



ПРОФЕСІЙНА
АСОЦІАЦІЯ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ



АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС

Посібник
для програми з підготовки осіб,
відповідальних за реалізацію
антикорупційної програми

Олександр Окунів
Олег Бойко
Сергій Лукін

Олександр Окунєв, Олег Бойко, Сергій Лукін

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС

Посібник
для програми з підготовки осіб,
відповідальних за реалізацію
антикорупційної програми

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Матеріали проекту «Зміцнення антикорупційного комплаєнс у бізнесі» Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ) та Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) (надалі — Проект) є методологічними за характером та надаються виключно з метою загального інформування. Передача інформації, що міститься у матеріалах, не є наданням консультаційних послуг щодо конкретних питань. Конкретні питання, які можуть виникати у користувачів матеріалів, мають вирішуватись на підставі консультацій з відповідними фахівцями.

Тексти перекладів матеріалів посібника не є офіційними, експертиза на автентичність не проводилась.

Використовуючи матеріали Проекту, користувач приймає на себе усі пов'язані з цим ризики та погоджується з умовами даного застереження. При використанні матеріали потребують перевірки на відповідність чинному законодавству. ПАКУ та CIPE не несуть відповідальності у випадку заподіяння шкоди у зв'язку з використанням матеріалів.

Матеріали Проекту надаються безкоштовно. У випадку відтворення матеріалів Проекту (повністю чи частково), посилання на Проект та авторів з розміщення даного застереження на першій сторінці матеріалів є обов'язковими.

Погляди, викладені у цьому виданні, відображають думку його авторів і не обов'язково збігаються з поглядами інших українських фахівців з питань комплаєнс, державних установ та судів.

Видання цього посібника стало можливим завдяки сприянню Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE).

Над посібником працювали Олександр Окунєв, Олег Бойко, Сергій Лукін, Анна Компанек, Оксана Журавльова, Ірина Біляченко, Майя Шокало, Наталія Козоріз.

Верстка – Костянтин Паламарчук.

© Професійна асоціація корпоративного управління
Усі права застережені.

© Окунєв Олександр Йосипович
Усі права застережені.

© Бойко Олег Ігорович
Усі права застережені.

© Лукін Сергій Юрійович
Усі права застережені.

АВТОРИ



Олександр Окунєв

Голова Правління Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ). Має багаторічний досвід реалізації консалтингових проектів у складі команд консультантів International Finance Corporation (IFC) в Україні (1996-2001), Міжнародного інституту бізнесу (2001-2012) та Українського інституту корпоративного управління (з 2012). Проходив навчання за програмою Basic Compliance and Ethics Academy (серпень 2017, Вашингтон, США), що проводиться Society of Corporate Compliance and Ethics.

Співавтор першого в Україні посібника з питань корпоративного управління (видання IFC, Київ, 1999); «The handbook of international corporate governance» (видання Британського Інституту директорів, Лондон, 2005); автор і упорядник посібника «Корпоративне управління в приватних та сімейних компаніях» (Київ, 2012), автор-укладач посібника «Комплаєнс для малого та середнього бізнесу» (Київ, 2015), співавтор Методичних рекомендацій щодо розробки та впровадження системи заходів щодо запобігання та протидії корупції, автор понад 60 публікацій з корпоративного права та управління.



Олег Бойко

Незалежний консультант з корпоративного управління, управління ризиками, етики та комплаєнсу (GRC). Розробник тренінгів та тренер Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ). Член Федерації професійних бухгалтерів та аудиторів України (ФПБАУ). Член Open Compliance and Ethics Group («Відкрита група комплаєнсу та етики», професійна асоціація, США).



Сергій Лукін

Кандидат економічних наук, директор Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади при Київській обласній державній адміністрації. Тренер з напрямків: антикорупційний комплаєнс, Government Relations (GR), публічне управління, проектний менеджмент.

ЗМІСТ

АННА КОМПАНЕК	8
Передмова	
Розділ I. ОЛЕКСАНДР ОКУНЄВ	10
Поняття комплаєнс. Антикорупційний комплаєнс	
Розділ II. ОЛЕКСАНДР ОКУНЄВ	14
Конкурентні переваги бізнесу з впровадженою політикою комплаєнс	
Розділ III. ОЛЕКСАНДР ОКУНЄВ	20
Правове регулювання попередження корупції в бізнесі:	
• Міжнародні нормативні документи	
• Вимоги законодавства інших країн, що застосовується до українських суб'єктів	
• Вимоги українського законодавства	
Розділ IV. ОЛЕКСАНДР ОКУНЄВ	32
Антикорупційні розслідування в Україні та за кордоном (кейси)	
Розділ V. СЕРГІЙ ЛУКІН	36
Елементи антикорупційного комплаєнс (АКК) згідно з вимогами міжнародних документів і законодавства України	
Розділ VI. СЕРГІЙ ЛУКІН	39
Воля вищого керівництва, як елемент АКК	
Розділ VII. СЕРГІЙ ЛУКІН	43
Антикорупційна програма (АКП), як головний елемент АКК. Порядок створення АКП та її зміст:	
• Декларація чесної сплати податків	
• Заборона корупції	
• Політика щодо подарунків і гостинності	
• Політика в сфері конфлікту інтересів	
• Кодекс етики	
Розділ VIII. СЕРГІЙ ЛУКІН	49
Структури управління, відповідальні за впровадження АКП і нагляд за цим процесом	

Розділ IX. ОЛЕГ БОЙКО	55
Політика, яка забороняє корупційні практики (Кодекс етики), як елемент АКП	
Розділ X. ОЛЕГ БОЙКО	62
Ідентифікація та регламентація процедур з підвищеними корупційними ризиками	
Розділ XI. ОЛЕГ БОЙКО	68
Внутрішній контроль та звітність, як елементи АКП і АКП, як невід'ємна ланка системи контролю в компанії	
Розділ XII. СЕРГІЙ ЛУКІН	73
Робота з персоналом. Комунікація і тренінги; інформація і заохочення, як елементи АКП	
Розділ XIII. СЕРГІЙ ЛУКІН	78
Поширення АКП на треті сторони	
Розділ XIV. ОЛЕГ БОЙКО	81
Канали для консультацій і повідомлень про порушення («Гаряча лінія»). Реакція на виявлені порушення	
Розділ XV. ОЛЕГ БОЙКО	90
Огляд практики автоматизації функції антикорупційного комплаєнс в бізнесі	
Додатки	
Додаток 1. Методичні рекомендації щодо розробки та впровадження системи заходів щодо запобігання та протидії корупції	96
Додаток 2. Рішення «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи»	134
Додаток 3. Зразок ризик-реєстру	160
Додаток 4. Зразок «Теплокарти»	162
Додаток 5. Рекомендована анкета оцінки ризиків роботи з контрагентом	163
Бібліографія	166

Передмова

Останні кілька десятиліть світ став свідком величезних змін в тому, як хабарництво і корупція сприймаються при веденні бізнесу. Не так давно «підкупляння» угод, особливо в країнах зі слабкими інститутами і верховенством закону, вважалося нормою. Наприклад, у Німеччині компанії, підкуповуючи іноземних чиновників, до недавнього часу могли використовувати ці платежі в якості податкових пільг. Ситуація почала розвиватися, коли міжнародні організації та інші зацікавлені сторони, які дотримуються принципів доброчесності, почали прикладати зусиль, щоб змінити статус-кво. У 2008 році уряди Німеччини та США разом провели судові розслідування та оштрафували компанію Сіменс за підкуп іноземних посадових осіб на рекордну суму 1,6 мільярдів доларів.

Конвенція Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) про боротьбу з підкупом іноземних державних посадових осіб у міжнародних ділових операціях, підписана в 1997 році, стала однією з таких важливих нових норм. Конвенція встановила юридично обов'язкові стандарти для криміналізації хабарництва іноземних державних посадових осіб і забезпечила відкритий механізм колегіального контролю з метою заохочення її імплементації. Важливо відзначити, що Конвенція охоплює території за межами країн ОЕСР, її підписали ще 8 країн – не членів ОЕСР. Також вона вплинула на глобальне мислення про те, як використовувати міжнародні інструменти для вирішення проблеми з особами, які здійснюють підкупи. Цей підхід, орієнтований на приватний сектор, представлений в Принципі 10 Глобального договору Організації Об'єднаних Націй по боротьбі з корупцією, який був прийнятий у 2004 році. В ньому міститься заклик до компаній не тільки уникати хабарництва, здирництва та інших форм корупції, а й активно розробляти політики і програми по боротьбі з корупцією всередині самих компаній та серед їх безпосередніх контрагентів.

Хоча імплементація цих міжнародних угод і принципів залишається нерівномірною, їм уже вдалося створити важливе глобальне зрушення: хабарництво більше не є прийнятною формою ведення бізнесу. Хабарництво і корупція – це, звичайно, складні явища, які повністю важко викоринити. Однак нинішні глобальні норми роблять антикорупційний комплаєнс чіткою рекомендацією для ведення бізнесу. Більш того, застосування законів з екстериторіальним охопленням, таких, як Закон США про іноземну корупційну практику і Закон про хабарництво Великої Британії, визначає ціну – часто дуже високу – за недотримання положень. Ці закони також створили потужні стимули для багатонаціональних компаній дивитися не тільки на поведінку їх власного керівника і працівників, але й вивчати поведінку своїх третіх сторін, де б вони не знаходилися у світі.

Нові та зростаючі очікування в міжнародному бізнесі – це сильний акцент на компаніях, які проводять активні заходи, спрямовані на зниження ризику корупції в своїй діяльності. Це створює чудову нагоду для України та інших подібних ринків, які зосереджують свою активність на пошуку партнерів та залученні іноземних інвестицій. Місцеві компанії, які роблять конкретні кроки по створенню або вдосконаленню своїх програм по комплаєнсу, забезпечують собі важливу конкурентну перевагу на світовому ринку. Декларуючи серйозне ставлення до питання доброчесного ведення бізнесу і здійснюючи конкретні кроки для мінімізації корупційних ризиків, компанії мають більше можливостей залучати партнерів, які дотримуються таких же принципів. З огляду на те, що Європейський Союз є найбільшим торговим партнером України, місцевим компаніям слід звернути увагу на вимоги комплаєнсу, яких вони повинні дотримуватися. Щоб допомогти їм, ПАКУ та інші зацікавлені сторони привносять міжнародний досвід і кращі практики в Україну за підтримки міжнародних організацій, таких як Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE). Надаючи практичні рекомендації щодо можливостей створення в українських компаніях ефективних систем комплаєнсу, програми та ресурси ПАКУ, включаючи цей посібник, не тільки допомагають їм здобувати нові ринки, а й стабільніше працювати.

Тому ефективне корпоративне управління та антикорупційний комплаєнс також приносять користь невеликим компаніям, які не обов'язково є частиною глобальних бізнесових мереж. Покращений процес прийняття рішень і внутрішні правила компанії, які відповідають її правовим вимогам і цінностям, є ключовими елементами стійкості. Компанії з ефективним управлінням можуть легше залучати фінансування, легше набирати та утримувати кращі кадри, уникати юридичних ризиків і штрафів й отримувати прибуток на основі вартості, яку вони надають. Якщо Україна хоче залишитися на шляху реформ, то підтримка компаній у реалізації їх потенціалу чесним і прозорим шляхом повинна стати ключем до довгострокових перспектив країни.

Антикорупційний комплаєнс – це не тільки правильна робота з юридичної і моральної точок зору; для цього існує серйозне економічне підґрунтя. Для будь-якого підприємства вжиття заходів щодо обмеження ймовірності і впливу корупції, що може виникати в процесі її діяльності, є ключовим елементом ефективної системи управління ризиками. Це також неодмінна умова виходу на західні ринки і встановлення довгострокових партнерських відносин з компаніями з США, Великої Британії, Німеччини та інших країн, які активізували дотримання правил боротьби з корупцією. Сьогодні комплаєнс став ключовим бізнес-імперативом на сучасному світовому ринку. Українські підприємці, які це вже сьогодні усвідомлюють, стануть переможцями завтра.

Анна Компанек,
Директор з міжрегіональних програм CIPE

Розділ I

ПОНЯТТЯ КОМПЛАЄНС. АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС

ВИЗНАЧЕННЯ КОРУПЦІЇ. ЧИ Є ВОНО ІДЕНТИЧНИМ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ З РОЗВИНЕНОЮ ЕКОНОМІКОЮ?

Починаючи розмову про внесок, який може зробити бізнес у боротьбу з корупцією, про антикорупційний комплаєнс, антикорупційну програму компанії та службу, відповідальну за її впровадження, слід більш докладно визначитися із поняттям корупції. Ця вправа не буде суто теоретичною, адже слід чітко розуміти, з якими саме проявами ми намагатимемося боротися. Практика свідчить, що сфера відповідальності антикорупційних підрозділів в компаніях є дуже різною. Це пов'язано як з особливостями законодавства різних країн, так і з структурою компанії, наявністю в ній певних служб, сферою їх відповідальності, навіть з національними історією та традиціями.

ЩО ТАКЕ КОРУПЦІЯ?

Головним фактором, що впливає на визначення переліку корупційних дій, є чинне законодавство.



Відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону України «Про запобігання корупції» це:

- використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди;
- прийняття такої вигоди;
- прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб;
- обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди зазначеній вище особі, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей.

У розділі V наводяться визначення корупції у міжнародних договорах та законодавстві деяких країн з розвинутою економікою, з яких видно, що перелік корупційних дій в них є ширшим, ніж в Україні. Водночас, певні дії, які в Україні визначаються як корупційні правопорушення, не є такими у певних розвинених країнах.



Наприклад, так звані facilitation payment у Великій Британії та США наразі не є правопорушеннями.

Facilitation payment – невелика грошова винагорода (подарунок), що може сплачуватися відвідувачем чиновнику (працівнику компанії) за прискорення оформлення документів, їх розгляду тощо, й не передбачає будь-якої упередженості (надання переваги, ігнорування порушень тощо) під час такого розгляду.



З огляду на загальний тренд інтеграції України у світове економічне та правове середовище можна передбачити у майбутньому відповідні зміни у вітчизняному законодавстві.

Далеко не всі корупційні дії зводяться до хабарництва. Звісно, це, мабуть, найбільш цинічний та небезпечний злочин з усіх корупційних правопорушень. Втім, багато інших корупційних дій складаються в певну систему, яка зумовлює хабарництво, допомагає його приховати тощо. Далеко не завжди у суспільстві такі дії сприймаються саме як корупційні. Дуже важливо забезпечити ідентифікацію у внутрішніх документах усіх подібних дій та їх профілактику в компанії.



Чи є корупційними проявами, наприклад, такі дії:

1. Керівник служби продажів звільнився, скопіювавши собі базу клієнтів компанії.
2. У концертній компанії працівники безкоштовно отримують квитки й іноді передають їх власним родичам, знайомим (іноді – держслужбовцям).
3. Акціонер, представник акціонера (іноді – держслужбовець) бере участь у загальних зборах акціонерів. Після зборів всі учасники йдуть в ресторан за рахунок акціонерного товариства.
4. Бухгалтерська та фінансова служби здійснюють переведення коштів у готівку, укладаючи фіктивні договори про надання послуг.

З усіма наведеними вище проявами компанія має боротися, втім, є питання, які саме служби і в який спосіб «опікуватимуться» цим. Це залежить від того, як широко в компанії трактують перелік корупційних дій.

ПОНЯТТЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНС

Слово «Комплаєнс» (Compliance) походить від англійського «To comply» (виконувати, відповідати певним вимогам, стандартам тощо). Очевидно, що компанія, яка не виконує певні вимоги, не відповідає певним стандартам, наражається під час ведення власного бізнесу на ризики, які необхідно оцінити та, у разі необхідності, розробити та застосувати заходи щодо їх мінімізації. В бізнесі таку діяльність прийнято визначати терміном «управління ризиками».



Compliance – це система заходів щодо управління ризиками недотримання вимог:

- законів України та інших країн;
- інших нормативних документів (стандартів, правил тощо);
- етичних норм (кодексів поведінки).

Сферами застосування функції комплаєнс є:

- антимонопольне регулювання;
- протидія корпоративному шахрайству та корупції;
- захист персональних даних;
- корпоративні відносини;
- захист прав споживачів;
- трудові відносини;
- екологічні стандарти;
- технічні стандарти;
- дотримання вимог щодо санкцій;
- інші.



Антикорупційний комплаєнс – це система заходів щодо управління ризиками недотримання вимог законів України та інших країн, інших нормативних документів, стандартів та етичних норм (кодексів поведінки), що стосуються боротьби з корупцією.

Багато дискусій викликає питання, хто у компанії має нести відповідальність за відповідність компанії законодавству та іншим вимогам. Іншими словами, чи є служба комплаєнс інструментом управління ризиками або вона є суб'єктом такої діяльності. У розділі X цього Посібника ми більш докладно розглянемо різні підходи до побудови служби комплаєнс у різних компаніях. У будь-якому випадку є дуже важливим, щоб ініціатива та лідерство у цих процесах належало власникам бізнесу, органам компанії, які представляють їх інтереси (наглядова рада; рада директорів тощо), адже кінцевим бенефіціаром переваг «compliance» компанії є її власники. Більш детально про такі переваги йдеться у наступному розділі цього Посібника.



1. Що таке корупція? Чи є визначення корупції ідентичним в Україні та країнах з розвинутою економікою?
2. Наведіть визначення комплаєнс. Якими є завдання служби комплаєнс у компанії?
3. Чому саме антикорупційний напрямок є одним із найважливіших у роботі служби комплаєнс компанії?

Розділ II

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ БІЗНЕСУ З ВПРОВАДЖЕНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПЛАЄНС

У попередньому розділі йшлося про важливість лідерства власників бізнесу у процесах забезпечення його відповідності вимогам законодавства та звичаїв ділового обороту. Виникає питання, якими могли б бути мотиви бізнесу цим займатися. Спостереження свідчать, що аргументи на кшталт «це стала світова практика», «так роблять всі у світі», «це рекомендації провідних фахівців» тощо, не сприймаються як переконливі.



Бізнесмену важливо донести, чому для нього вигідно цим займатися. Якщо це вдасться – він буде витрачати час та ресурси на запровадження процедур антикорупційного комплаєнс.

Аргументацію щодо необхідності комплаєнс в компанії можна розділити на дві основні групи:

1. Вимоги міжнародних договорів, вимоги українського законодавства, а також законів інших країн, що мають екстериторіальну дію;
2. Конкурентні переваги бізнесу із запровадженою комплаєнс-політикою.

Нормативні вимоги будуть докладно розглянуті у розділі V.

Якщо ж говорити про переваги бізнесу, який має розвинену культуру комплаєнс, то найважливішою характеристикою такого бізнесу є його сталість. Власникові бізнесу слід розуміти, що він втрачає, вдаючись до корупційних дій. Корупційний бізнес є нестійким з огляду на наступне:

ПРЯМА ЗАЛЕЖНІСТЬ УСПІХУ ВІД ПЕРСОНАЛІЙ. Якщо абстрагувати від питань моралі та питань відповідальності за порушення законодавства, для компанії, яка використовує корупційні схеми, завжди є ризик «що буде завтра, якщо щось трапиться з тим, з ким ми домовилися?».



Яскравим прикладом може слугувати історія компанії голландського телекомунікаційного холдингу VimpelCom, який у лютому 2016 року визнав, що в 2004-2011 роках його менеджери через різні склад-

ні схеми давали хабарі дочці президента Узбекистану Гульнарі Карімовій за допомогу у виході на ринок мобільного зв'язку цієї країни. В цілому, структури VimpelCom визнали, що перерахували на рахунки фірм, афілійованих з цією особою, \$ 114 млн. і завдяки цьому отримали необхідні ліцензії.

Здавалося б, про краще годі й мріяти – по суті, бізнесменам вдалося «домовитися» з президентом патріархальної тоталітарної країни. Втім, розслідування та покарання уникнути не вдалося: розміри штрафів сумарно склали \$ 795 млн. Це шостий за величиною розмір санкцій за FCPA¹ за всю історію. Наразі аналогічне розслідування йде щодо МТС. Не оминули відповідальності й інші учасники цих оборудок: Гульнара Карімова засуджена в Узбекистані до 5 років позбавлення волі, по декількох епізодах слідство ще триває. Президент Узбекистану Іслам Карімов помер 2 вересня 2016 року, отже слідство проти нього припинене.

ОСОБИСТА БЕЗПЕКА ВЛАСНИКІВ І ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ ЗАВЖДИ ПІД ЗАГРОЗОЮ. Правоохоронні та антикорупційні органи стають професійнішими, викриття – все гучнішими. Якою є гарантія, що під час «розробки» важливого державного службовця, в поле зору Національного антикорупційного бюро України (далі – Антикорупційне бюро) не потрапить той чи інший бізнесмен? Адже до відповідальності притягуються обидві сторони корупційних дій.



У Румунії голову Національного антикорупційного директорату (DNA) Лауру Ковеші вважають легендою. Їй присуджено титул «Європеець 2016 року». Підставами для цього стали такі факти:

- за офіційними даними, у 2014 році Румунія вважалася найкорумпованішою країною в Євросоюзі;
- у 2014 році, першому повному році роботи Директорату, по кримінальних справах було винесено біля тисячі обвинувальних вироків та конфісковано майна на 150 млн. євро;

1 **Закон про корупцію за кордоном** (англ. Foreign Corrupt Practices Act) – федеральний закон Сполучених Штатів Америки по боротьбі з корупцією у міжнародній діяльності, який має екстериторіальну дію.

- з 2014 року на рахунку Директорату більш, як 1100 запроторених за грати корупціонерів, серед яких – чиновники, парламентарі, міністри;
- 83% порушених карних справ базуються на повідомленнях громадян та громадських організацій;
- суди виносять обвинувальні вирoki по 90% справ Директорату, що свідчить про високу якість розслідувань;
- у 2015 році відомство, яке очолює пані Ковеши, за популярністю з великим відривом обійшло церкву й посіло перше місце в рейтингу національної довіри;
- опитування 2015 року засвідчило рівень підтримки DNA на рівні 60%, у той час, як рівень підтримки Парламенту Румунії склав 12%;
- Лаура Ковеши очолює відомство три роки, їй 44 роки, оклад 3200 євро на місяць, має 2-кімнатну квартиру в іпотеці.

НЕМА ЖОДНИХ ПЕРЕШКОД ДЛЯ ПОЯВИ В УКРАЇНІ ПОДІБНОГО ОРГАНУ, ЯКИЙ БИ ПРАЦЮВАВ ТАК САМО ЕФЕКТИВНО. ЦЕ ПИТАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ ВОЛІ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА ДЕРЖАВИ.

НЕВІРНЕ СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ.

Часто система преміювання керівників підрозділів у вигляді великих відсотків від сум продажів сприймається ними, як пряме заохочення «відкатів» та інших корупційних дій.

Два приклади:

У квітні 2014 російська «дочка» Hewlett-Packard визнала свою провину в порушенні FCPA в справі про дачу хабарів російським урядовцям з метою отримання великого контракту з Генеральною прокуратурою РФ на поставку офісної техніки. Загальна сума штрафів склала \$108 млн.

Daimler Chrysler Automotive Russia ZAO (DCAR) – російська дочірня компанія Daimler в 2010 році погодилася виплатити уряду США \$27,26 млн. кримінальних санкцій. DCAR звинуватили у практиці виплати хабарів іноземним урядовцям з метою укладення контрактів з держструктурами на придбання автомобілів Daimler. Компанія ви-

користувала корпоративні рахунки, касу, офшорні рахунки, шахрайські платіжні схеми та посередників.

В обох наведених випадках керівники російських підрозділів великих мультинаціональних бізнесів відверто ображалися на власне вище керівництво за їх співпрацю зі слідчими органами, надання їм повної інформації на запит та інші дії, які були спрямовані на викриття злочинів. На їх думку, вони та очолювані ними російські підрозділи діяли «в інтересах» материнських компаній, намагаючись максимізувати продажі, та, відповідно, прибуток. Натомість їх «здали».

Звісно, такий образ мислення є хибним, адже для величезних мультинаціональних компаній важливішими завжди є не сумнівні прибутки, а висока репутація стабільної та чесної компанії, яка у довгостроковій перспективі принесе багато нових клієнтів та, відповідно, продажів. Крім того, цінні папери обох компаній мають біржові котирування, які, звісно, сильно знизилися після викриття наведених вище фактів. Це – прямі збитки власників бізнесу. Зрештою, сплачені багатомільйонні штрафи зводять практично до нуля прибутки від діяльності російських підрозділів за весь час їх існування.

Таким чином, в обох наведених прикладах мало місце невірне розуміння керівництвом локальних підрозділів дійсних завдань, що перед ними ставилися. Можливо, цьому сприяла система їх преміювання, яка передбачала значні бонуси, що залежали від обсягів продажу, на фоні відносно невеликих базових ставок заробітної плати. Така модель преміювання може сприйматися, як сигнал працівникові досягати власних KPI у будь-який спосіб, навіть використовуючи частину бонусів на хабарі.

ВТРАТА КРАЩИХ СПІВРОБІТНИКІВ. Насправді, ніхто з працівників не хоче мати справу з «токсичною» компанією. Втім, деякі з них готові з цим миритися і, навіть, брати участь у певних діях, компенсуючи цим власні прорахунки, недбалість та брак освіти й досвіду. Найбільш досвідчені та підготовлені працівники, які розуміють власну цінність на ринку праці, волітимуть знайти роботу у вітчизняних та міжнародних компаніях, які публічно декларують і демонструють на практиці нульову терпимість до корупційних дій, що свідчить про їх ставку на професіоналізм. Отже, «токсичні» компанії з часом залишаться виключно з працівниками, які з різних причин готові на скоєння правопорушень. Звісно, такий персонал в разі підвищує ризики діяльності компанії.

РИНКИ. Наразі в Україні склалася ситуація, коли більшість вітчизняних компаній глобально переорієнтується з ринків країн колишнього СРСР на нові ринки. З одного боку, розширення та диверсифікація ринків збуту – це позитивний момент. З іншого боку, під час планування подібних змін, слід розуміти, що розвинені та привабливі західні ринки можуть бути доступними за умови чітких відповідей на питання: 1) хто буде споживачем нашого товару або послуги; 2) хто буде нашим діловим партнером і 3) за рахунок яких переваг ми будемо конкурентоздатними.

З огляду на досить жорстке антикорупційне законодавство та нульову терпимість до корупції у західному суспільстві, слід обов'язково враховувати, що будь-які корупційні прояви у компанії (пов'язані із компанією) або навіть сумніви щодо її антикорупційної програми призведуть до:

1. Повної заборони участі у державних тендерах, а також тендерах громадських організацій, що суттєво звужить коло потенційних клієнтів.
2. Проблем з вибором партнерів в приватному секторі, адже законодавство США та країн ЄС передбачає відповідальність за корупційні дії компанії, що здійснює діяльність у будь-якій країні світу через філії, дистриб'юторів, поставальників, підрядників, працівників тощо. З огляду на ризики бути притягнутими до відповідальності, такі компанії уникають співпраці з партнерами, які мають корупційні практики, ведуть «чорні списки» таких компаній тощо.
3. Проблем у конкурентній боротьбі, адже за наявності відповідних підстав на глобальному ринку конкуренти моментально «задавлять» токсичну компанію, ініціюючи щодо неї антикорупційні, антимонопольні та інші розслідування.

ЛИКВІДНІСТЬ ТА ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ. Незалежно від того, якою є стратегія засновника бізнесу, одним з найголовніших питань завжди залишається питання, за скільки і кому можна продати бізнес?

Якщо під час процедур Due Diligence² будуть з'ясовані факти, які свідчать, що компанія є «токсичною», коло її

² **Дью дилідженс** – (англ. Due Diligence – «забезпечення належної сумлінності», аббревіатура: DueD, DDG) – процедура детальної незалежної перевірки об'єкту інвестування, здійснювана від імені інвесторів для формування в них об'єктивного уявлення про об'єкт інвестування.

потенційних покупців значно звужиться за рахунок відмови від переговорів більшості іноземних бізнесменів із розвинених країн. Їх логіка буде приблизно такою:

1. Якщо в компанії є корупція, значить, бізнес може бути неефективним без цих практик.
2. Покупець відповідає за все скоєне купленою компанією раніше. Справді, притягуючи компанію до відповідальності, ніхто не буде замислюватися, хто був її господарем під час скоєння корупційних дій. Але покарання стосуватиметься власника компанії, який є таким на момент завершення розслідування.
3. Якщо бізнес-модель компанії досі була «орієнтована» на те, щоб «давати хабарі» – змінювати ситуацію буде складно, довго і дорого.

З огляду на ці аргументи, більшість іноземних покупців або взагалі відмовляться від угоди, або запропонують зробити величезний дисконт, що враховував би зазначені вище ризики.

Звісно, наведені аргументи не є вичерпними, їх перелік можна продовжувати. Завдання знайти аргументацію для відмови власників бізнесу від корупційних практик та подання такої аргументації у найбільш сприятливий момент та в оптимальній формі є, мабуть, головним для особи, відповідальної за антикорупційний напрямок у компанії. Власне, ці аргументи допоможуть їй у розбудові служби антикорупційного комплаєнс у компанії, забезпеченні гідного ставлення до неї.

1. Які аргументи щодо припинення корупційних практик у компанії, на Вашу думку, є більш переконливими для власників бізнесу: «це заборонено такими-то нормативними актами, за це передбачена відповідальність» або «це не вигідно для бізнесу»? Чому?
2. Якими можуть бути економічні аргументи для припинення корупційних дій у діяльності компанії?
3. Чи можете Ви навести приклади з особистого досвіду, які ілюструють хибність стратегії ведення бізнесу, що побудована на системних корупційних проявах?

Розділ III

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОРУПЦІЇ В БІЗНЕСІ

Розробляти та затверджувати будь-які власні антикорупційні заходи, програму таких заходів вище керівництво компанії має з огляду на норми законодавства, чинного в країні, де зареєстрована та працює компанія. У той же час, особливістю антикорупційного законодавства є його екстериторіальна дія. Це означає, що законодавство багатьох країн світу передбачає відповідальність за корупційні дії, скоєні як на території цих країн, так і за її межами; як резидентами цих країн, так і резидентами інших країн. З огляду на таку особливість, правове врегулювання попередження корупції в бізнесі слід розглядати як систему:

- 1) міжнародних договорів та інших нормативних документів;
- 2) законодавства інших країн, що застосовується до українських суб'єктів;
- 3) законодавства України.

Розглянемо більш докладно кожен із зазначених груп нормативних документів.

МІЖНАРОДНІ НОРМАТИВНІ АКТИ

Першим документом, яким були закладені підвалини міжнародної інтеграції у питаннях боротьби з корупцією, стала Конвенція Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) «Про боротьбу з підкупом посадових осіб іноземних держав при проведенні міжнародних ділових операцій», відкрита для підписання в м. Париж 17.12.1997. Документ набув чинності 15.02.1999.

У Конвенції країни-учасниці вперше в історії погодили низку питань щодо відповідальності за корупційні правопорушення. Зокрема, встановлено:

- визначення підкупу посадових осіб іноземних держав як кримінального злочину;
- відповідальність юридичних осіб;
- санкції;
- юрисдикція та правозастосування;
- давність притягнення до відповідальності;
- видача злочинців та правова допомога;
- облік та контроль;
- відповідальні державні органи.

Саме ці напрацювання згодом стали основою для важливішого документу – Конвенції ООН проти корупції, яка була підписана 31.10.2003. На відміну від Конвенції ОЕСР, цей документ був ратифікований Україною (Закон № 251-V від 18.10.2006), отже він набув чинності для України з 01.01.2010.

Конвенцією вперше зобов'язано країни-учасниці встановити в національному законодавстві кримінальну відповідальність за такі дії, як:

- підкуп національних державних посадових осіб;
- підкуп іноземних державних посадових осіб і посадових осіб міжурядових організацій;
- розкрадання, неправомірне привласнення або інше нецільове використання майна державною посадовою особою;
- зловживання впливом (тиск, обіцянка надати перевагу тощо);
- зловживання службовим становищем;
- незаконне збагачення державної посадової особи;
- підкуп у приватному секторі;
- розкрадання майна в приватному секторі;
- відмивання доходів, здобутих злочинним шляхом.

Таким чином, вирішуючи питання, що саме є об'єктом діяльності антикорупційного підрозділу в компанії, в залежності від особливостей діяльності компанії, можна спиратися як на норми виключно національного законодавства України («вузьке» визначення корупції), так і на норми Конвенції ООН (більш широке визначення). Правові підстави для обох підходів є.

Дуже важливою та широко обговорюваною подією стало ухвалення та набуття чинності Стандарту ISO 37001, який встановив єдиний міжнародний стандарт антикорупційного комплаєнс у бізнесі. З одного боку, документ час-то піддають критиці, зазначаючи, що умови існування різних бізнесів у різних країнах є настільки відмінними, що існування будь-якого стандарту у цій сфері наразі не є коректним. З іншого боку, для компаній, які створені й діють в країнах з перехідною економікою, такий стандарт є чудовим орієнтиром для розробки та впровадження власної антикорупційної програми, «підказкою» як щодо її структури, так і щодо змісту окремих заходів, які варто запровадити.

НАЙБІЛЬШ ВАЖЛИВІ ЗАРУБІЖНІ ЗАКони

Загальновідомо, що першим законом, яким була передбачена кримінальна відповідальність за корупційні правопорушення за кордоном, був, так званий, FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) – Закон про запобігання корупції за кордоном, введений в дію в США в 1977 році з метою:

- 1) запобігання та утримання від виплати хабарів іноземним урядовцям;

- 2) більшої прозорості у фінансовій звітності;
- 3) створення конкурентного середовища для компаній, що діють за кордоном.

Особливістю FCPA, порівняно із законодавством України, є підхід, відповідно до якого корупційними визнається багато порушень, зокрема, в сфері фінансової звітності. Такі порушення розглядаються як такі, що створюють умови для безпосередньо хабарництва, слугують інструментарієм таких дій, допомагають приховати корупційні злочини. Особливо небезпечними відповідно до FCPA вважаються корупційні злочини, скоєні компаніями, акції яких торгуються на біржах, адже такі дії порушують стабільність фінансової системи США.

Іншим визначним законом у сфері запобігання корупції є Британський Закон «Про протидію корупції» (UK Bribery Act), який набув чинності 01.07.2011.

З огляду на те, що цей закон був прийнятий значно пізніше FCPA і з врахуванням досвіду правозастосування FCPA, його відмінності від FCPA є цілком зрозумілими та передбачуваними:

- 1) в нього подібні цілі, але більш суворі положення;
- 2) в нього більш широке трактування порушень;
- 3) він передбачає відповідальність не тільки за виплату хабарів урядовцям, а й за комерційний підкуп.

Після прийняття закону Міністерство юстиції Великої Британії опублікувало Інструкцію по його застосуванню (The Bribery Act 2010 – Guidance), в якому передбачило детальні коментарі щодо застосування закону.

З огляду на те, що у певних випадках FCPA та UK Bribery Act можуть бути застосовані по відношенню до українських юридичних та фізичних осіб, на прикладі UK Bribery Act розглянемо основні положення закону.

ВИЗНАЧЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ ЗЛОЧИНІВ:

1. Пропозиція, обіцянка або передача хабара, а також вимога хабара, згода його прийняти або отримання хабара («активне» та «пасивне» хабарництво) – ст. 1 та ст. 2.
2. Підкуп іноземної посадової особи з метою отримання, збереження бізнесу або отримання переваг під час його провадження – ст. 6.
3. Корпоративна відповідальність за нездатність запобігти хабарництву, що вчиняється від імені комерційної організації – ст. 7.

ПІДСУДНІСТЬ:

1. До відповідальності за злочини, передбачені ст. ст. 1, 2 та 6 Закону притягуються (а) особи, що скоїли злочин на території Великої Британії, та (б) резиденти Великої Британії, що скоїли злочини за кордоном.
2. До відповідальності за злочини, передбачені ст. 7 Закону, притягуються юридичні особи, що ведуть свій бізнес (хоча б частково) у Великій Британії, незалежно від того, де скоєно злочин, який не вдалося запобігти, а також від того, де зареєстрована компанія.

ВИЗНАЧЕННЯ «ПОВ'ЯЗАНИХ ОСІБ, ЩО ДІЮТЬ В ІНТЕРЕСАХ КОМПАНІЇ».

До відповідальності за злочини, передбачені ст. 7 Закону, притягуються юридичні особи, що не змогли запобігти скоєнню в їх інтересах злочинів, передбачених ст. ст. 1, 2 та 6:

- 1) співробітником;
- 2) філією, дочірнім або спільним підприємством;
- 3) дистриб'ютором;
- 4) постачальником, підрядником;
- 5) посередником.

Перелік не є вичерпним.

Для того, щоб уникнути відповідальності по ст. 7, компанія має довести дотримання нею 6 принципів:

1. Відповідність процедур корупційним ризикам – мають бути прийняті процедури, які зрозумілі усім і які легко виконувати.
2. Заінтересованість та участь найвищого керівництва.
3. Оцінка корупційних ризиків.
4. Комплексний аналіз (працівники, контрагенти тощо).
5. Комунікація (включаючи навчання).
6. Комплексний контроль, перевірка та оцінка.



Таким чином, розробка та реалізація компанією релевантної її корупційним ризикам антикорупційної програми є фактором уникнення або значного зменшення відповідальності компанії у разі порушення її працівником положень Закону Великої Британії «Про протидію корупції» або інших подібних законів. У разі проведення відповідних розслідувань компанія повинна бути готова надати слідчим органам вичерпні докази, які б свідчили про те, що компанія доклала максимум зусиль, щоб унеможливити (запобігти) корупційне порушення.

ВИМОГИ ЧИННОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ

Огляд вітчизняного законодавства у сфері запобігання корупції в бізнесі, безумовно, слід розпочати із Закону України «Про запобігання корупції» (далі – Закон), адже саме цим законом вперше передбачено обов'язок компаній та їх власників вчиняти дії, спрямовані на запобігання корупції, а у певних випадках – навіть ухвалювати антикорупційні програми. Слід зазначити, що такий підхід є досить радикальним, адже у більшості країн світу законодавство містить лише відповідні рекомендації. Втім, з огляду на масовість корупційних проявів в українському бізнесі, такі вимоги виглядають обґрунтованими.

Розглянемо зміст вимог, що містяться в Законі України «Про запобігання корупції».

ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОBOB'ЯЗKOBICТЬ HАЯBNOCТІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ (АКП):

Юридичні особи (всі!) забезпечують розробку і реалізацію заходів, необхідних для запобігання корупції в їх діяльності (ч. 1 ст. 61).



Антикорупційною програмою юридичної особи є комплекс правил, стандартів і процедур виявлення, протидії та запобігання корупції в діяльності юридичної особи (ч. 1 ст. 62).

В обов'язковому порядку Антикорупційна програма затверджується:

- в компаніях з державною (комунальною) часткою у власності понад 50% (якщо більше 50 працівників і 70 млн. грн. річний дохід);
- в будь-яких компаніях, що беруть участь у процедурах державних закупівель (20 і більше млн. грн.).

ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ АКП:

АКП затверджується керівниками підприємства (ч. 2 ст. 62) після обговорення з працівниками (ч. 3 ст. 62). Текст АКП повинен знаходитися в постійному відкритому доступі для працівників (ч. 3 ст. 62).



Відповідно до вимог ч. 4 ст. 62 Закону положення про обов'язковість дотримання АКП включаються до:

- трудових договорів (обов'язково);
- правил внутрішнього розпорядку юридичної особи (обов'язково);
- договорів, які укладає юридична особа (не обов'язково).

