрядник, що раніше працював лише на регіональному рівні. Після початку повномасштабного вторгнення компанія втратила частину замовлень у комерційному секторі, але, вигравши тендер на реконструкцію важливого дорожнього об'єкта в партнерстві з місцевою владою та Управлінням ООН з обслуговування проєктів (ЮНОПС), вона забезпечила собі довгострокову зайнятість, технічну підтримку та новий рівень сертифікації. Саме завдяки цьому тендеру організація змогла взяти в оренду нове обладнання й укласти контракт із ще двома областями на виконання подібних робіт.

Реконструкція шкіл і дитячих садків відбувається за схожим принципом. Наприклад, у Харківській області, де понад 500 освітніх закладів зазнали ушкоджень, держава спільно з донорами (наприклад, USAID, Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ)) оголошує десятки тендерів на ремонт і термомодернізацію протягом 2022–2025 років. Організації, які мають досвід у внутрішньому оздобленні, вентиляції, утепленні або проектуванні, отримують можливість масштабувати свою діяльність. Участь у таких тендерах часто стає відправною точкою для переходу на міжнародні технічні стандарти.

Окремо варто згадати енергетичну інфраструктуру. У 2023 році одна з українських компаній, яка спеціалізується на електротехнічному обладнанні, виграла тендер на **реконструкцію підстанцій для об'єктів Національної енергетичної компанії**

«Укренерго» в Харкові та Житомирі. Після серії атак на енергетичні об'єкти саме ці проекти стали критичними для безперебійного живлення регіонів. Участь у тендері вимагала відповідності міжнародним вимогам, але після успішної реалізації першого контракту організація змогла податися й на інші енергетичні проекти, зокрема фінансовані Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Таким чином, **державні тендери, особливо ті, що пов'язані з відновленням критичної інфраструктури, є не лише джерелом фінансування, а й інструментом розвитку та зміцнення позицій бізнесу на ринку.** Вони дозволяють підприємствам вийти на нові ринки, впроваджувати стандарти сталості, цифровізувати внутрішні процеси та будувати довгострокову репутацію надійного підрядника. Для країни це означає не просто будівництво об'єктів, а й **розвиток внутрішнього підприємництва**, яке здатне реалізовувати складні завдання за прозорими, ефективними й конкурентними правилами.

Участь у проєктах міжнародної технічної підтримки

Іноземні фінансові установи, такі як Міжнародна фінансова корпорація розвитку США (DFC)¹⁷, уряд Німеччини через Фонд розвитку підприємництва¹⁸, Міжнародна фінансова корпорація (МФК)¹⁹ і Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)²⁰, попри війну продовжують надавати кредити та гранти (безповоротної цільової допомоги) українським організаціям. Для доступу до таких коштів, українські організації мають відповідати певним вимогам, зокрема у сфері комплаєнсу та доброчесності:

- наявність прозорої структури власності та даних про кінцевого бенефіціарного власника. Так, відповідно до Принципів і правил закупівель ЄБРР²¹, затверджених 1 листопада 2017 року (оновлених 15.05.2022 року), учасник тендера на закупівлю може подати лише одну заявку або брати участь як партнер у разі об'єднання компаній без утворення юридичної особи або члена консорціуму лише в одній заявці на кожний контракт. Подання учасником більш ніж однієї заявки або участь як партнера в більш ніж одній заявці на контракт, призведе до відхилення всіх заявок на той контракт, у якому бере участь ця сторона;
- ЄБРР також встановив, що афілійована організація клієнта чи агент із закупівель, залучений клієнтом, не мають права на присудження контракту, якщо тільки не буде доведено відсутність значного ступеня спільної власності, впливу чи контролю між клієнтом чи агентом клієнта й афілійованою організацією. Подібні умови містяться також у всіх

17 <https://www.dfc.gov>

18 <https://bdf.gov.ua/>

19 <https://www.ifc.org/en/home>

20 <https://www.ebrd.com/home.html>

21 <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/project-procurement.html#customtab-c037545a92-item-41debde03a-tab>

видах закупівель, які проводять під егідою Світового Банку й інших міжнародних організацій;

- виявлення, оцінювання та розуміння ризиків і фінансування тероризму (для клієнтів, країн або географічних територій, а також товарів, послуг, операцій або способів надання/отримання);
- наявність антикорупційної політики, а також дотримання її правил і процедур;
- наявність інформації про фінансовий аудит і бізнес-план, який відповідає умовам міжнародного фінансового аналізу;
- наявність надійної системи захисту конфіденційної інформації.

Міжнародна фінансова корпорація розвитку США (DFC)²² дотримується високих стандартів екологічної та соціальної відповідальності. Усі проекти мають відповідати вимогам, викладеним в Екологічній і соціальній політиці та процедурах (ESPP), узгоджених зі стандартами Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Вони перевіряють партнерів на відповідність критеріям згідно з власним контрольним списком²³ та інвестиційною політикою²⁴:

- зобов'язання щодо захисту прав працівників і місцевих громад — проекти мають дотримуватися міжнародно визнаних прав працівників та враховувати інтереси місцевих громад;
- прозорість та залучення зацікавлених сторін — для проектів із високим ризиком необхідно проводити консультації з громадськістю та забезпечувати доступ до інформації про вплив проекту;
- моніторинг і звітність — після початку реалізації проекту необхідно регулярно подавати звіти про екологічні та соціальні аспекти, а також забезпечити можливість проведення перевірок на місці.

Міжнародна фінансова корпорація (МФК)²⁵ і Світовий банк здійснюють інвестування з урахуванням таких вимог²⁶ перевірки належної обачності, викладених у Посібнику²⁷:

- оцінювання податкового ризику. МФК²⁸ не вважає прийнятним ухилятися від сплати податків;
- боротьба з корупцією та шахрайством — запобігання шахрайству та корупції має вирішальне значення для забезпечення успіху інвестицій

22 <https://www.dfc.gov/>

23 <https://www.dfc.gov/what-we-offer/work-with-us/eligibility-checklist>

24 <https://www.dfc.gov/what-we-offer/work-with-us/investment-policies>

25 <https://www.ifc.org/en/home>

26 <https://www.ifc.org/en/about/accountability/due-diligence>

27 <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/202103-ifc-integrity-due-dilligence-process.pdf>

28 <https://www.ifc.org/en/home>

МФК, ефективного використання її ресурсів та досягнення її цілей у сфері розвитку;

- управління конфліктами інтересів — МФК бере участь у широкому спектрі діяльності на підтримку своєї місії розвитку, зокрема надає консультаційні послуги урядам і приватним клієнтам та здійснює інвестиції в клієнтів. Такий широкий спектр діяльності створює ризик виникнення фактичних або потенційних операційних конфліктів інтересів;
- політика етики Групи Світового банку²⁹ для пом'якшення потенційних конфліктів інтересів, коли досвідчені працівники залишають IFC та приєднуються до організацій, які можуть мати інвестиційні або консультативні відносини з IFC.

²⁹ <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/147281468337279671>

РОЗДІЛ 2.



ПРИНЦИПИ РОЗБУДОВИ ДОБРОЧЕСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Настільна книга 2.0 зосереджується на виконанні положень статті 12 Конвенції ООН проти корупції, яка передбачає, що кожна держава-учасниця вживає заходів, відповідно до основних принципів свого внутрішнього законодавства, спрямованих на запобігання корупції в приватному секторі, посилення стандартів бухгалтерського обліку й аудиту в приватному секторі та, у відповідних випадках, встановлення ефективних, відповідних і стримувальних цивільних, адміністративних або кримінальних санкцій для дотримання таких заходів³⁰.

Стаття 12 Конвенції ООН проти корупції пропонує перелік заходів для досягнення цих цілей:

1. Сприяння співробітництву між правоохоронними органами та відповідними приватними юридичними особами.
2. Сприяння розробці стандартів і процедур, призначених для забезпечення доброчесності в роботі відповідних приватних юридичних осіб, у тому числі кодексів поведінки для правильного, доброчесного та належного здійснення діяльності підприємцями й представниками всіх відповідних професій та запобігання виникненню конфліктів інтересів, а також для заохочення використання доброчесної комерційної практики у відносинах між комерційними підприємствами та в договірних відносинах між ними та державою.
3. Сприяння прозорості в діяльності приватних юридичних осіб, у тому числі, у належних випадках, сприяння вжиттю заходів стосовно ідентифікації юридичних та фізичних осіб, причетних до створення корпоративних організацій та керування ними.
4. Запобігання зловживанню процедурами, які регулюють діяльність приватних юридичних осіб, у тому числі процедурами, які стосуються субсидій і ліцензій, що надаються державними органами для здійснення комерційної діяльності.
5. Запобігання виникненню конфлікту інтересів шляхом установлення обмежень, у належних випадках й на обґрунтований строк, стосовно професійної діяльності колишніх державних посадових осіб у приватному секторі після їхнього виходу у відставку або на пенсію, якщо така діяльність або робота безпосередньо пов'язана з функціями, що такі державні посадові особи виконували в період їхнього перебування на посаді або за виконанням яких вони здійснювали нагляд.

30 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16/page#Text

6. Забезпечення того, щоб приватні юридичні особи, з урахуванням їхньої структури й розміру, мали достатні механізми внутрішнього аудиторського контролю для надання допомоги в запобіганні та виявленні корупційних діянь і щоб рахунки та необхідні фінансові відомості таких приватних юридичних осіб проходили необхідні процедури аудиту й сертифікації.

Інші сфери, що безпосередньо стосуються приватного сектора: державні закупівлі (стаття 9); відмивання коштів (стаття 14); криміналізація корупційних правопорушень (статті 15–19, 21–25); відповідальність юридичних осіб (стаття 26); захист свідків, експертів і потерпілих (стаття 32); захист осіб, які повідомляють інформацію (стаття 33); наслідки корупційних діянь (стаття 34); співробітництво з правоохоронними органами (стаття 37); співробітництво між національними органами та приватним сектором (стаття 39); банківська таємниця (стаття 40).

Згідно з Посібником Глобального договору ООН щодо оцінювання ризиків корупції³¹, антикорупційна програма повинна мати кілька основних практичних характеристик:

- **дотримання законодавства** — програма відповідає національному та міжнародному антикорупційному законодавству;
- **адаптація до компанії** — програма відображає специфічні ризики, масштаби, сектор і організаційну культуру компанії;
- **участь зацікавлених сторін** — працівники, профспілки, ділові партнери й інвестори беруть участь у розробленні та вдосконаленні програми;
- **спільна відповідальність** — правила застосовуються однаково до всіх: від ради директорів і вищого керівництва до рядових працівників, без подвійних стандартів;
- **доступність** — політику, процедури та контакти для отримання консультацій легко знайти й використовувати;
- **чіткість і простота** — зміст написаний простою мовою, без жаргону, з використанням практичних прикладів;
- **культура, заснована на довірі** — програма сприяє культурі довіри та відкритості, а не лише контролю й покаранню;
- **охоплення бізнес-партнерів** — основні треті сторони також підпадають під дію антикорупційних стандартів і комунікації;
- **безперервність** — програма регулярно переглядається й оновлюється відповідно до змін ризиків і бізнес-середовища;
- **ефективне використання ресурсів** — фінансові та людські ресурси використовуються розумно, щоб програма була стійкою та ефективною.

Хоча Конвенція ООН проти корупції встановлює універсальні принципи запобігання корупції та сприяння доброчесності, їх необхідно втілити в практичні механізми,

³¹ https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FAnti-Corruption%2FRiskAssessmentGuide.pdf

адаптовані до конкретних умов кожної країни. У цьому контексті особливо актуальними є рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), оскільки вони розроблені з урахуванням інституційного контексту України, пріоритетів реформ і зобов'язань щодо європейської інтеграції в межах програми фінансової допомоги для України Ukraine Facility. Ці рекомендації забезпечують індивідуально розроблену основу для зміцнення доброчесності як у державному, так і в приватному секторах України. Рекомендації ОЕСР щодо сприяння доброчесності в українському бізнесі³² й впровадження європейських стандартів та інших зобов'язань України на шляху до європейської інтеграції (Ukraine Facility) як у державній службі, так і в бізнесі визначаються трьома основними компонентами, які наведено нижче.

- **Прозорість:** усі бізнес-процеси мають бути чітко задокументовані, зрозумілі й відкриті для перевірки ефективності. Прикладом прозорості є те, що організації зобов'язані публікувати свою фінансову звітність. Разом із тим, це стосується не лише фінансової звітності, а й усіх нефінансових аспектів взаємодії з клієнтами, партнерами, постачальниками (прозорість умов договорів, соціальна відповідальність контрагентів, екологічні зобов'язання тощо).
- **Підзвітність:** в організації має бути створена система чітких правил і процедур, яка дозволяє відстежувати управлінські рішення та контролювати їх виконання. Це передбачає процес планування та затвердження планів, визначення відповідальних осіб, регулярну перевірку результатів і звітування на кожному етапі. Таким чином, підзвітність забезпечує контроль за діями керівництва, сприяє уникненню зловживань і підтримує ефективне управління.
- **Етика:** усередині організації мають бути чітко визначені правила, що гарантують ухвалення бізнес-рішень відповідно до етичних стандартів. Це насамперед стосується доброчесності, поваги до прав людини, недопущення дискримінації та уникнення конфлікту інтересів. Також важливо забезпечити системний моніторинг дотримання цих норм, що сприяє формуванню культури довіри, відповідальності й взаємоповаги.

Окрім трьох базових принципів, ОЕСР пропонує великий перелік принципів для бізнесу, які важливі для розвитку соціально-відповідального підприємництва та деталізують базові принципи:

- **забезпечення прав людини** та належних трудових відносин, що передбачає боротьбу з дискримінацією та примусовою працею. Підприємства повинні створювати рівні можливості для всіх працівників і забезпечувати їм належні умови праці. Тут окреме місце займають питання гендерної політики, інклюзивності та політики адаптації ветеранів, які повертаються до роботи після військової служби. Важливо враховувати використання технологій, що потрібно здійснювати

32 <https://www.oecd.org/uk/publications/5f7daca7-uk/full-report.html>

відповідально та з повагою до прав людини, особливо в контексті розвитку штучного інтелекту й захисту персональних даних;

- **охорона навколишнього середовища**, що передбачає відповідальне ставлення до використання природних ресурсів і зниження екологічного впливу бізнесу на навколишнє середовище. Це, зокрема, управління змінами клімату та захист біорізноманіття, а також впровадження технологій збереження ресурсів;
- **запобігання корупції** — підприємства повинні мати чіткі внутрішні правила, спрямовані на запобігання хабарництву, корупційній практиці та забезпечення прозорих процесів на всіх етапах діяльності. Це основа для формування культури доброчесності організації та розбудови етичного середовища.

Усі ці принципи є підґрунтям для створення бізнесу, що відповідає сучасним етичним вимогам і здатності розвиватися в умовах глобальної економіки. Відповідно до цих рекомендацій, українські організації повинні впроваджувати політику доброчесності, створювати механізми запобігання корупції та іншим правопорушенням, оцінювати ризики й працювати над підвищенням прозорості своєї діяльності. Підвищення кваліфікації працівників, зокрема з акцентом на етичні норми та стандарти доброчесності, є важливим кроком на шляху до сталого розвитку організації. Співпраця з міжнародними організаціями покращує репутацію бізнесу на міжнародному рівні та сприяє залученню інвестицій. Ці рекомендації є основою для розвитку бізнесу, що сприяє сталому економічному зростанню, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню довіри з боку партнерів і клієнтів.

РОЗДІЛ 3.



БАЗОВІ СТАНДАРТИ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Правила та процедури щодо впровадження принципів доброчесності є важливою складовою стратегії забезпечення дотримання етичних стандартів у бізнесі та формування середовища, заснованого на доброчесності. Хоча цінності та принципи, що лежать в основі доброчесності, є фундаментом для формування культури організації, вони не можуть ефективно функціонувати без чітко визначених процедур і практики. Ці процедури дають змогу втілити принципи в конкретні дії та забезпечують їх впровадження в повсякденній роботі.

Використовуючи ці стандарти, організації важливо самостійно визначити перелік правил і процедур, необхідних для її діяльності. Загальні національні стандарти доброчесності викладені у вигляді рекомендацій у Настільній книзі з розбудови доброчесної організації 1.0³³. Цей посібник має на меті пояснити, як впроваджувати ці стандарти.

Тон згори

У публікації УНЗ ООН 2026 року «Програма антикорупційної етики й комплаєнсу для бізнесу: практичний посібник»³⁴ також згадано підтримку та відданість вищого керівництва, так званий «тон згори», як основний чинник, що визначає організаційну культуру, а також важливість етичного лідерства для ефективної програми антикорупційної етики й комплаєнсу. «Тон згори» впливає на норми та цінності, за якими працює організація і яких мають дотримуватися всі працівники та відповідні ділові партнери. «Тон згори» дає вище керівництво організації, як-от її власники, генеральні директори, рада директорів або рівноцінний орган. «Тон згори» має демонструвати відповідальність за антикорупційну програму. Це означає, що вище керівництво розглядає запобігання корупції як власну відповідальність³⁵.

