



ПРОФЕСІЙНА
АСОЦІАЦІЯ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ



АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС

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

Олександр Окунєв
Ольга Шенк
Марина Вареник
Сергій Деркач

Світлана Луцюк
Олег Лагодієнко
Павло Верхняцький



ПРОФЕСІЙНА
АСОЦІАЦІЯ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ



Олександр Окунів, Ольга Шенк, Марина Вареник,
Сергій Деркач, Світлана Луцюк,
Олег Лагодієнко, Павло Верхняцький

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС

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

2-ге видання

2023

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Матеріали проєкту «Зміцнення антикорупційного комплаєнс у бізнесі» Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ) та Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) (надалі — Проєкт) 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 Проєкту, 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 Проєкту надаються безкоштовно. У випадку відтворення матеріалів Проєкту (повністю чи частково), посилання на Проєкт 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 комплаєнсу, державних установ та судів.

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

Над посібником працювали Олександр Окунів, Ольга Шенк, Марина Вареник, Сергій Деркач, Світлана Луцюк, Олег Лагодієнко, Павло Верхняцький, Катя Лисова, Оксана Журавльова, Наталія Козоріз, Майя Шокало, Ірина Біляченко.

Верстка – Костянтин Паламарчук.

© Професійна асоціація
корпоративного управління
Усі права застережені.

© Олександр Окунів
Усі права застережені.

© Ольга Шенк
Усі права застережені.

© Марина Вареник
Усі права застережені.

© Сергій Деркач
Усі права застережені.

© Світлана Луцюк
Усі права застережені.

© Олег Лагодієнко
Усі права застережені.

© Павло Верхняцький
Усі права застережені.

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ



Визначення



Зверніть увагу



Посилання (на джерело, додаток тощо)



Питання для самоперевірки та обговорення



Висновки



Довідка, приклад, досвід, кращі практики

АВТОРИ



Олександр Окунів

Голова Правління ПАКУ з моменту заснування Асоціації у 2009 р. З 2023 року — голова Ради директорів ПАКУ. Засновник Українського інституту корпоративного управління. Має багаторічний досвід реалізації консалтингових проєктів 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); а також «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 двох видань посібника «Антикорупційний комплаєнс» (Київ, 2018 та 2023), автор понад 100 публікацій з питань антикорупційного комплаєнс, корпоративного права та управління.



Ольга Шенк

Партнер практики вирішення спорів та комплаєнсу в Київському офісі міжнародної юридичної фірми CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang. Ольга має понад 15 років досвіду ведення надзвичайно складних судових спорів та арбітражних розглядів в Україні та за кордоном, в тому числі міжнародних інвестиційних та комерційних арбітражних розглядів (за регламентами МЦУІС (ICSID), ЮНСІТРАЛ (UNCITRAL), ЛМАС (LCIA), МТП (ICC), СТП (SCC), ВМАЦ (VIAC), МКАС (ICAC), справ про визнання та виконання арбітражних рішень в Україні та за кордоном та ведення транскордонних судових спорів. Ольга представляє інтереси клієнтів у спосіб, який якнайкраще відповідає комерційним цілям клієнта, використовуючи судове провадження, арбітражний розгляд або медіацію.

Ольга має великий досвід справ вирішення комерційних судових спорів в Україні, а також розуміння галузевої

специфіки у таких секторах як ІТ, агробізнес, фармацевтика, страхування, енергетика та банківська справа. Практика Ольги також включає в себе податки та комплаєнс. Ольга проводить численні розслідування щодо можливих корупційних дій, а також регулярно проводить тренінги з питань запобігання корупції для керівництва та уповноважених з питань комплаєнсу у провідних міжнародних компаніях.