Чинне законодавство України не містить обов'язкових вимог щодо змісту АКП. Втім, ст. 63 Закону передбачена можливість (рекомендація) включення до АКП наступних положень ¹:

- 1) сфера застосування АКП і коло осіб, на яких поширюються її положення;
- 2) вичерпний перелік і опис антикорупційних заходів, стандартів, процедур і порядок їх виконання (застосування), зокрема, порядок проведення періодичної оцінки корупційних ризиків у діяльності юридичної особи;
- 3) норми професійної етики працівників;
- 4) права і обов'язки працівників і засновників (учасників) у зв'язку із запобіганням та протидією корупції в діяльності юридичної особи;
- 5) права і обов'язки Уповноваженого як посадової особи, відповідальної за запобігання корупції, і підлеглих йому працівників;
- 6) порядок регулярної звітності Уповноваженого перед засновниками (учасниками);
- 7) порядок здійснення належного нагляду, контролю і моніторингу за дотриманням АКП в діяльності юридичної особи, а також оцінки результатів здійснення передбачених у ній заходів;
- 8) умови конфіденційності інформування Уповноваженого працівниками про факти підбурювання їх до скоєння корупційного

¹ Див. також Типову антикорупційну програму юридичної особи, затверджену Рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції України від 02.03.2017 № 75, а також Рекомендації ПАКУ стосовно АКП <http://cgpa.com.ua/biblioteka/metodychni-rozrobky/>.

- правопорушення або про вчинення іншими працівниками або особами корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень;
- 9) процедури захисту працівників, які повідомили інформацію про корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення;
 - 10) процедуру інформування Уповноваженого працівниками про появу реального, потенційного конфлікту інтересів, а також порядок врегулювання виявленого конфлікту інтересів;
 - 11) порядок проведення індивідуального консультування Уповноваженим працівників з питань застосування антикорупційних стандартів і процедур;
 - 12) порядок проведення періодичного підвищення кваліфікації працівників у сфері запобігання та протидії корупції;
 - 13) застосування заходів дисциплінарної відповідальності до працівників, які порушили положення АКП;
 - 14) порядок застосування заходів реагування на виявлені факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, зокрема, інформування уповноважених державних органів, проведення внутрішніх розслідувань;
 - 15) порядок внесення змін до АКП.



В юридичних особах, для яких затвердження АКП є обов'язковим, призначаються особи, відповідальні за реалізацію АКП («Уповноважений») (ч. 5 ст. 62).

Правовий статус Уповноваженого визначений ст. 64 Закону². Уповноважений є посадовою особою і призначається керівником або засновниками (учасниками) в порядку, передбаченому АКП.

Обіймати посаду Уповноваженого може фізична особа, здатна виконувати відповідні обов'язки за своїми діловими і моральними якостями, професійним рівнем та станом здоров'я. Не може бути призначена на посаду Уповноваженого особа, яка:

- 1) має непогашену або незняту судимість;
- 2) визнана судом недієздатною або обмежено дієздатною;
- 3) звільнена з посад у державних органах, органах місцевого самоврядування за порушення присяги або в зв'язку з вчиненням корупційного правопорушення або правопорушення, пов'язаного з корупцією протягом 3 років з дня такого звільнення;

² Див. також Рішення НАЗК України від 13.07.2017 № 317 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції».

- 4) працює на посадах в органах державної влади та місцевого самоврядування;
- 5) має реальний або потенційний конфлікт інтересів з діяльністю юридичної особи.



Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 02.09.2015 № 1084 «Про затвердження зміни до національного класифікатора України ДК 003:2010» до класифікатора внесено назви таких професій:

Директива	Код КП	Професійна назва роботи
B	2414.2	Професіонал з антикорупційної діяльності
B	2414.2	Уповноважений з антикорупційної діяльності

Таким чином, наразі є всі правові підстави для внесення відповідних посад до штатного розкладу компанії й, відповідно, до призначення на ці посади працівників та ведення усієї необхідної у цих випадках документації.

Уповноважений може бути звільнений достроково в разі:

- 1) розірвання трудового договору з ініціативи Уповноваженого;
- 2) розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця. Уповноважений в компаніях, де АКП є обов'язковою, може бути звільнений за умови згоди на це Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК);
- 3) неможливості виконувати обов'язки за станом здоров'я;
- 4) набрання законної сили рішенням суду про визнання недієздатним, обмежено дієздатним, безвісно відсутнім, померлим;
- 5) набрання законної сили обвинувальним вироком;
- 6) смерті.



Про звільнення з посади Уповноваженого керівник юридичної особи письмово повідомляє НАЗК протягом 2 робочих днів і забезпечує негайне подання нової кандидатури на посаду³.

³ Див. також Рішення НАЗК України від 07.10.2016 № 74 «Про затвердження Порядку надання згоди Національним агентством з питань запобігання корупції на звільнення особи, відповідальної за реалізацію антикорупційної програми».

Також Законом України «Про запобігання корупції» встановлено обов'язки керівника, засновників (учасників) юридичної особи:

1. Затвердити АКП у випадках, передбачених Законом (ч. 2 ст. 62), або інші антикорупційні заходи (ч. 1 ст. 61).
2. Забезпечити регулярну оцінку корупційних ризиків⁴ у діяльності юридичної особи та здійснювати відповідні антикорупційні заходи. Для виявлення та усунення корупційних ризиків можуть залучатися незалежні експерти, зокрема, для проведення аудиту (ч. 2 ст. 61).

Особливу увагу слід звернути на передбачені Законом обов'язки працівників юридичної особи (ч. 3 ст. 61):

1. Не робити і не брати участь у вчиненні корупційних правопорушень, пов'язаних з діяльністю юридичної особи.
2. Утримуватися від дій, що можуть бути розцінені, як готовність скоїти корупційний злочин, пов'язаний з діяльністю юридичної особи.
3. Негайно інформувати Уповноваженого, керівника або засновників (учасників) юридичної особи про випадки:
 - підбурювання до вчинення корупційного правопорушення, пов'язаного з діяльністю юридичної особи;
 - здійснення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень іншими працівниками юридичної особи або іншими особами;
 - виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів.

Розглядаючи антикорупційне законодавство України, не можна не згадати також про Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки» від 14.10.2014 № 1699-VII.

Питання запобігання корупції в діяльності підприємств врегульовані розділом 3 Антикорупційної стратегії. Зокрема, у зазначеному Законі передбачені наступні заходи:

⁴ У роботі з оцінки корупційних ризиків в організації варто враховувати Методологію оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади, затверджену рішенням НАЗК України від 02.12.2016 № 126.

Макроекономічні та адміністративні заходи попередження корупції в приватному секторі:

- 1) дерегуляція, конкуренція, реформа адміністративних, судових, правоохоронних, контролюючих органів.
- 2) розробка та прийняття Законів:
 - про не допуск юридичних осіб, причетних до корупції, до державних закупівель, держкредитів, пільг тощо;
 - про обов'язки і правила повідомлення про корупційні діяння внутрішніми і зовнішніми аудиторами;
 - про забезпечення ефективного застосування до юридичних осіб заходів кримінального характеру за корупційні правопорушення;
 - про фіксацію в ЄДР бенефіціарів юридичних осіб при їх державній реєстрації.
- 3) створення інституту Бізнес-омбудсмена;
- 4) розробка за участю бізнесу стратегії підтримки імплементації антикорупційних стандартів (рекомендації ОЕСР, бізнес-принципи Transparency International по боротьбі з корупцією);
- 5) співпраця з бізнесом в частині роз'яснення та практики застосування норм щодо відповідальності юридичних осіб за антикорупційні правопорушення;
- 6) спеціальні програми доступу підприємців до інформації;
- 7) пілотні проекти «пактів доброчесності» в інфраструктурних та інших великих проектах.

Пунктом 19 розділу II Заходів, передбачених Державною програмою реалізації Антикорупційної стратегії на 2015-2017 роки, затвердженої Постановою КМУ від 29.04.2015 № 265, перераховані конкретні заходи, що спрямовані на реалізацію Антикорупційної стратегії, строки їх реалізації та відповідальність за це Національного агентства з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) України.

Фахівці, які працюють у сфері боротьби з корупцією, підтвердять, що значна частина зазначених в Антикорупційній стратегії заходів, вже впроваджена або активно впроваджується.

Слід також зупинитися на змінах у законодавстві України, які наразі готуються та активно обговорюються.



Пропозиції щодо зазначених змін сформульовані у Проекті Закону України «Про захист викривачів і розкриття інформації про шкоду або загрозу суспільним інтересам» № 4038а від 20.07.2016.

Серед основних інновацій законопроекту:

1. Визначення терміну «викривачі» (в т. ч. корупційних правопорушень).
2. Обов'язкове створення каналів для отримання інформації від «викривачів» («ліній довіри») всіма банками; державними компаніями; приватними компаніями (більше 50 працівників і 70 млн. грн. доходу на рік); усіма компаніями, що беруть участь у державних тендерах.
3. «Викривачі» звільняються від відповідальності за свої повідомлення, в тому числі – від відповідальності за розкриття конфіденційної інформації.
4. Захист від звільнення та інших утисків «викривачів» по службі, відшкодування їм шкоди, фізичний захист їх і родичів.
5. Інформація про «викривачів» не може бути розкрита без їх згоди. До речі, інформація про корупційні правопорушення вже зараз може бути надана анонімно (ч. 5 ст. 53 Закону «Про запобігання корупції»).
6. Винагорода «викривачам» в розмірі 10% повернутих до бюджету коштів.
7. Відео- та аудіозаписи, отримані від «викривачів» розглядаються судами, як докази.

Деякі положення законопроекту викликають досить неоднозначні судження як у фахівців з антикорупції, так і у «класичних» юристів. Дехто, навіть, каже про суперечність певних норм законопроекту з Конституцією України. З огляду на це, цілком можливим видається відхилення цього законопроекту Верховною Радою України. Втім, багато положень, викладених у законопроекті, є аналогічними нормам, що містяться у міжнародних договорах, ратифікованих Україною, законах країн ЄС, США та інших країн із розвинутою економікою. Отже, незалежно від перспектив прийняття саме законопроекту № 4038а, до його змісту слід уважно придивитися, щоб зрозуміти найближчі перспективи розвитку вітчизняного законодавства.



1. Назвіть головні міжнародні договори та інші документи, що регулюють питання боротьби з корупцією в бізнесі.
2. Чому говорять про «вузьке» та «широке» визначення корупції? Що це означає?
3. Сформулюйте, що саме є об'єктом діяльності антикорупційного підрозділу Вашої компанії з огляду на особливості її діяльності та інші аргументи.
4. Чому в Україні потрібно вивчати та брати до уваги у власній роботі норми FCPA та UK Bribery Act?
5. Назвіть основні закони та інші нормативні акти України, якими врегульовані питання запобігання та боротьби з корупцією в бізнесі.
6. З чого складається антикорупційна програма компанії? Які вимоги та рекомендації щодо її змісту містить чинне законодавство України?
7. Охарактеризуйте правовий статус Уповноваженого з антикорупційної програми, встановлений чинним законодавством України.

Розділ IV

АНТИКОРУПЦІЙНІ РОЗСЛІДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ (КЕЙСИ)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ПРАВОЗАСТОСУВАННІ

Як вже було зазначено раніше, більшість антикорупційних нормативних актів мають екстериторіальну дію, тобто, застосовуються не тільки на території держави, яка його ухвалила. З огляду на це, розглянемо практику застосування цих законів, що склалася протягом останніх років.

Органами правозастосування FCPA та UK Bribery Act є:

1. DoJ (Department of Justice) – Міністерство юстиції США.
2. SEC (Securities and Exchange Commission) – Комісія США з цінних паперів і фондового ринку.
3. SFO (Serious Fraud Office) – Агентство по боротьбі з особливо небезпечною організованою злочинністю (Велика Британія).
4. Аналогічні структури країн ЄС.

Сучасний стан правозастосування характеризується наступними тенденціями:

1. Стійкий тренд на збільшення розміру штрафів.
2. Все більш активне міжнародне співробітництво під час розслідувань.
3. Порушення кримінальних справ в юрисдикціях скоєння злочинів після врегулювання позовів DOJ і SEC.
4. Кримінальне переслідування посадових (фізичних) осіб за діяння значної давності.
5. Наявність ефективної антикорупційної програми виключає (пом'якшує) відповідальність.
6. Співпраця з органами слідства й наявність у компанії системи комплаєнс є аргументами для зменшення розміру штрафів.

ПРАКТИКА НАКЛАДЕННЯ СТЫГНЕНЬ ЗА FCPA У 2016 РОЦІ

У 2016 році до відповідальності за порушення FCPA притягнуто 27 компаній, які сумарно виплатили штрафів у розмірі 2,48 млрд. доларів США. Як кількість накладених штрафів, так і їх загальна сума стали рекордними за рік за всю історію застосування FCPA. У таблиці наведені дані щодо кількості притягнутих до відповідальності компаній та сумарного розміру санкцій за FCPA протягом останніх років.

Рік	Кількість компаній, притягнутих до відповідальності	Сумарний розмір сплачених штрафів (долари США)
2015	11	133 млн.
2014	10	1,56 млрд.
2013	12	731,1 млн.
2012	12	259,4 млн.
2011	15	508,6 млн.
2010	23	1,8 млрд.
2009	11	644 млн.
2008	11	890 млн.

Джерело: The 2016 FCPA Enforcement Index By Richard L. Cassin
<http://www.fcpablog.com/blog/2017/1/3/the-2016-fcpa-enforcement-index.html>

Найбільшими у 2016 році за розмірами штрафів за порушення FCPA стали справи: Teva Pharmaceutical – \$519 млн., Odebrecht/Braskem – \$419,8 млн., Och-Ziff – \$412 млн., Вимпелком – \$397,6 млн. Усі ці випадки увійшли до десятки найбільших штрафів за всю історію застосування антикорупційного законодавства.

У таблиці наведені 10 найбільших штрафів за всю історію застосування антикорупційних законів:

№	Компанія	Країна	Сума штрафу	Рік
1.	Siemens	Німеччина	\$800 млн.	2008
2.	Alstom	Франція	\$772 млн.	2009
3.	KBR / Halliburton	США	\$579 млн.	2009
4.	Teva Pharmaceutical	Ізраїль	\$519 млн.	2016
5.	Odebrecht / Braskem	Бразилія	\$419.8 млн.	2016
6.	Och-Ziff	США	\$412 млн.	2016
7.	BAE	Велика Британія	\$400 млн.	2010
8.	Total SA	Франція	\$398 млн.	2013
9.	VimpelCom	Нідерланди	\$397.6 млн.	2016
10.	Alcoa	США	\$384 млн.	2014

У 2016 році у США були притягнуті до відповідальності 7 колишніх іноземних чиновників, які взяли хабарі у правопорушників FCPA. Міністерство юстиції звинуватило їх у злочинах, пов'язаних з відмиванням грошей, адже згідно з FCPA переслідуються тільки ті, хто дає хабарі, а не ті, хто їх бере.

УКРАЇНА В СПРАВАХ FCPA

Ознайомлення з наведеними вище прикладами може справити враження, ніби Україна стоїть осторонь антикорупційних розслідувань, а світові тренди її поки що не стосуються. Але це помилкове враження. Наводимо публічну інформацію щодо антикорупційних розслідувань, які безпосередньо стосувалися (стосуються) України.

TEVA PHARMACEUTICAL – рекордна сума штрафу за порушення антикорупційних законів в 2016 році.

Мін'юст США заявив, що найбільший в світі виробник ліків ізраїльська компанія TEVA Pharmaceutical погодилися на зняття кримінальних звинувачень і виплату штрафу більш ніж в \$283 млн. у зв'язку зі схемами, що включають підкуп офіційних осіб в Росії, Україні та Мексиці. Ще \$236 млн. компанії погодилися виплатити по досудовому договору з американською Комісією з цінних паперів і ринків.

У період з 2001 року по 2011 рік компанія виплачувала українському чиновнику щомісячний «гонорар», а також організовувала подорожі і надавала інші цінні речі на загальну суму близько \$200 тис. В обмін на це чиновник використовував своє службове становище і вплив в українському уряді для сприяння реєстрації фармацевтичних препаратів TEVA.

Імена, посади і відомча приналежність чиновників не називаються.

Аналогічні звинувачення проти компанії були висунуті в РФ і Мексиці.

BK MEDICAL APS / ANALOGIC CORP. – штраф за махінації з бухгалтерською звітністю (2016).

Компанія BK Medical ApS, підконтрольна Analogic Corp., порушила FCPA у зв'язку зі своєю діяльністю в РФ, Україні, Ізраїлі, Казахстані та В'єтнамі.

BK Medical ApS, що базується в Данії і займається виробництвом медичного обладнання, визнала, що за домовленістю з зарубіжним дистриб'ютором вартість поставленого нею обладнання була штучно завищена. Згодом, кошти, що залишилися за рахунок різниці між реальною вартістю обладнання і ціною, вказаною в платіжних документах, за вказівкою дистриб'ютора були перераховані на рахунки третіх осіб. У компанії визнали факт шахрайства з бухгалтерською звітністю та іншою документацією з метою приховати сумнівні платежі третім особам, в тому числі представникам державних установ.

Для врегулювання претензій в рамках кримінального провадження в США Analogic Corp. погодилася виплатити штраф у \$3,4 млн., пішла на співпрацю з американською владою і правоохоронними органами інших країн, а також взяла на себе зобов'язання переглянути корпоративну політику, спрямовану на виявлення, усунення та запобігання порушень антикорупційного законодавства.

Крім того, Analogic Corp. домовилася про врегулювання претензій в рамках цивільного провадження з Комісією США з цінних паперів і бірж, погодившись виплатити штрафів на загальну суму понад \$11,4 млн.

ARCHER-DANIELS-MIDLAND – відсутність ефективної програми комплаєнс і порушення FCPA – штрафи на загальну суму \$53,8 млн.

У грудні 2013 Комісія з цінних паперів і бірж США висунула звинувачення проти світового виробника харчових продуктів Archer-Daniels-Midland (ADM) в нездатності запобігти незаконним виплатам, які проводила її дочірня компанія Альфред С. Топфер Інтернешнл Юкрейн Лтд. на користь українських чиновників, порушуючи тим самим вимоги FCPA.

Розслідування Комісії довело, що дочірні компанії ADM в Німеччині (ACTI GmbH) і Україні (ACTI Ukraine) виплачували хабарі через посередників на загальну суму \$21 млн. з метою забезпечення повернення ПДВ. Платежі були приховані шляхом запису їх в бухгалтерському обліку як страхові премії та інші ділові витрати. Розслідування також довело, що система антикорупційного комплаєнс компанії ADM була недосконалою і недостатньою, а корупційні дії дочірніх підприємств ADM в іноземних юрисдикціях призвели до незаконного збагачення на суму \$33 млн.



З огляду на курс України на європейську та світову економічну інтеграцію, неухильне дотримання вітчизняними компаніями вимог законодавства, зокрема, антикорупційного, є неодмінною запорукою їх сталого та успішного розвитку. Ігнорування роботи по створенню належних механізмів комплаєнс неминуче згенує неприйнятно високі ризики у діяльності компанії, поставить під питання сам факт її існування.



1. Чому інформація про антикорупційні розслідування за кордоном є дотичною до діяльності українських компаній?
2. Чи знаєте Ви про подібні розслідування у галузі, в якій працює Ваша компанія?
3. Яким чином інформація про зазначені розслідування може бути використана під час розробки та реалізації АКП Вашої компанії? Наведіть приклади.

Розділ V

ЕЛЕМЕНТИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНС ЗГІДНО З ВИМОГАМИ МІЖНАРОДНИХ ДОКУМЕНТІВ І ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ

АКК базується на нормах права, адже сутністю та призначенням комплаєнс є запобігання вчиненню правопорушень та забезпечення відповідності діяльності суб'єкта господарювання вимогам антикорупційного законодавства.

На основі положень міжнародних нормативних актів та з урахуванням особливостей і вимог діяльності міжнародних організацій, зокрема, таких як: ООН, ОЕСР, МВФ і Світовий Банк, визнані та рекомендовані міжнародною спільнотою такі елементи антикорупційного комплаєнс:

- Воля та рішучість вищого керівництва
- Створення Антикорупційної програми (АКП)
- Нагляд за виконанням АКП
- Чітка, доступна політика, що забороняє корупційні практики
- Детальні процедури по окремих ризиках
- Розповсюдження АКП на бізнес-партнерів
- Внутрішній контроль та звітність
- Комунікація та тренінги
- Інформування та заохочення
- Канали для отримання порад та інформування про порушення
- Реакція на порушення
- Періодична перевірка та перегляд АКП

Як свідчить міжнародна практика, зазначені елементи антикорупційного комплаєнс мають бути відображені в окремих складових антикорупційних програм компаній:

Складові антикорупційної програми за міжнародними стандартами:

- Декларація чесної сплати податків
- Заборона корупції
- Політика щодо подарунків і гостинності
- Політика в сфері конфлікту інтересів
- Нагляд за впровадженням АКП

Згідно з українським законодавством, основою системи антикорупційного комплаєнс підприємств, установ і організацій є Антикорупційна програма.

Наразі чинним законодавством не передбачено вичерпного переліку складових антикорупційної програми підприємства. Однак, передбачено, що АКП підприємства може містити такі положення:

- 1) сфера застосування та коло осіб, на які поширюються її положення;
- 2) вичерпний перелік та опис антикорупційних заходів, стандартів, процедур та порядок їх виконання (застосування), зокрема, порядок проведення періодичної оцінки корупційних ризиків у діяльності підприємства;
- 3) норми професійної етики працівників підприємства;
- 4) права і обов'язки працівників та засновників (учасників) підприємства щодо запобігання і протидії корупції у діяльності підприємства;
- 5) права і обов'язки посадової особи, відповідальної за запобігання корупції, та підпорядкованих їй працівників (у разі їх наявності);
- 6) порядок регулярного звітування особи, відповідальної за запобігання корупції, перед засновниками (учасниками) підприємства;
- 7) порядок здійснення належного нагляду, контролю та моніторингу за дотриманням антикорупційної програми у діяльності підприємства, а також оцінки результатів здійснення передбачених нею заходів;
- 8) умови конфіденційності інформування особи, відповідальної за запобігання корупції, працівниками про факти підбурювання їх до вчинення корупційного правопорушення або про вчинені іншими працівниками чи особами корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень;
- 9) процедури захисту працівників, які надали інформацію про корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення;
- 10) процедуру інформування працівниками особи, відповідальної за запобігання корупції, про виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів, а також порядок врегулювання виявленого конфлікту інтересів;

- 11) порядок проведення індивідуального консультування особи, відповідальної за запобігання корупції, працівників підприємства з питань застосування антикорупційних стандартів та процедур;
- 12) порядок проведення періодичного підвищення кваліфікації працівників у сфері запобігання та протидії корупції;
- 13) застосування заходів дисциплінарної відповідальності до працівників, які порушують положення АКП;
- 14) порядок вжиття заходів реагування щодо виявлених фактів корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, зокрема, інформування уповноважених державних органів, проведення внутрішніх розслідувань;
- 15) порядок внесення змін до АКП.

Детальніше кожний з елементів АКП буде розглянутий у наступних розділах цього Посібника.

?

1. Якими є елементи АКК відповідно до найкращих міжнародних стандартів комплаєнс?
2. Які складові АКП підприємства рекомендовані чинним законодавством України?

Розділ VI

ВОЛЯ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ АКК

Першочерговою і вирішальною складовою антикорупційного комплаєнс підприємства, установи чи організації, його базовою і вихідною умовою є воля вищого керівництва. У більшості джерел вона позиціонується, як Елемент 1 – «Воля та рішучість вищого керівництва».

На перший погляд може видатися, що це суто декларативна складова, якій притаманний стиль закликів і гасел, які не можуть бути втілені у практичну діяльність юридичних осіб. Однак, саме воля та рішучість вищого керівництва є стартовою точкою та рушійною силою для впровадження АКП. І позитивний ефект матиме місце тоді, коли така воля базується на морально-етичних цінностях, особистих рисах і ділових якостях, знаннях і досвіді, стилі керівництва, а також усвідомленні необхідності суспільних і корпоративних трансформацій відповідно до стану внутрішнього і вимог зовнішнього середовища.

У той же час, власники і керівники бізнес-структур мають усвідомлювати той факт, що впровадження антикорупційної політики і застосування процедур комплаєнс є запорукою збереження та подальшого розвитку бізнесу в умовах посилення ринкової конкуренції, підвищення ролі положень концепції сталого розвитку та посилення інтеграційних і глобалізаційних процесів (див. розділ IV). Відстоювання цих поглядів і цінностей у компанії має починатися з вищого керівництва.

Власники (акціонери) компанії, її Правління або виконавчий директор, інші вищі органи управління повинні чітко та однозначно засвідчити свою відданість принципам антикорупційної політики. Одночасно, Правління (виконавчий директор) несуть повну відповідальність за впровадження Антикорупційної програми та дотримання її принципів.

!

Вище керівництво повинно послідовно дотримуватися проголошених принципів. Винятки, як би логічно вони не пояснювалися, руйнують систему антикорупційного комплаєнс, демотивують працівників, натомість, мотивують потенційних порушників.

Вихідним пунктом діючої антикорупційної програми є забезпечення щирої зацікавленості керівництва та помітної підтримки з його боку, оскільки це стане поштовхом для її розвитку, як елемента корпоративної культури. Винятково важливе значення для успіху комплаєнс також має залучення та підтримка з боку керівництва на всіх рівнях управління компанією, в усіх її структурних підрозділах.

Варто брати до уваги, що важливість волі та рішучості керівництва, разом із його залученням у процес розробки АКП та її реалізації у діяльності компанії, декларується міжнародними організаціями як один із засадничих принципів.

Так, наприклад, Європейська Комісія у своїй публікації «Питання комплаєнс» вказує, що «цілеспрямована підтримка вищого керівництва має життєво важливе значення» і «є суттєвим елементом при створенні культури поваги до права в компанії». Антимонопольне управління Великої Британії аналогічно розміщує в основу чотиріступінчастого процесу дотримання законодавства про захист конкуренції «прихильність комплаєнс (з самого верху до низу)» і заявляє, що: «Вище керівництво, особливо рада директорів, має продемонструвати ясну і недвозначну прихильність дотриманню законодавства. Без такої зацікавленості успіх будь-яких заходів щодо дотримання законодавства є малоімовірним».

Засоби залучення уваги керівництва до антикорупційного регулювання як до бізнес-ризиків і забезпечення просування ним АКП відрізняється у різних компаніях, але вони можуть включати такі спільні риси:

1. Використання прикладів з преси/ЗМІ про шкоду для репутації компанії в результаті порушення вимог законодавства щодо протидії хабарництву і боротьби з корупцією.
2. Використання статистичних даних про порушення антикорупційного законодавства (штрафи, фінансові санкції, персональна адміністративна або кримінальна відповідальність окремих осіб).
3. Використання власного досвіду, як джерела знань про різні аспекти боротьби з корупцією.
4. Використання відеозаписів та інших матеріалів, підготовлених приватними особами або компаніями, які зіткнулися з проблемами у сфері антикорупційного комплаєнс і набули певних знань із власного досвіду.
5. Складання для керівництва реалістичного плану заходів, необхідних для впровадження АКП, а також переліку необхідних ресурсів, включаючи терміни запровадження засобів контролю та відповідний бюджет.

Глибше залучення керівництва у впровадження антикорупційних політик і заходів в компанії є довгостроковим процесом. При прийнятті рішення про запровадження АКП необхідно розглянути питання балансу між необхідністю швидко втілити в життя її ключові положення (і підвищити обізнаність про найбільш важливі ризики) і тим фактом, що ще більше можна (і необхідно) буде зробити в довгостроковій перспективі. Надмірно складний початковий проект може виявитися непродуктивним. З іншого боку, дуже простий проект (прямо не націлений на конкретні ризики порушення антикорупційного законодавства, з якими має справу компанія) може виявитися нездатним призвести до прийняття надійних та ефективних процедур антикорупційного комплаєнс.

Для забезпечення стійкого ефекту запровадження АКП необхідним є постійне залучення у такі процеси вищого керівництва. В ідеалі, вищі керівники компанії мають демонструвати особистий приклад не тільки залученням до розробки та прийняття Кодексу ділової етики, а й щоденною готовністю дотримуватися встановлених вимог.

Їх заяви про підтвердження дотримання вимог антикорупційного комплаєнс (шляхом направлення повідомлень працівникам або на зборах під їх головуванням, або за їх участю) можуть справити більший вплив, ніж будь-який письмовий документ, наскільки б офіційним і «загрозливим» він не був. Аналогічно, підбір і підвищення керівників, які продемонстрували позитивні приклади дотримання вимог АКП, може вплинути на тих, хто прагне кар'єрного зростання в компанії.

Аби уникнути враження, що АКП лише декларується генеральним директором і наглядною радою (тобто, що всі заходи проводяться тільки для звіту), доцільно організувати регулярну електронну розсилку, у якій має бути інформація про те, що слід робити при виникненні будь-яких проблемних питань у сфері протидії корупції. Участь керівництва вищої, середньої та нижчої ланки у формуванні і впровадженні АКП допомагає забезпечити необхідний особистий приклад «зверху, всередині і до найнижчих рівнів компанії».

Приклади залучення вищого керівництва у впровадження АКП:

1. Участь вищого керівництва компанії у навчанні працівників нижчої ланки – вступне слово керівників компанії на початку занять є оперативним і ефективним способом продемонструвати своє залучення.
2. Дні інформування про АКП, що проводяться на регулярній основі (наприклад, щорічно), під час яких поширюються повідомлення від вищого керівництва компанії, а на всіх внутрішніх нарадах одним з обговорюваних питань є АКП (нова інформація, ситуації, правила тощо).

3. Постійне обговорення питань впровадження АКП керівниками вищої ланки на робочих/інструктивних нарадах – коли стає відомо, що вище керівництво систематично контролює своєчасне надання працівникам консультацій з питань комплаєнс, а також їх повідомлень та пропозицій, це стимулює працівників звертатися до Уповноважених, спеціальних відділів чи робочих груп компанії з правових питань і комплаєнс.
4. Чіткі заяви вищих керівників компанії про те, що цілі діяльності компанії мають досягатися виключно у способи, обумовлені дотриманням вимог Кодексу ділової етики, з прямими посиланнями на спеціальні юридичні роз'яснення, що стосуються комерційних питань/проектів, про які йде мова.
5. Вимога вищого керівництва щодо включення відповідних положень АКП до стратегічних документів компанії з метою забезпечення їх виконання під час реалізації стратегії та можливості здійснення відповідного моніторингу та контролю.

?

1. Які дії власників і керівників бізнес-структур є запорукою успіху АКП підприємства?
2. Яким чином власники компанії можуть бути залучені до реалізації АКП?
3. Які з форм залучення власників та вищих керівників до реалізації АКП є, з Вашої точки зору, прийнятними для Вашої компанії? Аргументуйте власну відповідь.

Розділ VII

АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА (АКП) ЯК ГОЛОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНС. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ АКП ТА ЇЇ ЗМІСТ

Антикорупційна програма (АКП) є вагомим складовою та основним документом антикорупційного комплаєнс. АКП повинні дотримуватися усі співробітники організації та всі особи, на яких вона може поширюватися. Більш детальну характеристику такого кола осіб наведено у розділі XIII «Поширення АКП на треті сторони». Фактично, АКП є базовим документом для вирішення усіх спірних моментів, інструкцією для вирішення питань та прийняття рішень у сфері антикорупційного комплаєнс.

СТВОРЕННЯ АКП передбачає дотримання компанією основних принципів щодо процесу побудови АКП.

У компанії, де розпочинається процес впровадження антикорупційного комплаєнс і стоїть завдання розробки АКП, має бути створена спеціальна робоча група з осіб, відповідальних за АКК і АКП. Бажано, щоб на чолі цієї робочої групи стояв представник вищого керівництва для можливості швидкого прийняття відповідних управлінських рішень.

До складу такої групи обов'язково мають увійти працівники компанії, а також експерти та професіонали у певних вузьких питаннях. Також, можливо включити до її складу представників інших стейкхолдерів, зокрема, власників, головних ділових партнерів, представників держави тощо.

Залучення до складу групи великої кількості власних співробітників, з одного боку, є доцільним, оскільки саме вони найкращим чином орієнтуються в специфічних та індивідуальних особливостях організації. З іншого боку, це створює додаткові ризики «суб'єктивності». Рекомендуємо, щоб зовнішні експерти після створення АКП організації провели її незалежну експертизу.

Навіть, якщо текст АКП розроблено зовнішнім консультантом, в частині, що стосується кадрових питань, до розробки АКП мають бути залучені працівники організації, адже таким чином виникає ефект причетності, що вкрай важливо для подальшої імплементації та ефективного функціонування програми та її окремих політик.

За своїм функціональним та професійним складом група має бути якнайбільш диверсифікованою. До її складу бажано включити (за наявності) представників таких служб підприємства, як:

- юридична служба;
- фінансова служба;
- служба етики та комплаєнс;
- служба внутрішнього аудиту;
- служба економічної безпеки;
- служба кадрів.

Завдяки широкому колу учасників з різним профілем можна отримати вищий рівень деталізації викладених в АКП елементів корпоративної політики та процедур, що спрямовані на попередження корупції у діяльності компанії.

Звичайно, якщо прийнято рішення про створення АКП, доцільно створити й службу антикорупційного комплаєнс.

АКП має відповідати всім вимогам законодавства, чинного як в юрисдикції основного місця розташування, так і в усіх відповідних закордонних юрисдикціях, якщо організація здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Під час розробки антикорупційної програми рекомендуємо враховувати наступні чинники:

- Розмір компанії
- Бізнес-сектор (галузь)
- Потенційні ризики
- Місця розташування підрозділів

ЗМІСТ АКП

Запораками ефективного функціонування антикорупційної програми є її лаконічність; структурований зміст та доступність викладення. Традиційно АКП складається з таких розділів:

1. ДЕКЛАРАЦІЯ ПОЛІТИКИ ПОВНОЇ ВІДМОВИ ВІД КОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК ТА ОСТАТОЧНОЇ ЇХ ЗАБОРОНИ. Правильно сформульована, доступна та зрозуміла антикорупційна політика є необхідним першим кроком впровадження АКП. Вона має містити чіткий, конкретний та однозначний опис корупційних дій, їх характерні риси та ознаки, способи розпізнання. Вирішальним елементом декларації є чітке формулювання морально-етичних норм, цінностей та принципів, яких дотримується компанія у протидії корупційним проявам. На цих засадах вибудовується корпоративна культура,

прийняття якої є критерієм для відбору персоналу. Декларація є чітким сигналом як внутрішньому середовищу, так і зовнішньому оточенню компанії про дотримання антикорупційних принципів. Результатом є менша кількість корупційних проявів, ніж у компаній, які такі принципи не декларують.

2. ПОЛІТИКА В СФЕРІ ДІЛОВИХ ПОДАРУНКІВ ТА ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ВИТРАТ. Ділові подарунки, сувеніри, покриття витрат на участь у представницьких, культурних і громадських заходах, бізнес-ланчі, фуршетти тощо є необхідним елементом ділової культури. Втім, вони не можуть використовуватися, як засіб викликати у їх отримувача (учасника) відчуття зобов'язання при прийнятті ним рішення; тим більше, як умова прийняття певного рішення (здійснення дій) в інтересах компанії. Компанія обов'язково повинна мати політику, яка чітко проводить межу між діловою ввічливістю та неетичною практикою у цих питаннях, надає чіткі інструкції працівникам.

На які аспекти такої політики доцільно звернути увагу при розробці АКП?

В першу чергу, має бути визначений основний перелік або характеристики сувенірної продукції (представницьких заходів) із регламентуванням їх вартості та прийнятної суми витрат, що можуть бути подарунком від компанії. Відповідно, предмети (заходи) вищої вартості будуть потрапляти під ознаки корупційних дій. Такий перелік затверджується внутрішнім положенням компанії з урахуванням норм чинного вітчизняного та міжнародного законодавства.

Зазвичай, не є проблемою прості сувеніри – предмети невисокої вартості з логотипом компанії – ручки, кружки, футболки, кепки тощо. Але при даруванні їх державним службовцям слід приділяти особливу увагу вартості, оскільки в державному секторі вимоги дуже жорсткі.

Розповсюдженою практикою є встановлення максимальної вартості подарунка або представницького заходу.

Подарунки та представницькі заходи потрібно оцінювати не лише за їх вартістю, але й з огляду на морально-етичні норми, бо можливі неоднозначності у сприйнятті сторонніми особами (колегами або членами родини). Наприклад, далеко не всі рівні за вартістю ручки можуть бути використані як діловий подарунок. Має значення їх форма, виконання, розфарбування та написи. Іншим прикладом може служити оплата у закладах громадського харчування. Навіть за рівної суми компенсація вартості стандартного бізнес-ланчу є прийнятною на противагу покриттю витрат на відвідування вечірнього (нічного) розважального заходу.

Політика щодо подарунків повинна містити як інструкції стосовно надання подарунків і розваг від імені компанії та її працівників, так і інструкції стосовно прийняття подарунків та запрошень на розважальні події керівництвом та працівниками компанії.



Працівники мають чітко розуміти, що в цій сфері сприйняття не менш важливе, ніж реальність. Якщо є ризик хибного сприйняття подарунку чи розваги, то їх не слід пропонувати або приймати. Основними критеріями лишаються вартість та відповідність морально-етичним прийнятим і затвердженим нормам. Регламентування цих положень і є одним з основних завдань і призначень антикорупційної політики компанії.

В організації має бути особа, відповідальна за надання необхідних дозволів і порад, а також доступний та відомий всім працівникам та іншим заінтересованим особам канал зв'язку з такою особою. Не можна вимагати від працівників вирішення етичних дилем, якщо для цього не передбачені спеціальні інструменти, працівники не навчені ними користуватися і документально не підтверджене ознайомлення з такими політиками та процедурами.



Кращою практикою вважається впровадження документообігу (регламентів, запитів, дозволів і звітів, декларацій) про надання/прийняття подарунків (або компенсації представницьких витрат чи участі у заходах) з вартістю, вищою за встановлену. Відповідний документ має містити опис приводу та підстави вручення подарунку/заходу, орієнтовну вартість, учасників з обох сторін. Ця практика дозволяє компанії здійснювати моніторинг отриманих та виданих подарунків/заходів, а також дисциплінує працівників.

Головне завдання цієї частини АКП – врегулювання сфери подарунків/заходів обов'язково повинно підкріплюватися чіткими інструкціями та механізмом вирішення сумнівних та виняткових ситуацій.

3. ВИМОГА ОBOB'ЯЗKOBOTO ДЕКЛAPУBAHHЯ KОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ. Конфлікт інтересів (KI) може стати причиною «корупційної токсичності» працівника через виникнення суперечностей між його особистими інтересами та професійними обов'язками.

Причинами KI найчастіше є:

- бажання отримати матеріальний зиск;
- намагання сконцентрувати владу;
- родинні та особисті стосунки;
- бажання помсти тощо.

Фактично, конфлікт інтересів може стати причиною не тільки репутаційних, а й правових наслідків для організації. KI збільшує ризики:

- порушення антимонопольного законодавства;
- корупційних дій;
- фальсифікації звітності;
- неправомірного використання інсайдерської інформації;
- несправедливих кадрових рішень у сфері призначень і винагород.

Сам по собі конфлікт інтересів не є порушенням – це ситуація, в яку потрапив працівник (іноді незалежно від власного бажання). Однак дії щодо використання цього конфлікту на свою користь можуть призвести до корупційних правопорушень. Саме через це слід проводити постійний моніторинг ризиків KI.

З ризиками KI працюють різні служби компаній: юридична, закупівель та постачання, комплаєнс, фінансова. Для налагодження системи моніторингу цих ризиків і отримання якісної аналітичної інформації уповноважених з АКП повинен координувати та скеровувати дії всіх перелічених служб.