Крім того, доброчесність безпосередньо впливає на **ефективність виробничих і адміністративних процесів**. Коли правила чіткі, а дії передбачувані, внутрішній опір зменшується, продуктивність зростає, а взаєморозуміння в командах поліпшується. Прозорість спрощує взаємодію між працівниками, чіткіше визначає відповідальність

33 https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/nastilna_knyga_z_rozbudovy_dobrochesnosti.pdf

34 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business- A_Practical_Guide.pdf

35 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business- A_Practical_Guide.pdf

і допомагає уникати зайвих витрат часу та ресурсів. Нарешті, ще однією перевагою є **підвищення ефективності використання матеріальних і людських ресурсів**. Коли наявні правила розподілу майна, бюджетів або робочого часу працівників і цих правил дотримуються, імовірність зловживання та нецільового використання коштів зменшується.

Кожен керівник має розпочати цей шлях доброчесності. Основа формування корпоративної культури організації — у формуванні місії та цінностей. Про те, як сформуванню місії та цінностей, дуже детально роз'яснено в Посібнику для керівника³⁶. Більше інформації також зазначено в Примірному Кодексі доброчесності³⁷, зокрема щодо прикладів основних цінностей організації, які мають сприяти реалізації її місії та цілей. Це основоположні кроки для започаткування корпоративної культури на засадах доброчесності. Безумовно, це зона відповідальності керівника — задати тон згори та впровадити етичне лідерство. Більше про цю концепцію можна знайти в Аналітичному дослідженні «Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції «Tone At The Top»³⁸. Це підтверджують і дослідження Edelman Trust Barometer³⁹. Так, близько 80% респондентів вважають, що бізнес-лідери повинні брати участь у розв'язанні суспільних проблем, якщо їхній бізнес може вплинути на ситуацію. Це і є перший крок в розбудові доброчесності згідно з Моделлю зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організаціях⁴⁰.

Кодекс етичної поведінки

Етична інфраструктура організації є основним фундаментом її корпоративної культури, а в центрі цієї інфраструктури — чіткий і практичний Кодекс поведінки або Кодекс етики. Цей документ визначає цінності організації, основні правила поведінки (наприклад, щодо конфлікту інтересів, подарунків, проявів гостинності, комунікації, використання ресурсів організації, взаємодії з органами влади й клієнтами) і очікування від керівників як етичних зразків для наслідування. Зазвичай у ньому також пояснено, куди працівники можуть звернутися по пораду та як безпечно повідомляти про свої занепокоєння. Таким чином, Кодекс стає і повсякденним довідником для працівників, і основним інструментом для формування культури «як ми це робимо» на засадах доброчесності, прозорості та поваги.

Типовий кодекс поведінки УНЗ ООН для М'янми⁴¹ слугує зразком, що допомагає

36 <https://nazk.gov.ua/uk/dorogovkaz-dlya-pobudovy-dobrochesnyh-organizatsij-nazk-rozrobilo-posibnyk-dlya-kerivnykiv-u-publichnij-ta-privatnij-sferah/>

37 <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/Prym%D1%96rnyi-kodeks-dobrochesnosti.pdf>

38 https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protydii_koruptsii-Analitychnyy_oglyad_vprovadzhennya.pdf

39 <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer/special-report-brands>

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

41 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/Model_Code_of_Conduct.pdf

компаніям розробляти або вдосконалювати власні кодекси поведінки відповідно до міжнародних стандартів і Конвенції ООН проти корупції. Він містить зразки положень щодо таких основних тем, як доброчесність, неупередженість, конфлікти інтересів, подарунки та вигоди, конфіденційність і повідомлення про порушення. Його можна адаптувати до різних правових систем і галузей. Цей зразок не призначений для дослівного копіювання: це практична відправна точка, яку організації можуть адаптувати до своїх ризиків, розміру та культури, гарантуючи, що їхній остаточний Кодекс відповідатиме передовому світовому досвіду, а також буде зрозумілим і корисним для їхніх працівників.

Щоб сприяти цьому процесу, НАЗК розробило Примірний кодекс доброчесності⁴². Він допомагає визначити основні цінності організації відповідно до її місії, а також встановити прийнятні або належні стандарти поведінки для керівництва і працівників, взаємодії з партнерами тощо.

Цей типовий документ можуть використовувати представники бізнесу в процесі розроблення правил у сфері розвитку корпоративної культури на основі принципів доброчесності. Однак для того, щоб цінності та принципи доброчесності стали частиною реального бізнес-процесу, необхідно розробити відповідні правила та процедури, які визначатимуть, як ці принципи потрібно реалізовувати на практиці, адже лише чітко визначені правила можуть перетворити абстрактні цінності на конкретні норми та механізми управління. Положення Примірного кодексу доброчесності доповнені Типовою антикорупційною програмою юридичної особи⁴³.

Управління ризиками

Наступний крок — налагодження роботи у сфері управління ризиками. До процедур можуть належати механізми для перевірки етики бізнес-партнерів, системи для повідомлення про порушення без страху помсти й покрокові інструкції щодо врегулювання конфлікту інтересів. Процедури мають бути чітко задокументовані; їх необхідно регулярно переглядати й адаптувати до змін, щоб забезпечити їх ефективність. Настільна книга 1.0 уже зазначила провідну роль **управління ризиками** в ефективному керуванні організаціями.

Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй створив рекомендації щодо передового досвіду оцінювання ризиків, щоб організації могли переймати досвід і порівнювати свої процеси, діяльність і типові сфери ризику з визнаними стандартами. **Посібник з оцінювання антикорупційних ризиків (Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй)**⁴⁴ — це практичний покроковий посібник, який допомагає організаціям будь-якого розміру розробляти й проводити структуроване оцінювання корупційних ризиків. У ньому пояснено, чому оцінювання ризиків є основним елементом ефективної програми комплаєнсу, а потім читачам пропонують

42 <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/Prym%D1%96rnyi-kodeks-dobrocheshnosti.pdf>

43 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>

44 <https://unglobalcompact.org/library/411>

шестиетапний процес: організація оцінювання, виявлення ризиків корупції, їх оцінювання та визначення пріоритетності, складання карти наявних засобів контролю, розрахунок залишкового ризику та розроблення конкретного плану дій. Посібник написаний для осіб, що займаються бізнесом, а не для юристів чи аудиторів, і містить приклади, контрольні списки та прості інструменти, які компанії можуть адаптувати до власних потреб. Ще одним корисним ресурсом для підтримки організацій у процесі оцінювання ризиків є документ УНЗ ООН **«Стан доброчесності: посібник з оцінювання ризиків корупції в державних організаціях»**⁴⁵. Хоча цей посібник призначений для суб'єктів державного сектора, він може згодитися й приватним підприємствам у питанні виявлення, аналізу та мінімізації ризиків корупції в їхніх процесах. У публікації УНЗ ООН **«Програма антикорупційної етики й комплаєнсу для бізнесу: практичний посібник»**⁴⁶ компанії також можуть знайти приклади передового досвіду та практичні рекомендації щодо оцінювання ризиків. Це вичерпний практичний посібник із розроблення, впровадження та вдосконалення програми антикорупційної етики й комплаєнсу в організаціях. У ньому вимоги Конвенції ООН проти корупції перетворено на практичні елементи для бізнесу: прихильність і настрої керівництва, оцінювання ризиків, правила та процедури (наприклад, щодо подарунків, проявів гостинності, пожертв, конфлікту інтересів, третіх сторін), навчання та комунікація, канали повідомлення та розслідування, а також моніторинг і постійне вдосконалення. Посібник призначений і для великих компаній, і для малих та середніх підприємств. У ньому кожен компонент програми пов'язано з реальними ризиками корупції та типовими бізнес-ситуаціями, а також наведено посилання на інші інструменти ООН і Глобальний договір.

Крім того, УНЗ ООН підготувало **«Інструмент оцінювання ризиків корупції для МСП»**⁴⁷ — онлайн-опитувальник, який допомагає малим і середнім підприємствам визначити основні ризики корупції та заходи для управління ними. Невелика команда (керівництво й основні підрозділи, такі як відділ кадрів, фінансовий відділ, операційний відділ) відповідає на запитання про те, як і де працює підприємство, як воно взаємодіє з державними службовцями та третіми сторонами, а також які правила та заходи контролю вже діють. Після заповнення анкети Організація отримує простий огляд сфер високого, середнього та низького ризику, а також прогалин у контролі. Ці результати варто перетворити на практичний план дій (наприклад, розроблення або оновлення правил, посилення затверджень, початок навчання) і додати до реєстру ризиків компанії. Оцінювання необхідно повторювати регулярно (принаймні раз на рік або після значних змін у бізнесі), щоб відстежувати прогрес.

Ще одним ресурсом УНЗ ООН є **«Ділова доброчесність М'янами: інструмент оцінювання ризиків корупції»**⁴⁸ — коротке онлайн-самооцінювання, яке може

45 https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/State_of_Integrity_EN.pdf

46 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business- A Practical Guide.pdf

47 <http://romenacratoool.unodc.org/RiskAssessment.php>

48 <https://assessment.businessintegritymyanmar.org/>

використовувати будь-яка компанія, щоб зрозуміти типові ризики корупції і ступінь зрілості своєї антикорупційної системи. Він складається з трьох частин: модуль «Промислові ризики», який показує, які сфери ризику є типовими для вашого сектора; «Оцінювання зрілості», який оцінює, наскільки розвинені ваші внутрішні правила, процедури, навчання та канали звітності; і детальніший модуль «Оцінювання ризиків» щодо конкретних питань, таких як подарунки, державні службовці, агенти або жертви. Невелика внутрішня команда заповнює запитання, завантажує результати, а потім використовує їх, щоб визначати пріоритетність конкретних дій: які правила створити або оновити, які заходи контролю посилити та яких працівників навчити. Як і у випадку з інструментом для МСП, компанія має періодично повторювати оцінювання та використовувати нові результати для демонстрації поліпшень у своїй антикорупційній програмі. Нарешті, компанії можуть долучитися до серії Глобальних вебінарів УНЗ ООН і «Глобального договору ООН»⁴⁹ на тему доброчесності в бізнесі, де створено простір для взаємодії, діалогу й обміну знаннями з експертами та фахівцями з різних регіонів із метою обміну передовим досвідом і обговорення актуальних викликів у сфері доброчесності в бізнесі, зокрема оцінювання ризиків.

Світова практика управління організацією ґрунтується на системі управління ризиками. Протягом багатьох років організації засновують свої програми управління ризиками на **Моделі трьох ліній захисту (Three Lines of Defense)**, розробленій Інститутом внутрішніх аудиторів. Ця модель стала критично важливою для ефективного управління організацією. Модель містить три складові: *операційне керівництво* (власники ризиків) — перша лінія; *функції управління, такі як комплаєнс, юридичний відділ, IT-безпека та внутрішній контроль* — друга лінія; *функція незалежного аудиту* — третя лінія захисту⁵⁰. У 2020 році Інститут внутрішніх аудиторів оновив цю модель, яка нині має назву «**Модель трьох ліній**» (**Three Lines Model**). Необхідність змінити модель трьох ліній захисту виникла тому, що слово «захист» призводило до хибного тлумачення ризику як явища, від якого потрібно захищатися. Разом із тим, ризик — це те, що потрібно ідентифікувати й чим необхідно управляти в постійній взаємодії всіх ліній.

Необхідно провести комплексну роботу й дослідити середовище організації, визначити зрілість системи управління ризиками. Це забезпечить оцінку рівня розвитку системи управління ризиками в процесах компанії та процесах ухвалення рішень відповідно до міжнародних стандартів управління ризиками, зокрема ISO 31000⁵¹ та COSO⁵². Така робота важлива як для приватного, так і для державного

49 <https://businessintegrity.unodc.org/bip/en/business-hub.html>

50 <https://ips.ligazakon.net/document/AK240059>

51 ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови» — загальні принципи управління ризиками в організаціях будь-якого типу та розміру, включно з організаціями державного сектора, приватного сектора та неприбутковими організаціями: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf

52 COSO INTERNAL CONTROL — INTEGRATED FRAMEWORK — принципи та компоненти внутрішнього контролю. Ефективний внутрішній контроль допомагає організації

бізнесу. Серед державних органів практикою для вивчення може бути практика Міністерства розвитку громад та територій України, яке вже розпочало свою роботу з розроблення Стратегії управління ризиками Міністерства⁵³ й поступову інтеграцію цієї практики в діяльність підпорядкованих підприємств, установ, організацій.

Робота з оцінкою системи управління ризиками надає можливість організації визначити важливі показники для подальшої розбудови орієнтованої на ризики системи управління, зокрема надає інформацію про:

- 1) **готовність до ризиків** — сукупність ризиків, які організація готова приймати для досягнення своїх цілей;
- 2) **ризикостійкість** — максимально допустимий рівень ризику, який організація готова приймати для досягнення своїх цілей.

Знання цих показників насамперед важливе для керівництва компанії, яке має ухвалити рішення про те, як будувати бізнес, розуміючи ризики процесів і їх вплив на результат діяльності: як економічний — отримання прибутку, так і — розвиток бренду, залучення партнерів, інвестицій. Саме тому важливі **тон згори** й інтеграція принципів доброчесності в стратегічні цілі організації. Роль керівника та базові кроки з розбудови доброчесного бізнес-середовища визначено в Розділі 1 Настільної книги 1.0⁵⁴, яка ґрунтується на вимогах чинних національних стандартів і міжнародної практики.

Досвід міжнародних компаній неодноразово доводив важливість ролі керівництва в розбудові середовища організації. ТОП 10⁵⁵ етичних скандалів міжнародних організацій, таких як Wells Fargo, McDonald's, Nike, яскраво показують, як пасивність у реагуванні на порушення або ж недотримання задекларованих цінностей може вплинути на репутацію бізнесу. Тому варто визначити такі складові ролі керівництва в розбудові доброчесного середовища та впровадження цінностей:

- 1) **встановлення політики нульової толерантності до корупції** — керівник встановлює стандарти поведінки, які впливають на всю організацію;
- 2) забезпечення **прозорості** через відкриту комунікацію щодо етичних стандартів і очікувань, що зміцнює довіру команди та партнерів;
- 3) встановлення **реалістичних цілей** — **постановка досяжних цілей запобігає спокусі до неетичних дій, бо є розуміння того, у якому напрямі рухається бізнес;**
- 4) **відповідальність** — керівництво має нести відповідальність за культуру, яку воно формує, і бути готовим до **кризового управління через** швидкі й ефективні

досягати своїх цілей: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf

53 <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/risk-management-strategy-presentation.pdf>

54 https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/nastilna_knyga_z_rozbudovy_dobrochesnosti.pdf

55 <https://digitaldefynd.com/IQ/top-cmo-scandals/?wsiqBiggestBusinessScandals>

реакції на етичні порушення, щоб мінімізувати шкоду.

Основні етапи аналізу антикорупційних ризиків і розроблення програми на основі Посібника ООН з оцінювання антикорупційних ризиків для бізнесу⁵⁶:

- 1) **визначити процес** — встановити цілі, обсяг, ролі, толерантність до ризику та підготувати шаблон реєстру ризиків;
- 2) **виявити корупційні ризики** — зібрати дані (документи, інтерв'ю, опитування, семінари) для відображення факторів ризику, ризикованих процесів, країн, третіх сторін і конкретних корупційних схем;
- 3) **оцінювання внутрішнього ризику** — для кожної схеми оцінити ймовірність і потенційний вплив (наприклад, високий/середній/низький) до введення заходів контролю та визначити пріоритетність основних ризиків;
- 4) **картування й оцінювання заходів контролю** — визначити наявні правила, процедури, навчання, внутрішні заходи контролю та заходи третіх сторін, що зменшують кожен ризик, і оцінити їх ефективність на практиці;
- 5) **розрахувати залишковий ризик** — поєднати внутрішній ризик з ефективністю контролю, щоб побачити, які ризики залишаються вище рівня ризикостійкості компанії та де є найбільші прогалини;
- 6) **розробити / оновити антикорупційну програму** — розробити або скоригувати антикорупційну програму: нові або переглянуті правила, посилені заходи контролю, цільові тренінги, комплексна перевірка третіх сторін, моніторинг, канали звітності та конкретний план дій із зазначенням відповідальності й термінів.