Марина Вареник

Старший аналітик COSA, спеціаліст в галузі комплаєнсу та корпоративної розвідки. Більше семи років працює в сфері комплаєнс. Займається проектами з проведення зовнішньої оцінки існуючих комплаєнс-систем, програм, політик та процедур, розробки інструментів та рекомендацій щодо мінімізації виявлених комплаєнс та репутаційних ризиків, а також консультування щодо розробки комплаєнс-політик та впровадження кращих практик комплаєнсу та доброчесності в ролі зовнішнього експерта.

Крім того, Марина бере участь в якості аналітика у проєктах надання послуг у галузі комплаєнсу, здійснюючи перевірку рівня доброчесності локальних та міжнародних компаній та комплексні розслідування дью ділідженс компаній, задіяних у різних галузях економіки.



Сергій Деркач

Сергій Деркач має 18-річний досвід роботи у сфері права, є експертом у сфері запобігання корупції та кримінальної юстиції. Очолював Департамент запобігання та виявлення корупції НАЗК у 2020-2023 роках. За цей період було створено Портал повідомлення про корупцію викривачами та Антикорупційний портал для уповноважених осіб, оновлено «Реєстр корупціонерів». Департаментом було запущено механізми антикорупційної експертизи НАЗК та стратегічного аналізу корупційних ризиків у понад 20 сферах публічного управління, створено методологію

Управління корупційними ризиками та оновлено Типову антикорупційну програму юридичних осіб. Співатор низки аналітичних досліджень, в тому числі із впровадження Tone at the top та Доброчесність 2020.

Працював у міжнародних організаціях, державних органах та закладах вищої освіти, зокрема United Nations Mission in Liberia, European Union Advisory Mission in Ukraine, European Union Anti-corruption Initiative, Міністерстві внутрішніх справ України.

Пройшов навчання з аналізу конфліктів (United States Institute of Peace, Washington, DC, USA), захисту цивільних осіб (Folke Bernadotte Academy, Sweden), реформування сектору безпеки (Center of Excellence for Stability Police Units, Italy), у період з 2018 по 2023 році отримав дипломи з управління проєктами та навчанням, мистецтва прийняття управлінських рішень (Kyiv-Mohyla Business School, Ukraine), «Корпоративний директор» (ПАКУ), сертифікований аудитор за ISO 31000 з ризик-менеджменту та 37001 Система боротьби з корупцією (ПЕСВ, Canada).



Світлана Луцьок

Керівник відділу координації уповноважених підрозділів у сфері економіки Управління координації уповноважених підрозділів та виконання антикорупційних програм Департаменту запобігання та виявлення корупції в Національному агентстві з питань запобігання корупції (до початку 2023 року). З квітня 2020 року реалізує проєкти, пов'язані з нормативним регулюванням та методичним забезпеченням діяльності антикорупційних уповноважених в Україні. Співрозробник нової редакції Типової антикорупційної програми юридичної особи, що затверджена наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.12.2021 № 794/21.



Олег Лагодієнко

Співзасновник та виконавчий директор Ethicontrol. Олег є співзасновником Ethicontrol — виробника програмного забезпечення для автоматизації ліній довіри, внутрішніх розслідувань, служб безпеки та комплаєнс процесів (управління конфліктами інтересів, перевірки контрагентів тощо). Олег є одним з піонерів, хто в країні розробляв та впроваджував комплексні програми підвищення діло-

вої етики і протидії шахрайству. Олег брав участь в розслідуваннях, що сумарно сягають більше 1 млрд. доларів США. Раніше Олег працював в System Capital Management (SCM), PricewaterhouseCoopers (PwC) та KPMG. Він є випускником КНЕУ та КНУ ім.Шевченка, кандидатом юридичних наук, магістром міжнародної економіки і членом ACCA. Окрім унікальної комбінації консалтингових проєктів, Олег має досвід роботи на рівні наглядових рад компаній щодо впровадження змін і найкращих практик корпоративного управління, управління ризиками, внутрішніх контролів та внутрішнього аудиту. Разом з Ethicontrol, Олег допомагає клієнтам у покращенні ділової культури та етики, корпоративної безпеки, впровадженні комплаєнс програм та протидії шахрайствам.