Головним джерелом первинної інформації про реальні та потенційні конфлікти інтересів є декларації працівників. Вимога декларування конфлікту інтересів має обов'язково міститися в АКП.

При цьому слід враховувати відмінність між реальним і потенційним конфліктом інтересів. Під реальним слід розуміти той, що вже має місце, стався і призвів до збитків, штрафних санкцій, суттєвих репутаційних і матеріальних збитків тощо. Натомість, потенційний KI відображає лише наявність умов чи підстав, що визначають можливість або ймовірність настання таких наслідків.

Треба зауважити, що не кожен потенційний конфлікт інтересів неминуче стає реальним, але кожен потенційний KI має бути належним чином опрацьований уповноваженим з антикорупційного комплаєнс.

Робота з опрацювання KI включає такі етапи:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників;
- оцінка ризиків;
- створення системи запобіжників і елементів контролю.

У свою чергу, ці етапи включають окремі складові:

Аналіз зовнішніх чинників передбачає:

- виявлення контрактів і процедур, які вимагають перевірки на наявність КІ;
- вивчення сфери діяльності, кола інтересів і контактів працівників компанії;
- виявлення сталих стосунків між сторонами взаємодії по контрактах, процедурах тощо.

Аналіз внутрішніх чинників передбачає:

- роботу з даними декларацій КІ, матеріалів розслідувань, повідомлень від зацікавлених служб і третіх осіб;
- вивчення наявних запобіжників і елементів контролю;
- вивчення фактів і трендів порушень і ризиків, моделювання імовірності КІ та завданих ним потенційних збитків.

Важливим є аналіз ризиків по групах і категоріях працівників. При цьому береться до уваги посада, структурний підрозділ, покладені обов'язки, функції та завдання, надані повноваження, рівень відповідальності, доступ до ресурсів тощо. Аналіз зазвичай проводять шляхом класифікації ризиків за рівнем імовірності, ступенем впливу і характером прийнятності (прийнятні, прийнятні за певних умов, неприйнятні).

Запобіжниками збільшення ризиків КІ, а також переростання потенційних КІ в реальні є додаткові рівні узгодження рішення; атестація працівників на доступ до певних видів інформації; регулярне проведення заходів, які нагадуватимуть персоналу про чинну в компанії політику декларування конфлікту інтересів.

?

1. Хто в компанії є відповідальним за розробку та впровадження АКП?
2. Хто має входити до складу робочої групи з розробки АКП у Вашій компанії? Чому?
3. Опишіть схематично процес розробки АКП.
4. Які з розділів, описаних у Посібнику, включені (мають бути включені), а які не варто включати до складу АКП Вашої компанії? Чому?

Розділ VIII

СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ, ЯКІ ВІДПОВІДАЮТЬ ЗА ВПРОВАДЖЕННЯ АКП, І НАГЛЯД ЗА ЦИМ ПРОЦЕСОМ

Проведення ефективної антикорупційної діяльності є можливим лише за умови організації управління виконанням АКП, що охоплює три пов'язані складові: виконання, підпорядкування та нагляд.

Вибір суб'єкта, відповідального за впровадження АКП, значною мірою залежить від розміру юридичної особи та масштабу її діяльності. Потужним компаніям слід створювати спеціальну службу антикорупційного комплаєнс, повноваженням якої буде розробка, впровадження та нагляд за дотриманням АКП.

В окремих випадках ці функції та повноваження можуть бути покладені на одного спеціально призначеного співробітника – Уповноважену особу з питань запобігання та виявлення корупції (комплаєнс-офіцера). Такий підхід більшою мірою притаманний середнім за розміром і діяльністю суб'єктам господарювання.

Альтернативним варіантом є приналежність уповноваженої особи до іншої служби з суміжними завданнями і сферою відповідальності: юридична, фінансова, внутрішнього аудиту, внутрішньої безпеки, кадрова тощо. Також існують варіанти, коли всі або деякі елементи АКП віддаються на аутсорсинг стороннім організаціям, що спеціалізуються на подібній діяльності.

В ієрархічній структурі організації діяльності компаній можливими є кілька варіантів підпорядкування служби антикорупційного комплаєнс:

- 1) органу власників (зборам акціонерів, учасників тощо);
- 2) Наглядовій раді;
- 3) виконавчому директору;
- 4) органу, що складається з кількох стейкхолдерів, як з боку власників, так і з боку менеджменту;
- 5) подібно до розглянутої раніше багатофункціональної групи з розробки АКП: представники власників, представники юридичної служби, кадрової служби, фінансового відділу, внутрішнього аудиту, внутрішньої безпеки тощо.

Нагляд за виконанням АКП є узагальнюючим елементом, який функціонує на кожному етапі її реалізації. При цьому, найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого основним відповідальним за виконання АКП, а відтак, і за її впровадження та нагляд за виконанням, є Наглядова рада.

У великих компаніях у складі Наглядових рад діють комітети. Питання комплаєнс та нагляду за виконанням АКП готують до розгляду на засіданнях Наглядової ради комітет з аудиту або фінансової безпеки (за наявності).

У той же час, можливі й інші варіанти організації діяльності наглядових органів з питань антикорупційного комплаєнс, які безпосередньо службою не керують, але здійснюють оцінку, надання рекомендацій, перевірку тощо.

В окремих випадках до складу наглядових органів (комітетів чи груп) входять різні стейкхолдери. Такий підхід забезпечує зрівноваження інтересів і можливість більш об'єктивного розгляду питань антикорупційного комплаєнс.

Поодинокими, однак такими, що вже добре зарекомендували себе, є випадки створення наглядового органу, до складу якого входять цілком незалежні особи, відомі в галузі авторитетні експерти. Уповноважений з антикорупційного комплаєнс в такому випадку виконує комунікаційні та координаційні функції між наглядовим органом і відповідними структурами компанії.

У контексті розгляду особливостей процесу впровадження та нагляду за виконанням АКП пильної уваги потребують аспекти побудови самих структур комплаєнс. Існує кілька підходів до їх побудови.

Розглянемо основні варіанти побудови служби комплаєнс в організації: централізовану, децентралізовану та комбіновану.

ЦЕНТРАЛІЗОВАНА СТРУКТУРА

Специфіка централізованої структури полягає у тому, що один керівник служби комплаєнс несе відповідальність за виконання усієї комплаєнс-функції, незалежно від сфери її застосування. За таких умов комплаєнс-контролери підпорядковані менеджером бізнес-одиниць або безпосередньо керівнику служби комплаєнс. При цьому керівник служби комплаєнс несе відповідальність за ефективність організації та діяльності системи комплаєнс, виконання її завдань і повноважень та впровадження АКП. Керівник служби комплаєнс може бути окремою структурною та кадровою одиницею, а може поєднувати цю посаду з іншою, наприклад, керівника юридичного або фінансового підрозділу.

ПЕРЕВАГОЮ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СТРУКТУРИ є концентрація повноважень однієї посадової особи, що передбачає акумулювання повноважень щодо організації процесів і контролю результатів в одних руках. Це забезпечує можливість дотримання однакових вимог, підходів і можливостей контролювати ефективність системи в цілому.

НЕДОЛІКИ ЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СТРУКТУРИ можуть бути спричинені конфліктом інтересів між бізнес-підрозділами і комплаєнс-контро-

лерами. Зокрема, підпорядкування комплаєнс-контролера менеджеру бізнес-одиниці може призводити до появи тиску на контролера. Пріоритет може надаватися не завжди тим рішенням, які будуть відповідати законам та етичним правилам, оскільки остаточне рішення приймається менеджером бізнес-одиниці. Ще одним недоліком може бути відстороненість служби комплаєнс від розуміння бізнесу.

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА СТРУКТУРА

Особливості децентралізованої структури полягають у тому, що керівник служби комплаєнс несе відповідальність за один або кілька компонентів системи, наприклад, тільки питання АКП. Комплаєнс у сфері оподаткування забезпечується фінансовим відділом або бухгалтерією; антимонопольних законів і корпоративного управління – юридичним відділом; трудового права – відділом кадрів тощо. Кожен з керівників відділів несе відповідальність за аналіз ризиків, розробку та впровадження політик і процедур, за навчання персоналу. Для кожного керівника комплаєнс є додатковою функцією.

ПЕРЕВАГАМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СТРУКТУРИ є тісний зв'язок з бізнес-процесами, добре розуміння специфіки конкретних правовідносин (податкових, трудових, антикорупційних тощо).

НЕДОЛІКОМ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ СТРУКТУРИ є те, що у разі необхідності прийняття рішення, яке стосується комплаєнс, пріоритет може надаватися вирішенню питань бізнесу, а до вирішення питань комплаєнс застосовується залишковий принцип (вирішення лише в тих межах, на які залишаються час і бажання). Це може суттєво зашкодити компанії у разі викриття порушень чинних правил, регуляторних процедур, етичних норм і галузевих стандартів.

КОМБІНОВАНА СТРУКТУРА

Комбінована структура передбачає поєднання позитивних рис і якостей централізованої і децентралізованої структур. Її основним принципом є «Clipboard with Checklist and Red Pen» («Дошка з листом контрольних питань та червона ручка»). За такої структури керівник служби комплаєнс відповідає за:

- загальне керівництво;
- організацію навчання керівництва і персоналу;
- організацію взаємодії з усіма підрозділами компанії з питань комплаєнс;
- моніторинг виконання;
- організацію та участь у внутрішніх розслідуваннях, комунікаціях із зовнішніми партнерами з питань комплаєнс.

При цьому кожен керівник підрозділу несе відповідальність за аналіз ризиків, розробку і впровадження політик і процедур на місцях за своїми напрямками. Однак, в окремих галузях комплаєнс забезпечується керівником служби комплаєнс та підлеглими йому працівниками.

Комбінована структура дозволяє отримати найбільш вдале поєднання розуміння і врахування специфіки діяльності у кожній окремій сфері та загальну координацію діяльності і контролю з боку керівника служби комплаєнс.

Завдяки поєднанню елементів, що притаманні як централізованій, так і децентралізованій структурам, комбінована структура найбільшою мірою реалізує переваги та можливості комплаєнс і дозволяє:

- закріпити контрольні механізми в організації;
- збільшити прозорість фінансових і бізнес-процесів організації;
- створити чіткі і зрозумілі «правила гри» для співробітників;
- підвищити привабливість компанії для інвесторів і закордонних партнерів;
- істотно знизити ризики вчинення корупційних правопорушень;
- суттєво знизити ризики порушення антимонопольного, податкового, трудового, митного та інших галузей законодавства;
- значно зменшити розміри виплачених штрафів та інших санкцій, що застосовуються державними органами за порушення нормативно-правової бази;
- спростити бізнес-процеси;
- знизити обсяг особистого контролю засновників і топ-менеджменту над внутрішніми процесами.

Завдяки можливості поєднувати різнопланові характеристики та якості комбінована структура дозволяє мінімізувати до незначного рівня недоліки, що притаманні організації комплаєнс на підприємствах, в установах і організаціях. Це дозволяє вважати її нині оптимальним варіантом побудови подібних систем.

У процесі нагляду за виконанням АКП Уповноважений або відповідний відділ на підприємстві зобов'язаний проводити постійний моніторинг і періодичну оцінку дотримання положень АКП співробітниками компанії, а в окремих випадках – також і осіб, що є її контрагентами.

У процесі нагляду, моніторингу та контролю прийнятними є такі форми:

- розгляд і реагування на повідомлення про порушення вимог АКП чи інших правопорушень;
- здійснення планових та позапланових перевірок діяльності працівників компанії щодо виконання АКП;
- проведення експертизи організаційно-розпорядчих, юридичних, виробничих та фінансових документів, а також їх проектів.

При цьому Уповноваженим формуються характер інформації та критерії відбору її джерел для моніторингу і оцінки. У такому разі Уповноважений має отримати доступ до фінансової документації підприємства, документів первинного обліку, будь-яких кадрових, виробничих, контрактних, адміністративно-розпорядчих та інших документів. Результати перевірок та/або внутрішніх розслідувань мають бути відображені у письмових звітах, що оформлюються належним чином, передаються вищому керівництву і зберігаються визначений час. У разі виявлення суттєвих порушень можуть вживатися дисциплінарні заходи чи фінансові санкції.

У той же час, як захід превентивного характеру, Уповноваженим може проводитися періодичне спілкування з працівниками підприємства щодо дотримання положень АКП і підвищення рівня їх комплаєнс-культури. Під час такого спілкування може проводитися анкетування, результати якого можуть бути взяті до уваги під час перевірки. Однак, в анкетування можуть бути задіяні і механізми психологічного впливу, зокрема, заохочення дотримання положень АКП, так само як і осуд за їх невиконання.

Крім усного спілкування, дієвим є використання анкет, за результатами яких співробітник може відчути дискомфорт, що спонукатиме його до дотримання положень АКП. Так само прийнятним є застосування анкет та проведення оцінки дотримання положень АКП у разі підозри виникнення конфлікту інтересів, а також для періодичного нагадування співробітникам про необхідність самостійно відстежувати свої дії щодо дотримання положень АКП.

Розробка відповідних анкет для оцінки дотримання положень АКП співробітниками юридичної особи та їх поширення, а також обробка результатів належить до завдань Уповноваженого з АКП. Далі наведено приклад формулювання питань при складанні подібних анкет.

Питання для самостійної оцінки дотримання положень АКП

- Чи може перевага створити тиск, вплив або видимість впливу на конкретну офіційну або комерційну дію одержувача?
- Чи складно було б Вам пояснити законну причину надання переваги власному чоловіку (дружині)/партнеру?
- Чи стали би Ви уникати обговорення переваги з вашими колегами або вашим керівником через страх, що вони вважатимуть цю дію «не за призначенням і/або надмірною»? Чи відчували б ви себе незручно, прочитавши про перевагу в газеті?

- Чи є перевагою запрошення на захід, що не має професійної складової?
- Чи виходить перевага за рамки розумного або за межі того, що зазвичай вважається прийнятним у вашому діловому оточенні або діловому оточенні вашого колеги?
- Чи часто Ви надаєте або отримуєте переваги одній і тій же особі або організації від однієї і тієї ж особи або організації?
- Чи перевага не переслідує ділову мету або переслідує лише незначну ділову мету?
- З огляду на посаду і положення, які Ви і ваш колега займає кожен у своїй організації, чи може перевага здатися незвичайною або нерозумною? Чи є одержувач державною посадовою особою?
- Чи збігається надання переваги у часі з конкретною офіційною або комерційною дією одержувача?
- Чи відомо Вам, що перевага заборонена прийнятою корпоративною або офіційною політикою і/або галузевими стандартами та порушує їх або іншим чином не заохочується ними?

?

1. Які структури у Вашій компанії здійснюють функції з управління виконанням АКП, а саме: виконання, підпорядкування та нагляду?
2. Назвіть переваги та недоліки кожного з підходів до побудови структур, відповідальних за АКК (централізована, децентралізована, комбінована структура).
3. Якими можуть бути форми нагляду, моніторингу та контролю виконання АКП? Які форми застосовуються у Вашій компанії?

Розділ XI

ПОЛІТИКА, ЯКА ЗАБОРОНЯЄ КОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ (КОДЕКС ЕТИКИ), ЯК ЕЛЕМЕНТ АКП

У педагогіці вже давно стало постулатом, що передусім копіюється поведінка, а не слова. Якщо слова розходяться з поведінкою, то саме поведінка сприймається, як зразок для слідування. Це повністю стосується й антикорупційної діяльності. Щоб відправити підлеглим хибний сигнал, керівництву не обов'язково вдаватися безпосередньо до корупційних дій. Достатньо створювати для них передумови, наприклад: не вживати заходів із запобігання конфлікту інтересів під час призначення на посади та розподілу завдань; вдаватися до фаворитизму по відношенню до окремих осіб; чинити незначні, «невинні» зловживання, використовуючи власність компанії (порушення порядку використання автомобілів, необґрунтовані представницькі витрати тощо). Саме тому серед головних вимог міжнародних організацій є вимога створення на вищому щаблі корпоративного керівництва належної тональності, чіткої декларації відмови, передусім, найвищого керівництва від корупційних практик та тих практик, що їм сприяють.

Якщо належна тональність «у верхах» присутня – її потрібно розповсюдити на всі рівні колективу компанії. Неможливо вимагати чогось від рядових працівників та від молодших менеджерів, якщо їм не доведені цінності та принципи, не змальована правильна та неправильна поведінка у певних ситуаціях. Крім того, персонал слід попередити про дисциплінарну, адміністративну та кримінальну відповідальність за порушення.

Організація повинна мати чітко сформульовані політики та процедури стосовно антикорупційної діяльності та забезпечити їх знання працівниками, легкий доступ до них, а також до порад щодо їх застосування. Часто такі політики зводяться в єдиний документ. Іноді розробляється загальний документ, який містить принципи застосування зазначених політик та включає посилання на них. Цей єдиний документ, як іноді кажуть, «політику політик», називають Кодексом етики організації.



Кодекс етики – це зведення принципів та практик, яких дотримується бізнес, спрямованих на забезпечення економічно ефективної господарської діяльності за умови дотримання задекларованих цінностей.



Іноді розрізняють поняття кодексу етики та кодексу поведінки. Під кодексом етики в такому разі розуміють зведення організаційних цінностей та критеріїв для прийняття рішень, натомість, в кодексі поведінки даються інструкції стосовно дій в конкретних ситуаціях. Такий поділ дійсно має сенс, коли в організації проходить чітка межа між тими, хто приймає рішення, та тими, хто суто функціонально їх виконує. Водночас, в багатьох сучасних організаціях працівники бувають досить самостійні в прийнятті рішень. Працюючи на відстані від головного офісу, вони часто є єдиними представниками організації і є відповідальними за просування цінностей організації. В цьому посібнику ми не розрізняємо кодекс етики та кодекс поведінки і вважаємо ці поняття синонімічними.

За останнє десятиліття в більшості країн, включаючи Україну, помітною стала тенденція в законодавстві на посилення вимог до організацій щодо перевірки ними власних контрагентів. У зв'язку з цим поширюється практика розповсюдження дії Кодексу етики на так звану «розширену організацію», тобто й на всіх бізнес-партнерів та інших третіх осіб, що діють спільно з організацією або від її імені. Це викликає необхідність в спеціальних тренінгах із ознайомлення з Кодексом етики не тільки для власного персоналу, а й для представників зазначених організацій.



Кодекс етики та чітка заборона корупційних практик. Підсумки:

- Вище керівництво повинно всіляко демонструвати свою відданість антикорупційним принципам.
- Корупційні практики повинні бути суворо заборонені як по відношенню до працівників державного, так і комерційного сектору, а також по відношенню до політиків та політичних партій, груп.
- Антикорупційні принципи та процедури мають бути чітко сформульовані у письмовій формі та знаходитися у легкому доступі для працівників.
- Документом, який містить антикорупційні принципи і практики, є Кодекс етики.

ЩО ТАКЕ ЕТИКА З ТОЧКИ ЗОРУ КОМПЛАЄНС?

Етика – доволі широке та багатозначне поняття. Що зазвичай розуміють під етикою в контексті комплаєнс?



Етика з точки зору комплаєнс – це набір процедур та практик, спрямованих на належне розв'язання потенційно спірних та багатозначних ситуацій у таких сферах, як корпоративне управління, соціальна відповідальність бізнесу, забезпечення рівних можливостей, безпека на робочому місці, довірче управління, взаємодія з третіми сторонами, використання інсайдерської інформації тощо.



Приклади етичних дилем:

- Користуватися «відкатами» або не виконати план продажу.
- Дати хабара за ліцензію або не відкрити вчасно новий напрямок діяльності.
- Дати хабара або не встигнути з розмитненням товару й порушити строки його поставки клієнту.

У разі відсутності чітких критеріїв прийняття рішень щодо вибору правильної поведінки, працівники будуть керуватися власними уявленнями про етичну поведінку, які можуть зовсім не збігатися з баченням власників та керівників компанії. В результаті обрана поведінка може призвести до дій не в інтересах організації або навіть з серйозними наслідками для неї. Слід також враховувати, що працівник може й не бачити «великої картини» та не мати повного розуміння, які саме шляхи розв'язання ситуації відповідають інтересам організації, а які – ні.

Дуже часто до неетичної поведінки працівників провокує неадекватна система винагороди, яка фактично заохочує працівників досягати результату будь-якою ціною та будь-якими засобами. Відсутність чітких критеріїв, за якими робиться просування по службі, фаворитизм, також сприяють неетичній поведінці.

В ідеалі, працівник має бути максимально позбавленим етичних дилем під час виконання власних виробничих обов'язків. Керівництво

може зробити в цьому напрямку дуже багато. Починати роботу з впровадження етичної ділової культури є сенс з чіткого формулювання поведінки, до якої працівники заохочуються, та розробки заходів заохочення до такої поведінки.

Ті ж етичні дилеми, які неможливо усунути організаційними засобами, мають бути ідентифіковані, проаналізовані та зведені у кодекс етики з обов'язковими інструкціями, як працівнику поводитися у разі їхнього виникнення. Для нестандартних або незрозумілих працівнику ситуацій є сенс передбачити канал отримання порад та інструкцій стосовно етичної поведінки в обставинах, що склалися (див. розділ XIV).

Організаційна етика. Підсумки:

- Мета організаційної етики – запобігання тому, щоб працівник стикався в своїй роботі з етичними дилемами, такими, як: виконати поставлені завдання або діяти протизаконно, або з відчуттям «якось так не правильно»
- Очікувані від працівника підходи до розв'язання етичних дилем мають бути описані в Кодексі етики компанії та інших внутрішніх нормативних документах
- Для нових, нетипових ситуацій, повинна бути передбачена процедура звернення до уповноваженої особи за роз'ясненнями та інструкціями

ЯК РОЗРОБИТИ ПЕРЕДОВИЙ КОДЕКС ЕТИКИ?

У бізнесі найбільш цінуються речі, які приносять гроші. Заходи зі сфери комплаєнс іноді сприймаються як витрати, нав'язані державним регулюванням або забаганками власників. Якщо цей стереотип прижився в організації, правильний підхід до створення нового або поліпшення чинного Кодексу етики може значно покращити організаційну культуру, виявити проблемні місця, започаткувати діалог та обмін думками між різними зацікавленими особами та групами, і, зрештою, привести до збільшення ефективності роботи компанії.

Роботу над Кодексом етики варто проводити за принципом «знизу нагору», бо ніхто не знається на ситуаціях етичних дилем краще, ніж ті, хто безпосередньо з ними стикаються та мусять знаходити їх вирішення. Виконувати цю роботу можна у різні способи: робота в групах, збір та аналіз відповідей на питання в спеціальних анкетах, залучення зовнішніх консультантів тощо. Вибір залежить від величини організації, складності її структури та наявних ресурсів. І головне: процес розробки Кодексу

етики має йти одним курсом з процесом оцінки ризиків. Етичні дилеми сигналізують про наявність ризиків. Неузгодженість Кодексу етики з іншими елементами Антикорупційної програми зводять нанівець всі зусилля з його створення та впровадження.

Типові помилки під час розробки Кодексу етики, яких слід уникати:

1. Кодекс не відповідає ризикам.
2. Кодекс дуже багатослівний, написаний в стилістиці законодавчих документів та перенасичений юридичною термінологією та формулюваннями.
3. Структура кодексу нелогічна, непослідовна, бракує посилань на інші документи, коли це необхідно, не визначені засоби комунікації (гаряча лінія тощо).
4. Не показана в достатній мірі відданість керівництва принципам етики, не розкрита важливість етичного досягнення робочих цілей.

Розповсюдженою є думка, що Кодекс етики – це документ для великих організацій. Втім, ми радимо займатися формулюванням принципів етичного розв'язання дилем навіть невеликим компаніям, які пройшли стадію, коли всі працівники приведені власником-керівником, тобто коли в організації з'являються люди «зі сторони», коли з'являються проміжні щаблі управління і вже немає можливостей самостійно пильнувати поведінку всіх працівників, наочно демонструвати їм власний приклад та вчасно доводити та пояснювати свої цінності.

Як малим, так і великим організаціям слід намагатися гармонізувати бажання охопити в Кодексі якнайбільше етичних дилем та максимально деталізувати бачення щодо їх вирішення, з одного боку, та доступність й легкість сприйняття тексту документу, з іншого боку.

Не існує «стандартного» Кодексу етики, проте найчастіше він міститиме наступне:

- Вступне слово від вищого керівництва.
- Візія, місія, цінності та принципи, які сповідує організація (дотримання бізнес-етики, забезпечення якості, рівних можливостей тощо).
- Викладення ймовірних для даного виду діяльності та галузі етичних дилем з чітким способом їх вирішення.
- Перелік процедур, якими слід керуватися при прийнят-

ті рішення в ситуації виникнення дилем. Бажано, у вигляді чіткого й легкого для сприйняття алгоритму дій.

- Порядок звернення до інших посадових осіб у разі виникнення сумнівів або наявності інформації про порушення.
- Порядок роботи гарячої лінії.
- Посилання на процедури внутрішнього розслідування, а також перелік можливих санкцій у разі порушення норм Кодексу.
- Практичні приклади.
- Посилання на законодавчі акти, галузеві стандарти та інші регуляторні документи, а також професійні етичні стандарти, якщо такі є.

ВПРОВАДЖЕННЯ КОДЕКСУ ЕТИКИ

Для того, щоб Кодекс етики був дієвим документом, слід дотриматися певних формальностей. Слід затверджувати та вводити його в дію спеціальним рішенням вищого керівництва (зборів учасників, Наглядової ради, виконавчого керівництва). Зміст Кодексу необхідно обов'язково довести до відома всіх працівників організації. Нові працівники мають ознайомлюватися з ним при прийомі на роботу. Практика показує, що далеко не вся інформація засвоюється з першого разу, тому ознайомлення з Кодексом етики у вигляді тренінгів з питань змісту та застосування Кодексу або його певних розділів (окремі бізнес-ситуації, що являють собою етичні дилеми, порядок роботи гарячої лінії, організаційні зміни та нові напрямки роботи тощо) краще проводити регулярно, наприклад, один раз на рік.

Сучасні технології дозволяють зробити Кодекс етики, тренінги щодо його змісту інтерактивними, зручними для користувачів, цікавими та навіть розважальними. Електронний формат тренінгу дозволяє також заощадити на відрядженнях для персоналу з інших регіонів. Втім, слушним виглядає поєднання (чергування) очних та дистанційних форм проведення такої роботи.

Українське законодавство в сфері легалізації електронних підписів та електронного документообігу знаходиться в стадії розвитку. На момент написання Посібнику ми рекомендуємо відбирати реальні підписи на паперовому носії на підтвердження ознайомлення з Кодексом етики. Сподіваємося, що вже незабаром цю рекомендацію можна буде не виконувати.



Інтерактивні тренінги в електронному вигляді в корпоративній мережі дають можливість оцінювати ефективність антикорупційної програми. Програмне забезпечення можна налаштувати так, щоб отримувати дані, скільки часу минало між запрошенням на тренінг та його проходженням, скільки було нагадувань, скільки часу займав тренінг по кожному працівнику, чи переривали працівники тренінгові сесії, чи з першого разу давали правильні відповіді на контрольні запитання. Аналіз цих даних може дозволити оцінити ефективність роботи з працівниками та визначити, яким чином її можна покращити.

Дотримання Кодексу етики можна забезпечити тільки, якщо на випадки його порушення керівництво та відповідні служби компанії належним чином реагують. Такі випадки обов'язково мають тягнути відповідні службові розслідування з прийняттям адекватних порушенню санкцій. З розслідувань слід робити висновки та інформувати про них працівників у межах, які дозволяє етика та комерційна таємниця. Актуальні ситуації слід розбирати на запланованих чи позапланових тренінгах або у вигляді розсилки відповідних матеріалів, листів, інструкцій тощо.

Кодекс етики не є статичним документом. До нього слід регулярно вносити зміни, релевантні змінам у діловому середовищі, в якому існує компанія. Нові закони, нові напрями діяльності компанії, нові цілі й пріоритети можуть обумовлювати виникнення нових етичних дилем та підходів до їх вирішення. Отже, регулярний перегляд змісту Кодексу етики є звичайною практикою роботи компаній, що активно розвиваються.



1. Що таке ділова етика?
2. Навіщо потрібно формулювати принципи етичної поведінки в організації?
3. Що таке Кодекс етики і з чого він складається?
4. Як впровадити Кодекс етики в організації?
5. Чи потрібно переглядати Кодекс етики? Як часто та з якої нагоди?

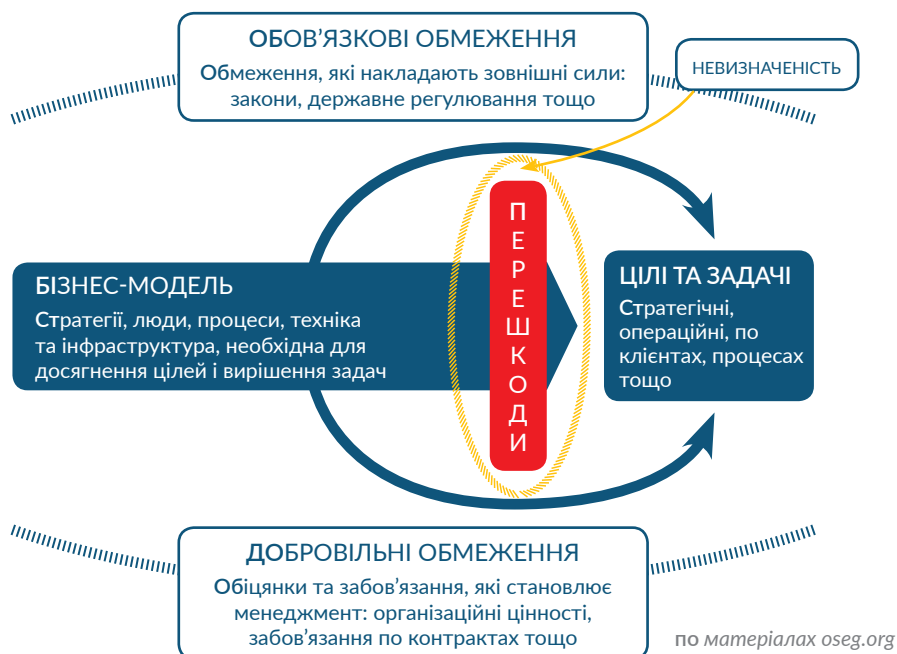
Розділ X

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПРОЦЕДУР З ПІДВИЩЕНИМИ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Практики, подібні до управління ризиками, існували навіть в стародавні часи – наприклад, стосовно небезпек у мореплаванні. Справжнього розвитку теорія й практика управління ризиками отримала в XX столітті з появою наукових методів та технічних можливостей їх застосування. Світова фінансова криза 2008-2009 років змусила спеціалістів переглянути методики, що існували, на адекватність викликам сьогодення. Результатом стала поява сучасних управлінських моделей, які побудовані на управлінні ризиками.

ЩО ТАКЕ РИЗИК?

Найкраще поняття ризику можна пояснити через універсальну модель організації.



На діаграмі представлена модель організації з точки зору поєднання корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнс (GRC).

Організації існують, тому що вони ідентифікували для себе можливості для своєї прибуткової діяльності. У разі державної організації прибутковість далеко не завжди є головним завданням, під можливостями для організації можна розуміти суспільні потреби, для задоволення яких організація створена. На шляху використання можливостей організація формулює головну мету та цілі різного рівня (стратегічні, тактичні, операційні), а також цілі по конкретних організаційних процесах, формує бізнес-модель, яка складається з формулювання стратегій, розробки процесів, найму персоналу, придбання техніки та технологій, створення необхідної інфраструктури.

Однак ключовою особливістю в діяльності організації є те, що досягнення мети не є для організації гарантованим. На шлях до мети впливає невизначеність. Невизначеність – це ситуація, якій властива неповна або неякісна інформація. На практиці невизначеність проявляє себе у вигляді різних перешкод різної природи: зовнішніх, внутрішніх, таких, що з'являються в процесі діяльності. Власне, перешкоди внаслідок невизначеності є сферою інтересів управління ризиками організації.

 Ризик – це небажаний вплив невизначеності на досягнення цілей

Для досягнення мети та цілей організація повинна долати ці перешкоди, але не будь-яким шляхом, не будь-якою ціною. На організацію завжди накладаються обмеження, обов'язкові та добровільні. Обов'язкові обмеження накладаються державою, добровільні бере на себе сама організація рішеннями вищого органу управління (наглядової ради) або вищого менеджменту. До добровільних обмежень належать не тільки принципи добропорядності, але й контрактні зобов'язання, оскільки організація вільна обирати собі партнерів на власний розсуд. Обмеження, які накладає на організацію держава, та добровільно взяті організацією на себе зобов'язання є сферою інтересів організаційного комплаєнс.

Антикорупційний комплаєнс вступає в дію, коли за допомогою корупційних практик несумлінні працівники та керівники можуть намагатися долати перешкоди шляхом порушення обов'язкових та добровільних обмежень організації з метою отримання результату і відповідних винагород будь-якою ціною, а також привласнювати частину результату роботи організації по досягненню її цілей.

УПРАВЛІННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Ефективність антикорупційної програми залежить від правильного визначення ризиків, з якими стикається організація, та їх адекватної оцінки. Антикорупційні заходи дають результат лише тоді, коли вони спрямовані на реальні ризики та скеровують до належних каналів прийняття рішень. Взагалі, управління антикорупційними ризиками повинно бути складовою частиною загального організаційного процесу управління ризиками.

Для організації процесу управління корупційними ризиками створюється робоча група, до складу якої входять представники всіх служб та підрозділів, які безпосередньо стикаються з корупційними ризиками в ході їхньої операційної діяльності, а також представники служб, які виконують ті чи інші функції контролю в сферах своєї відповідальності, а саме: юридичної, фінансової, кадрової служби, внутрішнього аудиту тощо.



Дуже важливо, щоб до складу групи входив представник вищого менеджменту або Наглядової ради, інакше без належного лідерського «спонсорства» весь процес управління ризиками може стати суто академічною справою.

Доцільно включити управління корупційними ризиками до загального організаційного процесу управління ризиками, інтегруватися в автоматизовані системи управління ризиками. Можуть використовуватися спільні заходи та форми збору інформації, інструментарій зберігання, обробки.



Управління ризиками – це визначення та застосування належних процесів та ресурсів для зменшення ризику в ході досягнення цілей.

Управління ризиками складається з наступних етапів: ідентифікація та формулювання ризиків, оцінювання ризиків, вибір ризик-стратегії, впровадження ризик-стратегії, організація моніторингу та звітності.

Використовуються наступні ризик-стратегії: відмова, передача, зниження, прийняття.

ВІДМОВИТИСЯ ВІД РИЗИКУ можна в тому разі, якщо повністю припинити корупційно небезпечний вид діяльності. Застосування цієї стратегії має обмежений характер, оскільки для організації це означає відмову від використання можливості для отримання винагороди (прибутку).

ПЕРЕДАЧА РИЗИКУ часто є розумним рішенням, оскільки, з одного боку, дозволяє організації не відмовлятися від діяльності, а з іншого, точки контакту з ризикованим середовищем передаються іншій структурі (у разі аутсорсингу) або знижується вплив наслідків матеріалізації ризику на фінансовий результат (у разі страхування).

ЗНИЖЕННЯ РИЗИКУ є найбільш розповсюдженою стратегією. На кожен ризик добирається засіб контролю або система засобів контролю, які знижують ймовірність та можливий збиток від його матеріалізації, і таким чином рівень ризику знижується з початкового рівня (невід'ємний ризик) до залишкового рівня ризику.

ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКУ є єдиним можливим варіантом, якщо відмова від ризику неможлива через головну мету існування організації, передача складна або дуже коштовна, а рівень залишкового ризику все одно лишається достатньо високим. У такому випадку необхідно вжити всіх можливих заходів моніторингу, контролю, швидкого реагування, розробити «аварійні» плани, щоб запобігти розгортанню кризової ситуації та завданню суттєвих збитків у разі матеріалізації ризику.

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

До початку процесу оцінювання ризиків необхідно забезпечити точну ідентифікацію ризиків та чіткі формулювання. Неконкретні формулювання призводять до незадовільного результату оцінювання та вибору ризик-стратегії. Хоча в практиці управління ризиками припустимі як кількісні, так і якісні формулювання, перевагу слід віддавати кількісним формулюванням. З огляду на сказане формулювання: «Ризик того, що керівник роздрібної мережі даватиме хабарі за дозвіл на торгівлю при відкритті нової точки продажу» не є задовільним, натомість слід врахувати можливі наслідки та збитки, і тоді формулювання виглядатиме, наприклад, так: «Ризик втрати 200 тисяч грн. на штрафи та юридичний захист, 1 млн. грн. щомісячно протягом невизначеного періоду через затримку відкриття точки через можливу спробу «прискорити» отримання ліцензії».

Оцінювання ризиків здійснюється за формулою:

ЗАЛИШКОВИЙ
РИЗИК

=

НЕВІД'ЄМНИЙ
РИЗИК

—

ЕФЕКТ ЗАХОДІВ
КОНТРОЛЮ

У формулі використовуються наступні основні поняття з теорії ризик-менеджменту:



Невід'ємний ризик – рівень ризику, якщо не застосовані ніякі запобіжники та елементи контролю.



Залишковий ризик – рівень ризику, що залишається після того, як задіяні запобіжники та елементи контролю.

Всі рівні невід'ємного, залишкового ризику та ефекту заходів контролю оцінюються або за кількісною, або за якісною шкалою. Якісна шкала використовує якісні характеристики: високий, середній, низький, або з додавання більш точних градацій: надвисокий, високий, середній, низький, дуже низький. Кількісна шкала замість якісних характеристик використовує числові значення: 1, 2, 3 або 1, 2, 3, 4, 5. Можливо застосувати шкали й з більш дрібним діленням: 10-бальну шкалу, 20-бальну і вище. Однак, такі шкали насправді не роблять результат більш точним. Рейтинги надаються членами оцінювальної групи суб'єктивно, на основі власного сприйняття ризику. Якщо в масштабах «високий, середній, низький», «1, 2, 3» або за відповідними 5-бальними шкалами достатньо просто орієнтуватися, то що практично означає, що один ризик має рейтинг 19, а інший 23 в 30-бальній шкалі, і чи така оцінка несе реальний зміст – питання дискусійне.

За названими шкалами оцінюються як ймовірність матеріалізації ризику, так і потенційний обсяг збитків, якщо така подія матиме місце.

Результати представляють у вигляді таблиці, яка називається ризик-реєстр, та/або у вигляді графічної моделі «ймовірність/збиток», яку часто називають «теплокартою». Зразки ризик-реєстру та «теплокарти» – див. додаток 3, додаток 4.

Якщо рівень залишкового ризику виявляється надмірно високим, тоді залишковий ризик пере kwalіфікується як невід'ємний, проводиться його нова оцінка та здійснюється пошук можливих засобів контролю та зниження цього ризику. Зазвичай, припустимий рівень залишкового ризику визначається ризик-апетитом організації, а також аналізом доцільності витрат проти можливих максимальних збитків.



Ризик-апетит – рівень ризику, який організація погоджується взяти задля отримання винагороди (досягнення мети).

Хоча вважається, що певний залишковий рівень ризику йде організації на користь, оскільки дозволяє їй керівництву та працівникам проявляти ініціативу, а в сфері внутрішнього контролю не вдаватися до надмірної опіки над процесами та працівниками, втім, у разі корупційних ризиків дуже часто існують вимоги (особливо до суб'єктів державного сектору економіки) не мати ризик-апетиту до корупційних ризиків, тобто практикувати «нульову толерантність» до таких правопорушень.