Стандарт ISO 31000 «**Менеджмент ризиків**» визначає такі важливі етапи управління будь-яким типом ризику:

- 1) **ідентифікація ризиків** — на основі картування процесів організація має ідентифікувати ризики, які можуть вплинути на виконання цих процесів. Це можуть бути ризики на різних рівнях: стратегічному, операційному, фінансовому тощо;
- 2) **оцінювання та пріоритизація ризиків** — за допомогою мапи бізнес-процесів можна не лише виявити ризики, а й оцінити та пріоритезувати їх, щоб сфокусуватися на найкритичніших. Це також дозволить організації правильно визначити та впровадити управлінські заходи для їх мінімізації;
- 3) **реалізація заходів для мінімізації ризиків** — мапування допомагає зрозуміти, де саме в процесах виникають найбільші ризики, завдяки чому можна визначити заходи для їх усунення або мінімізації;
- 4) **перевірка ефективності управління ризиками** — стандарт ISO 31000 рекомендує регулярно перевіряти, наскільки ефективно здійснюється управління ризиками в процесах, зокрема перевіряти, чи є зміни в наявних ризиках і відповідних заходах.

56 <https://unglobalcompact.org/library/411>

Управління ризиками на основі картування процесів для підвищення ефективності управління організацією складається з наведених нижче заходів.

1. **Виявлення реальних моделей поведінки** дає змогу побачити не лише формальні процедури, а й фактичні методи роботи, що сформувалися в організації.
2. **Оцінювання узгодженості процесів із задекларованими цінностями** — порівнюючи процеси з офіційно заявленими цінностями, організація може виявити прогалини або суперечності.
3. **Формування основ для розроблення або оновлення принципів** дає змогу зрозуміти, які принципи реально підтримують ефективну роботу, а які потребують розвитку чи змін.
4. **Виявлення особливостей корпоративної культури організації** — через структуру процесів можна виявити негласні «правила гри» в організації: ставлення до ризиків, спосіб комунікації, рівень автономії працівників тощо.
5. **Підтримка змін і трансформацій** — під час впровадження нових цінностей або принципів картування допомагає визначити, які процеси потрібно змінити, щоб нові орієнтири стали частиною повсякденної роботи, а не залишилися лише на папері.
6. **Забезпечення прозорості та співпраці в розробленні цінностей** — візуалізація процесів і обговорення їх із командами створюють середовище для залучення працівників до формування цінностей, роблять процес відкритим і демократичним, що підвищує рівень довіри до змін.

У свою чергу, процеси європейської інтеграції також зумовлюють необхідність упровадження міжнародних стандартів і рекомендацій у національне законодавство та вимагають ширшого застосування цих стандартів у сфері малого та середнього бізнесу.

Типова антикорупційна програма юридичної особи згідно з національним законодавством⁵⁷ відповідає міжнародним рекомендаціям щодо організації процесу оцінювання корупційних ризиків і визначення основних принципів запобігання корупції в організації. Крім того, основою цього документа має стати реєстр корупційних ризиків і заходів щодо їх мінімізації. Хоча цей документ є типовим, він не повинен мати суто формальний характер. Його розроблення передбачає системний аналіз середовища та розроблення конкретних заходів.

Розроблення внутрішньої політики

Розроблення внутрішньої політики — це логічне продовження поширення цінностей корпоративної культури через окремі правила й процедури в межах організації. Чітка політика визначає правила поведінки, стандарти відповідальності та механізми запобігання порушенням, тим самим знижуючи правові, етичні й репутаційні ризики. Їх наявність свідчить про системний підхід до управління

⁵⁷ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>

організацією, підвищує довіру з боку працівників, партнерів і суспільства. Звичайно, законодавець не може чітко врегулювати перелік правил. Кількість і наповнення правил залежать від структури та потреб організації.

Цей перелік правил не є вичерпним і не є юридично обов'язковим. Однак, виходячи з рекомендацій щодо передової практики Глобального договору ООН і УНЗ ООН (серед яких «Посібник з оцінювання антикорупційних ризиків», «Стан дотримання принципів доброчесності: посібник з оцінювання ризиків корупції в державних організаціях» і «Програма антикорупційної етики й комплаєнсу для бізнесу: практичний посібник»), зазначені далі правила зазвичай рекомендовані для затвердження в межах системи доброчесності та боротьби з корупцією. Кожна політика зазвичай визначає свою мету та сферу застосування, встановлює основні принципи та правила поведінки, розподіляє ролі й обов'язки, описує основні процедури та внутрішні механізми контролю, а також пояснює, як повідомляти про порушення, проводити розслідування та застосовувати санкції, а також, як навчати персонал та інформувати його про політику.

Кодекс поведінки / Кодекс етики

Це центральний документ етичної інфраструктури організації. У ньому викладено цінності організації, принципи доброчесності та поваги, а також чітке зобов'язання щодо нульової толерантності до корупції та інших зловживань. Зазвичай Кодекс перетворює ці принципи на прості правила поведінки для всіх працівників, керівників, а іноді й ключових третіх сторін щодо таких питань, як конфлікт інтересів, подарунки та прояви гостинності, використання активів компанії, комунікація, конфіденційність, ставлення до колег і клієнтів, а також взаємодія з державними службовцями. У ньому також пояснено, куди працівники можуть звернутися по пораду, як висловити свої занепокоєння та які наслідки можуть настати в разі порушення Кодексу, що робить його одночасно довідковим документом і практичним посібником для щоденних рішень.

Політика боротьби з корупцією та хабарництвом

Ця політика доповнює Кодекс і містить більш детальні юридичні та процедурні правила щодо ризиків, пов'язаних із корупцією. Вона чітко забороняє всі форми хабарництва (у державному та приватному секторі), відкати, розкрадання, торгівлю впливом та інші корупційні методи відповідно до Конвенції ООН проти корупції та відповідних національних законів. Політика описує типові схеми корупції та тривожні сигнали, пов'язує їх із конкретними бізнес-ситуаціями (закупівлі, продажі, ліцензії, інспекції, спонсорство тощо) і посилається на спеціалізовані правила, як-от щодо подарунків і проявів гостинності, платежів за сприяння, перевірки третьої сторони та пожертв. Зазвичай вона розподіляє обов'язки (наприклад, управління, комплаєнс, внутрішній аудит), встановлює очікування щодо повідомлення та розслідування підозр у корупції, а також пояснює, як організація буде співпрацювати з органами влади за потреби.

Такі кодекси поведінки й антикорупційна політика вже є типовими елементами систем доброчесності в багатьох українських компаніях, банках, державних підприємствах і державних установах, особливо тих, що співпрацюють із міжнародними партнерами та донорами.

Політика / процедура оцінювання ризиків корупції

Ця політика (або процедура) офіційно визначає, як організація регулярно виявляє та аналізує ризики корупції у своїй діяльності й управляє ними. Зазвичай вона визначає мету та сферу застосування оцінювання, описує методологію (наприклад, підхід Глобального договору ООН і УНЗ ООН щодо картографування процесів, виявлення сценаріїв ризиків, оцінювання ймовірності та впливу, а також визначення залишкового ризику) і встановлює чіткі ролі й обов'язки робочої групи, керівництва та функції комплаєнсу. Політика пояснює, як збирається інформація (документи, інтерв'ю, семінари), як часто необхідно проводити або оновлювати оцінки (наприклад, щорічно або після значних змін) і як результати документуються в реєстрі ризиків. Вона також вимагає, щоб для кожного пріоритетного ризику були визначені конкретні заходи щодо його зменшення, терміни та відповідальні особи, а також щоб прогрес контролювали та повідомляли про нього вищому керівництву або раді директорів у межах загальної системи протидії корупції та забезпечення доброчесності.

Політика щодо подарунків, проявів гостинності, подорожей і розваг

Ця політика встановлює чіткі обмеження й умови для надання та прийняття подарунків, харчування, подорожей і розваг із метою уникнення будь-якого враження про хабарництво або надмірний вплив. Зазвичай вона визначає, що є прийнятним (наприклад, низька вартість, епізодичність, прозорість), вимагає попереднього схвалення вище певних порогів і зобов'язує працівників реєструвати предмети в реєстрі подарунків і проявів гостинності. Вона також перелічує заборонені ситуації, такі як подарунки або запрошення під час тендерів, від третіх сторін із високим рівнем ризику або подарунки державним службовцям, якщо місцеве законодавство обмежує такі пільги.

Політика щодо платежів за сприяння

Політика щодо платежів за сприяння зазвичай встановлює сувору заборону на невеликі неофіційні платежі з метою прискорення рутинних дій відповідно до міжнародної передової практики. Вона роз'яснює різницю між справжніми офіційними зборами та незаконними платежами за сприяння й наказує працівникам відмовляти в таких платежах і повідомляти про вимоги щодо їх здійснення. Політика може передбачати дуже обмежені винятки у випадках безпосередньої загрози здоров'ю або безпеці, але навіть у таких випадках вона вимагає негайного внутрішнього повідомлення та повного документування, щоб інцидент можна було розглянути та, за можливості, порушити перед відповідними органами влади.

Політика щодо конфлікту інтересів (включно з деклараціями про активи / інтереси)

Ця політика визначає, що таке конфлікт інтересів, і наводить конкретні приклади, такі як робота за межами компанії, сімейні або особисті стосунки, фінансові інтереси в постачальників або конкурентів, а також посади в державних органах. Вона визначає, коли і як працівники повинні розкривати реальні, потенційні або уявні конфлікти (зазвичай за допомогою стандартних форм розкриття інформації) і як керівники мають ухвалювати рішення щодо заходів із пом'якшення наслідків, таких як відмова від ухвалення рішень або реструктуризація обов'язків. Для керівного персоналу та посад із високим рівнем ризику політика може також передбачати періодичні декларації про активи або інтереси з метою підвищення прозорості та запобігання прихованим конфліктам.

Політика щодо політичних внесків

Політика щодо політичних внесків визначає, чи має організація право робити фінансові внески або внески в натуральній формі на користь політичних партій, кандидатів, передвиборчих кампаній або пов'язаних із ними організацій, а також за яких суворих умов. Зазвичай така політика вимагає попереднього схвалення на найвищому рівні, встановлює грошові обмеження та вимагає точного відображення в бухгалтерських книгах і публічного розкриття інформації, якщо це передбачено законом. Політика також чітко визначає, що особиста політична діяльність працівників має бути чітко відокремлена від діяльності організації, а ресурси компанії не можуть використовуватися для здійснення неправомірного політичного впливу.

Політика щодо благодійних внесків і спонсорства

Ця політика гарантує, що пожертви та спонсорська допомога використовуються для справжніх соціальних цілей або цілей розвитку бізнесу, а не як прикриття для хабарів чи послуг. Зазвичай вона вимагає проведення належної перевірки організацій-бенефіціарів, укладення письмових угод, у яких описують мету внеску, і перевірки того, що кошти або пільги фактично використовуються за призначенням. Вона також забороняє платежі на особисті рахунки фізичних осіб, встановлює правила щодо термінів і затвердження (особливо щодо чутливих рішень, таких як тендери або ліцензування) та заохочує прозорість щодо великих внесків і спонсорської підтримки.

Політика щодо доброчесності ділових партнерів / належної перевірки третіх сторін

Ця політика встановлює вимоги щодо доброчесності та дотримання нормативних вимог для всіх ділових партнерів, зокрема агентів, посередників, консультантів, постачальників, дистриб'юторів, партнерів у спільних підприємствах і дочірніх

компаніях. Вона описує процес перевірки на основі ризиків (скринінг, анкетування, перевірка рекомендацій, аналіз тривожних сигналів), а також необхідні договірні положення щодо боротьби з корупцією, прав на аудит і розірвання договору в разі недотримання вимог. Крім того, у ній пояснено, як здійснюється моніторинг третіх сторін протягом часу та як необхідно переглядати або припиняти відносини в разі виникнення серйозних занепокоєнь щодо доброчесності.

Політика доброчесності у сфері закупівель і укладання контрактів

Політика доброчесності у сфері закупівель і укладання контрактів встановлює принципи та процедури, що забезпечують справедливість, конкурентоспроможність, прозорість і відсутність конфлікту інтересів або маніпуляцій у процесі закупівель та укладання контрактів. Зазвичай вона охоплює планування та розроблення тендерної документації, рекламу, приймання й оцінювання пропозицій, укладення контрактів і управління ними, з чітким розподілом обов'язків та вимогами до документації. Для державних органів і державних підприємств політика відповідає чинному законодавству про державні закупівлі та враховує конкретні ризики корупції, такі як змова під час тендеру, фаворитизм, необґрунтоване пряме укладення контрактів та внесення змін до контрактів, що збільшують ціну або обсяг робіт.

Політика щодо збору доходів / роботи з готівкою та управління активами

Ця політика регулює порядок встановлення, збору, обліку та контролю організацією зборів, ліцензій, дозволів, податків, штрафів та інших доходів, а також порядок роботи з готівкою, запасами та матеріальними активами. Вона передбачає такі заходи, як офіційні квитанції, розподіл обов'язків між збором і моніторингом, регулярні інвентаризації та раптові перерахунки готівки з метою мінімізації крадіжок, викрадення необлікованих коштів і шахрайських списань. Вона також визначає, як розслідуються та повідомляються розбіжності, допомагаючи захистити як ресурси організації, так і персонал від звинувачень або спокус.

Політика контролю бухгалтерських книг і записів

Політика щодо бухгалтерських книг і записів вимагає, щоб усі операції були точно та повністю відображені в бухгалтерському обліку організації та підтверджені відповідною документацією, без «необлікованих» рахунків або фальшивих записів. Вона пов'язує бухгалтерську дисципліну безпосередньо з антикорупційними цілями, забороняючи неправильну класифікацію платежів, використання нечітких описів і штучних посередників. Зазвичай політика визначає обов'язки фінансового персоналу, внутрішні заходи контролю для затвердження й узгодження, а також періодичні перевірки або аудити для виявлення порушень.

Політика щодо викриття, повідомлення та відсутності репресій

Ця політика створює безпечні та доступні канали для працівників і, де це можливо, третіх сторін для повідомлення про підозри в корупції, шахрайстві, конфлікті інтересів, домаганнях або інших порушеннях доброчесності. Вона описує різні варіанти повідомлення (безпосередній керівник, відповідальний за комплаєнс, гаряча лінія, електронна пошта, іноді анонімні інструменти) і зобов'язує організацію захищати інформаторів від репресій, таких як звільнення, пониження в посаді або домагання. Вона також пояснює, як приймаються, реєструються й оцінюються повідомлення, а також як надається зворотний зв'язок інформатору, наскільки це дозволяє конфіденційність.

Процедура розслідування та дисциплінарних заходів

Процедура розслідування визначає, як організація буде реагувати на звинувачення в корупції або інших серйозних порушеннях: від початкового сортування до закриття справи. Вона охоплює питання про те, хто може санкціонувати розслідування, як збираються та зберігаються докази, як захищається конфіденційність та забезпечується дотримання прав усіх сторін. Процедура пов'язана з дисциплінарною системою, яка визначає можливі санкції (від попереджень і вимог про проходження навчання до звільнення або розірвання контракту), забезпечуючи послідовне ставлення до подібних порушень і повідомлення про серйозні випадки до органів влади, якщо це необхідно.

Політика навчання та комунікації з питань доброчесності та боротьби з корупцією

Ця політика пояснює підхід організації до підвищення обізнаності та навичок працівників і основних третіх сторін із питань доброчесності та боротьби з корупцією. Вона визначає цільові групи (наприклад, весь персонал, посади з високим рівнем ризику, керівники, агенти), частоту навчання, формати (онлайн, офлайн, вступне навчання, повторні курси) і основні теми, такі як Кодекс поведінки, ключові ризики, тривожні сигнали та реальні дилеми. Вона також охоплює комунікаційні інструменти, такі як внутрішні вебсторінки, інформаційні бюлетені, плакати або кампанії, забезпечуючи не лише формальне затвердження правил, а й їх активне розуміння та застосування в повсякденній роботі.

Прозорість і доступ до інформації / Політика оприлюднення інформації (для державних органів)

Ця політика визначає, яку інформацію державний орган буде активно публікувати (наприклад, бюджети, плани закупівель, укладені контракти, гранти, показники ефективності та зобов'язання щодо зменшення ризиків) і як він буде реагувати на запити щодо надання інформації. Вона визначає терміни, відповідальні підрозділи та законні підстави для відмови, забезпечуючи баланс між прозорістю, захистом

персональних даних і безпекою. Завдяки відкритості щодо важливих рішень і витрат ця політика сприяє зміцненню довіри громадськості, уможливорює зовнішній контроль і відповідає ширшим цілям із забезпечення доброчесності та боротьби з корупцією.