Павло Верхняцький

Засновник і генеральний директор COSA, член Громадської ради при Національному агентстві з питань запобігання корупції (НАЗК) (представник громадської спілки «Підтримка діяльності Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу»). Павло — спеціаліст в галузі антикорупційного комплаєнсу в міжнародному розрізі. Він керує проєктами з дослідження корупційних ризиків в діяльності юридичних осіб в Україні та за кордоном, а також корпоративними розслідуваннями та проєктами з розшуку активів. Павло управляє проєктами з оцінки рівня доброчесності та комплаєнсу локальних та багатонаціональних компаній, що передбачає аналіз внутрішніх організаційних бізнес-процесів, зокрема механізмів контролів комплаєнс-процедур, проведення документального аудиту, дослідження корпоративної культури компанії, та включає аналіз діяльності компанії на ринку.

Павло є членом Комітету з питань етики Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу (UNIC). Павло є директором Бюро протидії комерційним злочинам та корупції Українського національного комітету Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine). Він також є членом Асоціації професіоналів корпоративної безпеки України (АПК-БУ). На сьогодні Павло був спікером та модератором більше 30 міжнародних та українських конференцій, форумів і семінарів, присвячених темі комплаєнсу, корпоративному шахрайству, корпоративній безпеці та корпоративній розвідці, які проходили в Будапешті, Варшаві, Києві, Лондоні, Парижі, Празі, Роттердамі та інших містах світу.

ЗМІСТ

КАТЕРИНА ЛISOBA	10
Передмова	
Розділ I. ОЛЕКСАНДР ОКУНЄВ	12
Поняття комплаєнс. Антикорупційний комплаєнс. Конкурентні переваги бізнесу з впровадженою політикою комплаєнс	
Розділ II. ОЛЕКСАНДР ОКУНЄВ	22
Міжнародне правове регулювання питань антикорупційного комплаєнсу: огляд нормативних актів та досвіду їх застосування	
- Міжнародні нормативні документи - Вимоги законодавства інших країн, що застосовується до українських суб'єктів - Приклади антикорупційних розслідувань	
Розділ III. ОЛЬГА ШЕНК	31
Чинне законодавство та локальні нормативні акти, що регулюють питання антикорупційного комплаєнсу в Україні	
Розділ IV. МАРИНА ВАРЕНИК	40
Антикорупційна політика юридичної особи: у чому її сенс та завдання; хто формує та впроваджує? Антикорупційна політика та антикорупційна програма	
Розділ V. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ	
Частина 1. СЕРГІЙ ДЕРКАЧ, СВІТЛАНА ЛУЦЮК	48
Правовий статус Уповноваженого та підпорядкованих йому працівників	
Частина 2. ОЛЕГ ЛАГОДІЄНКО	65
Управління корупційними ризиками	
Частина 3. ОЛЬГА ШЕНК	98
Норми професійної етики. Права, обов'язки, заборони	
Частина 4. ОЛЬГА ШЕНК	104
Просвітницькі заходи. Навчання з питань запобігання і виявлення корупції; надання Уповноваженим роз'яснень та консультацій працівникам	

Частина 5. ОЛЬГА ШЕНК 111

Заходи запобігання та перевірки стосовно працівників та інших внутрішніх стейкхолдерів

- Перевірка кандидатів на посади, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів
- Подарунки. Політика та процедури ділової гостинності

Частина 6. ПАВЛО ВЕРХНЯЦЬКИЙ, МАРИНА ВАРЕНИК 122

Заходи запобігання та перевірки стосовно ділових партнерів та інших третіх осіб

- Обробка даних третьої сторони всередині компанії
- Документація, пов'язана з питаннями комплаєнсу третіх сторін
- Дью ділідженс третіх сторін
- Благодійна та спонсорська діяльність
- Підтримка політичних партій