Управління ризиками має бути постійним процесом, ревізія ризиків має здійснюватися не рідше, ніж раз на рік. Позачерговий аналіз потрібний у разі виникнення «тригерних подій»: вихід на нові ринки, відкриття відокремлених підрозділів, реорганізація, зміна власника/злиття, зміни в законодавстві тощо.



1. Поясніть поняття невизначеності та ризику.
2. Що таке управління ризиками? З яких етапів цей процес складається?
3. Який порядок організації роботи з оцінки корупційних ризиків?
4. Чому важливо, щоб у процесі управління ризиками брали участь представники вищого менеджменту?
5. Яким чином кількісно оцінюються рівні ризиків?
6. Що таке ризик-апетит? Як він стосується корупційних ризиків?
7. В яких документах фіксуються результати ідентифікації та оцінювання ризиків?

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА ЗВІТНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ АКП І АКП ЯК НЕВІД'ЄМНА ЛАНКА СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В КОМПАНІЇ

Ефективна антикорупційна програма обов'язково повинна бути пов'язана з системою внутрішнього контролю організації. Корупційні дії завжди залишають сліди в фінансовій та операційній звітності, в реєстрах доступу до матеріальних цінностей та технічних засобів, у документообігу, який забезпечує розподіл повноважень, ресурсів, винагород тощо. Корупційним діям часто передують підготовка, а також з ними пов'язані наслідки, ознаки яких також може виявити внутрішній контроль.

Крім того, в сучасних організаціях засоби контролю не тільки налаштовані на попередження, викриття та коригування порушень – їхнім завданням також є заохочення персоналу організації до правильної поведінки, усунення чинників, які сприяють хибній поведінці, визнання правильної поведінки та отримання винагороди за неї тощо.

ЩО ТАКЕ ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ?

За останні десятиліття найбільш поширеним визначенням внутрішнього контролю стало визначення COSO. COSO – це створена в 1985 році в США недержавна організація, діяльність якої спрямована на підвищення ефективності бізнесу та покращення корпоративного управління через впровадження ефективного внутрішнього контролю, управління ризиками та протидії шахрайству.

Внутрішній контроль – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджментом та іншим персоналом організації, спрямований на забезпечення в досяжних межах цілей по наступних категоріях:

- ефективність та результативність господарської діяльності;
- достовірність фінансової звітності;
- дотримання відповідного законодавства, підзаконних актів, регламентів (комплаєнс).

На практиці часто, коли йдеться про внутрішній контроль, мова йде переважно про фінансовий контроль та звітність. COSO розглядає внутрішній контроль в широкому сенсі: менеджери всіх функціональних одиниць організації, всі відповідальні особи повинні мати свою частку відповідальності за контроль та повинні подавати відповідну звітність по визначених менеджментом лініях підзвітності. Так, оператор машини чи верстату відповідає за роботу свого обладнання, за безпеку праці та належне використання в інтересах компанії. Будь-який менеджер, що займає керівну посаду, є відповідальним за трудову дисципліну та охорону праці в своєму обсязі. Кожен керівник та працівник має свою роль в сфері запобігання корупції, навіть, якщо така роль відносно мала та локальна, як-то: доповісти про неетичну поведінку контрагента або внести в реєстр отриманий діловий подарунок. Такі дії мають бути передбачені, формалізовані та введені в систему внутрішнього контролю.

ЯКІ Є ЗАХОДИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ?

Заходи внутрішнього контролю – це політики та процедури, згідно з якими функціонує система внутрішнього контролю. Заходи внутрішнього контролю можуть бути превентивними, детективними та корегувальними.

Превентивні (попереджувальні) заходи контролю спрямовані на зниження ймовірності, впливу та швидкості розгортання небажаних умов та подій.

Наведемо приклади попереджувальних заходів контролю.

Візування відповідальними особами, перевірка звітності перед подачею, вибіркова перевірка якості – це заходи контролю, що спрямовані передовсім на процеси. Розподіл повноважень, посадові інструкції, перевірка фактів біографії та поданих документів при прийомі на роботу – об'єктом цих заходів контролю є людські ресурси. Обмеження доступу до техніки, робочих місць, програмного забезпечення, організація пересування по службових приміщеннях за допомогою карток, що дають доступ тільки до тих приміщень, що працівник потребує за службовими обов'язками – ці заходи впорядковують роботу з технікою, програмним забезпеченням, матеріальними та нематеріальними активами та ресурсами.

Детективні (викривальні) заходи контролю призначені для виявлення дійсних або потенційних небажаних умов та подій.

Прикладами таких заходів є звірка розрахунків по авансових звітах, перевірка банківських виписок, перевірка, чи відповідають витрати бюджету, перевірка реєстрів доступу до техніки, програмного забезпечення, приміщень.



Корегувальні заходи контролю призначені для нейтралізації та подолання наслідків небажаних умов та подій. Вони також знижують ймовірність, вплив та швидкість розгортання додаткових небажаних умов та подій, які пов'язані з тими, що вже мали місце.

Корегувальні заходи розробляються для виконання наступних функцій:

- припинення (або уповільнення) шкідливих наслідків, викликаних небажаними подіями;
- повернення організації до стабільного стану;
- вирішення проблем та викорінення причин, які призвели до небажаної ситуації;
- інформування відповідних зацікавлених сторін.

Організація повинна мати заздалегідь розроблені плани стосовно порядку дій і розподілу обов'язків та відповідальності в ході виконання перелічених функцій.

МОДЕЛЬ «ТРИ ЛІНІЇ ЗАХИСТУ»

Організація системи внутрішнього контролю в організації та розподіл ролей в ній – це комплексна задача, яку потрібно раціонально вирішувати для забезпечення надійного досягнення організацією цілей з урахування ризиків та за умови, що її дії відповідають принципам ділової доброчесності. В рамках концептуальної основи COSO система внутрішнього контролю наглядно представлена як модель трьох ліній захисту. Перед тим, як ми покажемо цю модель, дамо кілька визначень ключових понять.



Корпоративне управління – це зовнішнє керування, контроль та оцінювання організації, процесів та ресурсів.

Орган, який є визначальним у моделі корпоративного управління в українських акціонерних товариствах та державних і комунальних підприємствах, зазвичай, називається наглядовою радою. В закордонній практиці розповсюджена назва «рада директорів». За аналогією з державним устроєм наглядова рада – це парламент організації, який визначає її цінності, візію, місію, стратегічні цілі, приймає «конституцію» – Кодекс етики – та здійснює нагляд за діяльністю «уряду» – вищого виконавчого керівництва (менеджменту).



Менеджмент – це оперативне внутрішнє керування, контроль та оцінювання організації, процесів та ресурсів.



Запевнення щодо достовірності інформації – це об'єктивне оцінювання організації, процесів та ресурсів.

Законодавство вимагає обов'язкового формування наглядових рад тільки для окремих видів бізнес-організацій. У невеликому та середньому приватному бізнесі часто немає достатніх масштабів для впровадження такої системи управління з повністю незалежними членами наглядових рад та внутрішніми аудиторами. Втім, в інтересах власників створювати вищі наглядові органи та служби внутрішнього аудиту з максимально досяжною незалежністю, для того, щоб мати більш-менш об'єктивне уявлення про те, чи їхні організації досягають поставлених цілей та якими засобами вони це роблять. Те ж саме стосується й внутрішнього аудиту, який в повному обсязі можна реалізувати в достатньо великих структурах. На практиці залучення власників, які не обіймають посад в менеджменті організації, до наглядової функції, а також застосування різних схем підпорядкування посадовців, чиї функції наближаються до функцій внутрішнього аудиту, безпосередньо наглядовому органу, а не найманому керівнику, можуть певною мірою забезпечити баланс інтересів різних сторін організації та сприяти підвищенню надійності та достовірності інформації, яка в ній циркулює.

Сказане вище можна проілюструвати наступною схемою, яка отримала назву моделі «трьох ліній захисту».



за матеріалами coso.org

В якості першої лінії захисту виступають всі керівники та працівники компанії. Сучасні стандарти внутрішнього контролю вимагають, щоб на кожного з них були формально розписані окремі функції зі сфери внутрішнього контролю та накладена вимога формувати та подавати відповідну звітність.

Для забезпечення надійності контролю вводиться друга лінія. В якості другої лінії контролю виступають власне служби контролю в окремих сферах, які потребують професійної підготовки та спеціального оснащення та повноважень. Більшість організацій мають служби фінансового контролю, охорони праці, контролю якості, юридичну службу, специфічні для їх виду діяльності інспекції. Все частіше зустрічаються структури з окремою функцією комплаєнс, зокрема, з уповноваженими із запобігання корупції.

Зрештою, третя лінія – внутрішній аудит – перевіряє всі заходи контролю, за які відповідальні перша та друга лінії, та видає запевнення наглядовій раді в ефективності системи контролю, доповідає про виявлені слабкі місця та пропущені двома лініями захисту порушення. Такого ж роду функцію можуть виконати й зовнішній аудитор, та навіть і державний контролюючий орган. Втім, як зовнішні органи, що не входять до структури організації, вони не розглядаються, як лінії захисту. Крім того, рекомендації державного органу, хоча й можуть бути корисними для організації та захистити її в майбутньому, можуть супроводжуватися фінансовими санкціями та частковим або повним перериванням бізнес-процесів на час перевірок та усунення виявлених порушень та недоліків.

Перша і друга лінія підпорядковуються вищому менеджменту, третя лінія – наглядовій раді. За останні роки через все більшу увагу законодавців до комплаєнс спостерігається тенденція повного або часткового підпорядкування уповноважених з відповідних сфер наглядовій раді або спеціальним комітетам, створеним спільно наглядовою радою та менеджментом.



Концептуальна основа COSO передбачає інтеграцію функцій внутрішнього контролю та ризик-менеджменту. Всі три лінії захисту, крім виконання ролі в сфері внутрішнього контролю, також мають відповідальність за свою частину загального процесу управління ризиками, в тому числі й корупційними ризиками.



1. Що таке внутрішній контроль?
2. Якими бувають заходи внутрішнього контролю?
3. Який зв'язок між антикорупційним комплаєнс та внутрішнім контролем в організації?
4. Назвіть «три лінії захисту». Поясніть їх значення.

Розділ XII

РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ. КОМУНІКАЦІЯ І ТРЕНІНГИ; ІНФОРМАЦІЯ І ЗАОХОЧЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТИ АКП

КОМУНІКАЦІЯ І ТРЕНІНГИ

Основною метою роботи з персоналом є створення та підтримка довіри й внутрішньої культури, в якій корупція не є прийнятним явищем. Менеджери, співробітники й агенти повинні пройти спеціальну підготовку за програмою, розробленою з урахуванням відповідних потреб і обставин. За потреби, доцільно організувати подібну підготовку навіть для підрядників і постачальників. Вони мають пройти таку програму підготовки, якщо це є вимогою іноземних партнерів або організація вважає за необхідне розповсюдження власних антикорупційних принципів на треті сторони.

Одним з класичних методів імплементації антикорупційної програми є навчання. Фактично, проведення навчання всіх зацікавлених сторін, в першу чергу, власних співробітників, є однією з обов'язкових вимог будь-якої антикорупційної програми, що застосовується не тільки в Україні, а й у міжнародній практиці.

Метою навчання, зазвичай, є забезпечення директорів, посадових осіб, співробітників і ділових партнерів матеріалами та підготовка їх до виявлення корупційних ризиків у поточних ділових операціях підприємства.



Процес навчання повинен бути обов'язково задокументований. Рекомендуємо кожного, хто пройшов відповідне навчання, внести до бази даних, де зазначити період навчання та тематику навчального курсу.

Окремо варто взяти до уваги необхідність періодичної оцінки ефективності усіх навчальних заходів. Змінюються умови, законодавство, з'являються нові прецеденти та кейси. Оновлення навчальних програм і методів навчання дозволить підвищити їх ефективність.¹

1 Див. «Методичні рекомендації для тренерів щодо проведення антикорупційних навчань», затверджені Рішенням НАЗК України від 22.09.2017 № 738.

Також ретельно слід ставитися до визначення цільових груп навчання. Основною групою, що вимагає найбільшої уваги, є співробітники, які несуть відповідальність за виконання частини програми по боротьбі з корупцією та персонал, який може бути безпосередньо пов'язаний з корупцією при виконанні своїх обов'язків. Окремою, факультативною, може бути група співробітників «третьох сторін», партнерів, контрагентів тощо.

Навчання антикорупційним політикам і формування відповідних цінностей вимагає від співробітників всіх ієрархічних рівнів засвоєння та чіткого розуміння певних положень.

Персонал має знати і розуміти:

- що таке антикорупційна політика організації;
- процедури по боротьбі з корупцією в організації, які стосуються їх посади;
- ризики та їх наслідки для організації, які можуть виникнути у результаті корупції;
- прояви корупції, які можуть виникати при виконанні їх обов'язків;
- обставини, за яких може статися порушення програми, і способи розпізнання цих обставин;
- будь-які необхідні профілактичні та запобіжні дії, які вони повинні задіяти щодо будь-якого ризику корупції або ймовірної корупції;
- яким чином вони можуть уникнути корупції;
- як і кому вони повинні повідомляти про проблеми.

Перевірка ефективності навчання є досить простою. Її метою є встановлення такого стану, при якому усі відповідальні співробітники знають, як діяти при вирішенні питань, врегульованих АКП, у межах власної компетенції. Саме для підтримання ефективності навчання на високому рівні ми рекомендуємо ряд критеріїв її оцінки.

Навчання повинно:

- бути регулярним;
- побудованим з врахуванням особливостей організації (розмір, корупційні ризики тощо);
- охоплювати співробітників з різними рівнями відповідальності;
- враховувати зміни в організаційній структурі.

Ключовим аспектом є вимога до обов'язковості навчання. Сучасні вимоги до поширення правил і політик антикорупційної діяльності створюють досить «пікантну» ситуацію, коли в сфері навчання та комунікації з'являються співробітники ділових партнерів.

Якщо ваша організація принципово вирішила впровадити стратегію розповсюдження антикорупційної програми не лише на своїх співробітників, але й на партнерські організації, проблемні моменти можуть виникати при навчанні великих груп зі складу власних співробітників та представників «третьої сторони».

Крім цього, постає ряд нагальних питань. Як довести різним співробітникам про актуальність, застосовність і значимість дотримання антикорупційних програм? Як ефективно спілкуватися про серйозність наслідків, пов'язаних з порушенням антикорупційної політики і процедур компанії, в тому числі Кодексу ділової поведінки та етики? Як створювати інтерактивний діалог з різними аудиторіями?

Виклики впровадження програм навчання

ПИТАННЯ: Чи може персонал ігнорувати навчання, посилаючись на пріоритет основної роботи?

ВІДПОВІДЬ: Неготовність завершити навчання повинна бути дисциплінарним порушенням.

ПИТАННЯ: Чи може персонал не завершити навчання у визначений термін?

ВІДПОВІДЬ: Ні. Більш того, записи про навчання повинні контролюватися, щоб з'ясувати, які співробітники не брали участь у навчанні і може знадобитися особисте втручання від функціональних керівників або вищого керівництва, щоб гарантувати завершення підготовки.

У тому випадку, коли організація працює з діловими партнерами, які мають більш високий ризик корупції, рекомендовано обов'язково з'ясувати таке питання: «Чи отримали співробітники ділового партнера, які працюють над відповідною угодою, підготовку по боротьбі з корупцією»? Співробітники компаній-партнерів, які не розуміють ризики, що пов'язані з корупцією або необхідність впровадження превентивних заходів, можуть становити небезпеку для вашої організації.

Окремі ускладнення виникають щодо здійснення або перевірки співробітників «третьої сторони». Ця ситуація потребує ретельного розгляду (більш детально співпраця з діловими партнерами в аспекті розповсюдження антикорупційних практик буде розглянута далі у розділі XIII).



Навчання співробітників ділових партнерів. Основні напрямки навчання персоналу:

- які ризики корупції можуть виникати у різних категорій персоналу;
- які категорії персоналу вимагають навчання по боротьбі з корупцією;
- який тип навчання буде доцільним для кожної категорії персоналу;
- зміст кожного виду навчання (тип навчання, його обсяг і програма);
- коли буде забезпечене навчання;
- як часто буде повторюватися навчання;
- як буде зафіксовано факт навчання (тест, екзамен, записи тощо).

Особливу роль відіграє індивідуальне навчання. Налаштованість компанії діяти етично і законно має бути озвучена та засвідчена вищим керівництвом. Такий рух «з голови» і «могутній голос зверху» дає поштовх і прибирає сумнів щодо намірів організації діяти саме по-новому. У випадку, коли антикорупційна програма тільки впроваджується, навчання починають з перших осіб. Після цього, обов'язково за їх участі та підтримки, починається процес навчання решти співробітників.

Аргументація саме такого порядку дій проста – лише власники та вищі співробітники можуть ефективно просувати певну корпоративну культуру. Для цього вони мають не лише знати і розуміти відповідні закони по боротьбі з корупцією, але й бачити зв'язок реалізації АКП зі стратегією компанії, її політикою побудови відносин з потенційними партнерами у комерційній та публічній сферах.

ІНФОРМУВАННЯ ПРО АКП ТА ЗАОХОЧЕННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Принципи роботи з персоналом повинні враховувати певні елементи антикорупційної програми для співробітників. Акцентуємо увагу на основних аспектах, які слід враховувати.

Підбір персоналу. Це стартова точка, але саме на цьому етапі мають бути відсіяні кандидати, що мають сталу систему цінностей, в якій корупція займає місце «рушія бізнесу». Таких людей буде важко перевчити та перевиховати.

ОСОБЛИВОЇ УВАГИ ВИМАГАЄ ПЕРСОНАЛ НА ПОСАДАХ, ЯКІ Є У СФЕРІ ПІДВИЩЕНОГО КОРУПЦІЙНОГО РИЗИКУ. Окрім обов'язкового навчання, яке повинно бути задокументоване, необхідно проводити регулярну оцінку знань антикорупційних політик і програм та діяльності

щодо їх впровадження. Якщо в організації є можливість, доцільною є практика ротації такого персоналу не рідше, ніж раз на три роки.

Кожна організація, повинна чітко проголосити тезу про те, що...

В нашій організації, яка підтримує Антикорупційну програму жоден працівник не буде...:

! ... понижений за посадою;
...оштрафований;
...звільнений тощо,

за відмову платити хабарі, навіть якщо така відмова може призвести до збитковості бізнесу.

Важливим важелем впливу на дотримання працівниками антикорупційної програми, є побудова релевантних систем оцінки та мотивації персоналу. Традиційною є оцінка ефективності діяльності співробітника з огляду на фінансові (інші вимірювані) результати, але насправді такий підхід може створювати умови для виникнення у працівників мотивації використовувати корупційні дії, як інструмент у досягненні певних виробничих показників. «Результат у будь-який спосіб» – це атмосфера, яка підштовхує співробітника до пошуку яких завгодно варіантів для підвищення, наприклад, обсягу продажів. У певних випадках (особливо при співпраці з державними органами) корупційні ризики таких дій можуть бути надмірними. Мінімальна «тверда» ставка в комплексі зі значними бонусами, що залежать від продажів – це модель, яка сприймається на Заході, як пряме заохочення роботодавцем працівника до корупційних дій.

! Таким чином, розвиток культури відповідності вимогам антикорупційної програми – це довготривалий та безперервний процес, який має спрямовуватися власниками та вищими керівниками і який передбачає серйозну освітню та виховну роботу з персоналом компанії.

- ?
1. Які завдання АКП вирішуються через проведення тренінгів для персоналу?
 2. Для яких категорій працівників варто проводити окремі тренінги? Чому?
 3. Чому важливо задокументувати процес та результати навчання?
 4. Якими можуть бути заходи заохочення виконання АКП окрім преміювання (KPI)?

Розділ XIII

ПОШИРЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ НА ТРЕТІ СТОРОНИ

ВИЗНАЧЕННЯ «ТРЕТЬОЇ СТОРОНИ»:

«Третя сторона» – будь-яка фізична або юридична особа за межами вашої організації, з якими у вас є будь-які договірні відносини.

Кожна організація прагне, щоб її репутація була бездоганною, тому створення додаткових ризиків у площині корупційних проявів є небезпечним та вельми небажаним.

«Бізнес-партнер» = «Третя сторона» (у контексті поточних і майбутніх відносин).

Третіми сторонами можуть бути клієнти, постачальники, агенти і дистриб'ютори, або ділові партнери підприємства. У певних випадках можна рекомендувати спільні з партнерами дії по розробці програм, що спрямовані на запобігання корупційних порушень.

«Великі компанії більше не можуть закривати очі, коли «необережно» і «побічно» купують алмази у польових командирів».

Ted Datta, директор з питань корпоративного управління, ризиків та комплаєнс Bureau van Dijk, Велика Британія.

Це може бути актуально для великих юридичних осіб з власними антикорупційними програмами, які намагаються поширити дію власних програм на максимальну кількість партнерів та контрагентів. Для малих і середніх підприємств та інших суб'єктів без усталених програм співпраця з великим й досвідченим партнером є доцільною.

Якщо це практично можливо, організація повинна вимагати від ділового партнера, щоб він забезпечив належну підготовку своїх співробітників. Організація може вимагати цього у відповідних договірних зобов'язаннях (наприклад, угода про спільне підприємство, субпідряд тощо), або у будь-якому договорі через застосування антикорупційного застереження.

Зміст програми навчання також може бути оговорено, або навіть надано діловим партнерам. Дуже дієвим є проведення тренінгів для працівників компаній – контрагентів за погодженою програмою (спільно або окремо, але за однаковою програмою).

У разі високого ризику ваша організація має наполягати на затвердженні контрагентом програми, яка у повному обсязі відповідає власним політикам і правилам антикорупційної діяльності.

Застосування програми по боротьбі з корупцією для бізнес-партнерів повинно передбачати певних заходів впливу на контрагента. Так, якщо політика і практика певних суб'єктів господарювання суперечать погодженим принципам, ваша організація повинна мати можливість вжити відповідні заходи до порушників, наприклад, право вимоги усунення недоліків у здійсненні антикорупційної програми та застосування санкцій.

Також важливим є питання «З ким ми співпрацюємо?». Дуже слушним видається запровадження практики оцінювання ризиків роботи з кожним більш-менш значним контрагентом з огляду на наявність в нього антикорупційної політики, стану її виконання та інших факторів. Рекомендована анкета оцінки ризиків роботи з контрагентом наведена в Додатку № 5 (див. Розділ «Додатки та бібліографія» цього Посібника).

Для того, щоб ефективно управляти репутаційними ризиками, необхідно встановити й чітко усвідомлювати, хто фактично є бенефіціарним власником ділового партнера, чи є співпраця з такими партнерами прийнятною для організації, в який спосіб подавати інформацію про співпрацю з «токсичним» діловим партнером, якщо взагалі уникнути такої співпраці неможливо.

Перед кожною організацією в процесі формування стратегічних комунікацій або просто під час діяльності на деяких ринках може виникнути потреба у співпраці з агентами, лобістами та посередниками. Цю сферу складно контролювати за допомогою інструментів, які зазвичай передбачає антикорупційна програма. З огляду на це, слід дотримуватися кількох правил.

Не рекомендовано направляти неналежні платежі через агентів, лобістів або інших посередників. Всі ваші платежі повинні бути задокументовані та попередньо схвалені керівництвом організації. Агенти, лобісти та інші посередники повинні мати відповідні рекомендації та документацію, що описує зобов'язання, а також документи, доступні для перевірки аудитором або слідчими органами.



Основні вимоги антикорупційної політики для «Третьої сторони»:

- Усі заходи, які здійснюються від імені підприємства, повинні бути сумісними з його антикорупційною програмою.
- Якщо ділові партнери не мають відповідної програми, вона повинна бути прийнята.
- Будь-які відносини з «третьою стороною» повинні бути задокументовані.
- Будь-який платіж на користь «третьої сторони» повинен бути належною та виправданою винагородою за законні послуги або товари, які були надані й оплачені законним шляхом.
- Слід контролювати виконання «третьою стороною» обумовлених програм і політик.



1. Кого вважають «третьою стороною»? Чому робота з ними є потенційним носієм ризиків для організації?
2. Якими є основні вимоги АКП щодо «третіх сторін»?
3. За допомогою яких заходів знижують корупційні ризики роботи з «третіми сторонами»?

Розділ XIV

КАНАЛИ ДЛЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ І ПОВІДОМЛЕНЬ ПРО ПОРУШЕННЯ («ГАРЯЧА ЛІНІЯ»). РЕАКЦІЯ НА ВИЯВЛЕНІ ПОРУШЕННЯ

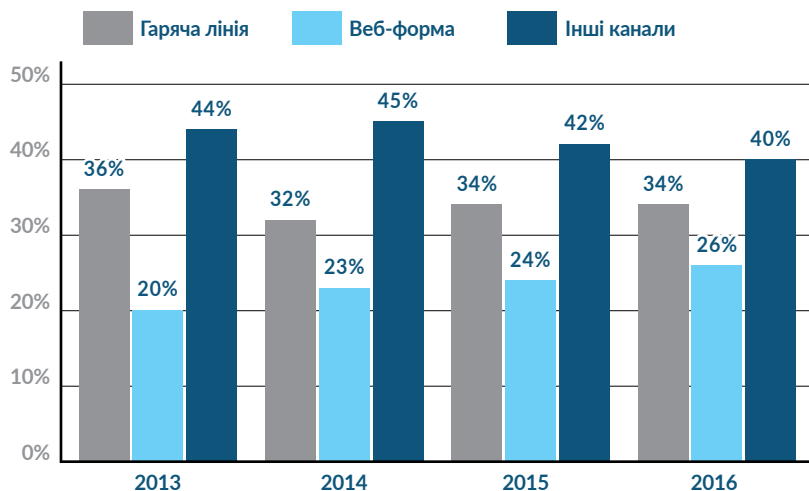
Ефективна антикорупційна програма завжди передбачає заходи зі збору потрібної для антикорупційної роботи інформації, а також заходи з інформування зацікавлених осіб про поведінку у разі виникнення корупційно небезпечних ситуацій. Можливий арсенал засобів для отримання інформації або для отримання та передачі інформації налічує, але не вичерпується наступним переліком:

- телефонна лінія;
- веб-форма;
- виділена електронна поштова скринька;
- виділена фізична поштова скринька;
- спеціально призначений посадовець для прийому працівників та інших зацікавлених осіб у визначені години за розкладом.

Крім перелічених, формалізованих каналів повідомлень, також широко практикуються й неформальні засоби комунікації. Інформатор може просто звернутися до будь-якого посадовця. Не виключені також анонімні засоби, такі як: підкидання конвертів з анонімками, надсилання електронних повідомлень з анонімних поштових скриньок. Це все також канали повідомлень, якими не варто нехтувати. Втім, цілком покладатися на неформальну комунікацію може бути для організації небезпечно. Практика свідчить, що якщо потенційний інформатор не знайде для себе комфортного каналу передачі власної інформації, то цілком ймовірно, що він/вона можуть вдатися до каналів зовнішніх. У такому разі керівництво організації дізнається про стан справ компанії із соціальних мереж, ЗМІ або навіть від правоохоронних органів.

ТЕЛЕФОННА ГАРЯЧА ЛІНІЯ

Серед перелічених вище каналів найбільш сучасними та ефективними є телефонні гарячі лінії та веб-форми. Як видно з даних щорічного глобального опитування, яке проводить фірма Navex Global, що спеціалізується на програмних та організаційних рішеннях в сфері етики та комплаєнс, популярність телефонних ліній та веб-форм з кожним роком синхронно зростає за рахунок зниження популярності інших каналів повідомлень.



Діаграма 1: Популярність каналів повідомлення про порушення

Суттєвою перевагою телефонних ліній над іншими каналами комунікації є можливість діалогу з інформатором та впливу на його/її поведінку стосовно анонімності, повноти наданої інформації, подальших дій. Тому в подальшому ми зосередимось на розгляді саме цього засобу зв'язку між компанією та інформаторами.

Цінність для бізнесу правильно організованих гарячих ліній полягає в тому, що вони роблять для інформатора або особи, яка шукає виходу з складної ситуації, не може самостійно розв'язати етичні дилеми в ділових ситуаціях, комфортнішим звертатися до уповноважених осіб всередині компанії, а не шукати правди за її межами. Компанія отримує можливість у кризовій ситуації діяти на упередження, проактивно, а не в режимі захисту, реактивно.

«Всередині компанії», «на упередження» не означає, що кращий вихід – виграти час, щоб приховати всі кінці. Натомість спокійно проаналізувати ситуацію, зважити всі варіанти виходу та побудувати розумний план лікування проблеми, що може не вдатися під тиском зовнішніх сторін, атак на репутацію, паніки серед ваших кредиторів та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

За допомогою гарячої лінії можна залучити до контактів не тільки власних працівників, але й третіх осіб: постачальників, кредиторів, консультантів, будь-яких інших контрагентів, а також зовнішніх зацікавлених осіб (стейкхолдерів), таких як: представники місцевої громади, громадські організації, ЗМІ та інші.

Хоча економічний ефект від впровадження гарячої лінії складно спрогнозувати, однозначно він є, принаймні, з трьох причин:

- повідомлення – значно дешевший спосіб попередження або викриття порушення, ніж перевірки внутрішнього аудиту,
- викриття порушень завдяки повідомленням на гарячу лінію має значно менш тяжкі наслідки для компанії, ніж коли це стається внаслідок перевірок органами державного контролю та правоохоронними органами,
- гаряча лінія сприяє затвердженню в компанії культури «не мовчання», що в майбутньому зменшує кількість кризових ситуацій, втрат через них та подолання їх наслідків.

Розробка й впровадження гарячої лінії – це комплексна задача, яка потребує інтеграції з іншими елементами антикорупційної програми, а також застосування інших функціональних елементів організаційної структури. Детальний розгляд шляхів вирішення цієї задачі виходить за межі цього посібника. Далі пропонується короткий опис кількох «кращих практик» створення гарячих ліній, на основі яких можливо оцінити обсяг потрібних ресурсів, наявність необхідної компетенції у задіяних працівників, доцільність залучення консультантів при вирішенні в організації згаданої задачі.

КОМФОРТ ДЛЯ ІНФОРМАТОРА

Як вже зазначалося, спілкування з оператором гарячої лінії та подальший контакт, якщо про такий домовлено, повинні бути достатньо комфортними для інформатора. Дуже важливо, щоб бесіду проводив підготовлений оператор за заздалегідь розробленими планами розмови/опитувальними аркушами. Це дозволить зменшити вплив емоцій на зміст розмови та захотити інформатора надати максимум відомої йому інформації.

В принципі, кількість можливих порушень та конфліктних ситуацій у кожному конкретному бізнесі є досить обмеженою, отже цілком реалістично скласти їх класифікатор й відповідно до нього розробити інструкції для спілкування та список запитань. Структурована розмова із занесенням даних у відповідні розділи звіту служить не тільки сигналом для реагування, але й джерелом даних для подальшої аналітичної та прогнозовної роботи.

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ ТА ЗАХИСТ ІНФОРМАТОРІВ

Обов'язковими принципами роботи з інформаторами повинні стати конфіденційність та захист інформаторів. Ігнорування впровадження цих принципів може призвести до формування в компанії середовища, в якому будь-яка спроба працівника повідомити про неетичні бізнес-прак-

тики, порушення власних прав або прав інших осіб стануть швидко відомі порушникам, якими буде організований тиск на інформатора та помста в прямій або прихованій формі.

Розташування, технічні та організаційні засоби, контрольні заходи повинні забезпечувати належний захист інформації від будь-яких витоків чи розголошення у неформальному спілкуванні до «зняття» технічними засобами. Слід також не забувати, що виток інформації можливий з двох сторін: як з боку організації, так і з боку інформатора. Отже, інформатор має бути попереджений про необхідність дотримання конфіденційності стосовно звернення та пов'язаних з ним дій.

Компанія обов'язково повинна мати політику захисту інформаторів, в якій прямо мають бути названі неприпустимі засоби тиску, помсту як в жорсткій формі (фізичний та моральний тиск, використання санкцій службового характеру), так і м'якій формі («забування» запросити на службові наради або на корпоративні розважальні заходи, ненадання потрібних тренінгів, обмеження бюджету до рівня, невідповідного завданням, видача завдань, які не можуть бути виконані тощо).



Дуже важливо, щоб вище керівництво компанії, а також члени наглядової ради в прямій та однозначній формі висловилися за дотримання конфіденційності та захисту інформаторів та належним чином реагували на порушення, навіть якщо їх чинять керівники з високих щаблів корпоративної ієрархії.

РОБОТА З АНОНІМАМИ

У світі спостерігається поступове зменшення частки анонімних звернень, втім, процес цей йде доволі повільно – зменшення в світі за медіанним значенням з 65% в 2009 році до 58% в 2016 при значних відхиленнях по регіонах. Отже, організація повинна забезпечити належну підготовку персоналу гарячої лінії для роботи з анонімними інформаторами. В цій роботі слід орієнтуватися на вирішення наступних двох завдань:

1. Забезпечити можливості подальшого контакту з інформатором, особливо, в перший тиждень, при вирішенні питання про необхідність призначення внутрішнього службового розслідування, повідомлення правоохоронних органів та інших нагальних питань.
2. Перекопати інформатора назвати себе та свідчити відкрито, що дасть більше можливостей для повного та докладного викриття порушення при проведенні внутрішнього службового розслідування, а також використання свідчень інформатора, як доказів.

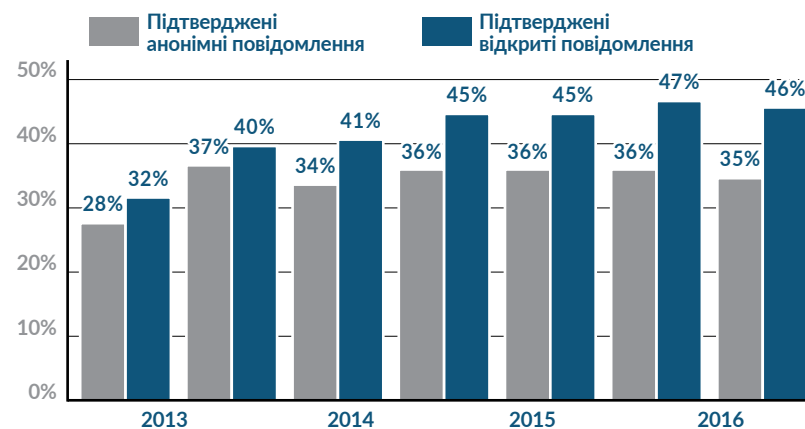
При анонімному зверненні інформатору слід надати засіб ідентифікації, з яким він матиме можливість через деякий час знов звернутися на гарячу лінію та отримати інструкції, інформацію стосовно ходу справи або додаткові запитання. Цим засобом може бути цифровий та/або літерний код (іноземна практика) або, так званий, оперативний псевдонім у вигляді прізвиська, вигаданого імені (ПІБ). Такі прийоми правоохоронних структур привнесені й у вітчизняну практику антикорупційного комплаєнс.

Оператор гарячої лінії після домовленості про код або псевдонім має домовитися про дату наступного контакту та пояснити інформатору, що він тепер також несе відповідальність за ефективність розгляду повідомлення, а тому повинен допомагати у викритті та виправленні прикрих ситуацій.

Глобальний медіанний показник анонімних інформаторів, з якими вдається продовжити контакт, стабільно складає 30% від загальної кількості анонімних звернень.

Ступень обізнаності інформатора про події, про які він повідомляє, може бути різною – від випадково почуті інформації до глибокого професійного розуміння процесів, або навіть до співучасті (зокрема, вимушеної). Очевидно, що в останньому разі цінність свідчень такого інформатора може мати вирішальне значення для викриття порушення та його наслідків для компанії. Важливо, щоб роль та відповідальність інформатора, порядок користування гарячою лінією були доведені персоналу в ході регулярних тренінгів. Така практика значно підвищує якість та суттєвість інформації в повідомленнях, що надходять на гарячу лінію.

Результати глобального опитування свідчать про більшу надійність інформації, що надходить відкрито, порівняно до анонімних повідомлень.



Діаграма 2: Порівняння частки повідомлень, що підтвердилися, між анонімними інформаторами та тими, що назвали себе.

З огляду на це, має сенс робити спроби переконати анонімного інформатора розкрити свої дані та подавати інформацію уповноваженій особі відкрито, звісно, зі збереженням загальної конфіденційності. При цьому інформатору слід повідомити про наявність в компанії політики захисту інформаторів. Інші релевантні аргументи мають бути підготовлені заздалегідь для стандартних ситуацій. Чого не слід робити – це розголошувати дані про анонімного інформатора. Це призведе до деморалізації персоналу, знищить довіру не тільки до гарячої лінії, а й до компанії та її керівництва в цілому.

ІНФОРМУВАННЯ ПРО РОЗГЛЯД СПРАВИ

Подібно до того, як компанія ставиться з більшою довірою до інформаторів, які погоджуються на подальші контакти та/або розкривають свою особистість, сам інформатор також очікує симетричного ставлення до себе, а саме на інформування про хід та результати розгляду повідомлення. Перший крок, який може зробити компанія вже на стадії спілкування інформатора з оператором гарячої лінії – надати зверненню реєстраційний номер та повідомити його інформатору. При цьому не має значення, чи анонімно він звертається, чи відкрито. Навіть у разі анонімного звернення сама по собі можливість відстежити долю свого повідомлення, можливість надіслати відповідний запит, сприяють підвищенню довіри до компанії.

Що ж до характеру та обсягу інформації, яка може надаватися інформатору про розгляд його справи, то компанія повинна мати щодо цього чітку політику. Далеко не все можна повідомляти інформаторам. Особливо, коли йдеться про (1) дисциплінарні санкції стосовно інших осіб, (2) коли інцидент безпосередньо інформатора не стосується, (3) якщо у повідомленні йдеться про обставини, які становлять комерційну таємницю тощо. Служба комплаєнс разом з юридичною службою повинні розробити політику стосовно розкриття інформації про результати розгляду повідомлень про інциденти на гарячу лінію, а оператор при безпосередньому контакті має налаштовувати інформаторів на реалістичні очікування.



Не можна залишати інформатора взагалі без відповіді, бо така мовчазність з боку керівництва організації виглядатиме, як ігнорування працівників та фактичне схвалення неетичної поведінки. Це може призвести до цинічного ставлення в колективі до всієї системи задекларованих вищим керівництвом цінностей.

При розслідуванні повідомлень про порушення різні сторони, зазвичай, мають різні, часто протилежні, очікування. Інформатор може прагнути відновлення справедливості, показового покарання винних або вирішення своїх особистих проблем (помста, ревності, розвиток кар'єри тощо). Операційний менеджмент може цікавитися причинами порушень як для їх виправлення, так і для подання вищому керівництву інформації про їх роль під «належним» кутом зору. Юристи дивляться на розслідування одразу з прицілом на захист інтересів організації в суді, а тому цікавляться стільки тим, як налаштувати процеси, щоб не припускати порушень у майбутньому, скільки тим, як захистити інтереси організації «тут і зараз».



Організаціям рекомендується заздалегідь розробити положення про порядок реакції на порушення та порядок проведення внутрішніх розслідувань та повідомлень про їх результат. Для цього корисно залучати спеціальні консультаційні фірми, які спеціалізуються на розслідуваннях в сфері комплаєнс.

ГАРЯЧА ЛІНІЯ, ЛІНІЯ ДОПОМОГИ, ІНФОРМАЦІЙНА ЛІНІЯ?

Вище йшлося про канал екстрених повідомлень від інформаторів, яким стало відомо про порушення, тобто, так званої «гарячої лінії». Разом з тим, невірно обмежувати роль антикорупційної лінії саме функціями швидкого реагування. Не менш важливо, щоб працівники, контрагенти, представники громадськості зверталися до компанії також і за порадами, як їм поводитися, якщо спілкування з посадовцями чи працівниками компанії викликає в них сумніви стосовно етичності їх намірів та поведінки. Значну роль також відіграють поради та пропозиції від внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб.