Антикорупційна програма та Примірний Кодекс доброчесності НАЗК — базові документи, що визначають основи корпоративної культури. Представники великого бізнесу мають потребу й можливість сформувавши рекомендований перелік внутрішніх правил. Проте для малого та середнього бізнесу така діяльність не видається безумовно необхідною, та й такі організації зазвичай не мають необхідного людського та фінансового ресурсу для розроблення окремих процедур. Тому в Настільній книзі 2.0 пріоритет надано найважливішим політичним документам для встановлення базових правил, необхідних для формування доброчесності в організації. Їх наведено нижче.

- 1) **Політика добору персоналу.** Забезпечує справедливий і прозорий процес відбору працівників на основі професійної кваліфікації та компетенцій, чітких критеріїв відбору, колегіального ухвалення рішень, прозорої процедури оголошення конкурсу й оцінювання кандидатів. Запобігає випадкам фаворитизму, дискримінації або неформального впливу під час ухвалення кадрових рішень, сприяючи формуванню відкритої та чесної кадрової політики (Додаток № 1).
- 2) **Політика щодо подарунків і проявів гостинності.** Встановлює правила отримання та надання подарунків, участі в заходах із партнерами. Покликана запобігти впливу на об'єктивність рішень, зберегти ділову репутацію організації та сформувавши етичний стандарт взаємодії. Вона сприяє ефективному використанню ресурсів і майна організації, посиленню прозорості співпраці з партнерами, стійкості персоналу й організації (Додаток № 2).
- 3) **Політика щодо закупівель і перевірки контрагентів.** Містить чіткі правила проведення закупівель, критерії добору постачальників і механізми перевірки їх доброчесності. Дозволяє знизити ризики зловживань, забезпечує ефективне використання ресурсів і зміцнює прозорість фінансових процесів (Додаток № 3).
- 4) **Політика запобігання конфліктам інтересів в організації та їх врегулювання.** Регулює ситуації, коли особисті або зовнішні інтереси працівників можуть суперечити інтересам організації. Встановлює чіткі правила щодо розкриття потенційних конфліктів, порядку їх врегулювання та заходів запобігання їм. Її затвердження дозволяє знизити ризики упереджених рішень і зберегти довіру до внутрішніх процесів (Додаток № 4).
- 5) **Політика повідомлення про порушення.** Створює безпечне середовище для працівників, які хочуть повідомити про можливі порушення етики, законодавства чи внутрішніх правил. Забезпечує можливість анонімного звернення, захист викривачів і прозору процедуру реагування, що сприяє формуванню культури довіри та відповідальності. УНЗ ООН також надає зразок політики щодо викриття порушень, який малі та середні підприємства можуть використовувати як шаблон для власної внутрішньої політики. Звісно, компанії повинні адаптувати

зразок політики до власних корпоративних цінностей та індивідуальних цілей. Зі зразком політики можна ознайомитися на вебсайті УНЗ ООН⁵⁸ (Додаток № 5).

Як додаткове джерело інформації організації також можуть вивчити публікацію УНЗ ООН «Висловлюйтеся заради здоров'я! Настанови щодо забезпечення захисту викривачів у галузі охорони здоров'я»⁵⁹, яка містить дуже практичні рекомендації стосовно розроблення або вдосконалення політики повідомлення про порушення та захисту викривачів, зокрема інформацію про те, хто може повідомляти, про що і як можна повідомляти, як розслідувати розкриття інформації, яких захисних заходів необхідно вжити і як створити позитивну культуру повідомлення про порушення в організації.

58 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/Model_Speak_up_Policy.pdf

59 https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2021/Speak_up_for_Health_-_Guidelines_to_Enable_Whistle-Blower_Protection_in_the_Health-Care_Sector_EN.pdf

РОЗДІЛ 4.



ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Розроблення політики

Розроблення політики є не лише питанням регулювання, а й інструментом для встановлення чітких і справедливих правил гри, що зміцнює культуру доброчесності в організації. Першим кроком є розроблення чіткої політики, що відображає основні принципи доброчесності. На цьому етапі необхідно визначити основні етичні цінності, такі як прозорість, боротьба з корупцією, рівність, підзвітність і доброчесність. Політику потрібно адаптувати до особливостей організації та її бізнес-середовища. Важливо враховувати галузеві стандарти, законодавчі вимоги та міжнародні норми, а також конкретні потреби організації. Політика повинна мати чітку мету, як-от підвищення етичних стандартів в організації та забезпечення прозорості всіх її процесів.

Цю роботу доцільно доручити вищому керівництву, відповідальному за комплаєнс або працівнику, відповідальному за забезпечення доброчесності, з огляду на їх функціональну незалежність, системний підхід і відповідні повноваження. Відповідальний працівник повинен співпрацювати з юристами, представниками відділу кадрів, фінансового відділу й іншими структурними підрозділами, відповідальними за реалізацію конкретної політики. Такий міжфункціональний підхід дає змогу врахувати всі аспекти діяльності організації та зменшує ризик розриву між «визначеним» і «реальним».

Варто зазначити, що більшість малих та середніх підприємств не має посади, відповідальної за комплаєнс, тому процес розроблення та впровадження має очолювати вище керівництво.

Водночас у випадках, коли організація не має достатніх внутрішніх ресурсів або досвіду, функцію розроблення політики можна передати на аутсорсинг, залучивши зовнішніх фахівців або консалтингові компанії, що спеціалізуються на питаннях комплаєнсу, протидії корупції та управління ризиками.

Крім того, після затвердження політики необхідно створити або оновити процедури й інструменти для забезпечення її ефективності. До них можуть належати правила, інструкції, алгоритми, стандарти поведінки, внутрішні аудити або канали анонімного повідомлення про порушення. Тільки в поєднанні з такими механізмами політика перестає бути формальністю і стає реальним інструментом управління.

Структура якісної політики має бути логічною, доступною та узгодженою з іншими внутрішніми актами. Рекомендується додати такі розділи: вступ, що пояснює мету документа; цілі та завдання, чітко пов'язані з функціями організації; основні положення, що визначають терміни й основні принципи; сфера застосування, що визначає, до кого застосовується політика; опис процедур або кроків — як політика працює на практиці; відповідальні особи — хто відповідає за впровадження та контроль; розділ про відповідальність, що описує наслідки порушення положень; за потреби додатки: форми, зразки, шаблони тощо.

Щоб уникнути типових помилок під час розроблення політики, варто дотримуватися кількох основних рекомендацій: уникати оцінкових формулювань (таких як «за необхідності», «може» або «достатньо»), забезпечувати узгодженість термінології, уникати правової невизначеності, не залишати без відповіді питання відповідальності та не визначати загальні принципи без механізмів їх реалізації. Політика має бути зрозумілою для цільової аудиторії, відображати реальні процеси та ризики організації, бути узгодженою з іншими правовими актами та не суперечити їм.

Щоб полегшити розроблення політики, ця Настільна книга 2.0 містить готові документи й шаблони, які можна адаптувати до особливостей вашої організації. Це допоможе уникнути помилок, прискорити впровадження та забезпечити системний підхід до формування культури доброчесності.

Створення механізмів для впровадження політики

Щоб політика була ефективною, її має затвердити керівництво організації. Щойно політику визначено, потрібно розробити конкретні кроки для забезпечення її впровадження на практиці. До них можуть належати регульовані заходи для мінімізації ризиків корупції, пошук і надання доступу до електронних систем перевірки контрагентів, зміна посадових обов'язків працівників, відповідальних за боротьбу з корупцією, і надання їм доступу до інформації для антикорупційних уповноважених.

Після затвердження політики важливо забезпечити її офіційне впровадження в робочі процеси організації. Для цього необхідно передбачити механізм ознайомлення працівників із її змістом. Чинних працівників потрібно інформувати через внутрішні канали комунікації, інформаційні наради або електронні розсилки, а факт ознайомлення необхідно підтверджувати підписом або електронною печаткою. Для нових працівників ознайомлення з політикою має бути невіддільною частиною процесу адаптації. Рекомендується інтегрувати цю політику в пакет вступних документів, які працівник підписує під час оформлення трудових відносин. Треті особи також мають бути проінформовані про політику та брати участь у спеціальних тренінгах.

Окрім ознайомлення, необхідно створити чіткі процедури та механізми для впровадження політики. Це можуть бути внутрішні інструкції, алгоритми дій у типових ситуаціях, визначення осіб, відповідальних за моніторинг і контроль дотримання політики, графіки навчання або комунікаційні кампанії. Таким чином, політика не залишиться лише декларативним документом, а стане ефективним інструментом, інтегрованим у повсякденну роботу організації.

Для ефективного впровадження політики та зміни поведінки працівників в організації важливо застосовувати системний підхід, що враховує як індивідуальні, так і колективні аспекти змін. Модель ADKAR⁶⁰ від Prosci пропонує п'ять основних етапів: усвідомлення необхідності змін (Awareness), бажання підтримати зміни (Desire), знання про те, як змінитися (Knowledge), здатність впроваджувати зміни (Ability) і закріплення нових моделей поведінки (Reinforcement). Щоб забезпечити успішне впровадження політики, рекомендується:

- проводити регулярні тренінги та семінари для працівників із метою підвищення їх обізнаності та компетентності щодо нових правил доброчесності;
- створити наочні матеріали, такі як інфографіка та пам'ятки, щоб допомогти краще зрозуміти й запам'ятати основні аспекти політики;
- використовувати внутрішні канали комунікації, такі як корпоративні портали, чати або інформаційні стенди, для поширення інформації про політику та нагадувань про неї;
- залучити лідерів думок і керівників відділів до процесу впровадження політики, щоб вони могли бути прикладом для інших працівників.

Водночас щоб політика не залишилася лише на папері, необхідно впровадити **систему навчальних заходів**. Регулярні тренінги, семінари, інтерактивні майстеркласи й онлайн-курси допомагають працівникам краще зрозуміти зміст політики, відповідні приклади порушень і способи реагування. Навчання має бути диференційованим: для нових працівників — у вигляді програм адаптації, для керівників — у вигляді поглиблених занять з аналізом сценаріїв, а також для третіх сторін.

Щоб підвищити обізнаність і розвинути потенціал персоналу, компанії можуть використовувати ці ресурси УНЗ ООН як практичні навчальні інструменти й довідкові матеріали, інтегруючи їх у внутрішні програми адаптації, курси підвищення кваліфікації та постійну комунікацію з питань доброчесності та протидії корупції:

1. **Навчальний курс УНЗ ООН і Академії Глобального договору ООН «Ведення бізнесу з дотриманням принципів доброчесності»⁶¹**

Цей безкоштовний електронний навчальний курс, розроблений УНЗ ООН і Глобальним договором ООН, використовує модулі, засновані на дилемах, і реальні

60 <https://culturepartners.com/insights/adkar-change-management-model-a-beginners-guide/>

61 <https://unglobalcompact.org/academy/course-library/doing-business-integrity>

бізнес-сценарії, щоб допомогти працівникам розпізнавати ризики корупції та ухвалювати етичні рішення в складних ситуаціях. Він охоплює практичні теми, такі як подарунки та прояви гостинності, конфлікти інтересів, хабарі, перевірка третіх сторін, соціальні інвестиції, змова на торгах і захист інформаторів, а також надає інструменти, які компанії можуть використовувати для посилення своїх внутрішніх антикорупційних заходів контролю та щоденного ухвалення рішень.

2. Серія університетських модулів УНЗ ООН із питань доброчесності й етики⁶²

Ця серія готових до використання університетських модулів призначена для викладачів, які бажають інтегрувати теми доброчесності, етики та боротьби з корупцією у вищу освіту, але вони також є корисним ресурсом для використання в заходах із розвитку потенціалу компаній із метою підвищення антикорупційної обізнаності й етичних навичок працівників. Ці модулі можуть підвищити етичну обізнаність працівників і їх відданість принципам доброчесності, одночасно формуючи конкретні навички застосування етичних принципів у житті, роботі та суспільстві. Вони поєднують теорію з практикою за допомогою аналізу конкретних ситуацій, практичних вправ і групової роботи, а також можуть бути адаптовані до різних секторів і культурних контекстів.

3. Платформа «Інструменти та ресурси для боротьби з корупцією» (TRACK) УНЗ ООН⁶³

Платформа TRACK — це онлайн-портал УНЗ ООН, що надає доступ до широкого спектра антикорупційних ресурсів, зокрема до юридичної бібліотеки, яка містить національне законодавство та судову практику, тематичних баз даних, онлайн-курсів і спеціалізованих інструментів для досліджень. Вона об'єднує в одному місці юридичні та неюридичні знання, пов'язані з корупцією, і дає користувачам можливість шукати за країною, темою, статтею Конвенції ООН проти корупції та іншими критеріями. Платформа TRACK призначена для підтримки політиків, фахівців, дослідників, громадянського суспільства та бізнесу під час розроблення, впровадження та моніторингу ефективних антикорупційних заходів.

Інфографіка, візуальні нагадування та контрольні списки, які пояснюють політику простими словами й чітко демонструють її основні принципи, — ефективні інструменти для її просування. Такі матеріали можна розміщувати на інформаційних дошках, в інтернеті, надсилати корпоративною поштою або відображати на екранах у приміщеннях.

Оприлюднення політики на вебсайті організації є не лише вимогою прозорості, а й дієвим інструментом комунікації з усіма зовнішніми зацікавленими сторонами. Це важливо для клієнтів, партнерів та інвесторів, які, ознайомлюючись з оприлюдненою політикою, отримують чітке уявлення про етичні стандарти, зобов'язання, правила взаємодії та механізми доброчесності, яких дотримується організація. Публічність політики формує довіру, покращує репутаційний образ компанії, може бути перевагою в тендерах, переговорах із донорами або у відносинах із міжнародними структурами. Це допомагає партнерам, постачальникам, інвесторам і клієнтам дотримуватися політики й таким чином зменшувати ризики корупції, які можуть з'являтися під час взаємодії з третіми сторонами.

⁶² <https://grace.unodc.org/grace/en/academia/module-series-on-anti-corruption.html>

⁶³ <https://track.unodc.org/>

Якщо організація не має власного вебсайту, необхідно забезпечити внутрішню доступність документів іншими способами. Для цього можна використовувати **інформаційні стенди**, де розміщують основні політичні документи в друкованому вигляді. Ефективно працюють також **внутрішні корпоративні чати, такі платформи, як Google Workspace, Microsoft Teams або корпоративні портали**, де працівники можуть знайти політику, шаблони й інструкції у вільному доступі. Головне завдання — створити постійний і зручний канал комунікації, який гарантує обізнаність працівників і забезпечує швидкий доступ до актуальних документів.

Також важливо забезпечити **регулярне нагадування про політику**, використовуючи різні комунікаційні канали: щомісячні дайджести, додавання до порядку денного наради, нагадування електронною поштою, короткі відео, повідомлення в месенджерах або навіть тестування знань у форматі міні-квізів. Така постійна присутність політики в повсякденному житті організації формує культуру відповідальності та зменшує ймовірність порушень.

Комплексне поєднання відкритості, навчання, комунікації та візуалізації — це дієвий підхід до реального впровадження політики й посилення етичної складової в організаційній культурі.

Моніторинг і оцінювання ефективності політики

Додаткові показники для оцінювання ефективності антикорупційної програми компанії також можна знайти в публікації УНЗ ООН «**Використання стимулів для зміцнення ділової доброчесності в державних закупівлях**»⁶⁴, у якій узагальнено передовий досвід і критерії оцінювання програм антикорупційної етики й комплаєнсу як основи для надання стимулів у державних закупівлях. Щоб політика була ефективною, її виконання необхідно регулярно контролювати. Зокрема, потрібно перевіряти, як працівники дотримуються вимог політики, оцінювати, чи фактичні дії організації відповідають її етичним стандартам, і виявляти потенційні слабкі місця в системі. Це можна зробити за допомогою внутрішніх аудитів, анонімних опитувань працівників, зовнішніх перевірок та інших інструментів, що оцінюють, наскільки політика працює на практиці.

Політика вважається ефективною не тоді, коли її просто затверджено, а коли її положення реально застосовуються на практиці, впливають на поведінку працівників і формують етичне середовище в організації. Основною ознакою того, що політика працює, є обізнаність працівників із її змістом. Якщо працівники можуть пояснити основні принципи політики, знають, де знайти документ, і розуміють свої обов'язки, це свідчить про її життєздатність. Ще один важливий індикатор — наявність прикладів фактичного застосування політики: повідомлення про конфлікт інтересів, подання декларацій, реагування на отримання подарунків, запровадження обмежень або переведення працівників. У таких випадках політика вбудована в управлінські процеси, а не залишається абстракцією.