Частина 7. ОЛЕГ ЛАГОДІЄНКО 139

Повідомлення викривачів та проведення внутрішніх розслідувань

ДОДАТКИ:

Додаток 1. Методичні рекомендації щодо розробки та впровадження системи заходів щодо запобігання та протидії корупції 152

Додаток 2. Зразок ризик-реєстру 192

Додаток 3. Зразок «Теплокарти» 194

Додаток 4. Рекомендована анкета оцінки ризиків 195
роботи з контрагентом

Додаток 5. Зразок антикорупційного положення 198

Додаток 6. Зразок комплаєнс-опитувальника (анг. мовою) 201

Бібліографія 206

Передмова

Руйнівне повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року та подальша війна перевернули багато усталених поглядів, практик та структур на всіх рівнях – від національного до регіонального та глобального. На внутрішньому рівні українці об'єдналися як ніколи раніше, щоб захистити свою демократію та незалежність від насильницької спроби Росії знищити українську державність та європейське майбутнє України. За кілька днів після вторгнення російських військ Україна подала заявку на вступ до Європейського Союзу. Відповідь України була чіткою – ми продовжуємо обирати європейські цінності. Це чіткий вибір, який Україна робила вже кілька разів з моменту здобуття незалежності від Радянського Союзу в 1991 році. Вперше це було під час Помаранчевої революції у 2004 році; потім під час Революції Гідності у 2013-2014 роках; і, нарешті, у 2022 році під час героїчного опору російській агресії. Цінності свободи слова та мирних зібрань, конкурентних демократичних виборів та права обирати власний шлях – українці відстоювали знову і знову, не вагаючись.

На регіональному рівні Україна стала віртуальним і реальним щитом, який зупинив російську агресію від розповсюдження на інші країни Європи. Оскільки війна тривала протягом усього 2022 року, багато хто в Європі поділяє думку, висловлену міністром оборони України Олексієм Резніковим у грудні 2022 року: «Майбутнє Європи вирішуватиметься в Україні». Наближаючись до річниці боротьби України за свою свободу і мир, більшість країн ЄС досягли консенсусу щодо своєї відданості підтримці перемоги України.

У всьому світі війна Росії в Україні відродила дебати про переваги демократії порівняно з автократією і тоталітарними режимами. Закривати очі на придушення демократичних практик всередині країни та за кордоном і ставитися до автократів як до рівних серед інших демократично обраних лідерів з метою їх втихомирення більше не є прийнятним для майбутнього Європи та інших світових демократій. Багато міжнародних бізнес-брендів відреагували на неспровоковане вторгнення Росії в суверенну Україну, пішовши з російських ринків, посиляючись або на свої зобов'язання щодо дотримання ESG (екологічних, соціальних та управлінських стандартів) у веденні бізнесу, або на репутаційні та брендові ризики, пов'язані з фінансуванням режиму агресора.

Дискурс на кожному рівні – національному, регіональному чи глобальному – обертається навколо фундаментальних цінностей. Стандарти управління компанією, такі як ділова етика та антикорупційне законодавство, також ґрунтуються на цінностях. Надійний кодекс поведінки повинен відображати зобов'язання компанії щодо доброчесності, оцінювати потенційні ризики та запобігати неправомірній поведінці, спрямовуючи працівників на

всіх рівнях у прийнятті етичного вибору відповідно до цінностей компанії та національних законів і нормативних актів. Антикорупційна політика та процедури компанії як частина загальної комплаєнс-програми повинні допомагати працівникам у визначенні, виявленні та пом'якшенні корупційних ризиків як всередині компанії, так і у зовнішніх відносинах. Регулярне інформування про корупційні ризики, з якими стикається компанія, цілеспрямоване навчання з питань зниження корупційних ризиків, доступні канали для конфіденційного або анонімного повідомлення про корупційні інциденти, а також потужний «тон зверху», а також інформування керівництва середньої ланки про важливість боротьби з корупцією в діяльності компанії – все це є ключовими елементами ефективної антикорупційної комплаєнс-програми.