Діаграма 3. Кількість повідомлень про інциденти проти запитів на інформацію (на підставі результатів глобального опитування NavexGlobal).

Як видно з Діаграми 3, в середньому в світі звернення за інформацією складають трохи більше 20% від загальної кількості звернень, а решту складають повідомлення про інциденти, при цьому частка запитів демонструє тенденцію до повільного зростання. Можна очікувати, що зусилля антикорупційних служб компаній сприятимуть більшій довірі до інформаційних ліній, більшій зацікавленості в етичному бізнес-середовищі, а тому частка звернень за порадами та роз'яснення політики в сфері комплаєнс зростатиме й надалі.

ПОКАЗНИКИ РОБОТИ ГАРЯЧОЇ/ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЛІНІЇ

Загальновідомою є аксіома менеджменту: неможливо керувати тим, що не вимірюється. Це справедливо також і для такого інструменту, як гаряча/інформаційна лінія. Системний аналіз інформації, яку компанія отримує у такий спосіб, може стати підставою для важливих висновків оперативного і навіть стратегічного характеру.

Передусім дуже важливо, щоб в компанії існувала єдина централізована система звітності по інцидентах, яка б збирала інформацію по наступних розділах:

- канал інформації (гаряча лінія, веб-форма, персональне повідомлення керівнику тощо);
- категорія (за класифікатором інцидентів);
- локалізація (місце, підрозділ тощо);
- рівень в службовій ієрархії тих, кого стосується;
- метод викриття;
- ступінь тяжкості;
- причина;
- нанесені збитки.

Вибірка даних зі звіту по гарячій лінії по збитках та співвіднесення їх до інвестицій на запуск та підтримку роботи лінії, дасть можливість оцінити її економічну ефективність, а також порівняти її з ефектом від інших каналів повідомлень.

Також предметом співставлення є наступні показники:

- кількість повідомлень до кількості запитів;
- кількість анонімних повідомлень до відкритих інформаторів;
- кількість підтверджених сигналів по анонімних та відкритих інформаторах;
- кількість питань, які були закриті в ході першої розмови;
- кількість днів до закриття питання.

Вищенаведені показники аналізуються за категоріями порушень корупційного характеру (хабарі, «відкати», зловживання в сфері подарунків та ділової гостинності, використання інсайдерської інформації, шахрайство та фальшування звітності, неправомірне використання майна компанії тощо).

Можуть також враховуватися наступні показники, що характеризують якість роботи як самої лінії, так і системи комплаєнс в частині роботи з персоналом:

- оцінка роботи лінії в анонімному опитуванні персоналу: добре, середнє, погано або по балах;
- оцінка роботи лінії безпосередньо від інформаторів: добре, середнє, погано або по балах;
- кількість працівників, які знають про існування лінії, кількість тих, хто здатний користуватися нею без попередніх інструкцій.

ІНТЕГРАЦІЯ З ІНШИМИ СЛУЖБАМИ ТА ФУНКЦІЯМИ КОМПАНІЇ

Ефективна робота гарячої/інформаційної лінії можлива тільки за умови її інтеграції з іншими елементами антикорупційної політики. Так, Кодекс етики обов'язково повинен містити інформацію про гарячу лінію та давати основні рекомендації по роботі з нею. Антикорупційна програма повинна передбачати використання гарячої лінії та її комунікацію з належними службами: комплаєнс, юридичним відділом, управлінням персоналу. Порядок обміну інформацією, звітності, послідовність кроків мають встановлюватися формальними процедурами та наказами. Тренінгова програма з етики та антикорупційної програми мають навчати слухачів, в яких випадках та яким чином користуватися гарячою лінією.

На практиці зустрічаються випадки, коли гаряча лінія інтегрована у лінію з питань комплаєнс або до загального «кол центру» компанії.

?

1. Чому організації не слід покладатися тільки на неформальні способи повідомлення про порушення?
2. Назвіть переваги голосової гарячої лінії порівняно з іншими каналами повідомлень.
3. За якими показниками можна оцінювати роботу гарячої лінії?
4. Яким чином можна збалансувати необхідність збереження конфіденційності виявленої в ході розслідування інформації та інтерес інформатора в отриманні підтвердження, що його/її сигнал розглянуто?
5. Чому важливо забезпечити можливість подальшого контакту з анонімним інформатором? Яким чином цього досягти?
6. Чому оператору лінії слід старатися переконати інформатора назвати себе й свідчити відкрито?

Розділ XV

ОГЛЯД ПРАКТИКИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНС У БІЗНЕСІ

Двадцять років тому більшість користувачів інтернету в Україні мали професії, пов'язані з інформаційними технологіями, більшість комп'ютерів були стаціонарними, а мобільний телефон та ноутбук сприймалися, як атрибути влади, і використовувалися керівниками та обраними. Автоматизувалася найчастіше бухгалтерія, але все одно скоріш як засіб перевірки проводок та розрахунків, зроблених вручну та рознесених по картках і журналах. Якщо траплялися перебої з електрикою, то працівники спокійно діставали друкарські машинки, а потрібну документацію швидко знаходили в течках та на полицях шаф. Тепер, через 20 років, працівники стають все більше мобільними та дистанційними, і практично вся їхня робота не можлива без доступу в організаційний інтернет та глобальний інтернет, абсолютна більшість даних існує тільки в віртуальному середовищі і ніколи не переноситься на паперовий носій. Автоматизації зазнають не тільки бухгалтерія та виробничі процеси, а маркетинг, обслуговування клієнтів та практично всі мислимі функціональні підрозділи організацій. Яке ж місце в цьому розвитку може зайняти антикорупційний комплаєнс?

ЩО ПІДЛЯГАЄ АВТОМАТИЗАЦІЇ?

У дисциплінах, які займаються попередженням та викриттям неправної поведінки працівників, широко використовується модель, яка носить назву «Трикутник шахрайства». Положення цієї моделі цілком стосуються також і корупції, тому її сміливо можна називати й трикутником корупції.



Трикутник ілюструє припущення, що люди вдаються до шахрайських дій, коли потрапляють під дію трьох чинників: тиск, раціоналізація, можливість. Найчастіше потенційний порушник знаходиться під тиском матеріальних обставин, таких як: брак грошей, загроза втрати доходу через звільнення або падіння власних показників роботи, від яких залежить винагорода. Але трапляються й інші види тиску: від інших членів колективу, репутаційний з точки зору субкультур, певних середовищ тощо. Як правило, людина не погоджується вважати себе шахраєм або корупціонером, тому шукає пристойного пояснення власній поведінці. «Мені недоплачують, тому я просто добираю своє належне», «я сприяю тому, щоб зіпсований механізм працював», або, принаймні, «всі так роблять, я не можу бути білою вороною», – такими можуть бути засоби раціоналізації неетичної, протиправної поведінки. Третій чинник – наявні можливості. Можливості стрімко зростають, коли слабнуть заходи контролю. Це може статися як внаслідок негативного (криза, скорочення бюджетів), так і цілком позитивних (стрімке розширення бізнесу) розвитку подій, або при змінах керівництва великих структурних змінах.

Логічно, що значна частка засобів автоматизації комплаєнс спрямована саме на посилення контролю та перекриття можливостей до зловживань. У сферу антикорупційної роботи потрапляють такі сегменти контролю, як виявлення конфлікту інтересів, аналіз контрагентів (третьох осіб), ділові подарунки та ділова гостинність, сфера закупівель та сфера збуту.

Навіть для середнього розміру підприємства аналіз кількох сотень декларацій конфлікту інтересів та порівняння їх з деклараціями попередніх років, перевірка по зовнішніх відкритих базах даних та інших джерелах – праця клопітка, витратна і вкрай малоефективна з великою ймовірністю хибних висновків. Автоматизація цього процесу входить до комплексу пропозиції більшості розробників управлінських систем.

Аналіз контрагентів, виявлення кінцевих бенефіціарних власників – це ще один сегмент, в якому за останні роки зроблений великий поступ в автоматизації. В умовах України не вся інформація доступна та надійна, часто аналіз обмежується виявленням податкової заборгованості, а встановлення реальних власників можливо тільки на рівні припущень на основі даних засновників, юридичних адрес спільної реєстрації, однакових контактних телефонів, але й цього часто достатньо для виявлення корупційних схем, до яких вдаються несумлінні працівники та менеджери.

Автоматизований аналіз в сфері подарунків та ділової гостинності зазвичай фокусується на аналізі наказів, кошторисів, завізованих звітів та витрат, первинної бухгалтерської документації, пов'язаної з ними. При обробці даних за достатньо великий проміжок часу можливі виявлення типових, нетипових та підозрілих партнерів, характерних для певного кола осіб.

Зловживання корупційного характеру в сфері сбуту чи закупівель здебільшого є об'єктом перевірки з кількох напрямків: конфлікт інтересів, аналіз контрагентів, ідентифікація нетипових умов контрактів та схем платіжів. При чому позитивних результатів можна досягти, як використання повністю інтегрованих систем, так і використання окремих автономних засобів.

«ВЕЛИКІ ДАНІ», «ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ», НЕСТРУКТУРОВАНІ ДАНІ Й АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС.

Особливістю наших часів стало використання, навіть на рівні невеликого бізнесу величезних масивів різномірних даних. Тепер дані, обмін якими відбувається через інтернет, стосуються не тільки взаємодії людей, але й автоматизованого обладнання, різних пристроїв у виробництві та в сервісних, допоміжних та управлінських службах. «Великі дані» та «інтернет речей» стали характеристиками нашої епохи.

Іншою особливістю теперішньої доби є швидке зростання частки неструктурованих даних. Раніше, перед тим, як дані потрапляли до інформаційних систем, вони проходили попередню обробку, часто ручну, і потрапляли в системи в структурованому вигляді, легкому для обробки інформаційними та аналітичними системами. Тепер дані потрапляють у вигляді «як є»: безпосередньо з камер відеомоніторингу, з аудіозаписів розмов, зі збережених на серверах архівів електронної пошти та месенджерів, звітів, написаних живою мовою за довільним планом.

Як зазначалося вище, пошук тільки по відкритих державних реєстрах часто дає обмежені можливості для виявлення несумлінних контрагентів або ситуацій конфлікту інтересів. Проте дуже багато цінної інформації можна знайти в матеріалах ЗМІ та в обговореннях в соціальних мережах. А ці дані завжди є неструктурованими і завжди являють собою величезні масиви інформації, аналіз яких старими звичними методами неможливий.

Якщо, наприклад, виникає потреба аналізувати зміст імейлів та діалогів в корпоративних «чатах», самий тільки пошук по ключових словах, таких як «хабар», «відкат», «митниця», «податкова» може не принести результату взагалі, або, навпаки, привести до значної кількості «хибних спрацьовувань». Перечитування тисяч повідомлень, щоб знайти в них тільки анекдоти про хабарників – це, звісно, не приклад найкращого використання бюджету на комплаєнс. Широкий пошук в інтернеті принесе мільйони посилань по кожному з «болючих» ключових слів.

Сучасним методом роботи з такими даними є текстовий аналіз. Системи налаштовуються на словник за певною методологією, наприклад, по наведеному вище трикутнику шахрайства. Словник склада-

ється з реальних слів та фраз, які використовуються при спілкуванні в модельованих ситуаціях. Можливості, наприклад, ілюструються поняттями «відкат», «хабар», «без документів»/«зі справжніми документами», «чиста фірма», «готівка», «обнал» тощо. Раціоналізація: «вони не обідніють», «ти заслуговуєш», «все буде вчисту». Тиск: «не можу, це не по правилах», «ніхто не помітить», «наступного місяця скоригуємо». Словник має містити фрази вживаного в реальному діловому середовищі жаргону, а в наших умовах ще й з урахуванням мішаних мов з українськими, русизмами і широко поширюваними за останні десятиліття в бізнес-сфері англіцизмами. Таке налаштування дозволяє ідентифікувати характерний обмін інформацією при плануванні порушення або при приховуванні слідів його скоєння.

Ще однією особливістю поточного моменту є збільшення можливостей правопорушників внаслідок доступності технічних засобів. Задачі з дешифровки захищеної інформації або підбору пароля раніше були доступні тільки державним агенціям з їхніми спеціальними бюджетами на надпотужну обчислювальну техніку. Тепер же такі задачі вирішуються спеціальним програмним забезпеченням на комп'ютерах, доступних у широкому продажі за відносно невеликі гроші. Це призводить до того, що надійність засобів контролю, які організовують доступ до приміщень, обладнання та програмного забезпечення, знаходиться під дедалі більшим пресингом.

Системи контролю найближчого майбутнього, скоріш за все, надаватимуть перевагу саме роботі з неструктурованими даними, текстовим та контекстним аналізом з метою виявлення нетипової або підозрілої поведінки. Також, такі системи матимуть когнітивні ознаки, такі, як можливість самонавчання через використання висновків з опрацьованого матеріалу, а також здатність видавати звіт оператору звичайною мовою у вигляді тексту, а не тільки цифр та інфографіки, як це мало місце раніше. Вже зараз провідні розробники управлінських систем використовують когнітивні елементи та засоби аналізу стереотипів поведінки в свої поточні розробки.

АВТОМАТИЗАЦІЯ РОБОТИ З ЛЮДСЬКИМ ЧИННИКОМ У КОМПЛАЄНС

Вище ми розглянули напрямки автоматизації засобів, які посилюють внутрішній контроль в організації. Також в арсеналі засобів автоматизації антикорупційного комплаєнс існують системи, які орієнтовані й на вершини «тиск» та «раціоналізація» (див.схему). Ці вершини пов'язані з персоналом. Сучасні технології дозволяють зробити інтерактивним, як текст Кодексу етики, так і пов'язані з ним інструктажі та тренінги.

У процесі роботи організація створює величезну кількість політик, процедур, регламентів, наказів, які нелегко одразу знайти, якщо вони спеціально не каталогізовані та не зведені в один фонд документів. Втім, навіть за всіма професійними вимогами створена «паперова» бібліотека або база даних текстових документів не вирішать проблему пошуку, доступу та навіть просто обізнаності працівників в існуванні документів, які їх стосуються.

Сучасне рішення полягає у впровадженні систем управління нормативними документами, які сортують документи, відстежують термін чинності, впроваджені зміни, забезпечують повідомлення зацікавленим особам. У таких системах працівники має свої облікові записи на порталі в організаційній мережі, на якому для кожної посади зібрані всі необхідні документи, формується графік ознайомлення, тренінгів, відбираються відповідні позначки – «підписи». Така система сприяє зниженню порушень через недостатню поінформованість працівників, нерозуміння, яка поведінка є прийнятною, а внаслідок цього нездатність давати оцінку деяким явищам та діям, передбачати наслідки своїх вчинків.

Дуже важливо, щоб повідомлення про порушення норм організаційної етики та можливі правопорушення отримували ретельний розгляд і щоб про це дізнавалися в організації.

Ігнорування повідомлень або приховування результатів розслідувань викликають лише цинізм та невіру в те, що керівництво дійсно віддане цінностям, які декларує.

Для великої організації, яка отримує тисячі повідомлень на гарячу лінію, і ще в кілька разів більше через інші канали, навіть їх облік може бути проблематичним без застосування засобів автоматизації. Нерідко трапляється, що керівництво не ігнорує інциденти і не приховує розслідувань, а просто не в змозі належним чином реагувати на велику кількість сигналів. Системи автоматичного управління роботи по інцидентах дозволяють здійснювати реєстрацію, пріоритизацію, відстеження подальших дій, розписування на відповідальних осіб, нагадування про терміни відповідей та дій з розслідування, а також надають історичну аналітичну інформацію, виявляють подібні та пов'язані події.

ЯКЩО БРАКУЄ КОШТІВ: ПРО ЩО ГОВОРИТИ УПОВНОВАЖЕНОМУ З АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНС З КЕРІВНИЦТВОМ?

Повномасштабна автоматизація всіх управлінських процесів, включно з комплаєнс, може коштувати навіть сотні мільйонів гривень. Навіть бюджет на часткову інтеграцію окремих процесів може сягнути мільйонів та десятків мільйонів. Що ж робити в умовах обмеженості ресурсів?

По-перше, якщо ваша організація знаходиться на початку шляху автоматизації, уповноважений з антикорупційної роботи повинен до-

битися своєї участі в обговоренні технічного завдання, щоб довести до сторін процесу потреби своєї служби. Чимало систем вже мають функції з управління антикорупційною діяльністю, а з прийняттям в 2016 році стандарту ISO 37001 «Системи управління по боротьбі з хабарництвом» таких систем побільшає.

По-друге, наявність повністю інтегрованої системи управління процесами – це перевага, але й без неї можливо вирішення багатьох задач. Є сенс включити аналіз корупційних ризиків в загальний процес управління. Автоматизована система управління ризиками підприємства може бути застосовна й для корупційних ризиків. Бухгалтерські системи дозволяють організовувати розподіл повноважень на використання матеріальних ресурсів. Їх також можна налаштовувати на відстеження нетипових проведення та транзакцій. Контекстний аналіз проводять також маркетингові системи, котрі виявляють відгуки клієнтів про товари, відповідні обговорення в просторі інтернету.

Отже, цілком можливо, що ваша організація вже використовує інші системи, які цілком можуть бути пристосовані й для завдань антикорупційного комплаєнс. З цієї причини уповноваженому з протидії корупції необхідно встановити зв'язок з посадовцем, відповідальним за інформаційні технології в організації, а також добитися голосу при формуванні політики розвитку інформаційних технологій, затвердження бюджетів, інвестиційних планів.



1. Що демонструє «трикутник шахрайства»?
2. Які процеси, що мають стосунок до антикорупційної роботи, можливо автоматизувати?
3. Чи може автоматизувати процеси антикорупційного комплаєнс організація, яка не має достатньо коштів для придбання повністю інтегрованої системи автоматичного управління процесами?
4. Якою має бути роль уповноваженого з запобігання корупції в політиці організації в сфері розвитку інформаційних технологій?

Додаток 1

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

ЗМІСТ

1. ВСТУП.

- 1.1. Визначення основних термінів.
- 1.2. Поняття комплаєнс.
- 1.3. Комплаєнс як система заходів протидії корупції.
- 1.4. Специфіка організації системи комплаєнс на підприємстві середнього розміру.

2. НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

- 2.1. Міжнародні та іноземні акти.
- 2.2. Українське законодавство.

3. ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС НА ПІДПРИЄМСТВІ.

- 3.1. Оцінка корупційних ризиків в діяльності підприємства.
- 3.2. Внутрішній аудит та нагляд за дотриманням працівниками вимог антикорупційного законодавства.
- 3.3. Механізми повідомлення про вчинення корупційних правопорушень в межах підприємства та відповідні засоби реагування.
- 3.4. Запобігання та протидія корупції у роботі з державними та місцевими органами влади, підприємствами, установами, організаціями.
- 3.5. Запобігання та протидія корупції у роботі з приватними підприємствами та недержавними організаціями.
- 3.6. Засади взаємодії підприємства з правоохоронними органами у сфері запобігання та протидії корупції.
- 3.7. Виявлення та врегулювання конфлікту інтересів.

4. АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА ЗГІДНО ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ.

- 4.1. Підприємства, для яких наявність антикорупційної програми є обов'язковою.
- 4.2. Антикорупційна програма підприємства, порядок її узгодження, затвердження та доведення до відома працівників.
- 4.3. Зміст та структура антикорупційної програми підприємства.
- 4.4. Вимоги до посадових осіб підприємства, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми підприємства. Їх обов'язки, повноваження та порядок призначення.

ДОДАТКИ

Додаток 1. Перелік міжнародних та національних нормативних актів у сфері запобігання та протидії корупції.

Додаток 2. Перелік деяких іноземних нормативних актів у сфері запобігання та протидії корупції.

Додаток 3. Огляд типових ситуацій конфлікту інтересів.

Додаток 4. Приклад форми декларації щодо конфлікту інтересів.

1. ВСТУП

Ці методичні рекомендації підготовлені Професійною асоціацією корпоративного управління і компанією «Бейкер і Макензі Сі Ай Ес Лімітед» за сприяння та фінансування Центру міжнародного приватного підприємництва для допомоги українським підприємствам у створенні системи заходів для боротьби з проявами корупції та пов'язаними явищами та негативними наслідками, що можуть виникнути у процесі господарської діяльності. Документ містить лише рекомендації та не є обов'язковим для використання. Також, підприємства можуть на свій розсуд використовувати лише певну частину рекомендацій, причому не буквально, а доповнюючи та змінюючи їх залежно від потреб та специфіки своєї діяльності.

Автори цих методичних рекомендацій залишають повністю на розсуд читачів питання про використання цих методичних рекомендацій чи будь-якої їх частини, та не несуть жодної відповідальності за будь-які наслідки такого рішення читачів та відповідних наслідків для підприємств.

1.1. ОСНОВНІ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ПОНЯТТЯ

МР – ці Методичні рекомендації.

КОРУПЦІЯ – використання особою, зазначеною у ч. 1 ст. 3 Закону України «Про запобігання корупції», наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 Закону України «Про запобігання корупції», або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей.

КОРУПЦІЙНЕ ПРАВОПОРУШЕННЯ – діяння, що містить ознаки корупції, вчинене особою, зазначеною у частині першій статті 3 Закону України «Про запобігання корупції», за яке законом встановлено кримінальну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність.

НЕПРАВОМІРНА ВИГОДА – грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, будь-які інші вигоди нематеріального чи негрошового характеру, які обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав.

ПРАВОПОРУШЕННЯ, ПОВ'ЯЗАНЕ З КОРУПЦІЄЮ – діяння, що не містить ознак корупції, але порушує встановлені законодавством вимоги, заборони та обмеження, вчинене особою, зазначеною у частині першій статті 3 Закону України «Про запобігання корупції», за яке зако-

ном встановлено кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність.

КОМПЛАЄНС – система заходів, що застосовується на підприємстві, в установі чи організації з метою запобігання та попередження вчинення їх працівниками чи керівництвом корупційних та пов'язаних з ними правопорушень, а також з метою забезпечення відповідності діяльності підприємства, установи, організації вимогам антикорупційного законодавства та вимогам запобігання конфлікту інтересів.

КС, КОМПЛАЄНС-СПЕЦІАЛІСТ – уповноважений з антикорупційної програми, тобто, працівник (посадова особа) підприємства, що забезпечує реалізацію та функціонування системи комплаєнс на підприємстві (в установі, організації, органі державної або місцевої влади).

ПОДАРУНОК – грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, які надають/одержують безоплатно або за ціною, нижчою мінімальної ринкової.

АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА – комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності підприємства (установи, організації чи державного або місцевого органу влади).

ПРИВАТНИЙ ІНТЕРЕС – будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях.

РЕАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ – суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання таких повноважень.

ПОТЕНЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ – наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання таких повноважень.

ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ – особа, яка займає посаду в державному органі та його апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержує заробітну плату за рахунок державних коштів.

БЛИЗЬКІ ОСОБИ – особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки із суб'єктом, зазначеним у частині першій статті 3 Закону України «Про запобігання корупції» (крім осіб, взаємні права та обов'язки яких із таким суб'єктом не мають характеру сімейних), у тому числі особи, які спільно проживають, але не перебувають у шлюбі, а також – незалежно від цих умов – чоловік, дружина,

батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний брат, рідна сестра, дід, баба, прадід, прабаба, внук, внучка, правнук, правнучка, зять, невістка, тесть, теща, свекор, свекруха, усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням згаданого суб'єкта.

ЧЛЕНИ СІМ'Ї – особи, які перебувають у шлюбі, а також їхні діти, у тому числі повнолітні, батьки, особи, які перебувають під опікою і піклуванням, інші особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом, мають взаємні права та обов'язки (крім осіб, взаємні права та обов'язки яких не мають характеру сімейних), у тому числі особи, які спільно проживають, але не перебувають у шлюбі.

ПРЯМЕ ПІДПОРЯДКУВАННЯ – відносини прямої організаційної або правової залежності підлеглої особи від її керівника, в тому числі через вирішення (участь у вирішенні) питань прийняття на роботу, звільнення з роботи, застосування заохочень, дисциплінарних стягнень, надання вказівок, доручень тощо, контролю за їх виконанням.

1.2. ПОНЯТТЯ КОМПЛАЄНС

Поняття «комплаєнс» (від англ. *compliance* – відповідність, виконання вимог, правил) виникло у другій половині XX сторіччя для позначення системи внутрішнього контролю всередині комерційних та некомерційних організацій за дотриманням загальних вимог законодавства, а також галузевих стандартів, правил, вимог до діяльності організації тощо.

В наш час, поняття «комплаєнс», у широкому значенні, вживається для позначення системи контролю підприємства за відповідністю його діяльності, а також діяльності його працівників, керівників та сторонніх представників вимогам регуляторних актів.

Водночас, у вузькому значенні, «комплаєнс» означає систему заходів задля дотримання підприємством вимог антикорупційного законодавства та вимог запобігання конфлікту інтересів.

Саме побудові на підприємстві системи протидії та запобігання корупції та конфлікту інтересів у відповідності до українського законодавства та передового світового досвіду і присвячені ці Методичні рекомендації (надалі – «МР»). У цих МР поняття «комплаєнс» використовується саме у його вузькому значенні.

Необхідність побудови системи комплаєнс вперше виникла у американських та міжнародних компаній у зв'язку із прийняттям у 1972 році у США закону «Про корупційну діяльність за кордоном» (англ. Foreign Corrupt Practices Act – скор. FCPA), що покладав кримінальну відповідальність за вчинення корупційних правопорушень за кордоном на американські компанії та компанії, що здійснювали діяль-

ність у США, або були представлені на американському фондовому ринку чи представляли інтереси американської компанії.

Суворі покарання, передбачені FCPA, разом із принциповим ставленням американських правоохоронних органів та судової системи до боротьби з корупційними правопорушеннями, що вчиняються компаніями, в тому числі за кордоном, змусили міжнародні компанії, що здійснювали діяльність у США (тобто їх абсолютну більшість) запровадити ефективну систему контролю за дотриманням вимог антикорупційного законодавства задля уникнення кримінальної та фінансової відповідальності, що встановлена американським законодавством.

З часом, більшість розвинутих країн, наслідуючи американський досвід, запровадили власні законодавчі акти, що зобов'язували компанії забезпечувати власними силами дотримання антикорупційного законодавства їх працівниками та представниками (Велика Британія, Німеччина, Швейцарія, Франція та ін.), а тому поняття «комплаєнс», як системи заходів запобігання корупції та конфлікту інтересів, набуло міжнародного значення.

Міжнародні компанії, дбаючи про захист репутації та запобігання юридичній відповідальності, розвивали та наслідували передовий досвід запровадження та функціонування систем комплаєнс, що з часом призвело до накопичення значного світового досвіду в цій сфері, який може бути застосований будь-якою компанією, незалежно від країни, розміру чи галузі економіки.

Основні елементи системи комплаєнс, зумовлені вимогами національного законодавства різних країн та міжнародних актів, а також досвідом міжнародних компаній, які можуть бути застосовані підприємствами середнього розміру, знайшли відображення в цих МР.

1.3. КОМПЛАЄНС ЯК СИСТЕМА ЗАХОДІВ

Комплаєнс є складною системою, елементи якої зумовлені особливостями кожної конкретної організації, однак наступні елементи є обов'язковими:

- антикорупційна програма компанії, особа, відповідальна за її реалізацію (детальніше, див. розділ 4) та комплаєнс-спеціаліст;
- система внутрішнього аудиту;
- оцінка корупційних ризиків;
- заходи запобігання порушенням третіх осіб, що діють в інтересах чи від імені підприємства;
- засоби інформування про готування чи вчинення корупційних та пов'язаних з ними порушень;
- заходи реагування з боку керівництва на факти повідомлення про

- корупційні та пов'язані з ними порушення;
- захист осіб, що здійснюють повідомлення про вчинення корупційних та пов'язаних з ними порушень (англ. – whistleblowers);
- правила взаємодії з правоохоронними органами в питаннях розслідування корупційних та пов'язаних з ними порушень;
- правила врегулювання конфлікту інтересів.

Додаткові елементи та форми їх впровадження залежать від сфери діяльності компанії та рівня корупційних ризиків оточуючого середовища (корупційного рейтингу, країни, регіону, галузі).

1.4. СПЕЦИФІКА ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РОЗМІРУ ПІДПРИЄМСТВА

Донедавна, в українській бізнес-спільноті панувала думка про те, що функціонування системи комплаєнс є обов'язковим лише для великих компаній, а отже підприємства середнього розміру не дуже й переймалися з цього приводу.

Однак, після останніх змін в українському законодавстві, зокрема прийняття Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції», а також встановлення кримінально-правових санкцій для юридичних осіб за недотримання вимог законодавства щодо запобігання та протидії корупції, питання організації системи комплаєнс набуло важливого значення і для підприємств малого та середнього розмірів.

Відсутність у керівників та працівників цієї категорії підприємств достатніх знань та досвіду в сфері організації комплаєнс, а також часті випадки ігнорування ними вимог законодавства створюють значні потенційні ризики для цих підприємств та їх власників. Окрім того, у сфері організації комплаєнс на підприємствах середнього розміру також існують наступні проблеми:

- 1) складність забезпечення дійсно незалежного контролю/аудиту в межах підприємства через тісні особисті зв'язки між працівниками (наприклад, у ситуації, коли більшість працівників підприємства є між собою близькими приятелями або друзями);
- 2) складність забезпечення анонімності та відповідного захисту особам, що повідомляють про вчинення корупційних правопорушень;
- 3) обмеженість ресурсів та відсутність кваліфікованого персоналу для забезпечення функціонування ефективної системи комплаєнс;
- 4) підвищений ризик виникнення ситуацій, коли особи, що є відповідальними за функцію комплаєнс, є особисто зацікавленими у вчиненні протиправних дій, та ін.

2. НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1 МІЖНАРОДНІ АКТИ

Міжнародні акти у сфері протидії корупції, стороною яких є Україна, і які в силу цього є частиною українського законодавства (а у випадку конфлікту з національним законодавством мають над ним пріоритет), включають:

- 1) Конвенцію Організації Об'єднаних Націй проти корупції (набрала чинності для України 01.01.2010);
- 2) Цивільну конвенцію Ради Європи про боротьбу з корупцією (набрала чинності для України 01.01.2006);
- 3) Кримінальну конвенцію Ради Європи про боротьбу з корупцією (набрала чинності для України 01.03.2010) та Додатковий протокол до неї (набрав чинності для України 01.03.2010).

Зазначені міжнародні акти визначають основні питання, які мають регулюватися національним антикорупційним законодавством, принципи притягнення винних осіб до відповідальності за корупційні правопорушення, а також засади міжнародного співробітництва між державами-учасницями у сфері протидії корупції та розслідування корупційних правопорушень.

2.2. НАЦІОНАЛЬНЕ ЗАКОНОДАВСТВО

Національне законодавство України у сфері запобігання та протидії корупції складається з наступних актів:

- 1) Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14.10.2014;
- 2) Кримінальний кодекс України;
- 3) Кодекс України про адміністративні правопорушення;
- 4) Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» № 1698-VII від 14.10.2014;
- 5) Кримінальний процесуальний кодекс України;
- 6) Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки».

3. ОКРЕМІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС НА ПІДПРИЄМСТВІ

За українським законодавством, основою системи є Антикорупційна політика та особа, відповідальна за її впровадження. Ці аспекти детально розглянуті у розділі 4 цих МР. Згідно найкращого світового досвіду, для успішного функціонування системи комплаєнс, необхідні також наступні складові.

3.1. ОЦІНКА КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Метою виявлення та оцінки корупційних ризиків є визначення конкретних бізнес-процесів і ділових операцій в діяльності підприємства, при реалізації яких існує висока ймовірність скоєння працівниками підприємства корупційних правопорушень як з метою отримання особистої вигоди, так і з метою отримання вигоди самим підприємством. Наприклад, отримання ліцензій/дозволів/погоджень, відшкодування ПДВ, забезпечення позитивних результатів перевірок контролюючих органів тощо.

Здійснення об'єктивної оцінки корупційних ризиків у діяльності підприємства є необхідним кроком у запобіганні порушенню антикорупційного законодавства на підприємстві. Оцінка дозволяє забезпечити відповідність антикорупційних заходів специфіці діяльності підприємства та раціонально використовувати ресурси, що направляються на проведення роботи з попередження корупції.

Оцінку корупційних ризиків рекомендується проводити як на стадії розробки антикорупційної програми підприємства, так і регулярно після її затвердження. При цьому, пропонується такий порядок здійснення оцінки корупційних ризиків:

- розгляд діяльності підприємства у вигляді окремих бізнес-процесів (наприклад: відносини з контролюючими органами; участь у державних закупівлях; відносини з постачальниками та контрагентами тощо), в кожному з яких виділити складові елементи (підпроцеси);
- визначення осіб, що реалізують кожний конкретний бізнес-процес та підпроцес («володільців процесу»), а також осіб, що здійснюють незалежний контроль за реалізацією таких процесів («контролерів») (наприклад: погодження рішень керівником іншого відділу, юристом, бухгалтером; візування документів тощо);
- визначення ступеня ризику для кожного бізнес-процесу та підпроцесів, при реалізації яких виникнення корупційних правопорушень є найбільш ймовірним. Визначення ступеня ризику бажано позначати: «мінімально ризикований»; «середньо ризикований»; «потенційно ризикований»; «ризикований»; «надзвичайно ризикований» (потребує максимального рівня контролю).

Додатково, для кожного підпроцесу, реалізація якого пов'язана з корупційним ризиком, слід скласти опис можливих корупційних правопорушень, що включатиме:

- характеристику неправомірної вигоди чи переваг, що можуть бути отримані підприємством або його окремими працівниками за результатами вчинення корупційного правопорушення (в якості мотиву можливого вчинення правопорушення);

- посади на підприємстві, які є «ключовими» для потенційного вчинення корупційного правопорушення, тобто участь яких є необхідною для того, щоб вчинення корупційного правопорушення стало можливим (наприклад, особи відповідальні за розпорядження коштами на представницькі витрати, надання дарунків від імені підприємства тощо);
- можливі форми вчинення корупційних правопорушень (здійснення платежів, надання матеріальних цінностей у формі подарунків, користування майном, послуг чи інших форм неправомірної вигоди).

За результатами проведеного аналізу, підприємству слід підготувати «карту корупційних ризиків підприємства», яка включатиме перелік основних бізнес-процесів (підпроцесів) підприємства, їх рівень ризику та зведений опис можливих корупційних правопорушень. Така «карта ризиків» може становити частину антикорупційної програми чи існувати в формі окремого документу, затвердженого наказом керівника підприємства. Рекомендовано, щоб антикорупційна програма в будь-якому випадку містила посилання на такий документ та містила вказівки де його знайти.

Окрім того, необхідно сформулювати перелік посад, пов'язаних з високими корупційними ризиками. До працівників, що займають такі посади, можуть бути встановлені спеціальні вимоги щодо проходження антикорупційних процедур, наприклад, проведення перевірки при прийнятті на роботу щодо попереднього вчинення корупційних порушень, регулярне заповнення форми (декларації) щодо конфлікту інтересів, встановлення вимог щодо регулярного звітування про дотримання антикорупційного законодавства працівником та про випадки вимагання чи підбурювання працівника до вчинення корупційних правопорушень тощо.

Рекомендується також розробити комплекс заходів щодо усунення або мінімізації корупційних ризиків. Такі заходи рекомендується розробити для кожного бізнес-процесу (підпроцесу), залежно від властивого йому ступеня корупційного ризику. Зокрема, залежно від специфіки конкретного бізнес-процесу, такі заходи можуть включати:

- детальну регламентацію способів і строків вчинення окремих дій працівниками, що відповідають за ризикові бізнес-процеси (підпроцеси);
- перегляд розподілу функцій на підприємстві, в тому числі, їх перерозподіл між структурними підрозділами з метою зменшення концентрації контролю за певними бізнес-процесами (підпроцесами) у окремих працівників/посадових осіб підприємства;
- зменшення зовнішньої можливостей безпосередньої взаємодії працівників підприємства з представниками органів державної влади, постачальниками, контрагентами та ін., наприклад, використання форм електронної звітності та комунікації;

- встановлення додаткових форм контролю за прийняттям працівниками рішень (встановлення контролю іншим керівником, додаткових узгоджень, а для ризикових рішень – ще й обов'язкове узгодження з комплаєнс-спеціалістом), а також надання звітності працівниками про результати прийнятих рішень;
- встановлення обмежень, що ускладнюють здійснення платежів, надання/отримання подарунків (наприклад, встановлення обов'язку повернення отриманих подарунків понад певну вартість, а також форм звітування про надання/отримання подарунків у зв'язку із трудовими обов'язками тощо).

3.2. НАГЛЯД ЗА ДОТРИМАННЯМ ПРАЦІВНИКАМИ ВИМОГ АНТИКОРУПЦІЙНОГО ЗАКОНОДАВСТВА

Важливим елементом системи комплаєнс на підприємстві є організація ефективного контролю та аудиту дотримання вимог антикорупційного законодавства працівниками та керівниками підприємства. Світова практика свідчить, що дієвим механізмом є призначення на підприємстві окремої особи, відповідальної за дотримання вимог антикорупційного законодавства на підприємстві (комплаєнс-спеціаліста).

Українське законодавство прямо передбачає вимогу про наявність посади «особи, відповідальної за реалізацію антикорупційної програми» (детальніше про цю посаду та її функції див. розділ 4.4).

У великих компаніях комплаєнс-спеціалістом, як правило, призначається окрема особа, для якої ця посада є основною і єдиною та яка часто має декількох помічників/заступників. Однак, на підприємстві середнього розміру, з огляду на різницю в кількості працівників та бізнес-процесів, таку посаду може обіймати за сумісництвом юрист або інша особа, що має відповідну кваліфікацію.

В будь-якому випадку, важливо щоб комплаєнс-спеціаліст мав достатній рівень юридичних та практичних знань у сфері комплаєнс. Водночас, не рекомендовано призначати на посаду комплаєнс-спеціаліста осіб, що належать до керівників підприємства, оскільки в такому випадку існує суттєвий ризик співпадиння володільця процесу та контролера в одній особі.

Окремої уваги заслуговує питання повноважень комплаєнс-спеціаліста підприємства. З метою забезпечення максимально ефективної реалізації функції комплаєнс на підприємстві, комплаєнс-спеціаліста слід наділити максимально широкими повноваженнями, що мають бути закріплені у антикорупційній програмі, посадовій інструкції комплаєнс-спеціаліста та інших внутрішніх документах підприємства, до яких, зокрема, рекомендовано включати:

- повноваження контролю за усіма потенційно ризиковими бізнес-процесами: право попереднього погодження прийняття рішень, контроль за ходом їх реалізації та вимогу про подання відповідної регулярної звітності щодо результатів реалізації рішень володільцями таких процесів;
- право здійснення контролю за дотриманням працівниками підприємства антикорупційних процедур та законодавства;
- повноваження проведення внутрішніх службових розслідувань щодо готування до чи вчинення корупційних правопорушень, включаючи прийом і розгляд повідомлень (в тому числі, анонімних) про випадки схилення працівників до скоєння корупційних правопорушень в інтересах або від імені іншої організації, а також про випадки скоєння корупційних правопорушень працівниками, контрагентами підприємства або іншими особами;
- повноваження (а також безпосередній обов'язок) щодо проведення регулярних тренінгів та інших навчальних заходів для працівників підприємства стосовно дотримання вимог антикорупційного законодавства та системи комплаєнс на підприємстві;
- повноваження щодо розробки та подання на затвердження керівнику підприємства проектів локальних нормативних актів підприємства, спрямованих на реалізацію заходів щодо запобігання корупції (антикорупційної програми, кодексу етики та службової поведінки працівників, положення про конфлікт інтересів і т. ін.);
- здійснення контролю за економічною обґрунтованістю витрат у сферах з високим корупційним ризиком та вимогу про отримання згоди комплаєнс-спеціаліста на: обмін діловими подарунками, представницькі витрати, благодійні проекти, виплату винагороди зовнішнім консультантам та підрядникам тощо;
- встановлення форми та розгляд письмових форм (декларацій) працівників про конфлікт інтересів;
- взаємодія з уповноваженими представниками правоохоронних органів при проведенні ними розслідувань корупційних правопорушень, в тому числі слідчих дій та оперативно-розшукових заходів;
- оцінювання результатів здійснених антикорупційних заходів і підготовка відповідних звітів керівництву підприємства;
- організація проведення оцінки корупційних ризиків;
- інші повноваження.