64 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/Using_Incentives_to_Strengthen_Business_Integrity_in_Public_Procurement.pdf

Показником роботи політики є також наявність регулярних навчань, інформування нових працівників і оновлення знань наявного персоналу. Якщо організація періодично переглядає політику, адаптує її до нових викликів або змін у законодавстві, це свідчить про серйозне ставлення до теми. Один з ефективних методів оцінювання впровадження політики — проведення опитувань серед працівників для перевірки рівня обізнаності, а також збирання якісного зворотного зв'язку щодо її застосування.

Важливо, що в організації має вестись облік поданих декларацій і заяв щодо конфлікту інтересів і отриманих подарунків. Також мають надходити повідомлення про порушення політики, які фіксуються в окремому журналі або електронній системі. Наявність статистичних даних щодо кількості зафіксованих і розглянутих повідомлень, рішень за результатами розслідувань, видів дисциплінарних заходів тощо дозволяє говорити про політику не лише як інструмент контролю, а й механізм **запобігання**.

Поширена хибна думка, що відсутність повідомлень про порушення або корупційні дії — позитивна ознака. Насправді це може свідчити про страх перед наслідками, недовіру до системи або її недостатню розвиненість. Якщо політика не оновлюється, бо «немає підстав для цього», а повідомлення не надходять, це привід для тривоги, а не для заспокоєння. Інакше кажучи, мовчання не завжди означає порядок. Сигналом ефективності політики є не лише формальна відсутність інцидентів, а навпаки — наявність звернень, скарг і консультацій, що демонструють довіру працівників до чинної системи. Саме відкритість, оперативність і здатність організації розпізнавати та вчасно усувати проблеми засвідчують, що політика жива, дієва та вписана в корпоративну культуру.

Оновлення й адаптація політики

Оновлення й адаптація політики — основні елементи підтримання її ефективності в динамічному середовищі. Оскільки бізнес-контекст, законодавство й очікування зацікавлених сторін постійно змінюються, політичні документи не можуть залишатися сталими — вони мають гнучко реагувати на нові виклики. Перегляд політики може бути ініційований у зв'язку з оновленням нормативно-правової бази, появою нових стандартів корпоративного управління, змінами в структурі організації або внаслідок зворотного зв'язку від працівників, партнерів чи аудиторів.

Актуалізація політики має засновуватися також на даних, отриманих під час оцінювання її ефективності: частота порушень, результати внутрішніх перевірок, статистика повідомлень, результати опитувань працівників. Якщо певні положення виявляються незрозумілими, не працюють на практиці або породжують колізії, це підстава для перегляду. Важливо, щоб оновлення політики не були реакцією лише на негативні інциденти, а відбувалися превентивно — з урахуванням передового міжнародного досвіду, а також змін у світових підходах до доброчесності, корпоративної відповідальності та сталого розвитку.

Процес оновлення має бути прозорим, із залученням основних структурних

підрозділів, включно з юридичним відділом, відділом кадрів, відділом із питань комплаєнсу або антикорупційним уповноваженим. Про всі зміни має бути повідомлено працівникам, обов'язково роз'яснено та підтверджено ознайомлення. Тільки в такому випадку політика залишатиметься не лише актуальним документом, а й дієвим механізмом управління ризиками та підтримки етичної культури в організації.

Щоб дізнатися більше про практичні заходи для вимірювання ефективності й постійного покращення антикорупційної програми компанії, перегляньте публікацію УНЗ ООН «Програма антикорупційної етики та комплаєнсу для бізнесу: практичний посібник»⁶⁵.

65 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business- A Practical Guide.pdf

РОЗДІЛ 5.



ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ В ОКРЕМИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

Дотримання принципів доброчесності надзвичайно важливе для всіх секторів бізнесу, оскільки кожен із них постає перед особливими викликами, пов'язаними з високим рівнем ризику корупції або етичних порушень. Дотримання етичних стандартів не лише зміцнює репутацію організації, а й забезпечує її довгострокову стабільність, ефективність і конкурентоспроможність.

- 1. Фінансовий сектор.** Високий ризик фінансового шахрайства. Фінансовий сектор є одним із найвразливіших до корупційних і шахрайських схем, адже має справу з великими сумами грошей та чутливою фінансовою інформацією. Неналежний контроль за фінансовими операціями може призвести до серйозних економічних збитків, як для організації, так і для її клієнтів. Крім того, фінансові установи, особливо в галузі фінтех, часто надають послуги через цифрові канали, що створює додаткові ризики, такі як кіберзлочинність, маніпуляції з курсами валют і відмивання грошей. Відповідно до міжнародних стандартів, таких як Міжнародна група з відмивання брудних грошей (FATF, Financial Action Task Force), протидія відмиванню коштів (AML, Anti-Money Laundering) і «Знай свого клієнта» (KYC, Know Your Customer), фінансові установи повинні мати чітко визначені правила та процедури, що дозволяють ідентифікувати відмивання грошей, фінансування тероризму й іншу фінансову злочинність і запобігати їм. Недотримання цих вимог може призвести до штрафів, санкцій, а також втрати ліцензій на надання фінансових послуг. Наприклад, у 2018 році Організація Danske Bank потрапила в міжнародний фінансовий скандал через можливі схеми відмивання грошей на суму понад 200 мільярдів доларів США через її естонське відділення. Це підкреслює важливість впровадження чітких правил щодо AML та KYC, а також важливість прозорості й етичних стандартів у фінансовому секторі.
- 2. Енергетичний сектор.** Згідно з даними опитування НАЗК, дані якого узагальнено у звіті УНЗ ООН «Корупційні виклики й антикорупційні практики в приватному секторі України із фокусом на сфері енергетики й будівництва» (Corruption Challenges and Anti-Corruption Practices in the Private Sector in Ukraine with a Focus on Energy and Construction)⁶⁶ — критична інфраструктура, високий рівень

⁶⁶ https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/Corruption_Challenges_and_Anti-Corruption_Practices_in_the_Private_Sector_in_Ukraine_with_a_Focus_on_Energy_and_Construction_UKR.pdf

регуляторного впливу та систематичні операційні взаємодії з постачальниками комунальних послуг створюють постійні ризики недоброчесності й корупції. У 2024 році 30,9% підприємств повідомили про випадки корупції у взаємодії з енергетичними комунальними підприємствами, зокрема у сфері підключення й обслуговування систем електро-, газо-, водопостачання та водовідведення. Водночас енергетичний сектор демонструє порівняно вищий рівень зрілості систем доброчесності: 100% опитаних енергетичних компаній повідомили про наявність і впровадження політики доброчесності, а навчання персоналу з питань розроблення та впровадження політики доброчесності було добре налагодженою практикою. Однак поширеність корупційних схем в енергетичному секторі свідчить про важливість для енергетичного сектора подальшого зниження ризиків перебоїв у роботі, підвищення прозорості взаємодії з регульованими монополістами та постачальниками послуг, а також збереження довіри партнерів під час відновлення та модернізації.

3. Будівництво та реконструкція. Будівельний сектор залишається надзвичайно вразливим через тісну взаємодію з органами місцевої влади, управління земельними ресурсами, процедури видачі дозволів і приймання/нагляд. У зазначеному вище звіті ПРООН вказано висновок, що в будівельному секторі та у відносинах із земельними ресурсами частка опитаних компаній, які повідомили про випадки корупції, у 2024 році досягла 32,7%, а серед тих, хто мав справу із цим сектором, 19,9% повідомили, що державний службовець вимагав неправомірну вигоду.

Ризики корупції зберігаються в таких процесах, як видача умов і обмежень містобудування, сертифікатів приймання будівництва, зміни землекористування та технічний/архітектурний нагляд; ризики посилюються через дискреційність, прямі особисті контакти з посадовими особами, прогалини в цифровізації та доступі до записів про землекористування/містобудування, а також слабкість охоплення кадастру містобудування. На превентивному рівні є значний розрив у впровадженні: лише 40% опитаних будівельних організацій мали та впроваджували політику доброчесності, навчання проводять рідко, а багато організацій не мають персоналу, відповідального за впровадження політики доброчесності (як практичний варіант пропонується аутсорсинг)⁶⁷.

4. Торгівля й електронна комерція. У секторі торгівлі й електронної комерції питання прозорості ланцюга постачання надзвичайно важливі, оскільки споживачі та регулятори прагнуть забезпечити відповідність стандартам якості й етики товарів і послуг, які вони купують. До проблем, що виникають у ланцюгах постачання, можуть належати використання неетичних методів виробництва (наприклад, експлуатація праці), фальсифікація товарів, нечесна реклама або порушення прав споживачів.

У сфері електронної комерції необхідно забезпечити відповідність рекламних

⁶⁷ https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/Corruption_Challenges_and_Anti-Corruption_Practices_in_the_Private_Sector_in_Ukraine_with_a_Focus_on_Energy_and_Construction_UKR.pdf

матеріалів і маркетингових кампаній законам про захист прав споживачів і рекламу. Некоректна або маніпулятивна реклама може призвести до юридичних наслідків, втрати продажів і навіть довіри споживачів. Наприклад, великі гравці в онлайн-торгівлі, такі як Amazon та eBay, регулярно зіштовхуються з проблемами, пов'язаними з фальсифікацією товарів, шахрайством із відгуками, а також порушенням прав споживачів. У 2020 році компанія Amazon була змушена посилити свою політику щодо боротьби з підробками товарів, що є важливою складовою забезпечення доброчесності в бізнесі. Крім того, рекомендації та стандарти, такі як ISO 9001 (система управління якістю) та ISO 20400 (стандарти сталих закупівель), пропонують організаціям у цій сфері інструменти для забезпечення прозорості й етичного управління ланцюгами постачання.

5. Логістика та транспорт. Сектор логістики та транспорту має значний рівень взаємодії з державними структурами, зокрема в контексті участі в державних закупівлях і тендерах, транспортуванні вантажів, державних перевезеннях тощо. Це підвищує ризики корупції через можливі спроби отримати контракти на основі хабарів, маніпуляцій із цінами або наданням неправдивої інформації. У багатьох країнах для транспорту й логістики діють суворі правила щодо державних закупівель. Дотримання принципів доброчесності, таких як прозорість, рівність умов і недопущення конфліктів інтересів, — важливий елемент для запобігання зловживанням і забезпечення чесної конкуренції. Наприклад, Державний оборонний концерн США Lockheed Martin піддавався перевіркам на предмет порушень під час укладання контрактів на постачання техніки, що призвело до масштабних розслідувань і штрафів. Цей випадок підкреслює важливість прозорих процесів у державних закупівлях і необхідність суворого дотримання етичних стандартів для зниження корупційних ризиків.

Великий досвід у розвитку політики з питань комплаєнсу для логістичних компаній має ISO 37001 — стандарт для антикорупційних систем управління, який містить рекомендації для забезпечення прозорості в тендерах і закупівлях. Багато міжнародних компаній у сфері транспорту та логістики використовують цей стандарт для підтвердження своєї репутації в очах партнерів і регуляторів.

6. IT-сектор. Цей сектор традиційно вважається інноваційним і динамічним. Він не є винятком в питаннях ризиків у сфері комплаєнсу. Серед найтипівіших — конфлікти інтересів під час залучення підрядників, недоброчесний найм «своїх» людей на критичні посади, непрозоре управління проєктами, витоки конфіденційної інформації та використання корпоративних ресурсів у приватних комерційних інтересах.

Особливо гостро в невеликих і середніх IT-компаніях постає відсутність формалізованої етики взаємодії в команді. Це проявляється, зокрема, у неповазі до робочого часу колег, непрозорості в ухваленні технічних рішень або в тому, що керівництво не розмежовує «дружні» стосунки та професійну відповідальність.

Компанія Computools у своїй аналітичній публікації «Професійна етика в IT:

розуміння та приклади»⁶⁸ вказує на поширену проблему етичної сліпоти в середовищі розробників: коли технічна доцільність виправдовує ігнорування безпеки користувачів або юридичних вимог.

7. Сфера роздрібної торгівлі, особливо у великих мережах, постає перед високими репутаційними й етичними ризиками, пов'язаними з масштабністю операцій, великою кількістю персоналу, постачальників і торгових точок. До типових ризиків належать:

- непрозоре ціноутворення (приховані націнки, «знижки» для «своїх» клієнтів або фіктивні акції);
- тиск на персонал у досягненні показників продажу, що спонукає до маніпуляцій або введення клієнтів в оману;
- використання праці вразливих груп населення або постачання товарів, виготовлених із порушенням трудових прав;
- корупційні методи роботи під час укладення контрактів із постачальниками, зокрема в міжнародному контексті;
- ризики крадіжок і внутрішнього шахрайства в магазинах.

Один із найвідоміших випадків у сфері роздрібної торгівлі — скандал навколо компанії Walmart, описаний глобальною Асоціацією присяжних сертифікованих бухгалтерів (ACCA Global)⁶⁹. У 2012 році журналісти The New York Times розкрили, що топ-менеджмент компанії Walmart Mexico організував системну схему хабарів державним посадовцям, щоб прискорити видачу дозволів на відкриття нових магазинів. Хабарі оцінювали в десятки мільйонів доларів, а внутрішнє розслідування було свідомо придушене керівництвом у США. Цей випадок спричинив масштабну перевірку з боку регуляторів, зниження вартості акцій компанії та втрату репутації.

68 <https://careers.computools.ua/professional-ethics-in-it/>

69 <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/sa/features/business-scandals.html>

ДОДАТОК № 1

ПОЛІТИКА ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1. Вступ

- 1.1. Політика добору персоналу (далі — Політика) встановлює порядок і основні підходи до добору кандидатів на посади в організації відповідно до принципів доброчесності, прозорості й професійності. Політика визначає чіткі критерії та процедури, завдяки яким можна ефективно й об'єктивно оцінювати кандидатів, забезпечуючи високий рівень кадрової безпеки та відповідність стратегічним цілям організації.
- 1.2. Політика поширюється на всі структурні підрозділи та працівників, залучених до процесу добору персоналу, незалежно від посади чи рівня відповідальності, і покликана створити єдиний стандарт проведення кадрових процедур в Організації, забезпечуючи дотримання принципів доброчесності та соціальної відповідальності.
- 1.3. Мета Політики — забезпечити високий рівень доброчесності та професійності кандидатів, зменшити кадрові ризики, створити умови для запобігання й своєчасного виявлення потенційних загроз, пов'язаних із персоналом, і підтримувати репутацію Організації як роботодавця, що дотримується стандартів бездоганної ділової репутації, соціальної відповідальності та прозорості в кадрових питаннях.
- 1.4. Основними завданнями Політики є:
 - впровадження єдиних стандартів і процедур добору персоналу;
 - забезпечення відповідності процедур добору персоналу вимогам законодавства України;
 - створення системи запобігання корупційним ризикам і конфлікту інтересів під час добору персоналу;
 - встановлення чітких критеріїв оцінювання кандидатів;
 - забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів.
- 1.5. Політика розроблена відповідно до:
 - Конституції України;
 - Кодексу законів про працю України;
 - Закону України «Про захист персональних даних»;
 - Закону України «Про запобігання корупції»;

- Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;
- Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»;
- інших нормативно-правових актів України, що регулюють трудові відносини та питання добору персоналу;
- внутрішніх документів підприємства.

1.6. У разі внесення змін до законодавства України, що регулює питання, пов'язані з доббором персоналу, Політика застосовується в частині, що не суперечить чинному законодавству.

2. Принципи добору персоналу

2.1. Добір персоналу в Організації здійснюється на основі таких принципів:

- **законність** — дотримання вимог законодавства України під час добору персоналу та оформлення трудових відносин;
- **прозорість і відкритість** — забезпечення відкритого доступу до інформації про вакансії, кваліфікаційні вимоги та процедуру добору. Кандидатів інформують про всі етапи підбору, вони отримують зворотний зв'язок щодо результатів проходження кожного етапу;
- **об'єктивність і неупередженість** — оцінювання кандидатів винятково на основі їх професійних якостей, компетенцій і відповідності кваліфікаційним вимогам, без упереджень чи дискримінації;
- **недискримінація** — забезпечення рівних можливостей і заборона будь-якої дискримінації щодо кандидатів за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного, соціального й іноземного походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, сімейного та майнового стану, місця проживання чи інших ознак;
- **професійність** — відбір кандидатів на основі їх професійної компетентності, досвіду, знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків;
- **добросовісність** — оцінювання етичних якостей кандидатів, їх ділової репутації та відповідності корпоративним цінностям підприємства;
- **конфіденційність** — забезпечення захисту персональних даних кандидатів та іншої конфіденційної інформації, отриманої під час добору персоналу;
- **уникнення конфлікту інтересів** — запобігання ситуаціям, коли особисті інтереси працівників, які беруть участь у доборі персоналу, можуть вплинути на об'єктивність ухвалення рішень.

3. Процедура добору персоналу

3.1. Процедура добору персоналу складається з перелічених нижче етапів.