Орієнтація українських компаній на цінності ділової етики допоможе побудувати справжню культуру доброчесності та запобігти створенню паперової комплаєнс-програми без реальних зобов'язань щодо боротьби з корупцією. Європейські прагнення України, які вона так стоїчно відстоює проти російської агресії, знаходять пряме відображення у поведінці українського приватного сектору у воєнний час, який рішуче відкидає корупцію. Український бізнес залишається рушієм стійкості України та економічних перетворень, що тривають на шляху до членства в ЄС. Нові регіональні та глобальні ланцюги постачання, які прагнуть замінити корумповані російські мережі, виграють від припливу нових українських бізнес-партнерів, здатних продемонструвати свої зобов'язання щодо доброчесності. Успіх відновлення України за підтримки міжнародних партнерів, донорів та інвесторів залежатиме від якості участі українського бізнесу в цих зусиллях. Дотримання міжнародно визнаних стандартів управління та боротьби з корупцією, а також європейських екологічних та соціальних принципів визначатимуть цю якість.

Я вітаю багаторічного партнера CIPE в Україні – Професійну асоціацію корпоративного управління (ПАКУ) — з публікацією цього Посібника з антикорупційного комплаєнсу в такий вирішальний момент в історії України. ПАКУ продовжує просувати відданість демократичним цінностям та очолювати зусилля з антикорупційного комплаєнсу серед українського бізнесу вже понад шість років. Починаючи з лютого 2022 року, робота ПАКУ набула нового значення для європейського майбутнього України.

**Катерина Лисова, Директорка програми
з протидії корупції в Європі та Євразії,
Центр міжнародного приватного
підприємництва (CIPE)**

Розділ I

ПОНЯТТЯ КОМПЛАЄНС. АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ БІЗНЕСУ З ВПРОВАДЖЕНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПЛАЄНСУ

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, мабуть, 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 у компаніях є дуже різною. Це пов'язано як з особливостями законодавства різних країн, так і з структурою компаній, 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 II цього Посібника наводяться визначення корупції у міжнародних договорах та законодавстві деяких країн з розвинутою економікою, з яких видно, що перелік корупційних дій у них є більш широким, аніж в Україні. У той самий час, 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. Утім, 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 компанії усіх подібних дій та заходів, спрямованих на їх профілактику.



Чи є корупційними проявами, наприклад, такі дії?

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

Мабуть, з усіма наведеними вище проявами компанія може 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 КОМПЛАЄНСУ

Слово «Комплаєнс» (Compliance) походить від англійського «To comply» (виконувати, відповідати певним вимогам, стандартам тощо). Очевидно, що компанія, що 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. У 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 тощо).

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 комплаєнсу інструментом управління ризиками, або вона є суб'єктом такої діяльності. У розділі V цього Посібника ми більш докладно розглянемо різні підходи до побудови служби комплаєнсу в різних компаніях. У будь-якому разі 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 «complaent» компанії є її власники. Більш детально саме про такі переваги йдеться далі.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ БІЗНЕСУ З ВПРОВАДЖЕНОЮ ПОЛІТИКОЮ КОМПЛАЄНС

Вище йшлося про важливість лідерства власників бізнесу у процесах забезпечення його відповідності вимогам законодавства та звичаям ділового обороту. Виникає питання, якими могли б бути мотиви власників бізнесу цим займатися. Спостереження свідчать про те, 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 комплаєнсу.

Аргументацію щодо необхідності комплаєнсу 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 далі у цьому розділі та у розділі III.