Керівникам та власниками підприємств слід знаходити розумний баланс між рівнем контрольованості бізнес-процесів (підпроцесів) та необхідністю оперативного прийняття рішень. Водночас, головним по-

казником ефективності такого контролю є не кількість погоджень/візувань, а їх обґрунтованість, що полягає в глибинному аналізі наслідків прийняття тих чи інших рішень та їх відповідності вимогам чинного антикорупційного законодавства.

Загальний перелік заходів аудиту забезпечення та перевірки дотримання антикорупційного законодавства має бути визначений самим підприємством, з урахуванням сфери діяльності, чисельності працівників, наявності потенційно ризикових бізнес-процесів та ін. Перелік таких заходів та відповідні повноваження й обов'язки відповідальних осіб повинні бути викладені:

- в антикорупційній програмі підприємства та інших нормативних документах, які визначають антикорупційні процедури;
- у трудових договорах та посадових інструкціях працівників.

Рекомендується забезпечити безпосередню підпорядкованість комплаєнс-спеціаліста керівнику підприємства, а також наділити його повноваженнями, достатніми для проведення антикорупційних заходів щодо усіх осіб, які займають керівні посади на підприємстві. При створенні посади комплаєнс-спеціаліста необхідно приділити особливу увагу забезпеченню його діяльності необхідними ресурсами.

3.3. МЕХАНІЗМИ ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ВЧИНЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ В МЕЖАХ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВІДПОВІДНІ ЗАСОБИ РЕАГУВАННЯ

Надання працівникам підприємства можливості оперативно повідомляти керівників компанії та комплаєнс-спеціаліста про випадки порушення вимог антикорупційного законодавства є наріжним каменем системи комплаєнс.

Світовий досвід полягає у створенні спеціальних каналів зв'язку між працівниками, комплаєнс-спеціалістом та керівництвом підприємства (так званої «гарячої лінії»). Прикладами застосування «гарячої лінії» є: надіслання повідомлень на спеціальну адресу електронною поштою, спеціальні форми зв'язку на внутрішньому веб-сайті підприємства (feedback forms), окремий номер телефону, скринька для письмових повідомлень, тощо.

Засоби комунікації, що можуть бути використані з метою створення гарячої лінії, можуть бути досить різноманітними. Важливою є, власне, не форма такого каналу зв'язку, а сам факт надання працівникам можливості максимально оперативно повідомити відповідальних осіб про підготовку чи вчинення корупційного правопорушення, а також відповідний оперативний розгляд такого повідомлення.

3.4. ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ У РОБОТІ З ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. ПОДАРУНКИ ТА ПРЕДСТАВНИЦЬКІ ВИТРАТИ

Взаємодія з представниками державних органів, які реалізують контроль-наглядові функції щодо діяльності підприємства, традиційно пов'язується з високими корупційними ризиками. У зв'язку з цим, підприємствам та їх працівникам рекомендується приділити особливу увагу наступним аспектам.

1. Працівникам підприємств слід утримуватися від будь-якої незаконної та неетичної поведінки при взаємодії з державними службовцями, що реалізують контроль-наглядові заходи. При цьому, необхідно враховувати, що на державних службовців поширюється ряд спеціальних антикорупційних обов'язків, заборон та обмежень. Окремі види взаємодії, прийнятні у відносинах між представниками приватного сектору, можуть бути прямо заборонені при взаємодії з державним службовцем (наприклад, спільні обіди в ресторані або відвідування розважальних заходів за рахунок працівника підприємства чи самого підприємства).

Подарунки

Українське законодавство встановлює обмеження щодо можливості отримання державними службовцями подарунків. Зокрема, заборонено отримання подарунків державними службовцями (та їх близьким особами) у зв'язку зі здійсненням ними діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, а також, у разі, якщо особа, яка дарує подарунок, підпорядкована такій особі.

Виключення передбачені законом лише для подарунків, які:

- відповідають загально визначенням уявленням про гостинність,
- в жодному разі не пов'язані з виконанням публічних функцій обдарованим та не є подарунком підпорядкованої (підлеглої) особи,
- якщо вартість таких подарунків не перевищує одну мінімальну заробітну плату, встановлену на день прийняття подарунка (1218 грн.¹), одноразово, а сукупна вартість таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не перевищує двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки (2 x 1378 грн.).

1 Тут і надалі – станом на 17.07.2015. З 1 грудня 2015 року – 1378 гривень, згідно Закону України «Про державний бюджет України на 2015 рік».

Представницькі витрати при прийомі державних службовців на підприємстві чи заходах, що організовуються підприємством, та представницькі витрати підприємства по відношенню до конкретного державного службовця в жодному разі не можуть перевищувати вказані вище порогові показники. Здійснення таких витрат та їх розмір у кожному конкретному випадку обов'язково повинні погоджуватися і контролюватися комплаєнс-спеціалістом, працівниками бухгалтерського відділу та керівництвом підприємства.

Запобігання конфлікту інтересів

Відповідно до чинного законодавства, державні службовці зобов'язані вживати заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів.

Українське законодавство розмежовує поняття потенційного та реального конфлікту інтересів (детальніше, див. розділ 1.1). Зокрема, закон передбачає, що особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, не можуть прямо чи опосередковано спонукати у будь-який спосіб підлеглих до прийняття рішень, вчинення дій або бездіяльності всупереч закону на користь своїх приватних інтересів або приватних інтересів третіх осіб. Окрім того, у випадку наявності у службової особи реального конфлікту інтересів, вона зобов'язана не вчиняти дій та не приймати рішень у умовах такого конфлікту.

Працівникам підприємства рекомендується утримуватися від будь-яких пропозицій, прийняття яких може поставити державного службовця в ситуацію конфлікту інтересів, у тому числі:

- пропозицій про прийом на роботу на підприємство (а також в афілійовані організації) державного службовця, який здійснює контрольно-наглядові заходи, або його близьких осіб, включаючи пропозиції про прийом на роботу після звільнення з державної служби;
- пропозицій про придбання державним службовцем, що здійснює контрольно-наглядові заходи, або членами його сім'ї акцій або інших цінних паперів підприємства (або афілійованих організацій);
- пропозицій про передачу у користування державному службовцю, який здійснює контрольно-наглядові заходи, або членам його сім'ї будь-якої власності, що належить підприємству (або афілійованій організації);
- пропозицій про укладення підприємством договорів з організаціями, в яких працюють (яке контролюють) члени сім'ї державного службовця, який здійснює контрольно-наглядові заходи, і т.д.

2. При порушенні державними службовцями вимог антикорупційного законодавства, а також у разі неправомірного прохання чи вимагання, що призводить до отримання державними службовцями чи службовцями органів місцевого самоврядування неправомірної вигоди, працівникам рекомендується негайно звернутися до комплаєнс-спеціаліста чи керівництва підприємства, які можуть прийняти рішення про повідомлення про такий факт до правоохоронних органів.

Обов'язковою умовою є негайне припинення будь-яких контактів чи співпраці з таким державним службовцем.

В жодному разі працівникам та підприємству не можна провокувати службовця на отримання неправомірної вигоди з метою «спіймати його на гарячому». Будь-які дії щодо розслідування фактів правопорушень мають виконуватися виключно правоохоронними органами.

Вищезгадані правила обов'язково потрібно передбачити в антикорупційній програмі підприємства (детальніше, див. розділ 4).

3.5. ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ У РОБОТІ З ПРИВАТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ, УСТАНОВАМИ, ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Дотримання вимог антикорупційного законодавства необхідне також при роботі з приватними підприємствами, установами та організаціями. Основні ризики для підприємства містяться у таких сферах відносин з юридичними особами приватного права:

- 1) Відносини з агентами та представниками. Сюди входить представництво інтересів підприємства третіми особами у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування або юридичними особами приватного права. Зокрема, існує ризик, що особи, які здійснюють представництво інтересів юридичної особи на підставі договорів доручення, агентських, брокерських чи інших форм відносин, можуть самостійно вчиняти корупційні правопорушення «від імені та на користь» підприємства (наприклад, надання зовнішнім юридичним консультантом неправомірної вигоди під час розгляду справи підприємства в суді, отримання для підприємства ліцензій/дозволів/погоджень, тощо).
- 2) Перебування у партнерських відносинах, спільних проектах (наприклад, здійснення спільної діяльності) із суб'єктами, що вчиняють корупційні правопорушення з метою забезпечення вигоди для спільного проекту (наприклад, здійснення підкупу державних службовців одним із акціонерів підприємства з метою отримання ліцензії/дозволу).
- 3) Надання постачальниками/підрядниками підприємства неправомірної вигоди працівникам підприємства з метою перемогти у тендері підприємства з вибору такого постачальника/підрядника певних товарів чи послуг.

Ефективним засобом мінімізації корупційних ризиків у ситуаціях, зазначених вище у п.1 та п.2, є включення до відповідних договорів (угод про спільну діяльність, акціонерних угод, тощо) так званих умов про недопущення корупції (anticorruption clauses), які мають передбачати, що підприємство вступає у такі договірні відносини виключно з метою правомірної діяльності, а у випадку вчинення іншою стороною (сторонами) договору корупційних правопорушень, підприємство матиме право в односторонньому порядку розірвати договір та вимагати відшкодування збитків.

З метою мінімізації ризиків, пов'язаних із відносинами працівників підприємства з постачальниками/підрядниками та іншими контрагентами, підприємствам слід впроваджувати контроль за процедурою проведення тендерів, визначення порогових показників вартості закупівель, які вимагатимуть обов'язкового проведення тендеру, а також систему запобіжних заходів для попередження виникнення конфлікту інтересів у працівників, які відповідають за зовнішні закупівлі (постачання) підприємства.

3.6. ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

Співпраця з правоохоронними органами є важливим показником дійсного впровадження підприємством антикорупційних стандартів поведінки. Таке співробітництво може здійснюватися в різних формах.

Підприємство може повідомляти відповідні правоохоронні органи про випадки вчинення корупційних правопорушень, про які підприємству (працівникам підприємства) стало відомо. Обов'язок повідомляти правоохоронні органи про випадки вчинення корупційних правопорушень пов'язаних із підприємством, може бути закріплений за комплаєнс-спеціалістом або керівництвом підприємства.

Підприємству слід утримуватися від будь-яких санкцій щодо своїх працівників, які повідомили правоохоронні органи про інформацію щодо підготовки або вчинення корупційного правопорушення. У випадку здійснення анонімного повідомлення, підприємство має також утримуватися від розкриття інформації про працівника, що здійснив таке повідомлення.

Співпраця з правоохоронними органами також може проявлятися у формі сприяння уповноваженим представникам правоохоронних органів при проведенні ними заходів по припиненню або розслідуванню корупційних злочинів, включаючи оперативно-розшукові заходи та слідчі дії на підприємстві.

Керівництву підприємства та його працівникам слід надавати підтримку у виявленні та розслідуванні правоохоронними органами фактів корупції, вживати необхідних заходів щодо збереження та передачі в правоохоронні органи документів і інформації, що містить дані про корупційні правопорушення. При підготовці матеріалів, заяв і відповідей на запити правоохоронних органів рекомендується залучати до цієї роботи комплаєнс-спеціаліста, а також відповідних фахівців підприємства.

Керівництво і працівники підприємства не повинні допускати втручання у виконання службових обов'язків посадовими особами судових або правоохоронних органів.

3.7. ВИЯВЛЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

З метою врегулювання та запобігання конфлікту інтересів у діяльності працівників (а значить і можливих негативних наслідків конфлікту інтересів для самого підприємства) підприємству рекомендується прийняти окреме положення про конфлікт інтересів або включити відповідний розділ у чинний кодекс етики/поведінки підприємства чи антикорупційну програму.

Положення про конфлікт інтересів – це внутрішній документ підприємства, який встановлює порядок виявлення та врегулювання конфліктів інтересів, що виникають у працівників підприємства в ході виконання ними трудових обов'язків. При розробці положення про конфлікт інтересів рекомендується звернути увагу на включення до нього наступних розділів:

- цілі і завдання положення про конфлікт інтересів;
- коло осіб, на яких поширюється дія положення;
- основні принципи управління конфліктом інтересів на підприємстві;
- порядок розкриття конфлікту інтересів працівником підприємства;
- порядок врегулювання конфлікту інтересів, в тому числі можливі способи вирішення потенційного чи реального конфлікту інтересів;
- обов'язки працівників у зв'язку з розкриттям наявності і врегулюванням у них реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- визначення осіб, відповідальних за прийом і розгляд відомостей про реальний чи потенційний конфлікт інтересів (наприклад, комплаєнс-спеціаліст та керівництво кадрової служби);
- дисциплінарна відповідальність працівників за недотримання положення про конфлікт інтересів.

Коло осіб, на яких поширюється дія положення

Дію положення слід розповсюдити на усіх працівників підприємства, незалежно від займаної посади. Обов'язок дотримуватися положення також може закріплюватися за фізичними особами, що співпрацюють з підприємством на підставі цивільно-правових договорів. У цьому випадку, відповідні норми потрібно включити до тексту таких договорів.

Основні принципи управління конфліктом інтересів на підприємстві

Перед підприємством, яке планує вжити заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, стоїть складне завдання дотримання балансу між інтересами підприємства як єдиного цілого і особистою зацікавленістю працівників підприємства. З одного боку, працівники підприємства мають право у вільний від основної роботи час займатися будь-якою не забороненою законом діяльністю, вступати у майнові відносини тощо. З іншого боку, така приватна діяльність працівників, а також наявні у працівників сімейні та інші особисті відносини можуть суперечити інтересам підприємства. Основним завданням діяльності підприємства щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів є саме обмеження та усунення впливу приватного інтересу працівників на реалізацію ними трудових функцій, зокрема, щодо прийняття ділових рішень, а не обов'язкова ліквідація обставин, що призводять до наявності конфлікту інтересів.

В основу роботи з управління конфліктом інтересів на підприємстві слід покласти наступні принципи:

- обов'язок працівників розкрити відомості про реальний або потенційний конфлікт інтересів;
- індивідуальний розгляд і оцінка матеріальних та репутаційних ризиків для підприємства при виявленні кожного конфлікту інтересів та його врегулюванні;
- конфіденційність процесів розкриття відомостей про конфлікт інтересів та його врегулювання;
- дотримання балансу інтересів підприємства і працівника при врегулюванні конфлікту інтересів;
- захист працівника від переслідування у зв'язку з повідомленням про конфлікт інтересів у іншого працівника, який був виявлений таким працівником.

Приблизний перелік ситуацій конфлікту інтересів

Слід враховувати, що конфлікт інтересів може мати багато різних форм. У Додатку 3 до цих МР міститься приблизний (однак не вичерпний) перелік можливих ситуацій конфлікту інтересів. Підприємству ре-

комендується розробити свій перелік типових ситуацій конфлікту інтересів, що відображають специфіку його діяльності.

Обов'язки працівників у зв'язку з розкриттям і врегулюванням конфлікту інтересів

У положенні про конфлікт інтересів рекомендується закріпити обов'язки працівників щодо розкриття і врегулювання конфлікту інтересів, наприклад:

- при ухваленні рішень з приводу ділових питань і виконанні своїх трудових обов'язків керуватися інтересами підприємства без врахування своїх особистих інтересів, інтересів членів сім'ї чи інших близьких осіб;
- уникати ситуацій і обставин, які можуть призвести до конфлікту інтересів;
- негайно повідомляти про реальний або потенційний конфлікт інтересів, що виник;
- добросовісно сприяти врегулюванню конфлікту інтересів, що виник.

Порядок розкриття конфлікту інтересів працівником підприємства та порядок його врегулювання

Підприємству слід встановити процедуру розкриття конфлікту інтересів та затвердити її шляхом прийняття положення про конфлікт інтересів, а також довести її зміст до відома усіх працівників підприємства (під підпис). Важливо, щоб таке положення було загальнодоступним для всіх працівників (наприклад, розміщене на внутрішньому веб-сайті підприємства).

Підприємству рекомендується встановити наступні форми розкриття конфлікту інтересів:

- розкриття відомостей про конфлікт інтересів при прийомі на роботу;
- розкриття відомостей про конфлікт інтересів при призначенні на нову посаду;
- розкриття відомостей по мірі виникнення ситуацій конфлікту інтересів;
- розкриття відомостей про конфлікт інтересів у ході проведення щорічних атестацій на дотримання етичних норм ведення бізнесу, прийнятих на підприємстві (включаючи заповнення форми щодо конфлікту інтересів).

Розкриття відомостей про конфлікт інтересів необхідно здійснювати у письмовому вигляді (у формі заяви чи повідомлення або протоколу про виявлення, у разі якщо факт наявності конфлікту був виявлений не самим працівником). Допустимим є початкове розкриття конфлікту інтересів у усній формі, з наступною фіксацією цього факту в письмовому вигляді.

Для підприємств середнього розміру може бути корисною практика щорічного заповнення працівниками форм щодо конфлікту інтересів. Коло осіб, на яких має поширюватися вимога заповнення форми щодо конфлікту інтересів, слід визначати комплаєнс-спеціалісту та керівництву підприємства, з урахуванням існуючих на підприємстві бізнес-процесів (підпроцесів) та їх важливості для діяльності підприємства. У Додатку 4 до цих МР наведено на типову форму повідомлення щодо конфлікту інтересів.

Підприємству слід взяти на себе зобов'язання про конфіденційність розгляду поданих відомостей та врегулювання конфлікту інтересів. Отримана інформація повинна ретельно перевірятися уповноваженою на це посадовою особою (комплаєнс-спеціалістом, працівниками кадрової служби) з метою оцінки можливих ризиків для підприємства і вибору найбільш придатної форми врегулювання конфлікту інтересів. Слід мати на увазі, що в результаті цієї роботи підприємство може прийти до висновку, що ситуація, відомості про яку були надані працівником, не є конфліктом інтересів і, як наслідок, не потребує спеціальних способів врегулювання.

Конфлікт інтересів може вирішуватися наступними способами:

- обмеження доступу працівника до певної інформації, яка може зачіпати його приватні інтереси;
- добровільна відмова працівника або його відсторонення (постійне або тимчасове) від участі в обговоренні та процесі ухвалення рішень з питань, які знаходяться або можуть опинитися під впливом конфлікту інтересів;
- перегляд і зміна функціональних обов'язків працівника;
- тимчасове відсторонення працівника від посади, якщо його особисті інтереси суперечать його функціональним обов'язкам;
- переведення працівника на посаду, що передбачає виконання функціональних обов'язків, не пов'язаних з конфліктом інтересів;
- відмова працівника від свого приватного інтересу, який породжує конфлікт інтересів з інтересами підприємства, та ін.
- звільнення працівника

Наведений перелік способів вирішення конфлікту інтересів не є вичерпним. У кожному конкретному випадку, за домовленістю підприємства і працівника, який розкрив відомості про конфлікт інтересів, можуть бути знайдені інші форми його врегулювання.

При вирішенні наявного конфлікту інтересів слід обирати найбільш м'який захід врегулювання з усіх можливих, з урахуванням існуючих обставин. Більш жорсткі заходи слід використовувати у разі, коли це викликано реальною необхідністю або у випадку, якщо більш м'які заходи виявилися недостатньо ефективними. При прийнятті рішення про вибір конкретного методу вирішення конфлікту інтересів важливо враховувати значимість приватного інтересу працівника і ймовірність того, що такий приватний ін-

терес буде реалізований із завданням шкоди інтересам підприємства.

Визначення кола осіб, відповідальних за прийом і розгляд відомостей стосовно конфлікту інтересів, що виник

Визначення працівників, відповідальних за збирання відомостей про реальний та потенційний конфлікт інтересів є істотним елементом в реалізації заходів запобігання корупції на підприємстві. Такою особою може бути безпосередній керівник працівника, працівник/керівник кадрової служби, комплаєнс-спеціаліст. Розгляд отриманої інформації про конфлікт інтересів доцільно проводити колегіально: в обговоренні можуть взяти участь згадані вище особи, представник юридичного підрозділу, вище керівництво підприємства, його власники та ін.

4. АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА (ВИМОГИ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ)

4.1 ПІДПРИЄМСТВА, ДЛЯ ЯКИХ ЗАТВЕРДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ Є ОБОВ'ЯЗКОВИМ

Українське антикорупційне законодавство передбачає обов'язок за-провадження антикорупційної програми для юридичних осіб приватного права, які є учасниками попередньої кваліфікації, учасниками процедури закупівлі відповідно до Закону України «Про здійснення державних закупівель», якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 1 мільйон гривень, а робіт – 5 мільйонів гривень.

Однак, мати антикорупційну програму доцільно й іншим категоріям підприємств з метою уникнення ризику накладення кримінально-правових санкцій на підприємство через недотримання його уповноваженими особами вимог щодо запобігання та протидії корупції на підприємстві, що передбачені Кримінальним кодексом України. Тому, питання розробки та впровадження антикорупційної програми є актуальним для всіх підприємств.

4.2. АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА, ПОРЯДОК УЗГОДЖЕННЯ, ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТА ДОВЕДЕННЯ ДО ВІДОМА ПРАЦІВНИКІВ

Антикорупційну програму слід викладати у формі окремого письмового документу, що затверджується відповідним наказом керівника підприємства. Законодавство встановлює наступні обов'язкові вимоги до антикорупційної програми підприємства:

- 1) антикорупційна програма має затверджуватися лише після її обговорення з працівниками підприємства. Законодавство не встановлює обов'язкової форми такого «обговорення», проте доцільною формою вважається проведення загальних зборів трудового колективу з цього приводу. Рекомендується попередньо надати проект для ознайомлення (в друкованому чи електронному вигляді), та з наступним затвердженням проекту на загальних зборах трудового колективу, тощо.
- 2) текст антикорупційної програми повинен постійно перебувати у відкритому доступі для працівників підприємства. Така вимога може бути реалізована шляхом розміщення тексту програми на внутрішньому корпоративному сайті підприємства чи фізичного розміщення друкованого тексту в конкретному місці (на дошці оголошень). Важливо, щоб спосіб, у який працівник може ознайомитися зі змістом антикорупційної програми, вказувався у трудовому договорі, посадовій інструкції чи правилах внутрішнього трудового розпорядку. Окрім того, підприємствам рекомендується ознайомлювати працівників зі змістом антикорупційної програми під розпис і зберігати такий документ.
- 3) положення щодо обов'язковості дотримання антикорупційної програми повинні бути включені до трудових договорів чи правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства. Також, вони можуть включатися у договори, які укладаються юридичною особою (наприклад, цивільно-правові договори з окремими особами та господарські договори із контрагентами).
- 4) для реалізації вимог антикорупційної програми на підприємствах, для яких створення антикорупційної програми є обов'язковим, має призначатися особа, відповідальна за реалізацію антикорупційної програми (детальніше, див. розділ 4.4).

4.3. ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ

Українське законодавство не передбачає вичерпного переліку питань, що мають бути обов'язково висвітлені в антикорупційній програмі підприємства, однак вказує, що антикорупційна програма може містити наступні положення:

- 1) сферу застосування та коло осіб, на які поширюються її положення;
- 2) вичерпний перелік та опис антикорупційних заходів, стандартів, процедур та порядок їх виконання (застосування), зокрема, порядок проведення періодичної оцінки корупційних ризиків у діяльності підприємства;
- 3) норми професійної етики працівників підприємства;
- 4) права і обов'язки працівників та засновників (учасників) підприємства щодо запобігання і протидії корупції у діяльності підприємства;

- 5) права і обов'язки посадової особи, відповідальної за запобігання корупції, та підпорядкованих їй працівників (у разі їх наявності);
- 6) порядок регулярного звітування особи, відповідальної за запобігання корупції, перед засновниками (учасниками) підприємства;
- 7) порядок здійснення належного нагляду, контролю та моніторингу за дотриманням антикорупційної програми у діяльності підприємства, а також оцінки результатів здійснення передбачених нею заходів;
- 8) умови конфіденційності інформування особи, відповідальної за запобігання корупції, працівниками про факти підбурювання їх до вчинення корупційного правопорушення або про вчинені іншими працівниками чи особами корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень;
- 9) процедури захисту працівників, які надали інформацію про корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення;
- 10) процедуру інформування працівниками особи, відповідальної за запобігання корупції, про виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів, а також порядок врегулювання виявленого конфлікту інтересів;
- 11) порядок проведення індивідуального консультування особи, відповідальної за запобігання корупції, працівників підприємства з питань застосування антикорупційних стандартів та процедур;
- 12) порядок проведення періодичного підвищення кваліфікації працівників у сфері запобігання та протидії корупції;
- 13) застосування заходів дисциплінарної відповідальності до працівників, які порушують положення антикорупційної програми;
- 14) порядок вжиття заходів реагування щодо виявлених фактів корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, зокрема, інформування уповноважених державних органів, проведення внутрішніх розслідувань;
- 15) порядок внесення змін до антикорупційної програми.

Антикорупційна програма зазвичай містить:

- 1) Перелік працівників, на яких розповсюджується дія антикорупційної програми.
- 2) Відомості про результати обговорення проекту антикорупційної програми з працівниками підприємства (з посиланням на дату проведення такого обговорення та на рішення, винесене в результаті такого обговорення (реквізити рішення, протоколу зборів, тощо).
- 3) Посилання на інші внутрішні документи підприємства у сфері запобігання та протидії корупції (карту корупційних ризиків у діяльності підприємства, положення про конфлікт інтересів та ін.), що існують у формі окремих документів чи додатків до антикорупційної програми.
- 4) Зазначення обов'язковості дотримання вимог такої антикорупційної програми для працівників.

- 5) Викладення основних положень антикорупційної програми.
- 6) Порядок призначення, вимоги до особи, відповідальної за реалізацію антикорупційної програми, її повноваження та обов'язки.
- 7) Порядок ознайомлення працівників зі змістом антикорупційної програми та отримання підтверджень про факт такого ознайомлення; положення про загальнодоступність тексту програми для працівників.
- 8) Порядок внесення змін до антикорупційної програми.

Підприємства при підготовці антикорупційної програми можуть виявляти гнучкість щодо формування змісту та структури антикорупційної програми, однак зазначені вище відомості рекомендується зазначати обов'язково.

4.4. ВИМОГИ ДО ПОСАДОВИХ ОСІБ ПІДПРИЄМСТВА, ВІДПОВІДАЛЬНИХ ЗА РЕАЛІЗАЦІЮ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ, ЇХ ОБОВ'ЯЗКИ/ПОВНОВАЖЕННЯ ТА ПОРЯДОК ПРИЗНАЧЕННЯ

На підприємствах, для яких створення антикорупційної програми є обов'язковим, має бути призначена особа, відповідальна за реалізацію антикорупційної програми («Уповноважений»), тобто, комплаєнс-спеціаліст.

Згідно з українським законодавством, Уповноважений має бути окремою посадовою особою підприємства, що призначається відповідно до законодавства про працю керівником підприємства або його учасниками (засновниками) у порядку, що передбачається антикорупційною програмою підприємства.

Обов'язки Уповноваженого та комплаєнс-спеціаліста підприємства є майже ідентичними (хоча сфера діяльності комплаєнс-спеціаліста ширша, ніж Уповноваженого за законодавством України; детальніше див. розділ 3.2). Існування посади Уповноваженого, для окремих підприємств, є прямою законодавчою вимогою, тому вищевказаний порядок призначення Уповноваженого відповідно до вимог законодавства має бути повністю дотриманий таким підприємством.

Законом встановлені наступні вимоги до осіб, що можуть обіймати посаду Уповноваженого:

- 1) здатність за своїми діловими та моральними якостями, професійним рівнем, станом здоров'я виконувати відповідні обов'язки;
- 2) відсутність непогашеної чи незнятої судимості;
- 3) наявність повної дієздатності;
- 4) відповідність такої особи вимогам несумісності (з іншої діяльністю та відсутність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів).

Окрім того, на посаду Уповноваженого не може бути призначена особа, яка була звільнена з посад у державних органах, органах місцевого самоврядування за порушення присяги або у зв'язку з вчиненням корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією (протягом трьох років з дня такого звільнення).

У разі виникнення обставин несумісності посади Уповноваженого з іншою посадою, яку обіймає така особа, вона зобов'язана повідомити про це керівника підприємства у дводенний строк з дня виникнення таких обставин з одночасним поданням заяви про розірвання трудового договору за власною ініціативою.

Закон передбачає, що Уповноважений може бути звільнений з посади достроково у наступних випадках:

- 1) розірвання трудового договору з ініціативи Уповноваженого;
- 2) розірвання трудового договору з ініціативи керівника юридичної особи або її засновників (учасників);
- 3) неможливості виконання своїх повноважень за станом здоров'я відповідно до висновку медичної комісії, що створюється за рішенням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я;
- 4) набрання законної сили рішенням суду про визнання його недієздатним або обмеження його цивільної дієздатності, визнання його безвісно відсутнім чи оголошення його померлим;
- 5) набрання законної сили обвинувальним вироком суду щодо нього;
- 6) смерті.

На підприємствах, для яких законом передбачена обов'язковість прийняття антикорупційної програми та створення посади Уповноваженого, особа, яка перебуває на посаді Уповноваженого, може бути звільнена за ініціативи керівника підприємства лише за умови надання відповідної згоди Національним агентством з питань запобігання корупції. У разі звільнення особи з посади Уповноваженого на такому підприємстві з інших підстав, керівник підприємства зобов'язаний письмово повідомити Національне агентство з питань запобігання корупції протягом двох робочих днів та забезпечити невідкладне подання нової кандидатури на цю посаду.

Повноваження та обов'язки Уповноваженого мають обов'язково вказуватися в антикорупційній програмі, у трудовому договорі Уповноваженого з підприємством та його посадовій інструкції. Повноваження та обов'язки Уповноваженого можуть визначатися виходячи з повноважень та обов'язків комплаєнс-спеціаліста, зазначених у розділі 3.2. цих МР.

ДОДАТОК 1

ПЕРЕЛІК МІЖНАРОДНИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ НОРМАТИВНИХ АКТІВ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

Міжнародні акти:

- 1) Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції
http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_c16 (українською),
https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf (англійською);
- 2) Цивільна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією
http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_102 (українською),
<http://conventions.coe.int/treaty/en/Treaties/Html/174.htm> (англійською);
- 3) Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією
http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_101 (українською),
<http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/173.htm> (англійською);
- 4) Додатковий протокол до Кримінальної конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією
http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_172 (українською),
<http://conventions.coe.int/treaty/en/Treaties/Html/191.htm> (англійською).

Національне законодавство України:

- 1) Закон України «Про запобігання корупції»
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>;
- 2) Кримінальний кодекс України
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>;
- 3) Кодекс України про адміністративні правопорушення
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>;
- 4) Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України»
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1698-18>;
- 5) Кримінальний процесуальний кодекс України
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>;
- 6) Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки»
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1699-18>.

ДОДАТОК 2

ПЕРЕЛІК ДЕЯКИХ ІНОЗЕМНИХ НОРМАТИВНИХ АКТІВ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

- 1) Закон США «Про корупційну діяльність за кордоном» (Foreign Corrupt Practices Act)
<http://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-ukrainian.pdf> (неофіційний переклад українською – окремі положення),
<http://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-english.pdf> (англійською);
- 2) Закон «Про Корупцію», Велика Британія
http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf (англійською);
- 3) Кримінальний кодекс ФРН (положення щодо корупційних злочинів)
<http://www.iuscomp.org/gla/statutes/StGB.htm#BXXX> (неофіційний переклад англійською);
- 4) Федеральний закон Російської федерації «Про протидію корупції»
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/ (російською).

ДОДАТОК 3

ТИПОВІ СИТУАЦІЇ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

1. Працівник підприємства в межах своїх трудових обов'язків бере участь у прийнятті рішень, які можуть принести матеріальну або нематеріальну вигоду особам, що є його родичами, друзями або іншим особам, з якими пов'язана його особиста зацікавленість.

ПРИКЛАД: працівник банку, який приймає рішення щодо надання банківського кредиту, приймає таке рішення щодо свого друга або родича.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: відсторонення працівника від прийняття того рішення, яке є предметом конфлікту інтересів.

2. Працівник підприємства бере участь у прийнятті кадрових рішень стосовно осіб, які є його родичами, друзями або іншими особами, з якими пов'язана його особиста зацікавленість/приватний інтерес.

ПРИКЛАД: керівник приймає рішення про підвищення заробітної плати (виплати премії) щодо свого підлеглого, який одночасно пов'язаний з ним родинними відносинами.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: відсторонення працівника від прийняття рішення, яке є предметом конфлікту інтересів; переведення працівника (його підлеглого) на іншу посаду або зміна кола його посадових обов'язків.

3. Працівник підприємства А чи інша особа, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника, виконує або має намір виконувати оплачувану роботу на підприємстві/установі/організації Б, що має ділові відносини з підприємством А чи має намір встановити такі відносини або є його конкурентом.

ПРИКЛАД: Керівником відділу продажів одного з потенційних поставальників підприємства є родич працівника такого підприємства.

ПРИКЛАД: працівникові підприємства, що володіє конфіденційною інформацією про діяльність підприємства, надходить пропозиція про роботу від іншого підприємства, яке є конкурентом його безпосереднього роботодавця.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: відсторонення працівника від прийняття рішення, яке є предметом конфлікту інтересів; рекомендація працівникові відмовитися від виконання іншої оплачуваної роботи.

4. Працівник підприємства приймає рішення про закупівлю товарів, що є результатами інтелектуальної діяльності, на яку він або інша особа, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника, володіє винятковими правами.

ПРИКЛАД: працівник підприємства, що надає транспортні послуги у сфері громадського транспорту, приймає рішення про закупівлю автоматичних засобів контролю пасажирів, заснованих на технологічних розробках, патенти на які належать працівнику.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: відсторонення працівника від прийняття рішення, яке є предметом конфлікту інтересів.

5. Працівник підприємства А чи інша особа, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника, володіє цінними паперами підприємства Б, яке має ділові відносини/має намір встановити такі відносини з підприємством А або є його конкурентом.

ПРИКЛАД: працівник підприємства А приймає рішення про інвестування коштів підприємства А у підприємство Б, цінні папери якого належать працівникові.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: відсторонення працівника від прийняття рішення, яке є предметом конфлікту інтересів; зміна трудових обов'язків працівника; рекомендація працівникові відчужити наявні цінні папери або передати їх у довірче управління.

6. Працівник підприємства А чи інша особа, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника, має фінансові або майнові зобов'язання перед підприємством Б, яке має ділові відносини/ має намір встановити такі відносини з підприємством А або є його конкурентом.

ПРИКЛАД: працівник підприємства А має боргові зобов'язання перед підприємством Б, при цьому в трудові обов'язки такого працівника входить прийняття рішень про ведення ділових відносин із підприємством Б.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: відсторонення працівника від прийняття рішення, яке є предметом конфлікту інтересів; зміна

трудовах обов'язків працівника; допомога працівникові у виконанні фінансових або майнових зобов'язань, наприклад, шляхом надання позики підприємством-роботодавцем.

8. Працівник підприємства А приймає рішення про встановлення (збереження) ділових відносин підприємства А з підприємством Б, яке має перед працівником або іншою особою, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника, фінансові або майнові зобов'язання.

ПРИКЛАД: підприємство Б має перед працівником підприємства А боргове зобов'язання за використання товарів, що є результатами інтелектуальної діяльності, на яку працівник або інша особа, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника, володіє винятковими правами. При цьому, в повноваження працівника підприємства А входить прийняття рішень про збереження або припинення ділових відносин підприємства А з підприємством Б, в яких підприємство Б глибоко зацікавлене.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: відсторонення працівника від прийняття рішення, яке є предметом конфлікту інтересів; зміна трудових обов'язків працівника.

9. Працівник підприємства А чи інша особа, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника, отримує матеріальні блага або послуги від підприємства Б, що має ділові відносини / має намір встановити такі відносини з підприємством А або є його конкурентом.

ПРИКЛАД: працівник підприємства А, в чій трудові обов'язки входить контроль за якістю товарів і послуг, що надаються підприємству А контрагентами, отримує значну знижку на товари підприємства Б, яке є постачальником підприємства А.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: рекомендація працівникові відмовитися від наданих благ або послуг; відсторонення працівника від прийняття рішення, яке є предметом конфлікту інтересів; зміна трудових обов'язків працівника.

10. Працівник підприємства А чи інша особа, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника, отримує дорогі подарунки від свого підлеглого чи іншого працівника на підприємстві А, щодо якого працівник виконує контрольні функції.

ПРИКЛАД: працівник підприємства отримує у зв'язку з днем народження дорогий подарунок від свого підлеглого, при цьому, в повноваження працівника входить прийняття рішень щодо підвищення заробітної плати підлеглим працівникам і призначення на вищі посади на підприємстві.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: рекомендація працівникові повернути дорогий подарунок дарувальнику; встановлення правил корпоративної поведінки, що рекомендують утримуватися від дарування/прийняття дорогих подарунків; переведення працівника (його підлеглого) на іншу посаду або зміна кола його посадових обов'язків.

11. Працівник організації А уповноважений приймати рішення про встановлення, збереження чи припинення ділових відносин організації А з організацією Б, від якої йому надходить пропозиція працевлаштування.

ПРИКЛАД: організація Б зацікавлена в укладанні довгострокового договору оренди виробничих і торгівельних площ з організацією А. Організація Б робить пропозицію працевлаштування працівникові організації А, уповноваженому прийняти рішення про укладення договору оренди, або іншій особі, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника організації А.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: відсторонення працівника від прийняття рішення, яке є предметом конфлікту інтересів.

12. Працівник організації А використовує інформацію, яка стала йому відомою протягом виконання трудових обов'язків, для отримання вигоди або конкурентних переваг при укладанні комерційних угод для себе чи іншої особи, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний інтерес працівника.

ПРИКЛАД: працівник підприємства А, що займається розвідкою і видобутком корисних копалин, повідомляє про зацікавленість підприємства А у придбанні земельних ділянок власнику цих ділянок, який є близькою йому особою.

МОЖЛИВІ СПОСОБИ ВРЕГУЛЮВАННЯ: встановлення правил корпоративної поведінки, що забороняють працівникам розголошення або використання в особистих цілях інформації, яка стала їм відома у зв'язку з виконанням трудових обов'язків.

ДОДАТОК 4

ПРИКЛАД ФОРМИ ДЕКЛАРАЦІЇ ЩОДО КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ

Декларація містить три розділи. Перший і другий розділи заповнюються працівником. Третій розділ заповнюється його безпосереднім керівником. Працівник зобов'язаний розкрити інформацію про кожний реальний або потенційний конфлікт інтересів. Ця інформація підлягає подальшій всебічній перевірці керівником у порядку, встановленому внутрішніми актами підприємства.

Цей документ носить суворо конфіденційний характер (щодо наданої в ньому інформації) і призначений виключно для внутрішнього користування на підприємстві. Зміст цього документа не підлягає розкриттю жодним третім сторонам (окрім передбачених законом випадків обов'язкового розкриття інформації) і повинен зберігатися так, щоб була збережена конфіденційність інформації.