3.1.1. Визначення потреби в персоналі відповідно до стратегії та штатного розкладу Організації:

- керівники структурних підрозділів визначають потребу в персоналі відповідно до штатного розпису та стратегічних планів Організації;
- формується заявка на добір персоналу, у якій зазначають вимоги до кандидата, професійні й особисті компетенції, обов'язки та умови праці;
- заявку погоджує керівник Організації.

3.1.2. Формування профілю посади (опис обов'язків, кваліфікаційних вимог, компетенцій, етичних стандартів).

Для кожної вакантної посади розробляється профіль, який охоплює:

- посадові обов'язки;
- кваліфікаційні вимоги (освіта, досвід роботи, спеціальні знання та навички);
- необхідні компетенції;
- етичні вимоги;
- умови праці.

3.1.3. Оголошення вакансії та збір резюме кандидатів:

- оголошення про вакансію розміщується на офіційному вебсайті Організації, спеціалізованих сайтах із пошуку роботи, у соціальних мережах та на інших ресурсах;
- текст оголошення має містити інформацію про посаду, основні обов'язки, вимоги до кандидата, умови праці та процедуру подання документів;
- можуть також застосовуватися інші методи пошуку кандидатів: рекомендації працівників, бази резюме, співпраця з навчальними закладами, рекрутингові агентства тощо.

3.1.4. Попередній відбір кандидатів на основі резюме та професійного досвіду:

- кандидати подають резюме, мотиваційний лист та інші документи, передбачені умовами конкурсу;
- відділ кадрів проводить попередній відбір кандидатів на основі аналізу поданих документів на відповідність кваліфікаційним вимогам;
- за результатами попереднього відбору формується список кандидатів для проходження наступних етапів.

3.1.5. Проведення співбесід з урахуванням Додатка 2 до цієї Політики та перевірка інформації, наданої кандидатом з урахуванням розділу 4, і його ділової репутації відповідно до розділу 5 цієї Політики.

3.1.6. Ухвалення рішення про вибір кандидата й документальне оформлення:

- на основі результатів оцінювання та перевірки ухвалюють рішення щодо обрання кандидата;
- усі кандидати, які пройшли співбесіду, отримують повідомлення про результати конкурсу;
- у разі позитивного рішення, обраному кандидату надсилають пропозицію щодо працевлаштування.

3.1.7. Оформлення трудових відносин:

- з обраним кандидатом укладають трудовий договір відповідно до вимог трудового законодавства України;
- кандидат ознайомлюється з внутрішніми документами товариства, зокрема з Антикорупційною програмою, Кодексом етики тощо.

4. Перевірка кандидатів

4.1. Перевірка відповідності інформації, указаної кандидатом у резюме та документах:

- аналіз документів про освіту, професійну кваліфікацію, досвід роботи;
- перевірка дійсності дипломів, сертифікатів та інших документів, наданих кандидатом.

4.2. Отримання рекомендацій і зворотного зв'язку від попередніх роботодавців:

- запит письмових чи усних рекомендацій, підтвердження трудових обов'язків і причини завершення трудових відносин;
- перевірка репутації кандидата через запити до попередніх місць роботи.

4.3. Перевірка кандидата щодо можливої причетності до корупційних дій або інших порушень через відкриті джерела інформації та реєстри:

- перевірка в реєстрах судових рішень, корупційних списках та інших доступних базах даних;
- аналіз відкритих джерел (медіа, громадські організації, онлайн-ресурси) на предмет наявності інформації про корупційні дії або порушення.

4.4. Оцінювання репутації кандидата, зокрема через аналіз соціальних мереж і публікацій у медіа:

- аналіз інформації з особистих сторінок кандидата в соціальних мережах на відповідність корпоративним стандартам етики;
- вивчення публічних виступів, коментарів і статей кандидата в медіа для оцінювання його загальної репутації.

5. Запобігання ризикам під час добору персоналу

5.1. Аналіз потенційних ризиків щодо конфліктів інтересів кандидатів:

- виявлення можливих конфліктів інтересів на стадії попереднього оцінювання кандидатів;
- вивчення інформації про зв'язки кандидатів з контрагентами, конкурентами або іншими організаціями, що можуть призвести до конфлікту інтересів.

5.2. Забезпечення конфіденційності інформації щодо кандидатів на етапах добору:

- обмеження доступу до інформації про кандидатів лише особам, безпосередньо залученим до процесу добору;
- застосування технічних і організаційних заходів для захисту персональних даних кандидатів від несанкціонованого доступу.

5.3. Використання стандартів і процедур комплаєнсу для мінімізації ризиків найму недобросовісних кандидатів:

- запровадження процедур перевірки кандидатів на основі стандартів Організації щодо комплаєнсу;
- періодичний аудит ефективності процедур перевірки та їх регулярне оновлення відповідно до передового досвіду.

5.4. Регулярне навчання працівників, залучених до добору персоналу, з питань кадрової безпеки, охорони праці та комплаєнсу:

- проведення регулярних тренінгів, семінарів та інформаційних сесій щодо актуальних питань кадрової безпеки.
- оновлення знань і навичок працівників, відповідальних за процес добору, щодо нових вимог і тенденцій у сфері кадрової безпеки та комплаєнсу.

6. Захист персональних даних кандидатів

6.1. Організація забезпечує захист персональних даних кандидатів відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» і внутрішніх документів щодо захисту персональних даних.

- 6.2. Перед початком обробки персональних даних кандидатів отримують їхню письмову згоду на обробку персональних даних.
- 6.3. Персональні дані кандидатів використовуються винятково для цілей добору персоналу. Їх не можна передавати третім особам без згоди кандидатів, крім випадків, передбачених законодавством України.
- 6.4. Персональні дані кандидатів, яких не було відібрано на посаду, зберігаються протягом строку, визначеного внутрішніми документами Організації, після чого вони підлягають знищенню або знеособленню, якщо інше не передбачено законодавством України.
- 6.5. Доступ до персональних даних кандидатів мають лише особи, які безпосередньо беруть участь у процесі добору персоналу й оформлення трудових відносин.

7. Відповідальність

- 7.1. Керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за визначення потреб у персоналі та формування профілів посад.
- 7.2. Відділ кадрів відповідає за організацію процесу добору, перевірку кандидатів і дотримання процедури добору персоналу.
- 7.3. Працівники Організації, залучені до процесу добору, несуть відповідальність за дотримання принципів доброчесності та конфіденційності інформації.

8. Заключні положення

- 8.1. Ця Політика набирає чинності після її затвердження наказом директора Організації.
- 8.2. Перегляд і оновлення Політики здійснюють щонайменше один раз на два роки або в разі зміни нормативно-правової бази чи внутрішніх потреб Організації.

ДОДАТКИ

ДО ПОЛІТИКИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Додаток 1. Форма заявки на добір персоналу.	56
Додаток 2. Анкета кандидата.	57
Додаток 3. Згода на обробку персональних даних.	59

ДОДАТОК 1

ДО ПОЛІТИКИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

ЗАЯВКА НА ДОБІР ПЕРСОНАЛУ

1. Структурний підрозділ: _____
2. Посада: _____
3. Кількість вакантних посад: _____
4. Тип зайнятості (повна/часткова): _____
5. Графік роботи: _____
6. Основні обов'язки: _____
7. Кваліфікаційні вимоги:
 - Освіта: _____
 - Досвід роботи: _____
 - Необхідні знання та навички: _____
 - Додаткові вимоги: _____
8. Особисті якості: _____
9. Очікувана заробітна плата: _____
10. Дата закриття вакансії: _____
11. Коментарі: _____

Дата: _____ Підпис керівника підрозділу: _____

Погоджено:

Директор: _____ / _____ /

Керівник відділу кадрів: _____ / _____ /

ДОДАТОК 2

ДО ПОЛІТИКИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

АНКЕТА КАНДИДАТА

1. Особисті дані:

- Прізвище, ім'я, по батькові: _____
- Дата народження: _____
- Адреса проживання: _____
- Контактний телефон: _____
- Електронна пошта: _____

2. Освіта:

- Вища/середня спеціальна освіта: _____
- Навчальний заклад: _____
- Спеціальність: _____
- Кваліфікація: _____
- Період навчання: _____
- Додаткова освіта (курси, тренінги, сертифікати): _____
- Назва: _____
- Організація: _____
- Дата отримання: _____

3. Досвід роботи (починаючи з останнього місця роботи):

- Назва організації: _____
- Посада: _____
- Період роботи: _____
- Основні обов'язки: _____
- Досягнення: _____
- Причина звільнення: _____

4. Професійні навички:

- Володіння комп'ютерними програмами: _____
- Знання іноземних мов: _____
- Інші професійні навички: _____

5. Соціально-комунікативні навички та цінності:

- Чесність: _____
- Лідерські якості: _____
- Командна робота: _____
- Повага до різноманітності: _____

Додаткова інформація:

- Чи працюють в організації ваші родичі? Якщо так, укажіть ПІБ, ступінь споріднення й посаду: _____
- Чи працюють ваші родичі в організаціях-конкурентах? Якщо так, укажіть назву організації, ПІБ, ступінь споріднення та посаду: _____
- Чи притягувалися ви чи ваші родичі до кримінальної відповідальності? Якщо так, укажіть статтю та рік: _____
- Чи є у вас обставини, які можуть вплинути на виконання посадових обов'язків або призвести до конфлікту інтересів? _____
- Чи володієте ви або ваші родичі корпоративними правами? _____
- Чи маєте ви іншу роботу за сумісництвом? _____
- Чи займали ви посаду протягом року до дня потенційного призначення на посадах у державних органах? _____

6. Особи, які можуть надати рекомендації:

- ПІБ: _____
- Організація, посада: _____
- Контактний телефон: _____

Я підтверджую, що інформація, надана мною в цій анкеті, є повною та достовірною. Я погоджуюся на перевірку наданої інформації та розумію, що надання недостовірної інформації може бути підставою для відмови в працевлаштуванні або припинення трудових відносин у майбутньому.

Дата: _____ Підпис: _____

ДОДАТОК 3

ДО ПОЛІТИКИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

ЗГОДА НА ОБРОБКУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ

Я, _____ (ПІБ),
паспорт серія _____ № _____, виданий _____
_____ (ким і коли виданий),
реєстраційний номер облікової картки платника податків _____,

Відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» надаю згоду _____ на обробку моїх персональних даних із метою розгляду моєї кандидатури на вакантну посаду, проведення відбору, перевірки інформації про мене й ухвалення рішення щодо можливості мого працевлаштування.

Я надаю згоду на обробку таких персональних даних:

- прізвище, ім'я, по батькові, дата народження;
- паспортні дані та реєстраційний номер облікової картки платника податків;
- адреса місця проживання, контактні телефони, електронна адреса;
- відомості про освіту, кваліфікацію, досвід роботи;
- інші дані, добровільно надані мною в процесі добору персоналу.

Я надаю згоду на:

- збирання, реєстрацію, накопичення, зберігання, використання моїх персональних даних із метою, визначеною вище;
- передання моїх персональних даних третім особам у випадках, передбачених законодавством України;
- перевірку наданої мною інформації, зокрема шляхом подання запитів до попередніх роботодавців, навчальних закладів та інших організацій.

Я підтверджую, що:

- мене повідомлено про права, передбачені Законом України «Про захист персональних даних»;

- мене повідомлено про мету обробки моїх персональних даних;
- мені роз'яснено порядок використання моїх персональних даних;
- я даю згоду на зберігання моїх персональних даних протягом строку, визначеного внутрішніми документами організації, але не довше, ніж це передбачено законодавством України.

Цю згоду надано на строк, необхідний для досягнення мети обробки персональних даних, але не більше строку, визначеного законодавством України.

Я усвідомлюю, що маю право:

- отримувати інформацію про умови та порядок обробки моїх персональних даних;
- отримувати доступ до моїх персональних даних;
- вносити зміни до моїх персональних даних;
- вимагати видалення або знищення моїх персональних даних;
- відкликати цю згоду шляхом подання відповідної письмової заяви.

Дата: _____ Підпис: _____

ДОДАТОК № 2

ПОЛІТИКА ЩОДО ПОДАРУНКІВ І ПРОЯВІВ ГОСТИННОСТІ

1. Вступ

- 1.1. Мета цієї Політики — визначити чіткі та зрозумілі правила щодо надання й отримання подарунків і проявів гостинності в межах нашої Організації. Ці правила допоможуть запобігти конфлікту інтересів та забезпечити прозорість і доброчесність у взаємодії з партнерами, постачальниками, клієнтами й іншими зацікавленими сторонами.
- 1.2. Подарунком визнається будь-яка цінність у матеріальній або нематеріальній формі, за яку не потрібно сплачувати звичайну ціну, а саме: гроші, цінні папери й інше майно, вигоди та послуги майнового характеру (роботи, послуги, оплата розваг, відпочинку, транспортних витрат, позики, знижки, надання в користування майна, зокрема житла, благодійні внески тощо), отримані у зв'язку з роботою в Організації.
- 1.3. Надання подарунків або прояви гостинності на певні суми може бути сприйнято як спробу отримати «перевагу» й таким чином, може створити ризик для Організації. Кожен подарунок або прояв гостинності (наданий чи отриманий) у контексті корпоративних відносин або для публічного посадовця чи від нього може бути розцінено як неправомірну вигоду або сприяти виникненню враження, що відбулося корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення.
- 1.4. Ця Політика встановлює процедури управління та межі надання або отримання подарунків і проявів гостинності. Принципи цієї Політики засновуються на чесності бізнес-операцій і забезпеченні відповідності українському законодавству та законодавству тих країн, у яких Організація здійснює свою діяльність.
- 1.5. Політика поширюється на всіх осіб, які пов'язані з діяльністю Організації (зокрема всіх працівників, директорів, підрядників і осіб, що працюють у групі компаній). Неспроможність дотримуватися цієї Політики буде розглядатися як порушення, і для працівників може мати дисциплінарні наслідки.
- 1.6. Ця політика не може охопити кожную потенційну ситуацію або кожне бізнес-рішення, яке може бути ухвалено, щодо надання або отримання подарунків і проявів гостинності. Важливо застосовувати орієнтований на ризики підхід і ухвалювати рішення на основі затверджених і пропорційних критеріїв.

2. Загальні положення⁷⁰

- 2.1. Подарунки та прояви гостинності потрібно надавати й отримувати таким чином, щоб вони не впливали на ухвалення рішень або не створювали вигоди для окремих осіб чи організацій.
- 2.2. Усі подарунки та прояви гостинності мають бути законними, етичними й відповідати внутрішнім стандартам Організації.
- 2.3. Подарунки або прояви гостинності не повинні мати на меті отримання особистих вигод або сприяти формуванню неетичних чи неприязних взаємин.

3. Подарунки

- 3.1. Подарунки, які працівники можуть отримувати або надавати в межах ділових відносин, не мають перевищувати межі щодо вартості та форми.
- 3.2. Подарунки, які можуть бути сприйняті як спроба вплинути на рішення працівників або створювати зобов'язання, суворо заборонені.
- 3.3. Працівники повинні отримувати або надавати подарунки лише в ділових цілях, і вони не мають бути спрямовані на встановлення особистих відносин або створення конфлікту інтересів.
- 3.4. Не можна дарувати або приймати як подарунок готівку чи її еквіваленти (сертифікати, які можна обміняти на готівку тощо), за винятком випадків, коли працівники вітають один одного з нагоди дня народження працівника Організації, одруження або іншого приводу, який визначений на рівні Організації⁷¹.
- 3.5. У разі отримання подарунка, вартість якого перевищує встановлену Організацією межу, працівник зобов'язаний повідомити керівника або відділ із питань комплаєнсу в письмовому порядку для подальшої оцінки та визначення алгоритму дій⁷².
- 3.6. Будь-який подарунок державному службовцю має бути попередньо погоджений із відділом із питань комплаєнсу шляхом письмового повідомлення.

⁷⁰ У випадку повної відмови від подарунків та/або проявів гостинності це необхідно зазначити окремим пунктом цієї Політики. Разом із тим, якщо керівництво й колектив Організації бажають визначити допустимі межі таких подарунків, їх треба прописати окремим пунктом до цієї Політики.

⁷¹ Перелік таких винятків може бути розширено залежно від того, яке колективне рішення ухвалить Організація. До прикладу, серед винятків може бути народження першої дитини або ювілейна дата.

⁷² Форма повідомлення наведена у Додатку до цієї Політики.