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

ПРЯМА ЗАЛЕЖНІСТЬ УСПІХУ ВІД ПЕРСОНАЛІЙ

Навіть якщо абстрагуватися від питань моралі та відповідальності за порушення законодавства, для компанії, яка використовує корупційні схеми, завжди є ризик кардинальної зміни умов ведення бізнесу «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 у 2004-2011 роках його менеджери через різні складні 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 був шостий за величиною за всю історію розмір санкцій, накладених за порушення FCPA¹. Аналогічне розслідування призвело до сплати у 2019 році російською МТС ще більшого штрафу у розмірі \$850 млн. Не оминули відповідальності й інші учасники цих оборудок: Гульнара Карімова засуджена в Узбекистані до 13 років та 4 місяців позбавлення волі, відбування нею реального покарання досі триває. Президент Узбекистану Іслам Карімов помер 2 вересня 2016 року.

ОСОБИСТА БЕЗПЕКА ВЛАСНИКІВ І ТОПМЕНЕДЖЕРІВ ЗАВЖДИ ПІД ЗАГРОЗОЮ

Правоохоронні та антикорупційні органи стають все більш професійними, викриття – все більш гучними. Якою є гарантія, що під час «розробки» важливого державного службовця, в поле зору Національного

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

антикорупційного бюро України (далі – НАБУ) не потрапить той чи інший бізнесмен? Але ж до відповідальності притягаються обидві сторони корупційних дій.

У Румунії голову Національного управління по боротьбі з корупцією (далі – Управління) у 2013-2018 роках Лауру Ковеші вважали легендою. Їй було присуджено титул «Європеєць 2016 року». Підставами для такого ставлення стали такі факти:

- за офіційними даними, у 2014 році Румунія вважалася найкорумпованішою країною в Євросоюзі;
- у 2014 році, першому повному році роботи Управління, по кримінальних справах було винесено біля тисячі обвинувачувальних вироків та конфісковано майна на 150 млн. євро;
- з 2014 року на рахунку Управління тисячі запроторених за грати корупціонерів, серед яких – чиновники, парламентарі, міністри;
- 83% порушених кримінальних справ базувалися на повідомленнях громадян та громадських організацій;
- суди виносили обвинувальні вирoki по 90% справ Управління, що свідчить про високу якість розслідувань;
- у 2015 році відомство під керівництвом Ковеші за популярністю з великим відривом обійшло церкву й посіло перше місце в рейтингу національної довіри;
- опитування 2015 року засвідчило рівень підтримки DNA (National Anti-Corruption Directorate) на рівні 60%, у той час, як рівень підтримки Парламенту Румунії склав 12%;
- Лаура Ковеші очолювала відомство 5 років – до липня 2018, а у серпні 2019 її було обрано Головним прокурором Євросоюзу. На цій посаді вона перебуває дотепер.

Нема жодних перешкод для появи в Україні антикорупційного органу, який би працював так само ефективно. Це питання політичної волі вищого керівництва держави, а також усього народу України – призначати на посади у цих органах професійних, скромних та незалежних людей, які мають хоробрість та твердий характер.

НЕВІРНЕ СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ

Часто система преміювання працівників у вигляді великих відсотків від сум продажу 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 на поставку офісної техніки з Генеральною прокуратурою РФ. Загальна сума штрафів склала \$108 млн.

Daimler Chrysler Automotive Russia ZAO (DCAR) – російська дочірня компанія Daimler у 2010 році погодилася виплатити уряду США \$27,26 млн. кримінальних санкцій. DCAR закидали практику виплати хабарів іноземним урядовцям з метою укладення контрактів з держструктурами на придбання автомобілів Daimler. Компанія використовувала 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, спрямовані на викриття злочинів. На їх думку, вони та очолювані ними російські підрозділи діяли «в найкращих інтересах» материнських компаній, намагаючись максимізувати продаж та, відповідно, прибуток. Натомість їх «здали».

Звісно, такий образ мислення є хибним, адже для величезних мультинаціональних компаній більш важливими завжди є не сумнівні прибутки, а висока репутація стабільної та чесної компанії, яка у довгостроковій перспективі принесе багато нових клієнтів та, відповідно, продаж. 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.



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, намагатимуться 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 у разі підвищує ризики діяльності компанії.