Заява

Перед заповненням цієї Декларації я ознайомився з Кодексом етики та службової поведінки працівників підприємства, Антикорупційною програмою підприємства, Положенням про конфлікт інтересів та Положенням про Подарунки та виявлення ділової гостинності.

(Підпис працівника, дата)

Кому: (Вказується ПІБ і посада безпосереднього керівника)

Від кого (ПІБ працівника, що заповнив Форму)

Посада:

Дата заповнення:

Декларація охоплює період часу з ____ по ____

Необхідно уважно ознайомитися з наведеними нижче питаннями і на кожне з питань відповісти «так» чи «ні». Відповідь «так» не обов'язково означає наявність конфлікту інтересів, але виявляє питання, що вимагають подальшого з'ясування та розгляду безпосереднім керівником. Необхідно дати пояснення до всіх відповідей «так» у місці, відведеному наприкінці першого розділу Форми. При заповненні Форми необхідно враховувати, що всі поставлені питання поширюються не тільки на Вас, але й на Ваших чоловіка (дружину) (або партнера в цивільному шлюбі), батьків (у тому числі прийомних), дітей (у тому числі прийомних), рідних і двоюрідних братів і сестер та інших членів сім'ї чи близьких осіб.

РОЗДІЛ 1

ЗОВНІШНІ ІНТЕРЕСИ АБО АКТИВИ

1. Чи володієте Ви або особи, що діють у Ваших інтересах, прямо або в якості бенефіціара, акціями (частками, паями) або будь-якими іншими майновими правами:
 - 1.1. В активах підприємства?
 - 1.2. В іншій компанії, що перебуває в ділових відносинах з підприємством (контрагента, підрядника, консультанта, клієнта і т.п.)?
 - 1.3. У компанії чи організації, яка може бути зацікавлена або шукає можливість побудувати ділові відносини з підприємством чи веде з ним переговори?
 - 1.4. У діяльності компанії-конкурента або фізичної особи-конкурента підприємства?
 - 1.5. У компанії або організації, що є стороною в судовому або третейському (арбітражному) спорі з підприємством?
2. Якщо відповідь на одне з наведених вище питань є «ТАК», то чи є у Вас на це письмовий дозвіл (та чи здійснювали ви відповідне повідомлення) відповідного підрозділу підприємства, уповноваженого вирішувати конфлікти інтересів, або комплаєнс-менеджера?
3. Чи є Ви або особи, що діють у Ваших інтересах, членами органів управління (Наглядової ради, Правління) або виконавчими керівниками (директорами, заступниками директорів тощо), а також працівниками, радниками, консультантами, агентами або довіреними особами:
 - 3.1. У компанії, що перебуває в ділових відносинах з підприємством?
 - 3.2. У компанії, що шукає можливість побудувати ділові відносини з підприємством, або веде з ним переговори?
 - 3.3. У компанії-конкуренті підприємства?
 - 3.4. У компанії, що є або має намір бути стороною у судовому або третейському (арбітражному) спорі з підприємством?
4. Чи берете Ви наразі участь в будь-якій іншій діяльності, крім вказаної вище, яка конкурує з інтересами підприємства в будь-якій формі, включаючи, але не обмежуючись, придбанням або відчуженням будь-яких активів (майна), можливостями розвитку бізнесу чи бізнес проектами?

ОСОБИСТІ ІНТЕРЕСИ І ЧЕСНЕ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

5. Чи брали Ви участь в будь-якій угоді від імені підприємства (як особа, що приймає рішення про укладення чи на виконання контракту; затверджує приймання виконаної роботи; оформлення або затвердження платіжних документів, тощо), де Ви мали особистий майновий інтерес щодо контрагента?

6. Чи отримували Ви коли-небудь грошові кошти або інші матеріальні цінності, які могли б розглядатися, як такі, що впливають незаконним або неетичним чином на комерційні операції між підприємством та іншими організаціями, наприклад, плату від контрагента за сприяння в укладенні угоди з підприємством?
7. Чи здійснювали Ви коли-небудь платежі або санкціонували платежі підприємства, які могли б бути витлумачені як такі, що впливають незаконним або неетичним чином на комерційну угоду між підприємством та іншою організацією, наприклад, платіж контрагенту за послуги, надані підприємству, який в існуючих ринкових умовах перевищує розмір винагороди, якою обґрунтовано оцінюються послуги, фактично отримані підприємством?

ВІДНОСИНИ З ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ

8. Чи здійснювали Ви коли-небудь платежі, пропонували здійснити будь-який платіж, санкціонували виплату грошових коштів або надання інших матеріальних цінностей, безпосередньо або через третю особу, державному службовцю чи службовій особі органу місцевого самоврядування, кандидату в органи влади або члену політичної партії для отримання необґрунтованих привілеїв або впливу на дії чи рішення, що приймаються органом влади, з метою збереження бізнесу або набуття нових можливостей для бізнесу підприємства?

ІНСАЙДЕРСЬКА ІНФОРМАЦІЯ

9. Чи розкривали Ви третім особам будь-яку інформацію про підприємство: (1) що могла б істотно вплинути на вартість його цінних паперів або активів у випадку, якщо така інформація стала б широко відомою; (2) з метою купівлі або продажу третіми особами цінних паперів або активів підприємства на фондових біржах на Вашу особисту користь або на користь третіх осіб?
10. Чи розкривали Ви в своїх особистих, у тому числі фінансових, інтересах будь-якій особі або компанії будь-яку конфіденційну інформацію (плани, програми, фінансові дані, формули, технології тощо), що належать підприємству, і стала Вам відома у зв'язку із виконанням Ваших трудових функцій або розроблена Вами для підприємства під час виконання своїх обов'язків?
11. Чи розкривали Ви в своїх особистих, у тому числі фінансових, інтересах будь-якій третій фізичній або юридичній особі будь-яку іншу пов'язану з підприємством інформацію, яка стала Вам відомою у зв'язку із виконанням трудових функцій у якості працівника підприємства?

РЕСУРСИ ОРГАНІЗАЦІЇ

12. Чи використовували Ви засоби підприємства, час, устаткування (в тому числі засоби зв'язку та доступ в Інтернет) або інформацію у спосіб, що міг би зашкодити репутації підприємства або викликати конфлікт з інтересами підприємства?

13. Чи берете Ви участь в будь-якій комерційній або господарській діяльності поза зайнятістю на підприємстві (наприклад, робота за сумісництвом), що веде до використання на користь третьої сторони активів, ресурсів, які є власністю підприємства або його конфіденційної інформації?

РІВНІ ПРАВА ПРАЦІВНИКІВ

14. Чи працюють члени Вашої сім'ї, родичі або інші близькі особи на підприємстві, в тому числі під Вашим прямим керівництвом?
15. Чи працює на підприємстві член Вашої сім'ї, родич або інша близька особа на посаді, що дозволяє впливати на оцінку ефективності Вашої роботи?
16. Чи надавали Ви протекцію членам Вашої сім'ї, родичам або іншим близьким особам при прийомі їх на роботу на підприємство; чи давали Ви оцінку їхній роботі, просували їх на вищу посаду, визначали розмір їхньої заробітної плати або звільняли їх від дисциплінарної відповідальності?

ПОДАРУНКИ Й ДІЛОВА ГОСТИННІСТЬ

17. Чи порушували Ви вимоги Положення про Подарунки та знаки ділової гостинності та Антикорупційної програми підприємства?

ІНШІ ПИТАННЯ

18. Чи відомі Вам будь-які інші обставини, не зазначені вище, які викликають або можуть викликати конфлікт інтересів, або можуть створити враження у Ваших колег і керівників, що Ви приймаєте рішення під впливом конфлікту інтересів?

Якщо Ви відповіли «ТАК» на будь-яке з вказаних вище запитань, прохання викласти нижче детальну інформацію для всебічного розгляду та оцінки обставин.

Заява

Цим підтверджую, що я прочитав і зрозумів всі вказані вище запитання, а мої відповіді й уся пояснювальна інформація є повними, правдивими та правильними.

Підпис: _____ ПІБ: _____

РОЗДІЛ 2

Достовірність та повнота викладеної у Декларації інформації мною перевірена:

За участю (за необхідності):

Представник керівника підприємства

(П.І.Б., підпис)

Комплаєнс-менеджер

(П.І.Б., підпис)

Представник служби безпеки

(П.І.Б., підпис)

Представник юридичної служби

(П.І.Б., підпис)

Представник кадрової служби

(П.І.Б., підпис)

РОЗДІЛ 3

Рішення безпосереднього керівника щодо Декларації:
(Підтвердити підписом):

Конфлікту інтересів не виявлено	
Я не розглядаю як конфлікт інтересів ситуацію, яка, на думку працівника, що її декларував, створює або може створити конфлікт з інтересами підприємства	
Я обмежив працівнику доступ до інформації організації, яка може стосуватися його особистих приватних інтересів [Вказати, до якої інформації]	
Я відсторонив (постійно або тимчасово) працівника від участі в обговоренні та процесі прийняття рішень з питань, що є або можуть опинитися під впливом конфлікту інтересів [Вказати, від яких питань]	
Я переглянув коло обов'язків і трудових функцій працівника [Вказати, яких обов'язків]	
Я тимчасово відсторонив працівника від посади, яка призводить до виникнення конфлікту інтересів між його посадовими обов'язками та особистими інтересами	
Я перевірив працівника на посаду, що передбачає виконання службових обов'язків, не пов'язаних з конфліктом інтересів	
Я клопотав перед вищим керівництвом про звільнення працівника з ініціативи підприємства за дисциплінарні проступки згідно чинного законодавства	
Я передав Декларацію вищому керівнику для перевірки та визначення найкращого способу вирішення конфліктів інтересів у зв'язку з наступним [_____]	

ДОДАТОК 2.



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

РІШЕННЯ

02.03.2017 № 75

Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
09 березня 2017 р.
за № 326/30194

Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи

Відповідно до пункту 12 частини першої статті 11, пункту 5 частини першої статті 12, статті 63 Закону України «Про запобігання корупції», підпункту 1 пункту 19 Завдань і Заходів з виконання Державної програми щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки, наведених у додатку 2 до Державної програми щодо реалізації засад державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційної стратегії) на 2015-2017 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 265, Заходів щодо запобігання корупції в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 05 жовтня 2016 року № 803-р, Національне агентство з питань запобігання корупції **ВИРІШИЛО**:

1. Затвердити Типову антикорупційну програму юридичної особи, що додається.

2. Установити, що юридичні особи, визначені у частині другій статті 62 Закону України «Про запобігання корупції», затверджують свої антикорупційні програми на основі Типової антикорупційної програми, затвердженої пунктом 1 цього рішення.
3. Департаменту організації роботи із запобігання та виявлення корупції подати в установленому порядку це рішення на державну реєстрацію до Міністерства юстиції України.
4. Контроль за виконанням цього рішення покласти на члена Національного агентства з питань запобігання корупції Скопича О.Д.
5. Це рішення набирає чинності з дня його офіційного опублікування.

Голова

Н. Корчак

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення Національного
агентства
з питань запобігання корупції
02.03.2017 № 75

Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
09 березня 2017 р.
за № 326/30194

ТИПОВА АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА юридичної особи

ПРЕАМБУЛА

Цією Антикорупційною програмою _____ (повне найменування юридичної особи) (далі – Юридична особа) проголошує, що її працівники, посадові особи, керівник і засновники (учасники) у своїй внутрішній діяльності, а також у правовідносинах із діловими партнерами, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, керуються принципом «нульової толерантності» до будь-яких проявів корупції і вживатимуть всіх передбачених законодавством заходів щодо запобігання, виявлення та протидії корупції і пов'язаним з нею діям (практикам).

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Антикорупційна програма є комплексом правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності Юридичної особи.
2. Антикорупційна програма встановлює стандарти та вимоги не нижчі, ніж передбачені Законом України «Про запобігання корупції» (далі – Закон) та Типовою антикорупційною програмою, затвердженою рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції.
3. Терміни в Антикорупційній програмі вживаються у значеннях, наведених в Законі.
4. Антикорупційну програму затверджено рішенням (наказом) керівника Юридичної особи після її обговорення з працівниками і посадовими особами Юридичної особи.
5. Текст Антикорупційної програми перебуває у постійному відкритому доступі для працівників, посадових осіб Юридичної особи, а також для її ділових партнерів¹.

II. СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ ТА КОЛО ОСІБ, ВІДПОВІДАЛЬНИХ ЗА РЕАЛІЗАЦІЮ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ

1. Антикорупційна програма є обов'язковою для виконання усіма працівниками Юридичної особи, включаючи посадових осіб усіх рівнів, керівника, засновників (учасників), а також для усіх суб'єктів господарської діяльності (філій, підрозділів, дочірніх підприємств), над якими вона здійснює контроль.
2. Антикорупційна програма також застосовується Юридичною особою у її правовідносинах із діловими партнерами, у тому числі органами державної влади та органами місцевого самоврядування.
3. Здійснення заходів щодо виконання (реалізації) Антикорупційної програми в межах своїх повноважень провадять:
 - 1) засновники (учасники) Юридичної особи (далі – засновники (учасники));
 - 2) керівник Юридичної особи (далі – керівник);
 - 3) посадова особа Юридичної особи, відповідальна за реалізацію Антикорупційної програми (далі – Уповноважений), правовий статус якої визначається Законом і Антикорупційною програмою;
 - 4) посадові особи Юридичної особи всіх рівнів та інші працівники Юридичної особи (далі – працівники).

¹ У цьому пункті вказуються спосіб та місце розміщення тексту Антикорупційної програми у паперовій та/або електронній формі, а також на веб-сайті Юридичної особи (у разі наявності).

III. АНТИКОРУПЦІЙНІ ЗАХОДИ У ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

I. Перелік антикорупційних заходів у діяльності Юридичної особи

1. Юридична особа забезпечує розробку та вжиття заходів, які є необхідними та достатніми для запобігання, виявлення і протидії корупції у своїй діяльності.
2. Антикорупційні заходи включають:
 - 1) періодичну оцінку корупційних ризиків у діяльності Юридичної особи;
 - 2) антикорупційні стандарти і процедури у діяльності Юридичної особи.
3. Основними антикорупційними стандартами і процедурами Юридичної особи є²:
 - 1) ознайомлення нових працівників із змістом Антикорупційної програми, проведення навчальних заходів з питань запобігання і протидії корупції;
 - 2) антикорупційна перевірка ділових партнерів;
 - 3) положення щодо обов'язкового дотримання Антикорупційної програми;
 - 4) критерії обрання ділових партнерів Юридичної особи;
 - 5) обмеження щодо підтримки Юридичною особою політичних партій, здійснення благодійної діяльності;
 - 6) механізм повідомлення про виявлення ознак порушення Антикорупційної програми, ознак вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, а також конфіденційність таких повідомлень та захист викривачів;
 - 7) здійснення Уповноваженим та працівниками функцій щодо запобігання корупції;
 - 8) процедура розгляду повідомлень викривачів, включаючи внутрішнє розслідування і накладення дисциплінарних стягнень;
 - 9) норми професійної етики та обов'язки і заборони для працівників;
 - 10) механізми запобігання і врегулювання конфлікту інтересів;
 - 11) обмеження щодо подарунків;
 - 12) нагляд і контроль за дотриманням вимог Антикорупційної програми.

² Юридична особа може визначити додаткові антикорупційні стандарти і процедури, опис яких повинен міститися в Антикорупційній програмі.

II. Періодична оцінка корупційних ризиків у діяльності Юридичної особи

1. Юридична особа не менше одного разу на рік здійснює внутрішню оцінку корупційних ризиків у своїй діяльності.
2. Корупційним ризиком є обґрунтована ймовірність настання події корупційного чи пов'язаного з корупцією правопорушення або порушення вимог Антикорупційної програми.
3. Оцінка корупційних ризиків в Юридичній особі проводиться комісією з оцінки корупційних ризиків (далі – комісія).
Порядок діяльності та склад комісії затверджуються керівником. До складу комісії входять Уповноважений (голова комісії), керівники структурних підрозділів Юридичної особи, а також інші працівники, визначені керівником за погодженням з Уповноваженим. Під час проведення оцінки корупційних ризиків за ініціативою Уповноваженого до роботи комісії без включення до її складу можуть залучатися інші працівники Юридичної особи, а також незалежні експерти чи спеціалісти.
Уповноважений, з метою недопущення конфлікту інтересів або не об'єктивності у роботі комісії, при розподілі функцій між членами комісії бере до уваги коло їх посадових обов'язків в Юридичній особі.
4. Метою діяльності комісії є запобігання, виявлення і усунення корупційних ризиків у діяльності засновників (учасників), керівника та працівників Юридичної особи.
5. Корупційні ризики у діяльності Юридичної особи поділяються на внутрішні та зовнішні.
Внутрішні корупційні ризики ідентифікуються в організаційно-управлінських, фінансово-господарських, кадрових, юридичних процедурах діяльності Юридичної особи.
Зовнішні корупційні ризики ідентифікуються у діяльності ділових партнерів, у тому числі органів державної влади, органів місцевого самоврядування, з якими Юридична особа перебуває у ділових правовідносинах.
6. За результатами ідентифікації корупційних ризиків комісією відповідно до порядку її діяльності здійснюються їхнє визначення та опис, класифікація за категоріями та видами.
7. За результатами оцінки корупційних ризиків у діяльності Юридичної особи комісія готує письмовий звіт, що підписується членами комісії. Звіт складається за формою і структурою, визначеними в порядку діяльності комісії.
Звіт за результатами оцінки корупційних ризиків подається керівнику, засновникам (учасникам) Юридичної особи і повинен містити:

- 1) ідентифіковані корупційні ризики, а також причини, що їх породжують, та умови, що їм сприяють;

- 2) оцінку виявлених корупційних ризиків;
- 3) пропозиції щодо заходів із запобігання, усунення (зменшення) рівня виявлених корупційних ризиків.

Текст звіту надається для ознайомлення працівникам Юридичної особи, а також може бути оприлюднений на веб-сайті Юридичної особи (у разі його наявності).

8. Якщо під час заходів щодо оцінки корупційних ризиків Уповноважений виявить факт порушення Антикорупційної програми, вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, він ініціює перед керівником питання проведення внутрішнього розслідування у порядку, передбаченому розділом XV Антикорупційної програми.
9. Юридична особа не рідше ніж один раз на три роки повинна проходити зовнішню оцінку корупційних ризиків, яку проводять організації, що надають аудиторські, юридичні чи консалтингові послуги, або незалежні експерти.
10. За результатами опрацювання звіту внутрішньої та/або зовнішньої оцінки корупційних ризиків керівник, засновники (учасники) вживають необхідних заходів для запобігання, виявлення і протидії корупції у діяльності Юридичної особи, у тому числі шляхом зміни існуючих антикорупційних стандартів та процедур.

III. Опис антикорупційних стандартів і процедур діяльності Юридичної особи

1. З метою формування належного рівня антикорупційної культури Уповноваженим для нових працівників, а також інших осіб, які діють від імені Юридичної особи, проводиться обов'язкове вступне ознайомлення із положеннями Закону, Антикорупційної програми та пов'язаних з нею документів.
2. Положення щодо обов'язковості дотримання Антикорупційної програми включаються до правил внутрішнього трудового розпорядку Юридичної особи, положень про структурні підрозділи, всіх трудових договорів, а також можуть включатися до договорів, які укладаються Юридичною особою.
Примірні форми антикорупційних застережень розробляються Уповноваженим з урахуванням сфер діяльності Юридичної особи.
3. Ділові партнери Юридичної особи обираються згідно з критеріями, які базуються на прозорості діяльності, конкурентності, якості товарів, робіт і послуг та надійності³.

3 Юридична особа може визначити додаткові принципи відбору ділових партнерів, зважаючи на специфіку своєї діяльності.

4. Критерії і процедури відбору ділових партнерів для різних сфер діяльності Юридичної особи розробляє Уповноважений та затверджує керівник.
5. Уповноважений проводить антикорупційну перевірку⁴ наявних або потенційних ділових партнерів Юридичної особи з метою оцінки наявності корупційних ризиків. При цьому Уповноважений перевіряє, чи має діловий партнер репутацію суб'єкта, діяльність якого пов'язана з корупцією (навіть за відсутності відповідних судових рішень), та чи не буде діловий партнер використовуватися як посередник для передачі третім особам (або для отримання від третіх осіб) неправомірної вигоди. Антикорупційна перевірка здійснюється відповідно до вимог Антикорупційної програми, а також стандартів для різних сфер діяльності Юридичної особи, що розробляються та затверджуються Уповноваженим. Матеріали перевірки зберігаються не менше, ніж 5 років. За результатами антикорупційної перевірки ділового партнера Юридичної особи Уповноважений складає письмову рекомендацію керівнику. У разі негативної рекомендації Уповноваженого керівник для продовження або початку правовідносин із таким діловим партнером має ухвалити обґрунтоване рішення з цього питання.
6. Юридична особа (у разі відсутності заборон, встановлених законодавством) може здійснювати внески на підтримку політичних партій, а також здійснювати благодійну діяльність лише після висновку Уповноваженого про відсутність корупційних ризиків. Уповноважений ухвалює висновок протягом _____ днів (визначається) Юридичною особою) після отримання всіх документів, пов'язаних із здійсненням вказаних внесків або благодійної діяльності, і направляє його керівнику. Благодійна діяльність Юридичної особи за загальним правилом має здійснюватися (у разі відсутності заборон, встановлених законодавством) лише через благодійні організації відповідно до законодавства.
7. Здійснення благодійної діяльності Юридичної особи не допускається, якщо:
 - 1) її здійснення є умовою укладення будь-якого договору, ухвалення рішення органом державної влади, органом місцевого самоврядування або здійснюється з метою отримання переваг у підприємницькій діяльності;
 - 2) діловий партнер або орган державної влади, орган місцевого самоврядування наполягає на здійсненні того чи іншого виду благодійної діяльності через певну благодійну організацію.

⁴ Юридична особа може визначити основні критерії проведення антикорупційної перевірки ділових партнерів, порядок її проведення.

Уповноважений веде реєстр здійснених Юридичною особою внесків на підтримку політичних партій та благодійної діяльності. Дані в такому реєстрі підлягають зберіганню не менше, ніж 5 років.

Положення про порядок ведення вказаного реєстру затверджується керівником за поданням Уповноваженого.

8. Для повідомлення працівниками Юридичної особи про факти порушення Антикорупційної програми, вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень (далі – повідомлення) Уповноважений розміщує відповідну інформацію на інформаційних стендах в приміщенні Юридичної особи та на офіційному веб-сайті Юридичної особи (у разі його наявності). Така інформація повинна містити:
 - номер телефону для здійснення повідомлень _____*;
 - адресу електронної пошти для здійснення повідомлень _____*;
 - години прийому особи, яка уповноважена отримувати усні та письмові повідомлення _____*;

* Визначається (встановлюється) Юридичною особою.

Уповноважений розробляє типову форму повідомлення.

Уповноважений веде реєстр повідомлень про факти порушення Антикорупційної програми або ознак вчинення корупційних чи пов'язаних з корупцією правопорушень. Порядок ведення відповідного реєстру затверджується керівником за поданням Уповноваженого. Строки і порядок розгляду Уповноваженим повідомлень про факти порушення Антикорупційної програми, вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень встановлюються в положенні, затверджені керівником за поданням Уповноваженого.

IV. Норми професійної етики працівників Юридичної особи⁵

1. Працівники Юридичної особи під час виконання своїх функціональних обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватися загальновизнаних етичних норм поведінки або вимог кодексу етики Юридичної особи (у разі його наявності).
2. Працівники Юридичної особи толерантно і з повагою ставляться до політичних поглядів, ідеологічних та релігійних переконань інших осіб, а також зобов'язуються не використовувати свої повноваження в інтересах політичних партій та/або політиків.

⁵ Юридична особа має врахувати специфіку своєї діяльності та зазначити додаткові норми професійної етики працівників.

3. Працівники Юридичної особи діють об'єктивно, незважаючи на особисті інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання.
4. Працівники Юридичної особи сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконують функціональні обов'язки, рішення та доручення органів і посадових осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, а також не допускають зловживань та неефективного використання коштів і майна Юридичної особи.
5. Працівники Юридичної особи не розголошують і не використовують в інший спосіб конфіденційну інформацію, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх функціональних обов'язків, крім випадків, встановлених законом.
6. Працівники Юридичної особи, незважаючи на особисті інтереси, утримуються від виконання рішень чи доручень керівництва Юридичної особи, якщо вони становлять загрозу охоронюваним законом правам, свободам чи інтересам окремих громадян, юридичних осіб, державним або суспільним інтересам або суперечать законодавству.
7. Працівники Юридичної особи самостійно оцінюють правомірність наданих керівництвом рішень чи доручень та можливу шкоду, що буде завдана у разі виконання таких рішень чи доручень.

У разі отримання для виконання рішень чи доручень, які працівник Юридичної особи вважає незаконними або такими, що становлять загрозу охоронюваним законом правам, свободам чи інтересам окремих громадян, юридичних осіб, державним або суспільним інтересам, він повинен негайно в письмовій формі повідомити про це безпосереднього керівника, або керівника Юридичної особи, або її засновників (учасників) та Уповноваженого.

V. Права і обов'язки засновників (учасників) та працівників (крім Уповноваженого) Юридичної особи

1. Засновники (учасники), керівник, працівники та інші особи, що діють від імені Юридичної особи, мають право⁶:
 - 1) надавати пропозиції щодо удосконалення Антикорупційної програми;
 - 2) звертатися до Уповноваженого за консультаціями щодо виконання Антикорупційної програми та роз'ясненнями щодо її положень.

⁶ Юридична особа може зазначити додаткові права, зважаючи на специфіку своєї діяльності.

2. Засновники (учасники), керівник, працівники Юридичної особи зобов'язані⁷:

- 1) дотримуватися відповідних вимог Закону, Антикорупційної програми та пов'язаних з нею внутрішніх документів, а також забезпечувати практичну реалізацію Антикорупційної програми;
- 2) виконувати свої безпосередні обов'язки з врахуванням інтересів Юридичної особи;
- 3) невідкладно інформувати Уповноваженого, керівника або засновників (учасників) Юридичної особи про випадки порушення вимог Антикорупційної програми (або про випадки підбурювання до таких дій), вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень іншими працівниками Юридичної особи або іншими фізичними або юридичними особами, з якими Юридична особа перебуває або планує перебувати у ділових відносинах;
- 4) невідкладно інформувати в порядку, визначеному Антикорупційною програмою, про виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів;
- 5) утримуватися від поведінки, яка може бути розціненою як готовність вчинити корупційне правопорушення, пов'язане з діяльністю Юридичної особи;
- 6) не вчиняти та не брати участі у вчиненні корупційних правопорушень, пов'язаних з діяльністю Юридичної особи.

3. Працівникам та керівнику Юридичної особи забороняється⁸:

- 1) використовувати свої службові повноваження або своє становище та пов'язані з цим можливості з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб;
- 2) використовувати будь-яке майно Юридичної особи чи її кошти в приватних інтересах;
- 3) вимагати або отримувати будь-яку матеріальну або нематеріальну вигоду (для себе чи для близьких осіб) у зв'язку із здійсненням своїх посадових обов'язків, яка не передбачена трудовим або іншим договором між ними та Юридичною особою;

⁷ Юридична особа може зазначити додаткові обов'язки, зважаючи на специфіку своєї діяльності.

⁸ Юридична особа може зазначити додаткові заборони, зважаючи на специфіку своєї діяльності, у тому числі заборону працівникам займатися будь-якою діяльністю, яка може скласти конкуренцію Юридичній особі.

- 4) організовувати, бути посередником або особисто здійснювати будь-які готівкові або безготівкові платежі чи розрахунки з діловими партнерами Юридичної особи, якщо такі платежі чи розрахунки не передбачені чинним законодавством;
- 5) впливати прямо або опосередковано на рішення працівників Юридичної особи з метою отримання будь-якої матеріальної або нематеріальної вигоди для себе чи для близьких осіб, яка не передбачена трудовим або іншим договором між ними та Юридичною особою;
- 6) вчиняти будь-які дії, які прямо або опосередковано підбурюють інших працівників, керівника Юридичної особи до порушення вимог Закону чи Антикорупційної програми.

4. Після звільнення або іншого припинення співробітництва з Юридичною особою особі забороняється розголошувати або використовувати в інший спосіб у своїх інтересах інформацію (конфіденційну), яка стала їй відома у зв'язку з виконанням своїх повноважень, договірних зобов'язань, крім випадків, встановлених законом⁹.

5. Вимагання, прохання, одержання подарунків для себе чи третіх осіб від юридичних або фізичних осіб працівниками, керівником Юридичної особи (безпосередньо або через інших осіб) у зв'язку із виконанням своїх повноважень або своїм становищем та пов'язаними з цим можливостями не допускаються¹⁰.

Працівники, керівник можуть приймати подарунки¹¹, які відповідають загально визначеним уявленням про гостинність (наприклад, подарунки у вигляді сувенірної продукції, пригощення їжею та напоями, запрошення на розважальні заходи, відшкодування транспортних витрат та проживання в готелі), крім випадків, передбачених у пункті 5 цього розділу, якщо вартість таких подарунків не перевищує _____ (визначається (встановлюється) Юридичною особою).

⁹ Юридична особа може зазначити додаткові обмеження для осіб після звільнення або припинення діяльності, зважаючи на специфіку своєї діяльності.

¹⁰ Юридична особа може визначити додаткові випадки, коли одержання подарунків є забороненим.

¹¹ Подарунки, одержані керівником або працівниками, як подарунки державним або комунальним підприємствам, установам чи організаціям, є відповідно державною або комунальною власністю і передаються органу, підприємству, установі чи організації у порядку, визначеному постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2011 року № 1195 «Про затвердження Порядку передачі дарунків, одержаних як подарунки державі, Автономній Республіці Крим, територіальній громаді, державним або комунальним установам чи організаціям».

Передбачене цим пунктом обмеження щодо вартості подарунків не поширюється на подарунки, які:

- даруються близькими особами;
- одержуються як загальнодоступні знижки на товари, послуги, загальнодоступні виграші, призи, премії, бонуси.

У разі виявлення подарунка, щодо якого існує заборона у його одержанні, у службовому приміщенні, а також у разі надходження пропозиції подарунка працівники, керівник Юридичної особи зобов'язані невідкладно, але не пізніше одного робочого дня, вжити таких заходів:

- 1) відмовитися від пропозиції;
- 2) за можливості ідентифікувати особу, яка зробила пропозицію;
- 3) залучити свідків, якщо це можливо, у тому числі з числа працівників Юридичної особи;
- 4) письмово повідомити про пропозицію Уповноваженого та безпосереднього керівника (за наявності) або керівника Юридичної особи.

Про виявлення майна, що може бути неправомірною вигодою, або подарунка складається акт, який підписується особою, яка виявила неправомірну вигоду або подарунок, та Уповноваженим або її безпосереднім керівником чи керівником Юридичної особи.

У разі якщо майно, що може бути неправомірною вигодою, або подарунок виявляє особа, яка є керівником Юридичної особи або Уповноваженим, акт про виявлення такого майна підписує ця особа або особа, уповноважена на виконання обов'язків керівника Юридичної особи у разі його відсутності.

6. Працівники, керівник, а також особи, які діють від імені Юридичної особи, утримуються від пропозиції подарунків державним службовцям, народним депутатам України, депутатам місцевих рад, їх близьким особам, фактичним або потенційним діловими партнерами, їх працівникам або представникам, а також від будь-якої іншої поведінки, яка може бути розцінена як готовність вчинити корупційне правопорушення, пов'язане з діяльністю Юридичної особи. Подарунки можуть бути дозволені у випадках, коли вони відповідають загально визначеним уявленням про гостинність і їх вартість не перевищує встановлені законом розміри.

Загальну політику Юридичної особи щодо пропозицій подарунків від імені Юридичної особи в рамках загально визначених уявлень про гостинність визначає керівник із врахуванням вимог законодавства.

7. Про кожен факт пропозиції подарунка або отримання подарунка в рамках загально визначених уявлень про гостинність працівники, керівник Юридичної особи протягом одного робочого дня письмово повідомляють Уповноваженого за встановленою ним формою.

VI. Права і обов'язки Уповноваженого та підпорядкованих йому працівників (у разі їх наявності)

1. Уповноважений Юридичної особи призначається засновниками (учасниками) або її керівником відповідно до законодавства про працю та установчих документів Юридичної особи.
2. Уповноваженим може бути фізична особа, яка здатна за своїми діловими та моральними якостями, професійним рівнем, станом здоров'я виконувати відповідні обов'язки.
3. Не може бути призначена на посаду Уповноваженого особа за наявності обставин, визначених частиною третьою статті 64 Закону.
4. Несумісною з діяльністю Уповноваженого є робота на посадах, зазначених у пункті 1 частини першої статті 3 Закону, а також будь-яка інша діяльність, яка створює реальний чи потенційний конфлікт інтересів з діяльністю Юридичної особи.
У разі виникнення обставин несумісності Уповноважений у дводенний строк з дня виникнення таких обставин зобов'язаний повідомити про це керівника Юридичної особи з одночасним поданням заяви про розірвання трудового договору за власною ініціативою.
5. Уповноважений може бути звільнений з посади достроково у випадках, передбачених частиною п'ятою статті 64 Закону.
Уповноважений може бути звільнений з посади з ініціативи керівника Юридичної особи або її засновників (учасників) за умови надання згоди Національним агентством з питань запобігання корупції. Порядок надання такої згоди затверджено рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції від 07 жовтня 2016 року № 74, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 28 листопада 2016 року за № 1542/29672.
6. Про звільнення особи з посади Уповноваженого керівник Юридичної особи письмово повідомляє Національне агентство з питань запобігання корупції протягом двох робочих днів та забезпечує невідкладне подання нової кандидатури на вказану посаду.
7. Головними завданнями Уповноваженого є підготовка, забезпечення реалізації та контроль за здійсненням заходів щодо запобігання, протидії і виявлення корупції в Юридичній особі.

8. Уповноважений реалізує свої права і обов'язки безпосередньо. До виконання своїх функцій Уповноважений може залучати (за згодою керівника) інших працівників Юридичної особи¹².
9. Здійснення Уповноваженим своїх функцій в Юридичній особі є незалежним. Втручання у діяльність Уповноваженого з боку працівників, засновників (учасників), керівника, ділових партнерів Юридичної особи, а також інших осіб забороняється.
Забороняється покладення на Уповноваженого обов'язків, що не належать або виходять за межі його повноважень, визначених Законом і Антикорупційною програмою, чи обмежують виконання ним повноважень.
10. Засновники (учасники), керівник Юридичної особи зобов'язані:
 - 1) забезпечити Уповноваженому належні матеріальні та організаційні умови праці;
 - 2) сприяти виконанню Уповноваженим функцій, передбачених Законом та Антикорупційною програмою;
 - 3) оперативно реагувати на письмові та усні звернення, пропозиції та рекомендації Уповноваженого, надані ним в межах реалізації Антикорупційної програми;
 - 4) за ініціативи Уповноваженого надсилати запити до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності з метою отримання від них відповідної інформації та матеріалів, необхідних для виконання покладених на Уповноваженого завдань.
11. Уповноважений для виконання покладених на нього завдань зобов'язаний¹³:
 - 1) виконувати свої функції об'єктивно і неупереджено;
 - 2) організовувати підготовку внутрішніх документів Юридичної особи з питань формування та реалізації Антикорупційної програми;

12 У разі створення окремого структурного підрозділу Уповноваженого пункт 8 розділу VI має бути сформульований таким чином:
«8. Уповноважений реалізує свої права і обов'язки безпосередньо. До виконання своїх функцій Уповноважений може залучати працівників підпорядкованого йому структурного підрозділу, а також (за згодою керівника) інших працівників Юридичної особи. Структурний підрозділ Уповноваженого створюється та ліквідовується наказом керівника. Працівники структурного підрозділу призначаються на посади та звільняються з посад (у разі розірвання трудового договору з ініціативи керівника Юридичної особи або її засновників (учасників)) за згодою Уповноваженого.».

13 Юридична особа може визначити додаткові обов'язки Уповноваженого, зважаючи на специфіку своєї діяльності.

- 3) розробляти і подавати на затвердження керівника внутрішні документи Юридичної особи з питань, передбачених Антикорупційною програмою;
- 4) забезпечувати здійснення нагляду, контролю та моніторингу за дотриманням працівниками, керівником Юридичної особи Закону і Антикорупційної програми;
- 5) проводити оцінку результатів здійснення заходів, передбачених Антикорупційною програмою;
- 6) забезпечувати підготовку звіту про стан виконання Антикорупційної програми;
- 7) забезпечувати здійснення співпраці з особами, які добросовісно повідомляють про можливі факти порушення вимог Антикорупційної програми, вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень;
- 8) забезпечувати підготовку та подання керівнику пропозицій щодо плану проведення перевірок дотримання вимог Антикорупційної програми;
- 9) брати участь у проведенні перевірок та внутрішніх розслідувань, які проводяться згідно з Антикорупційною програмою;
- 10) брати участь в проведенні періодичної оцінки корупційних ризиків у діяльності Юридичної особи;
- 11) забезпечувати формування і ведення реєстрів¹⁴:
 - працівників Юридичної особи, притягнутих до відповідальності за порушення вимог Антикорупційної програми, вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією;
 - здійснених Юридичною особою внесків на підтримку політичних партій та благодійної діяльності;
 - проведених згідно з Антикорупційною програмою антикорупційних перевірок;
 - проведених згідно з Антикорупційною програмою внутрішніх розслідувань та перевірок;
 - повідомлень про конфлікт інтересів та про порушення вимог Антикорупційної програми, вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією;
- 12) організовувати і проводити антикорупційну перевірку ділових партнерів Юридичної особи;
- 13) забезпечувати конфіденційність інформації та захист працівників, які повідомили про порушення вимог Антикоруп-

14 Може бути зазначено назву інших, ніж зазначені у переліку, реєстрів, якщо Антикорупційною програмою передбачено їх ведення Уповноваженим.

- ційної програми, вчинення корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією;
- 14) надавати засновникам (учасникам), керівнику, працівникам Юридичної особи роз'яснення та консультації, пов'язані із застосуванням Антикорупційної програми;
 - 15) забезпечувати інформування громадськості про здійснювані Юридичною особою заходи із запобігання корупції;
 - 16) брати участь у співпраці з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, іншими юридичними особами, неурядовими та/або міжнародними організаціями з питань запобігання корупції;
 - 17) організовувати проведення заходів з підвищення кваліфікації працівників Юридичної особи з питань, пов'язаних із запобіганням корупції;
 - 18) брати участь у процедурах добору персоналу Юридичної особи;
 - 19) забезпечувати взаємодію і координацію між структурними підрозділами Юридичної особи щодо підготовки, забезпечення реалізації та контролю за здійсненням заходів щодо реалізації Антикорупційної програми;
 - 20) здійснювати інші обов'язки, передбачені Законом, Антикорупційною програмою, трудовим договором.

12. Уповноважений для виконання покладених на нього завдань має право¹⁵:

- 1) отримувати від працівників, керівника Юридичної особи письмові та усні пояснення з питань, що стосуються покладених на нього повноважень (у тому числі під час проведення періодичної оцінки корупційних ризиків, антикорупційних перевірок ділових партнерів, перевірок, внутрішніх розслідувань та експертизи);
- 2) отримувати від підрозділів Юридичної особи інформацію та матеріали (завірені копії фінансових, бухгалтерських та юридичних документів, внутрішню службову кореспонденцію) стосовно діяльності Юридичної особи, у тому числі документи, які стосуються проведення (або участі) закупівель товарів, робіт або послуг, у конкурсах тощо.
У разі необхідності Уповноваженому надається доступ до оригіналів документів, копії яких йому були передані.