4. Прояви гостинності

- 4.1. Пропозиції щодо надання або отримання проявів гостинності мають бути відповідними та пропорційними до ділової ситуації, у якій вони надаються.
- 4.2. У випадку необхідності службового відрядження з метою відвідування виставки, конференції або виробничого об'єкта потенційного постачальника/підрядника відповідні витрати працівника організації не мають бути компенсовані коштом потенційного постачальника/підрядника.
- 4.3. Прояви гостинності не можна пропонувати з метою здобуття вигоди або впливу на ухвалення рішень у майбутньому.
- 4.4. Пропозиції надання або отримання гостинності мають бути задокументовані та відображати реальні ділові потреби. Усі витрати на прояви гостинності мають бути обґрунтовані та відповідати рівню Організації.

5. Визначення допустимих меж

- 5.1. Подарунки або гостинність, що перевищують межі, визначені Організацією, має схвалити керівництво або відділ із питань комплаєнсу перед їх наданням або отриманням.
- 5.2. Ліміти на подарунки й прояви гостинності можуть бути переглянуті в разі зміни внутрішніх вимог або змін у національному законодавстві або законодавстві тих країн, з якими співпрацює Організація.

6. Відповідальність

- 6.1. Усі працівники Організації зобов'язані дотримуватися цієї Політики. У разі сумнівів щодо надання або отримання подарунків чи гостинності, працівники повинні звертатися до відділу з питань комплаєнсу або керівництва за консультацією.
- 6.2. Керівники повинні забезпечити, щоб усі працівники розуміли Політику щодо подарунків і проявів гостинності та дотримувалися її, а також заохочувати культуру прозорості й етики у взаємодії з партнерами та клієнтами.

7. Комплаєнс і санкції

- 7.1. Порушення цієї Політики може призвести до дисциплінарних заходів, серед яких попередження, усунення від роботи або звільнення, залежно від тяжкості порушення.
- 7.2. Організація проводить регулярні аудити та перевірки дотримання цієї політики, щоб переконатися в її ефективності та дотриманні.

8. Заключні положення

- 8.1. Ця Політика обов'язкова для виконання всіма працівниками Організації та є невіддільною частиною Політики з питань комплаєнсу Організації. Усі працівники Організації мають бути ознайомлені з Політикою, зокрема під час оформлення на роботу.
- 8.2. Якщо працівник із будь-яких причин у встановленому порядку не ознайомився з Політикою, це не звільняє його від зобов'язання дотримуватися її.
- 8.3. Усі зміни або доповнення до цієї Політики має затвердити керівництво Організації і довести до відома працівників.

ДОДАТОК 1

ДО ПОЛІТИКИ ЩОДО ПОДАРУНКІВ І ПРОЯВІВ ГОСТИННОСТІ

ДЕКЛАРАЦІЯ про отримання/надання подарунка

ПІБ _____

Посада _____

№ з/п	Дарувальник/ Отримувач та його відносини з Організацією	Опис подарунка	Орієнтовна ринкова вартість	Дата та місце отримання/ надання подарунка/ проявів ділової гостинності

Дата

Підпис працівника

ДОДАТОК № 3

ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАКУПІВЕЛЬ І ПЕРЕВІРКИ КОНТРАГЕНТІВ

1. Вступ

1.1. Мета

Ця Політика визначає основні принципи, етапи та вимоги до здійснення закупівель товарів, робіт і послуг, а також порядок перевірки контрагентів з метою забезпечення ефективного використання коштів Організації, мінімізації ризиків, забезпечення прозорості, ефективності та законності співпраці в Організації.

1.2. Основні завдання Політики:

- забезпечення процесу укладення договорів купівлі-продажу, виконання робіт, надання послуг з урахуванням оптимального для Організації співвідношення умов, ціни та якості;
- уніфікація процесів закупівель і перевірки контрагентів;
- стандартизація процедур (анкетування, визначення строків, встановлення винятків);
- управління ризиками та забезпечення прозорості;
- виявлення пов'язаних осіб, конфлікту інтересів, оцінювання фінансових і репутаційних ризиків;
- чіткий поділ ролей учасників процесу та розподіл відповідальності;
- збереження підтверджувальної документації та захист персональних даних.

1.3. Загальні принципи

1.3.1. Закупівля товарів, робіт і послуг здійснюється за такими принципами:

- максимальна економія та ефективність;
- добросовісна конкуренція серед учасників;
- відкритість і прозорість на всіх стадіях закупівлі;
- недискримінація учасників;
- об'єктивне та неупереджене оцінювання пропозицій;
- запобігання корупційним діям і зловживанням.

- 1.3.2. Усі закупівлі в Організації здійснюються на основі затвердженої потреби та залучення відповідальної особи із закупівель.
- 1.3.3. Перевірка контрагентів — обов'язковий етап перед укладенням договорів.
- 1.3.4. Контрагенти мають бути перевірені на відсутність ризиків зв'язків, недоброчесності, фінансової нестабільності, судових проваджень.
- 1.3.5. Укладання договорів можливе лише після позитивного висновку щодо результатів перевірки.

2. Процедура закупівель

- 2.1. Процедури закупівель передбачають розподіл обов'язків для зменшення ризику. Жодна особа або група осіб не має контролювати всі основні етапи процесу закупівель в Організації. Розподіл обов'язків підлягає регулярному перегляду та контролю з боку керівника Організації.
- 2.2. Здійснення закупівель проводить особа, на яку покладено обов'язки уповноваженого із закупівель (далі — Уповноважена особа) на підставі рішення керівника Організації в порядку, визначеному установчими документами.
- 2.3. Ініціатором закупівлі (далі — Ініціатор) виступає працівник/структурний підрозділ Організації, який зацікавлений у закупівлі.
- 2.4. Етапи закупівель
 - 2.4.1. Ініціатор формує заявку на закупівлю шляхом надсилання запиту на електронну адресу Уповноваженої особи.
 - 2.4.2. Уповноважена особа збирає комерційні пропозиції від щонайменше двох потенційних постачальників.
 - 2.4.3. Термін формування комерційних пропозицій залежить від:
 - складності предмета закупівлі;
 - обсягу запитуваної інформації;
 - строків, визначених ініціатором закупівлі;
 - необхідності погоджень з внутрішніми підрозділами;
 - оперативності реагування постачальників.
 - 2.4.4. Усі пропозиції учасників, які відповідають встановленим Організацією вимогам і подані у встановлені строки, допускаються до оцінювання.
 - 2.4.5. Після завершення терміну формування та прийняття пропозицій Уповноважена особа проводить перевірку контрагентів відповідно до Розділу 3 цієї Політики.

2.4.6. Уповноважена особа зобов'язана відхилити пропозицію, якщо наявні незаперечні докази того, що:

- учасник пропонує, дає або погоджується дати будь-якій посадовій особі Організації винагороду в будь-якій формі з метою впливу на ухвалення рішення щодо визначення переможця процедури закупівлі;
- відповідальна особа учасника, на яку покладено обов'язки щодо проведення процедури закупівлі, або фізична особа, яка є учасником, була засуджена за злочин, вчинений із метою отримання незаконної економічної вигоди, і судимість не була знята або скасована у встановленому порядку;
- учасника визнано в установленому порядку банкрутом чи стосовно нього порушено провадження в справі про банкрутство;
- учасник подав недостовірну інформацію про його відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам;
- учасник не відповідає встановленим кваліфікаційним вимогам.

2.4.7. Уповноважена особа відбирає комерційну пропозицію контрагента з найкращим поєднанням ціни, якості та репутації.

2.4.8. Уповноважена особа погоджує договір із юридичним відділом та особою, на яку покладені обов'язки із запобігання корупції, укладає договір і здійснює подальший контроль за його виконанням.

2.4.9. Організація регулярно оновлює базу даних затверджених постачальників (далі — Перелік). Мета Переліку — зібрати й підтримувати базу даних з актуальною інформацією про потенційних постачальників у різних секторах для забезпечення максимально ефективного та результативного проведення майбутніх закупівельних заходів. Він охоплює:

- минулий досвід роботи з окремими постачальниками;
- перелік постачальників за чинними договорами;
- здатність постачальників виконувати свої зобов'язання в межах встановлених термінів, якості та вартості;
- актуальні контактні дані;
- опис асортименту товарів/робіт/послуг, які може надати окремий постачальник;
- відгуки від інших організацій щодо своєчасності, надійності та фінансової стійкості постачальника.

3. Порядок перевірки контрагентів

3.1. Перед укладенням договору проводиться перевірка контрагента шляхом заповнення Анкети контрагента. Вона охоплює юридичну, фінансову та

репутаційну складові. Заявку на перевірку подає Уповноважена особа до особи, на яку покладені обов'язки із запобігання корупції або служби безпеки⁷³ за формою Додатка 1 до цієї Політики.

3.2. Для здійснення перевірки контрагент надає (за запитом):

- копії установчих документів;
- витяг з ЄДР;
- фінансову звітність за останній звітний рік (або квартал);
- довідку про відсутність заборгованості перед бюджетом;
- інформацію про кінцевих бенефіціарних власників;
- копії наказів про призначення керівника (уповноваженої особи);
- лист-підтвердження про непов'язаність з іншими учасниками процедур закупівель;
- копію антикорупційної програми (для договорів на суму понад 500 тис. грн);
- декларацію про партнерство (Додаток 3 до цієї Політики).

3.3. Аналіз контрагентів має охоплювати комплексний аналіз поданих документів, Анкети контрагента, Переліку контрагентів Організації та відкритих джерел інформації.

3.4. За результатами аналізу заповнюють Контрольний список аналізу контрагента (Додаток 2 до цієї Політики) та надають рекомендації щодо можливості укладення договору.

3.5. Критерії аналізу контрагента⁷⁴

3.5.1. Критерії, які перелічені в п. 2.4.6 цієї Політики і які є безумовною причиною відмови в укладенні договору.

3.5.2. Наявність інформації про практику нечесної конкуренції — учасника протягом останніх трьох років притягували до відповідальності за вчинення антиконкурентних узгоджених дій, що стосуються спотворення результатів закупівель.

3.5.3. Корупційна історія контрагента. Відомості про особу внесено до Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення.

⁷³ Можливе залучення осіб, які надають юридичний та/або фінансовий супровід.

⁷⁴ Настанова щодо здійснення уповноваженим аналізу контрагентів у публічних закупівлях. URL-адреса: https://antycorportal.nazk.gov.ua/images/data/perevirka-kontrahtiv/Nastanova_shchodo_%20zdiisnennia_analizu_%20kontrahentiv.pdf

- 3.5.4. Встановлення кінцевих бенефіціарів — інформація, передбачена п. 9 ч. 2 ст. 9 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань» (крім нерезидентів) у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань.
- 3.5.5. Наявність антикорупційної програми. Юридична особа, яка є учасником процедури закупівлі, повинна мати антикорупційну програму, якщо вартість закупівлі перевищує 500 тисяч гривень.
- 3.5.6. Застосування санкцій — учасник процедури закупівлі є особою, до якої застосовано санкцію у формі заборони на здійснення нею публічних закупівель товарів, робіт і послуг згідно із Законом України «Про санкції» та/або відомості про яку внесені до Державного реєстру санкцій⁷⁵.
- 3.5.7. Репутація контрагента — інформація щодо негативної історії закупівель, яка передбачає велику кількість дискваліфікацій і часте розірвання договорів про закупівлю, а також негативна ділова репутація організації або її власника (неправомірна поведінка, участь у корупційних схемах, наявна інформація про зв'язки контрагента з підприємствами, що мають ознаки фіктивності та/або залучені до схем діяльності «конвертаційних центрів» тощо).
- 3.6. У разі отримання позитивних рекомендацій за результатами аналізу контрагентів Уповноважена особа готує договір для подальшого укладення. Якщо рекомендації негативні, Уповноважена особа передає всі документи керівнику для ухвалення рішення. Керівник ухвалює рішення щодо можливості укладення договору, враховуючи наявні ризики та рекомендації.

4. Особливі правила та винятки

- 4.1. Закупівлі без дотримання процедури, передбаченої цією Політикою, шляхом укладення прямих договорів можливі в таких випадках:
- контрагенти є монополістами чи ексклюзивними представниками за умови документального підтвердження такого статусу;
 - необхідні товари або послуги може надавати винятково один постачальник, оскільки вони захищені патентом, авторським правом або положенням про захист даних;
 - через технічну специфікацію послуг чи товарів може бути лише один постачальник, здатний повністю задовольнити вимоги;
 - у випадках надзвичайних ситуацій або нагальних потреб.
- 4.2. Рішення про укладення прямого договору ухвалює керівник Організації за наявності документального підтвердження винятків, передбачених п. 4.1 цієї Політики.

⁷⁵ Державний реєстр санкцій. URL-адреса: <https://drs.nsd.gov.ua/>

4.3. Незалежно від процедури укладення договору, роботи, послуги або матеріали, що є предметом закупівлі, мають відповідати таким мінімальним вимогам:

- належна якість;
- своєчасне виконання;
- відповідність ціни договору ринковим цінам.

5. Укладення договору та перегляд його умов

- 5.1. Договір про закупівлю укладають відповідно до положень Цивільного кодексу України та в порядку, передбаченому установчими документами Організації.
- 5.2. Умови договору про закупівлю не мають відрізнятися від умов пропозиції учасника-переможця процедури закупівлі.
- 5.3. Договори мають містити Антикорупційне застереження, викладене в Декларації партнерства Організації (Додаток 3 до цієї Політики).
- 5.4. Істотні умови договору про закупівлю не мають змінюватися після підписання договору до повного виконання сторонами своїх зобов'язань, крім випадків, передбачених законодавством.

6. Відповідальність

- 6.1. Усі залучені до процедури закупівлі особи в Організації несуть відповідальність за дотримання процедур перевірки контрагентів, проведення закупівлі й укладення договору відповідно до чинного законодавства та внутрішньої політики Організації.

ДОДАТКИ

ДО ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАКУПІВЕЛЬ І ПЕРЕВІРКИ ТРЕТІХ СТОРІН

Додаток 1. Анкета контрагента	73
Додаток 2. Контрольний список перевірки контрагента	74
Додаток 3. Декларація про партнерство	76

ДОДАТОК 1

ДО ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАКУПІВЕЛЬ І ПЕРЕВІРКИ КОНТРАГЕНТІВ

Анкета контрагента

№	Запитання	Відповідь	Коментар/документ
1	Повна назва контрагента		
2	Код ЄДРПОУ/ІПН		
3	Юридична адреса		
4	Контактна особа, посада, телефон		
5	Види діяльності (КВЕД)		
6	Відповідність кваліфікаційним критеріям		
7	Чи є контрагент пов'язаною особою?		
8	Чи є судові справи проти контрагента за останні 3 роки?		
9	Чи є Організація у відкритих санкційних/реєстрах ризику?		
10	Чи є Організація монополістом/ексклюзивним постачальником?		
11	Наявність в Організації антикорупційної програми, політики етики та доброчесності, системи антикорупційного менеджменту		
12	Наявність досвіду в галузі (вказати рік реєстрації або референси)		
13	Надійність (відгуки, публічна інформація, рекомендації)		
14	ПІБ кінцевого бенефіціара		
15	Спосіб оплати й валютний ризик		
16	Інші зауваження або ризики		

ДОДАТОК 2

ДО ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАКУПІВЕЛЬ І ПЕРЕВІРКИ КОНТРАГЕНТІВ

Контрольний список перевірки контрагента

Дата перевірки _____

Уповноважена особа _____

1	Повна назва контрагента				
2	Код ЄДРПОУ / ІПН				
3	Юридична адреса				
4	Контактна особа, посада, телефон				
	Питання	Наявність ризику		Коментар	Джерело інформації
		Так	Ні		
1	ПІБ кінцевого бенефіціара				
2	Антиконкурентні дії				
3	Корупційна історія				
4	Наявність антикорупційної програми				
5	Застосування санкцій				
6	Репутація контрагента				
7	Інші зауваження або ризики (часта зміна місця реєстрації, сумніви у платоспроможності, зв'язки з росією або білоруссю, інші обґрунтовані зауваження)				

Висновок щодо наявності/відсутності ризиків у відносинах із контрагентом

Рекомендації щодо можливості укладення договору з контрагентом

ДОДАТОК 3

ДО ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАКУПІВЕЛЬ І ПЕРЕВІРКИ КОНТРАГЕНТІВ

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО ПАРТНЕРСТВО

Короткі відомості про Організацію _____

Організація усвідомлює свою відповідальність за розбудову та розвиток України, утвердження цінностей верховенства права та доброчесності, прагне забезпечувати свій сталий розвиток, дбає про власну ділову репутацію.

Організація прагне вести діяльність доброчесно та прозоро, відповідно до високих етичних і правових стандартів і передового досвіду. Ми очікуємо, що наші ділові партнери поділяють наші прагнення й дотримуються тих самих стандартів.

У ролі ділових партнерів ми розглядаємо всіх юридичних і фізичних осіб, з якими Організація підтримує ділові відносини, вступає в них або має намір вступити.

Організація буде ділові відносини на принципах:

- дотримання етичних стандартів;
- прозорості, чесності й усвідомлення власної відповідальності;
- професійності;
- справедливої конкуренції;
- нульової толерантності до корупції.

В Організації розроблено політику, яка дозволяє дотримуватися зазначених принципів. Відповідно до політики Організації, ми:

- повідомляємо тільки правдиву інформацію про Організацію та її діяльність;
- прагнемо уникати ситуацій, які потенційно можуть викликати конфлікт інтересів;
- не сприймаємо корупції. Якщо вам відомі будь-які форми прояву корупції в Організації, прохання негайно інформувати нас про це;
- не приймаємо й не пропонуємо подарунків, проявів гостинності або знаків особливої уваги, якщо вони не відповідають політиці Організації, ставлять або можуть поставити отримувача в залежне становище.

Для реалізації принципів взаємодії з нашими партнерами ми маємо намір:

- інформувати всіх працівників Організації про правила і принципи ділового партнерства;
- не допускати корупційних проявів у відносинах з нашими партнерами;
- виконувати досягнуті домовленості;
- здійснювати операції з партнерами відкрито й на високому професійному рівні.

Щоб наша співпраця була ефективною і відповідала цінностям Організації, ми очікуємо, що наші ділові партнери будуть:

- перешкоджати випадкам корупції як зі свого боку, так і з боку працівників Організації;
- дотримуватися всіх зобов'язань і досягнутих домовленостей;
- здійснювати ділові операції з Організацією відкрито й на високому професійному рівні;
- інформувати своїх працівників, які працюють з нашою Організацією, про правила й принципи Декларації партнерства.

В Організації впроваджена та діє процедура перевірки ділових партнерів, яка охоплює належну перевірку на основі ризиків. Ми очікуємо, що наші ділові партнери співпрацюватимуть з Організацією під час попередньої належної перевірки, повністю та детально заповнюючи відповідні документи й надаючи всю необхідну інформацію.

Ми впевнені, що відповідальне ділове партнерство, засноване на принципах прозорості, доброчесності, відповідальності та нульової толерантності до корупції, сприятиме добробуту українського суспільства, зростанню економіки та сталому формуванню культури доброчесності й антикорупції.

Ми очікуємо, що наші партнери також дотримуються високих стандартів ділової етики. У зв'язку з цим пропонуємо закріпити двосторонні гарантії дотримання принципів доброчесності й боротьби з корупцією шляхом внесення до договорів антикорупційного застереження.

Антикорупційне застереження

1. Кожна із Сторін цим засвідчує і гарантує іншій Стороні, що на момент підписання Сторонами цього Договору:
 - на Сторону не поширюється дія економічних санкцій урядів зарубіжних країн чи організацій, рішення і акти яких є юридично обов'язковими;
 - Сторона не належить до переліку суб'єктів (до переліку резидентів і осіб, пов'язаних із державою-агресором), які підпадають під дію Постанови

Кабінету Міністрів України від 03.03.2022 року № 187 «Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави Україна у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації» та Закону України «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» від 03.03.2022 року № 2116-IX;

- Сторони повністю беруть відповідальність за дотримання гарантій і вимог цього розділу Договору та зобов'язуються надати дозвільні документи уповноважених офіційних органів у разі здійснення операції з особами, на яких поширюються законодавчі обмеження.
2. Кожна зі Сторін несе повну відповідальність за інформацію, надану нею в п. 1 Антикорупційного застереження. У випадку зміни цієї інформації Сторони зобов'язані в письмовій формі повідомляти одна одну не пізніше трьох робочих днів із дати настання відповідних змін. У разі несвоєчасного повідомлення або неповідомлення про відповідні зміни та/або зазначення недостовірної інформації в п. 1. Антикорупційного застереження, винна Сторона несе ризик настання пов'язаних із цим несприятливих наслідків, зокрема відшкодування іншій Стороні всіх завданих збитків, а також штрафних санкцій, накладених державними контрольними органами.
3. Сторони зобов'язуються виконувати цей Договір і вести пов'язану з ним діяльність відповідно до найвищих стандартів ділової етики й нетерпимості до корупції:
- Сторони зобов'язуються забезпечити відсутність конфлікту інтересів (реального або потенційного) під час укладення та протягом дії цього Договору, і повідомляти одна одній про наявність або потенційну можливість виникнення конфлікту інтересів негайно, щойно Стороні стало про них відомо;
 - кожна із Сторін (включно з їх персоналом) бере на себе зобов'язання під час дії цього Договору не пропонувати, не давати, не обіцяти й не узгоджувати надання представникам іншої Сторони або їх близьким особам (зокрема персоналу іншої Сторони), прямо або опосередковано будь-яких грошових коштів або іншого майна, переваг, пільг, послуг, нематеріальних активів, іншої вигоди, яку обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав (неправомірної вигоди), з метою отримання, надання чи стимулювання до отримання/надання неправомірних/необґрунтованих переваг на свою користь.
4. Сторона не використовуватиме кошти і/або майно, отримані за цим Договором, з метою фінансування або підтримки діяльності в Російській Федерації та її юридичних та фізичних осіб, а також будь-якої діяльності, яка може порушити антикорупційне законодавство України.
5. У разі виявлення фактів або підозр про порушення умов цього Антикорупційного застереження в процесі виконання цього Договору Сторона зобов'язується негайно повідомити про це через встановлені канали.

ДОДАТОК № 4

ПОЛІТИКА ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

1. Загальні положення

- 1.1. Ця Політика визначає основні принципи, правила та процедури виявлення та врегулювання конфліктів інтересів в Організації та запобігання їм.
- 1.2. Мета Політики — забезпечити доброчесність, прозорість і неупередженість у діяльності працівників, а також запобігати ситуаціям, що можуть призвести до конфлікту між особистими інтересами працівника й інтересами Організації.
- 1.3. Політика розроблена з метою відобразити спосіб, у який Організація:
 - виявляє та визначає ситуації, які становлять конфлікт інтересів або можуть спричинити конфлікт інтересів, що може загрожувати завданням шкоди інтересам Організації;
 - розробляє та застосовує процедури, спрямовані на запобігання будь-якому конфлікту інтересів, який напряду впливає на інтереси Організації або її партнерів;
 - запроваджує відповідні процедури, механізми та системи для управління такими конфліктами.
- 1.4. Використання та дотримання цієї Політики підтверджують прозорість, етичність і чесну ділову репутацію Організації, що може бути враховано під час розгляду спорів у судах або арбітражних органах.

2. Визначення термінів

- **Конфлікт інтересів** — суперечність між приватними інтересами працівника та його посадовими повноваженнями, що може вплинути на об'єктивність або неупередженість ухвалення ним рішень, дій чи бездіяльності під час виконання службових обов'язків.
- **Приватний інтерес** — будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, зумовлений особистими, сімейними, дружніми або іншими стосунками з фізичними чи юридичними особами, включно з інтересом у збереженні чи збільшенні власного матеріального становища або положення пов'язаних осіб.

- **Посадовий інтерес** — службові повноваження або обов'язки працівника, що передбачають ухвалення рішень, виконання дій чи надання послуг від імені Організації.
- **Реальний конфлікт інтересів** — суперечність між приватним інтересом особи та її посадовими повноваженнями, яка вже впливає на об'єктивність або неупередженість ухвалення рішень, вчинення дій чи бездіяльності під час виконання службових обов'язків.
- **Потенційний конфлікт інтересів** — наявність приватного інтересу особи, який може в майбутньому вплинути на об'єктивність або неупередженість її рішень чи дій під час виконання посадових обов'язків.
- **Пов'язані особи** — це фізичні або юридичні особи, щодо яких у працівника є приватний інтерес, а саме:
 - члени сім'ї (чоловік/дружина, батьки, діти, брати, сестри, дідусі, бабусі);
 - особи, з якими працівника пов'язують тісні особисті, дружні, майнові, ділові або професійні відносини;
 - особи, з якими працівник спільно веде бізнес або іншу діяльність;
 - юридичні особи, бенефіціаром або посадовою особою яких є працівник або його пов'язані особи.

Пов'язані особи можуть створювати потенційний або реальний конфлікт інтересів і мають бути своєчасно ідентифіковані відповідно до вимог цієї Політики.

3. Сфера застосування

- 3.1. Вимоги цього документа стосуються працівників і підрядників Організації. Усі працівники Організації повинні щороку письмово засвідчувати своє ознайомлення з цим документом.
- 3.2. Керівництво та керівники підрозділів і працівники Організації зобов'язані уникати будь-яких ситуацій і дій, що можуть спричинити або загрожувати конфліктом інтересів, або можуть вплинути на неупередженість і незалежність під час розгляду й ухвалення рішень на користь та в інтересах Організації.
- 3.3. Посади з підвищеним ризиком виникнення конфлікту інтересів:
 - керівництво вищої та середньої ланки;
 - особи, відповідальні за фінансові питання;
 - особи, відповідальні за добір персоналу;
 - особи, відповідальні за юридичні питання;
 - особи, відповідальні за закупівлі.

4. Процедури врегулювання конфліктів інтересів і запобігання їм

- 4.1. Усі наявні працівники Організації та керівництво в десятиденний термін після затвердження цієї Політики й ознайомлення з нею мають надати Декларацію про відсутність конфлікту інтересів. Усі новопризначені особи надають таку Декларацію протягом 10 днів із моменту призначення на посаду. Зразок Декларації міститься в Додатку 1 до цієї Політики. Кожен працівник має оновлювати таку декларацію щороку до 10 січня.
- 4.2. Керівництво та працівники Організації повинні своєчасно (не пізніше ніж через 3 робочі дні) інформувати Уповноважену особу про виникнення в них потенційного або реального конфлікту інтересів стосовно будь-якого рішення, яке розглядається або планується до розгляду в Організації за формою Заяви, визначеною Додатком 2 до цієї Політики.
- 4.3. Якщо ви не впевнені, чи потрібно подавати Заяву або чи/коли потрібно оновлювати попередню декларацію, зверніться до Уповноваженої особи за роз'ясненням чи консультацією. Заява про конфлікт інтересів НЕ є підтвердженням будь-яких неправомірних дій із вашого боку чи будь-кого іншого. Водночас неповідомлення про потенційний або реальний конфлікт інтересів може бути підставою для сумнівів в об'єктивності ухваленого рішення чи дій.
- 4.4. Заяву можна подати в електронній (на електронну адресу Уповноваженої особи) або письмовій формі.

5. Порядок розгляду декларації про конфлікт інтересів

- 5.1. Після інформування про потенційний або реальний конфлікт інтересів Уповноважена особа фіксує отриману Заяву в журналі повідомлень або електронній системі контролю.
- 5.2. Заява про потенційний або реальний конфлікт інтересів має бути розглянута й перевірена протягом 10 робочих днів після її реєстрації. Уповноважена особа має перевірити інформацію, викладену в Заяві, і надати висновок про наявність або відсутність конфлікту інтересів. Про такий висновок Уповноважена особа має повідомити заявника не пізніше наступного робочого дня під підпис.
- 5.3. На період проведення перевірки інформації особа, яка повідомила про конфлікт інтересів, має утриматися від ухвалення рішень або вчинення дій.
- 5.4. У разі підтвердження інформації про конфлікт інтересів Уповноважена особа інформує керівництво Організації для ухвалення рішення щодо врегулювання конфлікту інтересів не пізніше наступного робочого дня.
- 5.5. Керівник або інша особа, уповноважена ухвалювати рішення про врегулювання конфлікту інтересів, має вибрати один із шляхів його врегулювання:
 - **самоусунення** — добровільне утримання від участі в ухваленні рішень або вчиненні дій, що можуть бути пов'язані з конфліктом інтересів;

- **переведення** — тимчасове або постійне змінення посадових обов'язків або переміщення працівника на іншу посаду, що унеможлиблює конфлікт інтересів;
- **обмеження повноважень** — тимчасове вилучення з обов'язків або прав працівника, що створюють умови для конфлікту інтересів;
- **нагляд або додатковий контроль** — встановлення незалежного спостереження за діями працівника або здійснення перевірки ухвалених ним рішень.

5.6. Керівник або інша особа, уповноважена ухвалювати рішення про врегулювання конфлікту інтересів, має запропонувати оптимальний для ситуації захід врегулювання конфлікту інтересів. Після цього Керівник або інша уповноважена особа ухвалює відповідне рішення.

Контроль за виконанням покладається на відповідальну особу.

У випадках, коли конфлікт інтересів призводить до порушення трудової дисципліни або нормативних актів, ініціюється дисциплінарне провадження або інший передбачений законом захід реагування.

6. Обов'язки та відповідальність

- 6.1. Працівники зобов'язані ознайомитися з цією Політикою під час працевлаштування або внесення змін, самостійно виявляти ситуації, що можуть містити ознаки конфлікту інтересів та своєчасно інформувати про потенційний або реальний конфлікт інтересів свого безпосереднього керівника або уповноважену особу. Кожен працівник має забезпечувати добросовісну співпрацю з метою усунення або мінімізації конфлікту.
- 6.2. Керівництво й особа, уповноважена на реалізацію політики, мають забезпечити ознайомлення працівників з Політикою, своєчасне надання консультацій і реагування щодо конфлікту інтересів, об'єктивний розгляд заяв і вжиття заходів врегулювання.
- 6.3. Порушення положень цього документа, зокрема дії або бездіяльність працівника, які суперечать принципам доброчесності й об'єктивності, можуть розцінюватися як загроза репутації, стабільності та безпеці Організації. Такі випадки підлягають службовому розслідуванню, що може мати наслідки для подальшого здійснення повноважень в Організації.
- 6.4. За приховування або несвоєчасне інформування про конфлікт інтересів працівника може бути притягнуто до дисциплінарної відповідальності згідно з чинним законодавством. У разі порушення законодавства — до адміністративної або кримінальної відповідальності згідно з чинним законодавством України.

Неповідомлення або свідоме ігнорування принципів Політики є порушенням трудової дисципліни та може бути підставою для розірвання трудових відносин.

ДОДАТКИ

ДО ПОЛІТИКИ ЩОДО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ ІНТЕРЕСІВ І ЗАПОБІГАННЯ ЇМ

Додаток 1. Декларація про відсутність потенційного та/або реального конфлікту інтересів	84
Додаток 2. Заява про потенційний та/або реальний конфлікт інтересів	85

ДОДАТОК 1

ДО ПОЛІТИКИ ЩОДО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ ІНТЕРЕСІВ І ЗАПОБІГАННЯ ЇМ

Декларація про відсутність потенційного та/або реального конфлікту інтересів

1. Я, (ПІБ), (посада), декларую відсутність конфлікту інтересів або обставин, які можуть бути кваліфіковані як потенційний чи реальний конфлікт інтересів відповідно до Політики запобігання конфлікту інтересів, а саме:
 - наявність родичів або близьких осіб серед постачальників, підрядників, клієнтів чи працівників організації;
 - особиста або фінансова зацікавленість в організаціях-контрагентах;
 - ведення спільного бізнесу з особами, пов'язаними з організацією;
 - інші форми участі в ухваленні рішень, що можуть вплинути на об'єктивність виконання посадових обов'язків.
2. У разі зміни обставин, що можуть призвести до виникнення конфлікту інтересів, зобов'язуюсь негайно, не пізніше ніж через 3 робочі дні, письмово повідомити про це відповідальну особу в Організації.
3. Відомості про мої приватні інтереси, що можуть становити потенційний або реальний конфлікт інтересів.

Дата: _____ Підпис: _____

ДОДАТОК 2

ДО ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ ІНТЕРЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВРЕГУЛЮВАННЯ

Заява про потенційний та/або реальний конфлікт інтересів

Я, (ПІБ), (посада), повідомляю про можливий/реальний конфлікт інтересів, що виник/ може виникнути внаслідок приватного інтересу, що проявляється у формі:

Для підтвердження цих даних можу надати такі документи (за наявності):

Можливий вплив на мої посадові обов'язки:

Запропоновані заходи (за наявності):

Дата: _____ Підпис: _____

ДОДАТОК № 5

ПОЛІТИКА ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ПОРУШЕННЯ

Рекомендації УНЗ ООН стосовно впровадження Політики повідомлення про порушення в компанії⁷⁶.

76 https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/Model_Speak_up_Policy.pdf;

[https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2021/Speak_up_for_Health - Guidelines to Enable Whistle-Blower Protection in the Health-Care_Sector_EN.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2021/Speak_up_for_Health_-_Guidelines_to_Enable_Whistle-Blower_Protection_in_the_Health-Care_Sector_EN.pdf);

[https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business- A Practical Guide.pdf](https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business- A Practical Guide.pdf)