15 Юридична особа може визначити додаткові права Уповноваженого, зважаючи на специфіку своєї діяльності.

- У випадках недоцільності виготовлення значної кількості копій документів Уповноваженому за рішенням керівника підрозділу можуть передаватися оригінали відповідних документів, які підлягають поверненню ним протягом _____ робочих днів (визначається (встановлюється) Юридичною особою) з дати завершення проведення ним заходу, для якого вони вилучалися;
- 3) отримувати проекти фінансових, організаційно-розпорядчих документів, договорів для проведення їх перевірки на предмет наявності корупційних ризиків;
 - 4) отримувати доступ до складських приміщень, виробничих приміщень Юридичної особи, проведення в них контрольних заходів;
 - 5) отримувати доступ до наявних в Юридичній особі електронних засобів зберігання і обробки даних та у разі необхідності вимагати оформлення відповідних даних на засвідченому паперовому носії;
 - 6) залучати до виконання своїх функцій за згодою керівника працівників Юридичної особи;
 - 7) ініціювати направлення запитів до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій всіх форм власності для отримання від них інформації та матеріалів, пов'язаних з діяльністю Юридичної особи;
 - 8) ініціювати питання про притягнення працівників, керівника до відповідальності, у тому числі звільнення із займаних посад відповідно до законодавства;
 - 9) звертатися до засновників (учасників), керівника з питань реалізації своїх повноважень та виконання обов'язків згідно з положеннями Антикорупційної програми;
 - 10) здійснювати інші права, передбачені Законом, Антикорупційною програмою, трудовим договором та посадовою інструкцією.

VII. Порядок звітування Уповноваженого перед засновниками (учасниками) Юридичної особи

1. Уповноважений не рідше ніж один раз на рік в строки та у порядку, визначені засновниками (учасниками) або керівником, готує звіт про результати виконання Антикорупційної програми¹⁶ (далі – Звіт).

¹⁶ У разі наявності Уповноважених у суб'єктах господарської діяльності (філіях, підрозділах, дочірніх підприємствах), над якими Юридична особа здійснює контроль, Уповноважений забезпечує підготовку зведеного Звіту.

2. Звіт повинен включати інформацію щодо¹⁷:

- 1) стану виконання заходів, визначених Антикорупційною програмою;
- 2) результатів впровадження заходів, визначених Антикорупційною програмою;
- 3) виявлених порушень вимог Закону, Антикорупційної програми та заходів, вжитих для усунення таких порушень;
- 4) кількості та результатів проведених перевірок та внутрішніх розслідувань;
- 5) фактів перешкоджання належному виконанню Уповноваженим своїх функцій, встановлення для нього необґрунтованих обмежень, випадків втручання у його діяльність з боку третіх осіб;
- 6) наявних пропозицій і рекомендацій.

3. У разі необхідності зміст наданого Звіту додатково обговорюється Уповноваженим із засновниками (учасниками) або керівником Юридичної особи.

4. Загальні результати виконання Антикорупційної програми, зазначені у підпунктах 1, 2 пункту 2 цього розділу Антикорупційної програми, розміщуються у загальному відкритому доступі у паперовій та/або електронній формі, а також на веб-сайті Юридичної особи (у разі його наявності).

VIII. Порядок здійснення нагляду, контролю за дотриманням Антикорупційної програми, а також оцінки результатів здійснення передбачених нею заходів

1. Уповноважений здійснює нагляд і постійний контроль за дотриманням працівниками, керівником Юридичної особи Антикорупційної програми.
2. Нагляд і контроль за дотриманням Антикорупційної програми здійснюються Уповноваженим у таких формах¹⁸:
 - 1) розгляд і реагування на повідомлення про порушення вимог Антикорупційної програми, вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень;
 - 2) здійснення планових та позапланових перевірок діяльності працівників Юридичної особи щодо виконання (реалізації) Антикорупційної програми;

¹⁷ Юридична особа може визначити додаткову інформацію, яка має міститися у Звіті, зважаючи на специфіку своєї діяльності.

¹⁸ Юридична особа може визначити порядок здійснення планових та позапланових перевірок діяльності працівників Юридичної особи, порядок проведення експертизи документів, а також додаткові форми нагляду і контролю за дотриманням Антикорупційної програми, зважаючи на специфіку своєї діяльності.

- 3) проведення експертизи організаційно-розпорядчих, юридичних, виробничих та фінансових документів, а також їх проектів.

3. Якщо під час здійснення нагляду або контролю за дотриманням Антикорупційної програми Уповноважений виявить ознаки порушення Антикорупційної програми або ознаки вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, він ініціює перед керівником питання проведення внутрішнього розслідування у порядку, передбаченому розділом XV Антикорупційної програми.
4. Уповноважений забезпечує організацію здійснення оцінки результатів впровадження заходів, передбачених Антикорупційною програмою.

Для здійснення оцінки Уповноважений має право отримувати у письмовій формі відповідну інформацію від працівників, керівника Юридичної особи про результати реалізації відповідних заходів.

Результати оцінки узагальнюються Уповноваженим у письмовому звіті, який він складає не рідше ніж раз на шість місяців і передає керівнику та засновникам (учасникам). Оцінка проводиться за критеріями, визначеними Уповноваженим.

IX. Умови конфіденційності інформування Уповноваженого працівниками про факти порушень антикорупційних вимог

1. Працівникам Юридичної особи гарантується конфіденційність їх повідомлень засновникам (учасникам), керівнику або Уповноваженому про виявлені ознаки порушень Антикорупційної програми, корупційних чи пов'язаних з корупцією правопорушень в діяльності інших працівників Юридичної особи та повідомлень про факти підбурення працівників Юридичної особи до вчинення корупційних чи пов'язаних з корупцією правопорушень.
2. Повідомлення про виявлені ознаки порушень Антикорупційної програми, а також повідомлення про факти підбурення працівників Юридичної особи до вчинення корупційних чи пов'язаних з корупцією правопорушень можуть бути здійснені в усній чи письмовій формі, за допомогою каналів зв'язку, визначених у Антикорупційній програмі. Повідомлення також можуть здійснюватися працівниками та посадовими особами ділових партнерів Юридичної особи.
- Керівник забезпечує цілодобову роботу вказаних каналів зв'язку та їхній захист від зовнішнього втручання і витоку інформації.
3. Подання завідомо неправдивих повідомлень не допускається.
4. Повідомлення працівників Юридичної особи про виявлення ознак вчинення корупційних чи пов'язаних з корупцією правопорушень можуть бути анонімними.

Анонімне повідомлення про виявлення ознак вчинення корупційних чи пов'язаних з корупцією правопорушень може бути розглянуто лише у випадку, коли наведена у ньому інформація стосується конкретного працівника Юридичної особи або ділових партнерів Юридичної особи та містить фактичні дані, які можуть бути перевірені.

5. Перевірку інформації, викладеної в повідомленні, здійснює Уповноважений, а якщо повідомлення стосується дій самого Уповноваженого – працівник, визначений засновниками (учасниками) або керівником.
6. Будь-які дані, що дають можливість ідентифікувати особу, яка повідомила Уповноваженого про факти підбурення до вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення або про виявлення ознак порушення вимог Антикорупційної програми, вчинення працівниками чи іншими особами корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, належать до конфіденційної інформації та охороняються згідно з законом. Уповноважений та особи, залучені ним до перевірки викладеної у повідомленні інформації, не вправі її розголошувати.

X. Процедури захисту працівників, які повідомили інформацію про корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення

1. Керівник та/або Уповноважений в межах своїх повноважень забезпечують умови для захисту осіб, які надають допомогу в запобіганні, виявленні та протидії корупції в Юридичній особі.
2. Інформація про працівника, який повідомив про ознаки порушення вимог Антикорупційної програми, виявлення ознак корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення (далі – викривач), не може бути розголошена, крім випадків, встановлених законом.
3. Викривача не може бути звільнено чи примушено до звільнення, притягнуто до дисциплінарної відповідальності чи піддано з боку керівництва іншим негативним заходам впливу (переведення, атестація, зміна умов праці, відмова в призначенні на вищу посаду, скорочення заробітної плати тощо) або загрози таких заходів впливу у зв'язку з повідомленням ним про порушення вимог антикорупційного законодавства та/або вимог Антикорупційної програми.
4. У разі витоку конфіденційної інформації про викривача керівник Юридичної особи, Уповноважений за заявою такого працівника або за власною ініціативою повинен невідкладно вжити всіх заходів для уникнення настання негативних наслідків для викривача, пов'язаних з таким розголошенням.
5. Заходи для захисту викривача визначаються засновниками (учасниками) або керівником¹⁹ спільно з Уповноваженим і впроваджуються за умови письмової згоди працівника.

¹⁹ Юридична особа може визначити перелік заходів для захисту викривача та порядок їх застосування.

XI. Врегулювання конфлікту інтересів в діяльності працівників Юридичної особи²⁰

1. Працівники Юридичної особи зобов'язані не пізніше наступного робочого дня з дати, коли дізналися чи повинні були дізнатися про наявність у них реального чи потенційного конфлікту інтересів, письмово повідомляти про це свого безпосереднього керівника, не вчиняти дій та не приймати рішень в умовах реального конфлікту інтересів та вжити заходів щодо врегулювання реального або потенційного конфлікту інтересів.
У разі виникнення реального або потенційного конфлікту інтересів у керівника Юридичної особи він письмово повідомляє про це Уповноваженого та засновників (учасників).
У разі виникнення реального або потенційного конфлікту інтересів у Уповноваженого він письмово повідомляє про це керівника.
2. Безпосередній керівник особи протягом двох робочих днів після отримання повідомлення про наявність у підлеглої йому особи реального чи потенційного конфлікту інтересів приймає рішення про спосіб врегулювання конфлікту інтересів, про що повідомляє працівника.
Безпосередній керівник, якому стало відомо про конфлікт інтересів у підлеглому йому працівника, зобов'язаний вжити передбачених законом заходів для запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (у тому числі у разі самостійного виявлення наявного конфлікту інтересів у підлеглої йому особи без здійснення нею відповідного повідомлення).
3. Врегулювання конфлікту інтересів здійснюється за допомогою одного з нижченаведених заходів:
 - 1) усунення працівника від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті;
 - 2) встановлення додаткового контролю за виконанням працівником відповідного завдання, вчиненням ним певних дій чи прийняття рішень;
 - 3) обмеження у доступі працівника до певної інформації;
 - 4) перегляду обсягу функціональних обов'язків працівника;
 - 5) переведення працівника на іншу посаду;
 - 6) звільнення працівника.

²⁰ Юридична особа може встановити додаткові вимоги, зважаючи на специфіку своєю діяльності, зокрема, щорічну добровільну подачу працівниками декларації про відсутність конфлікту інтересів.

Порядок застосування заходів врегулювання конфлікту інтересів та його особливості для різних категорій працівників Юридичної особи встановлюються Уповноваженим.

4. Рішення про врегулювання конфлікту інтересів у діяльності керівника Юридичної особи приймається засновниками (учасниками).
5. Працівники Юридичної особи можуть самостійно вжити заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів шляхом позбавлення відповідного приватного інтересу з наданням підтвердних документів безпосередньому керівнику та Уповноваженому. Позбавлення приватного інтересу має виключати будь-яку можливість його приховування.

XII. Порядок надання працівникам роз'яснень та консультацій Уповноваженим

1. При наявності питань щодо тлумачення окремих положень Антикорупційної програми засновники (учасники), керівник, працівники Юридичної особи можуть звернутися до Уповноваженого за отриманням усного чи письмового роз'яснення.
2. Суть звернення щодо надання роз'яснення чи консультації викладається безпосередньо Уповноваженому (у визначені Уповноваженим дні та години особистого прийому) або шляхом направлення на його ім'я службової записки чи надіслання на його електронну адресу письмового звернення у довільній формі.
3. Уповноважений надає усне роз'яснення під час особистого прийому або у письмовій формі – не пізніше ніж протягом _____ робочих днів (визначається (встановлюється) Юридичною особою) з дня отримання запиту.
Уповноважений може продовжити строк розгляду звернення, але не більше ніж на _____ робочих днів (визначається (встановлюється) Юридичною особою), про що письмово інформує особу, яка звернулася за роз'ясненням.
4. Якщо під час надання роз'яснення Уповноважений виявить ознаки порушення Антикорупційної програми або ознаки вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, він ініціює перед керівником питання проведення внутрішнього розслідування у порядку, передбаченому розділом XV Антикорупційної програми.

XIII. Порядок проведення періодичного підвищення кваліфікації працівників у сфері запобігання та виявлення корупції в Юридичній особі

1. Підвищення кваліфікації працівників Юридичної особи у сфері запобігання та виявлення корупції здійснюється з метою надання базових

знань з питань антикорупційного законодавства, підвищення рівня виконання вимог Антикорупційної програми, формування антикорупційної культури, а також виховання нетерпимості до корупції.

2. Підвищення кваліфікації здійснюється відповідно до затвердженого керівником Юридичної особи тематичного плану-графіка на кожне півріччя, який готується Уповноваженим.

Підвищення кваліфікації повинно передбачати як заходи для всіх працівників Юридичної особи, так і окремі заходи для керівника та/або засновників (учасників) Юридичної особи.

Тематика та форма заходів (семінари, лекції, практикуми, тренінги, вебінари тощо) із підвищення кваліфікації визначаються Уповноваженим з урахуванням:

- 1) пропозицій керівника, засновників (учасників), керівників структурних підрозділів;
 - 2) результатів оцінки впровадження заходів Антикорупційної програми;
 - 3) результатів періодичної оцінки корупційних ризиків у діяльності Юридичної особи;
 - 4) результатів внутрішніх розслідувань;
 - 5) звіту Уповноваженого перед засновниками (учасниками).
3. Витрати часу на підвищення кваліфікації у сфері запобігання та виявлення корупції складають не менше ____ відсотків (визначається Юридичною особою) загального обсягу робочого часу на півріччя.
 4. Облік проведених заходів із підвищення кваліфікації у сфері запобігання та виявлення корупції, а також облік присутніх на заходах здійснюється Уповноваженим.

XIV. Застосування заходів дисциплінарної відповідальності до працівників, які порушують положення Антикорупційної програми

1. У разі наявності інформації, що свідчить про ознаки порушення працівниками вимог Антикорупційної програми, здійснюються такі заходи:
 - 1) призначається у встановленому розділом XV Антикорупційної програми порядку внутрішнє розслідування з метою підтвердження чи спростування інформації про ймовірне порушення;
 - 2) за наявності достатніх підстав за результатами внутрішнього розслідування керівник накладає дисциплінарне стягнення відповідно до закону.
2. Дисциплінарні стягнення накладаються керівником на працівників Юридичної особи відповідно до норм законодавства про працю.

XV. Порядок проведення внутрішніх розслідувань

1. У разі надходження повідомлення або виявлення ознак порушення Антикорупційної програми працівником Юридичної особи або ознак вчинення працівником Юридичної особи корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень Уповноважений повідомляє про це керівника, який вживає заходів, передбачених пунктом 2 цього розділу. У разі надходження повідомлення або виявлення ознак порушення вимог Антикорупційної програми керівником або ознак вчинення корупційного чи пов'язаного з корупцією правопорушення Уповноважений повідомляє про це засновників (учасників), які вживають заходів, передбачених пунктом 2 цього розділу. У разі надходження повідомлення або виявлення фактів про вчинення Уповноваженим корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, порушення вимог Антикорупційної програми керівник повідомляє про це засновників (учасників) Юридичної особи і вживає заходів, передбачених пунктом 2 цього розділу.
2. За умов, передбачених пунктом 1 цього розділу, засновники (учасники), керівник зобов'язані вжити таких заходів:
 - 1) протягом ____ днів (визначається (встановлюється) Юридичною особою) ініціювати проведення внутрішнього розслідування з метою підтвердження чи спростування інформації про ймовірне порушення Антикорупційної програми або корупційне чи пов'язане з корупцією правопорушення;
 - 2) за результатами проведення внутрішнього розслідування застосувати дисциплінарне стягнення до винних осіб, якщо для цього є підстави;
 - 3) за результатами внутрішнього розслідування визначити способи усунення причин і наслідків порушення, якщо таке мало місце, а також забезпечити заходи щодо запобігання таким діям у майбутньому;
 - 4) у разі виявлення ознак корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, за вчинення якого передбачено адміністративну або кримінальну відповідальність, негайно інформувати про це спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.
3. Внутрішнє розслідування проводиться лише у випадках, коли надана або виявлена інформація стосується конкретних осіб та містить фактичні дані, які можуть бути перевірені. Внутрішнє розслідування призначається керівником і здійснюється комісією. Порядок проведення внутрішніх розслідувань, які здійснюються відповідно до Антикорупційної програми, затверджується керівником.

До складу комісії обов'язково включається Уповноважений, за винятком випадків, коли розслідування призначається за наслідками виявлення фактів чи отримання інформації про вчинення Уповноваженим корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення, порушення вимог Антикорупційної програми.

Строк проведення розслідування не повинен перевищувати ____ днів (визначається (встановлюється) Юридичною особою).

Матеріали проведених внутрішніх розслідувань зберігаються в архіві Уповноваженого не менше 5 років.

У разі якщо за результатами внутрішнього розслідування на Уповноваженого накладається дисциплінарне стягнення, про це письмово повідомляється Національне агентство з питань запобігання корупції у дводенний строк з дати його накладення.

XVI. Порядок внесення змін до Антикорупційної програми

1. Керівник Юридичної особи забезпечує організацію механізмів зворотного зв'язку та інші внутрішні процеси, спрямовані на підтримку та постійне вдосконалення Антикорупційної програми.
2. Зміст Антикорупційної програми може бути переглянутий за результатами:
 - 1) звіту про оцінки корупційних ризиків у діяльності Юридичної особи;
 - 2) здійснення нагляду і контролю за дотриманням Антикорупційної програми, а також оцінки результатів здійснення передбачених нею заходів;
 - 3) аналізу практики виконання Уповноваженим своїх посадових обов'язків;
 - 4) проведення Уповноваженим анкетування, обговорення та консультацій із працівниками, керівником, засновниками (учасниками) Юридичної особи, а також з діловими партнерами Юридичної особи щодо удосконалення Антикорупційної програми.
3. Ініціатором внесення змін до Антикорупційної програми може бути Уповноважений, а також засновники (учасники), керівник, працівники Юридичної особи.
4. Пропозиції щодо внесення змін до Антикорупційної програми подаються Уповноваженому, який їх вивчає та систематизує. Раз на рік Уповноважений надає керівнику узагальнення пропозицій щодо внесення змін до Антикорупційної програми, які надійшли, та надає свої рекомендації щодо їх врахування або відхилення²¹.

21 Зміни до Антикорупційної програми не можуть встановлювати стандарти та вимоги нижчі, ніж передбачені Законом та Типовою антикорупційною програмою.

5. Керівник, отримавши від Уповноваженого узагальнення пропозицій щодо внесення змін до Антикорупційної програми, ініціює проведення їх відкритого обговорення трудовим колективом та засновниками (учасниками).

У випадках, коли засновники (учасники) або Уповноважений наполягають на терміновому внесенні певних змін до Антикорупційної програми, керівник у найкоротший строк, але не пізніше 10 днів з дати надходження таких пропозицій, ініціює проведення відповідного обговорення.

6. У результаті схвалення пропозицій засновниками (учасниками) та працівниками (трудоим колективом) Юридичної особи керівник своїм наказом затверджує відповідні зміни до Антикорупційної програми, які є її невід'ємною частиною.

Керівник Департаменту організації роботи
із запобігання та виявлення корупції

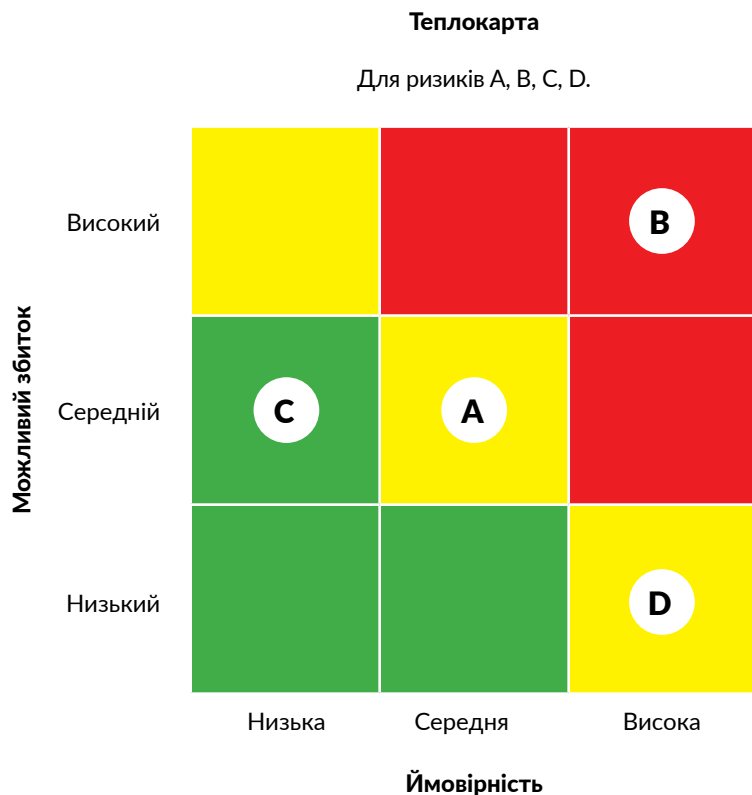
О. Онищук

ДОДАТОК 3.
ЗРАЗОК РИЗИК-РЕЄСТРУ

РИЗИК-РЕЄСТР								
Місце розташування/Регіон: Структурний підрозділ:								
Фактор корупційного ризику	Корупційний ризик	Корупційна схема	Ймовірність	Потенційний вплив	Невід'ємний ризик	Антикорупційні заходи	Оцінка ефективності зниження ризику системою внутрішнього контролю	Оцінка залишкового ризику
1. «Монополія на знання», тобто часто лише одна особа на підприємстві має повну компетенцію стосовно конкретного типу обладнання. 2. Велика пропозиція «сірого» ринку через складні економічні умови. 3. Жорсткі обмеження бюджетів на ремонт обладнання через складні економічні умови.	Лобювання технічними спеціалістами у змові з закупівельним відділом «свого» постачальника «сірих» запчастин до високоточної техніки замість специфікованих виробником, що призводить до завищення цін в середньому на 50%, втрати на ремонт, заміну неправильно обраного обладнання – 60% бюджету закупівель, витрати на претензійну роботу – 5% бюджету закупівель.	За попередньою змовою механік цеху А вносить в заявку Виріб 1, але не від оригінального постачальника, а від «своєї» фірми, мотивуючи це рішення відсутністю технічної документації та/або логістичними та ціновими перевагами.	Середній	Високий	Високий	Проведення інвентаризації всієї технічної документації, відновлення втраченої, якщо можливо. Наказ по підприємству про дотримання політики «оригінальних запчастин», доведення до всіх осіб, що формують заявки. Проведення тренінгів для технічного та закупівельного персоналу стосовно переваг використання оригінальних запчастин та безпеки використання «сірих» запчастин. Проведення регулярних відкритих нарад з метою обміну досвідом та думками з покращення характеристик експлуатації високоточної техніки за участю всіх сторін: експлуатаційники, ремонтники, контролери якості продукції, що виробляється на високоточному обладнанні, закупівельними, а за можливості представники постачальників обладнання, а також при наявності – зовнішні спеціалісти, інженери та технологи. Створення бази даних зовнішніх технічних експертів та залучення їх на договірних засадах для запобігання «монополії на знання» в компанії. Покращення бюджетування, щоб запобігти вимушеному пошуку механіками дешевих рішень задля покращення своїх показників.	Середня Низька Низька Висока Висока Середня	Середній

ДОДАТОК 4.

ЗРАЗОК «ТЕПЛОКАРТИ»



ДОДАТОК 5.

РЕКОМЕНДОВАНА АНКЕТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ РОБОТИ З КОНТРАГЕНТОМ

1. Загальна інформація		
1.1	Назва	
1.2	Адреса	
1.3	Контактна особа: Посада:	
2. Інформація про Контрагента		
2.1	Повна юридична назва	
2.2	Інша компанія або фізична особа, під назвою якої Контрагент здійснює свою діяльність	
2.3	ПІБ першої особи:	
2.4	Загальна чисельність співробітників	
2.5	Характер послуг, які пропонує Компанія:	☐ Маркетингові – вкажіть ☐ Торгова діяльність (імпорт, експорт, транспортування, митні послуги тощо) – вкажіть ☐ Лобіювання / консультування (вкажіть) ☐ Діяльність у продажах (дистриб'ютор, торговельний агент тощо) – вкажіть ☐ Запит щодо отримання гранту / пожертви ☐ Інше (вкажіть)
3. Коротка інформація про Контрагента		
3.1	Коли була зареєстрована компанія?	
3.2	Організаційно-правова форма:	
3.3	Розмір бізнесу (річна виручка / дохід за три останні роки):	
3.4	Наявність підрозділу, що відповідає за комплаєнс, його структура	

3.5	Перелік країн, де контрагент здійснює свою діяльність	
3.6	Рекомендації. Контактна інформація та дані двох компаній, яким надаються подібні послуги:	
4. Відносини з державними органами		
4.1	Чи співпрацює контрагент з державними підприємствами, органами влади та управління? Якщо «так», то вкажіть назву організації та характер співробітництва.	☐ Так ☐ Ні
4.2	Чи є Ключові співробітники (або члени їх сімей):	☐ Вибраними або призначеними посадовими особами, співробітниками тощо будь-якого державного органу влади або державної компанії? ☐ Членом політичної партії ☐ Кандидатом на державну посаду ☐ Посадовою особою або співробітником громадських некомерційних організацій або міжнародних громадських організацій. ☐ Нічого з вищезазначеного
4.3	Якщо так, то чи мають ці ключові співробітники повноваження на прийняття рішень або рекомендацій щодо:	☐ Формування ціни на нашу продукцію ☐ Повернення вартості продукції, у тому числі шляхом державних закупівель ☐ Придбання продукції для державних і громадських організацій ☐ Реєстрації або ліцензування продукції ☐ Нічого з вищезазначеного
4.4	Якщо відповідь «так» зазначте ПІБ співробітника та зазначте ступінь споріднення:	
5. Використання субпідряду для робіт та послуг		
5.1	Чи плануєте Ви залучати субпідрядника для виконання робіт?	☐ Так (вкажіть назву та ІПН субпідрядника) ☐ Ні
5.2	Яку саме роботу буде виконувати субпідрядник?	

5.3	Чи буде субпідрядник при виконанні робіт мати взаємодію з державними органами?	☐ Так (надайте пояснення) ☐ Ні
5.4	Скільки субпідрядників ви плануєте використовувати?	☐ 1 – 5 ☐ > 5
5.5	Який процент (приблизно) робіт будуть виконувати субпідрядники?	☐ < 25% ☐ 25 – 50% ☐ > 50 %
5.6	Який, приблизно, процент виручки/доходу контрагента буде вироблено субпідрядником (направлено субпідряднику)?	☐ < 25% ☐ 25 – 50% ☐ > 50 %
5.7	Чи є власники компанії субпідрядника або особи, відповідальні за прийняття ключових рішень компанії субпідрядника, державними службовцями або посадовими особами?	☐ Так (надайте пояснення) ☐ Ні
5.8	Чи є субпідрядник компанією, яка належить державі або контролюється державою?	☐ Так (надайте пояснення) ☐ Ні
5.9	Чи є члени сім'ї власника компанії-субпідрядника або відповідального за прийняття ключових рішень посадовими особами в державі?	☐ Так (надайте пояснення) ☐ Ні
6. Розслідування та позбавлення прав		
6.1	Чи був хто-небудь з ваших співробітників, які будуть надавати послуги, позбавлений прав і / або тимчасового відсторонений від посади у зв'язку з хабарництвом, легалізацією доходів, отриманих злочинним шляхом, шахрайством чи іншим етичним злочином за останні 5 років?	☐ Так (надайте загальну характеристику ситуації) ☐ Ні
6.2	Чи були власники компанії, менеджмент або агенти звинувачені або допитані, викликані в суд для надання свідчень, тощо, у зв'язку з судовим процесом або кримінальним розслідуванням, що стосуються хабарництва, легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, шахрайства або інших тяжких злочинів протягом останніх 5 років?	☐ Так (надайте загальну характеристику ситуації) ☐ Ні

БІБЛІОГРАФІЯ

ЗАКОНОДАВСТВО

1. Конвенція Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) «Про боротьбу з підкупом посадових осіб іноземних держав при проведенні міжнародних ділових операцій» від 21.11.1997
2. Конвенція ООН проти корупції, підписана 31.10.2003. Ратифікована Україною (Закон № 251-V від 18.10.2006)
3. Стандарт ISO 37001. Текст Стандарту відсутній у відкритому вільному доступі, придбати його можливо через сайт ISO – <https://www.iso.org/standard/65034.html>
4. FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) – Закон США про запобігання корупції за кордоном
5. UK Bribery Act – Закон Великої Британії «Про протидію корупції» від 01.07.2011
6. The Bribery Act 2010 – Guidance – Керівництво по застосуванню Закону Великої Британії «Про протидію корупції» Міністерства юстиції Великої Британії
7. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII
8. Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки» від 14.10.2014 № 1699-VII
9. Державна програма реалізації Антикорупційної стратегії на 2015-2017 роки, затв. Постановою КМУ від 29.04.2015 № 265
10. Проект Закону України «Про захист викривачів і розкриття інформації про шкоду або загрозу суспільним інтересам» № 4038а від 20.07.2016
11. Рішення НАЗК України від 02.12.2016 № 126 «Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади» (з Доповненнями, затвердженими рішенням НАЗК від 28.12.2017)
12. Рішення НАЗК України від 19.01.2017 № 31 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки антикорупційних програм органів влади»
13. Рішення НАЗК України від 02.03.2017 № 75 «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи»
14. Рішення НАЗК України від 13.07.2017 № 317 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції»

15. Рішення НАЗК України від 07.10.2016 № 74 «Про затвердження Порядку надання згоди Національним агентством з питань запобігання корупції на звільнення особи, відповідальної за реалізацію антикорупційної програми»
16. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 02.09.2015 № 1084 «Про затвердження зміни до національного класифікатора України ДК 003:2010»
17. Рішення НАЗК України від 22.09.2017 № 738 «Про затвердження Методичних рекомендацій для тренерів щодо проведення антикорупційних навчань»

ПУБЛІКАЦІЇ

1. Anti-Corruption Ethics And Compliance Handbook For Business <http://www.ethic-intelligence.com/compliance-tools/anti-bribery-and-anti-corruption-strategy/372-anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business/>
2. The GRC Capability Model 3.0 (Red Book) <http://www.oceg.org/resources/red-book-3/>
3. A Practical Handbook about Hotlines and Helplines <http://www.oceg.org/resources/handbook-hotlines-helplines/>
4. 2017 EMEA & APAC Ethics & Compliance Whistleblowing Hotline Benchmark Report <http://www.navexglobal.com/en-us/resources/benchmarking-reports/2017-emea-apac-whistleblowing-hotline-incident-management-benchmark-report?RCAssetNumber=2292>
5. White Paper: 12 Essentials for Communicating with Incident Reporters & Whistleblowers
By Mary Bennett, Vice President, Advisory Services, NAVEX Global and Craig Thomas, Regional Solutions Advisor, NAVEX Global
<http://www.navexglobal.com/en-gb/resources/whitepapers/12-essentials-for-communicating-with-incident-reports-whistleblowers?RCAssetNumber=1361>
6. Leveraging COSO Across The Three Lines Of Defense By The Institute of Internal Auditors® Douglas J. Anderson, Gina Eubanks
<https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>
7. Building Blocks – Issue 31 – June 2017 Applying the Principles of Fraud Detection to Vendor Audit, Frank Calleele, Major Capital Projects Advisory, Calgary
http://www.ey.com/ca/en/services/advisory/buildingblocks-june2017-article2#.WYIHA9SLQ_4

КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

1. Open Compliance and Ethics Group (OCEG) – «Відкрита група етики та комплаєнс», США – професійна асоціація з GRC, об'єднує більш як 60000 професіоналів з усього світу.
<http://www.oceg.org/>
2. Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE) – Асоціація професіоналів у сфері комплаєнс. Створена у 2004 році, базується у м. Мінеаполіс, США. Має 5800 членів. Пропонує сертифікацію, тренінги, методологічні рекомендації для фахівців з питань корпоративного комплаєнс та корпоративної етики.
<https://www.corporatecompliance.org>
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея, США. Добровільна, приватна організація, яка напроцьовує рекомендації для корпоративного керівництва з найважливіших аспектів організаційного управління, ділової етики, фінансової звітності, внутрішнього контролю, управління ризиками та протидії шахрайству.
<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
4. The FCPA Blog – новини та коментарі щодо питань боротьби з корупцією та комплаєнс. Більш як 100 000 унікальних відвідувачів щомісяця. Створений у 2007 році з метою надати користувачам безкоштовну та максимально докладну інформацію про практику застосування Foreign Corrupt Practices Act.
<http://www.fcpublog.com>
5. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) України – центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику
<https://nazk.gov.ua>

ДЛЯ НОТАТОК

[illegible]

[illegible]This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dashed lines, providing a guide for letter height and placement. The lines are evenly spaced across the entire page, which is otherwise blank.

[illegible][illegible]



УКРАЇНА

Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE) зміцнює демократію в усьому світі шляхом розвитку приватного підприємництва та ринкових реформ. CIPE — один з чотирьох головних інститутів Національного фонду розвитку демократії (NED, США) і некомерційний філіал Торгової палати США. Понад 25 років CIPE працює з лідерами ділового співтовариства, політиками і журналістами, створюючи інститути громадянського суспільства, життєво необхідні для існування демократичного суспільства.

З 1992 року CIPE активно співпрацює в Україні з цілою низкою партнерів, серед яких: органи законодавчої, виконавчої влади та місцевого самоврядування, аналітичні центри, торгово-промислові палати, бізнес-об'єднання та інші громадські організації. Це співробітництво має на меті покращення бізнес-середовища, зокрема, шляхом зменшення регуляторного тиску, протидії корупції, а також посилення інституційної спроможності бізнес-асоціацій.

У 2010 році CIPE офіційно відкрив представництво в Києві для роботи над програмою «Розвиток потенціалу бізнес-асоціацій в Україні». За результатами її впровадження бізнес-асоціації набули нових навичок ефективного представлення, захисту та просування інтересів своїх членів, а також вміння більш ефективно управляти своїми організаціями завдяки сучасним стратегіям розвитку.

Ще одним із напрямів діяльності CIPE є сприяння розвитку торгово-промислових палат в Україні. Так, протягом 2014-2015 років CIPE реалізував проект підтримки реформування торгово-промислових палат та посилення їх інституційної спроможності. До реалізації проекту долучилися як національна, так і регіональні палати. Одним із результатів цього проекту стала підготовка Стратегії розвитку ТПП до 2020 року.

CIPE також працює над поліпшенням ділового клімату в Україні. Упродовж 2015-2016 років Центр міжнародного приватного підприємництва реалізовував Проект USAID «Впевнений бізнес — заможна громада»

(Підтримка невідкладних реформ для поліпшення бізнес-середовища в Україні), спрямований на налагодження продуктивного діалогу та конструктивної співпраці між бізнес-асоціаціями й представниками влади для консолідації зусиль у впровадженні невідкладних реформ. Одним із основних досягнень проекту стала розробка 16 законопроектів, що мають на меті покращення бізнес-середовища для МСП, серед них 9 зареєстровано у Верховній Раді України, 3 — ухвалено.

Крім того, CIPE нещодавно завершив проект USAID «Ми у бізнесі: залучення підприємців у постраждалих від конфлікту громадах», спрямований на допомогу постраждалим від конфлікту підприємцям Сходу країни, зокрема ВПО, у розвитку чи переорієнтації бізнесу, оптимізації бізнес-процесів, аби зменшити, наскільки це можливо, залежність від зовнішніх обставин.

Однією із найамбітніших програм CIPE є започаткована у 2016 році спільно з Центром демократії, розвитку та верховенства права Стенфордського університету (США) та Школою управління Українського католицького університету Академія лідерства для розвитку (Leadership Academy for Development) за участю одного з найвидатніших вчених у сфері політекономії професора Стенфордського університету Френсіса Фукуями. Програма має на меті створення в Україні мережі ефективних управлінців та керівників приватного сектору, здатних стати дієвими лідерами реформ і впроваджувати здорову публічну політику в складних та суперечливих умовах українського сьогодення.

*Представництво Центру міжнародного
приватного підприємництва*

*вул. Михайлівська, 12 б, офіс 5
01001 Київ, Україна*

Тел: (38 044) 279-00-76

www.cipe.org



Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ) заснована в 2009 році та є провідним експертним співтовариством, центром генерації реформ у сфері корпоративного управління в Україні.

МІСІЯ

Ми допомагаємо українському бізнесу стати більш прибутковим, стійким і надійним, шляхом розвитку системи корпоративного управління.

ЦІННОСТІ

Професіоналізм Ми зосереджені на професійному розвитку фахівців у сфері корпоративного управління.

Відкритість Ми готові ділитися досвідом та інформацією, а також приймати конструктивні пропозиції від професійного співтовариства і бізнесу.

Довіра Ми дотримуємося професійних та етичних стандартів у власній діяльності, отже користуємося загальною довірою і маємо високу репутацію.

Аполітичність Ми не беремо участі в політичних процесах і не підтримуємо жодних політичних партій, об'єднань і рухів.

ЩО МИ РОБИМО

- Створюємо центр знань, експертизи та обміну досвідом для профільних фахівців українського бізнесу.
- Надаємо бізнесу і державним структурам експертні рекомендації з питань корпоративного управління.
- Забезпечуємо професійну підготовку та сертифікацію корпоративних (незалежних) директорів і корпоративних секретарів, комплаєнс-офіцерів
- Допомагаємо членам асоціації знайти гідну роботу, а бізнесу/державі – професіоналів високого рівня.
- Розробляємо, адаптуємо та впроваджуємо етичні стандарти роботи в сфері корпоративного управління та комплаєнс.

ДОСЯГНЕННЯ

1. Лідерство серед професійних співтовариств у сфері корпоративного управління в Україні.
2. Всебічна системна залученість до процесів створення і впровадження ефективного вітчизняного корпоративного законодавства.
3. Партнерство з найбільшими профільними міжнародними організаціями та об'єднаннями.
4. Значний досвід побудови систем корпоративного управління у відповідності до стандартів провідних світових бірж і потреб власників великого та середнього бізнесу; зокрема, організації ефективної діяльності наглядових рад та корпоративних секретарів.
5. Організація щорічного «Міжнародного форуму корпоративних секретарів» – ключової події року в Україні у сфері корпоративного управління.
6. Авторство ідеї та регулярне проведення конкурсу «Корпоративний секретар року».
7. Створення збалансованої системи освітніх програм з корпоративного управління, які регулярно оновлюються та постійно затребувані на ринку.

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС

Посібник для програми
з підготовки осіб,
відповідальних за реалізацію
антикорупційної програми

**Професійна асоціація
корпоративного управління**

01001, м. Київ,
вул. Михайлівська, 12-Б
тел.: +38 (044) 228-87-59
e-mail: info@cgpa.com.ua
www.cgpa.com.ua

**Центр міжнародного приватного
підприємництва (CIPE)**

1211 Connecticut Avenue NW, Suite 700
Washington, DC 20036
tel: 202-721-9200, fax: 202-721-9250
e-mail: cipe@cipe.org
www.cipe.org