РИНКИ ТА КОНКУРЕНЦІЯ

Наразі в Україні склалася ситуація, коли практично всі вітчизняні компанії кардинально змінюють власну стратегію в частині ринків – замість Росії, Білорусі та й інших країн СНД вони переорієнтовуються на нові ринки. У першу чергу, це ринки Європейського союзу, США, Канади, Великої Британії та інших розвинених країн, адже там є великий платоспроможний попит. З одного боку, вихід на ринок більш сучасних та багатих країн – 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) чи будуть наші товари або послуги привабливими для локальних споживачів; (2) хто буде нашим локальним та глобальним 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, 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 у 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, постачальників, 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.

ЛІКВІДНІСТЬ ТА ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ

Незалежно від того, якою є стратегія засновника бізнесу, одним з найголовніших питань завжди залишаються питання ліквідності та вартості бізнесу. Іншими словами, будь-якому бізнесмену завжди важливо розуміти, кому, як легко і за скільки він може продати власний бізнес.



Якщо під час процедур Due Diligence² будуть з'ясовані факти, які свідчать про те, що компанія є «токсичною», коло її потенційних покупців значно звужиться за рахунок 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 господа-

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



рем під час скоєння корупційних дій. Покарання компанії завжди зачепить інтереси її поточного власника.

3. Якщо бізнес-модель компанії досі була «заточена» на те, щоб «давати» – 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, відповідальною за антикорупційний напрямок у компанії.** Власне, ці аргументи допоможуть їй у розбудові служби антикорупційного комплаєнсу в компанії, забезпеченні гідного ставлення до неї.



1. Що таке корупція? Чи є визначення корупції ідентичним в Україні та країнах з розвинутою економікою?
2. Наведіть визначення комплаєнсу. Якими є завдання служби комплаєнсу в компанії?
3. Чому саме антикорупційний напрямок є одним із найважливіших у роботі служби комплаєнсу компанії?
4. Які аргументи щодо припинення корупційних практик у компанії, на вашу думку, є більш переконливими для власників бізнесу: «це заборонено законами», «за це передбачена відповідальність» або «це невігдно для бізнесу»? Чому?
5. Якими можуть бути економічні аргументи для припинення корупційних дій у діяльності компанії?
6. Чи можете ви навести приклади з особистого досвіду, які ілюструють хибність стратегії ведення бізнесу, побудованої на системних корупційних проявах?

Розділ II

МІЖНАРОДНЕ ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАНЬ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ: ОГЛЯД НОРМАТИВНИХ АКТІВ ТА ДОСВІДУ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

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 їх 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.

Далі ми розглянемо більш докладно кожну із зазначених груп нормативних документів (норми законодавства України розглядатимуться у Розділі III).

МІЖНАРОДНІ НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ

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» (Конвенція ОЕСР), яка була відкрита для підписання в м. Париж 17.12.1997. Документ набрав чинності 15.02.1999.

У Конвенції країни-учасниці вперше в історії погодили низку питань щодо відповідальності за корупційні правопорушення. Зокрема, було погоджено спільне бачення на:

- визначення підкупу посадових осіб іноземних держав як кримінального злочину;
- відповідальність юридичних осіб;
- санкції;

- юрисдикцію та правозастосування;
- давність притягнення до відповідальності;
- видачу злочинців та правову допомогу;
- облік та контроль;
- відповідальні державні органи.

Саме ці напрацювання згодом стали основою для більш важливого 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 набрав чинності для України з 01.01.2010.

Конвенцією ООН вперше встановлено обов'язкове для країн-учасниць запровадження в національному законодавстві кримінальної відповідальності 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 введення в дію Стандарту ISO 37001, який встановив єдиний міжнародний стандарт антикорупційного комплаєнсу у бізнесі. З одного боку, документ часто піддають критиці, зазначаючи, що умови існування різних бізнесів у різних країнах є настільки відмінними, що впровадження будь-якого стандарту у цій сфері наразі не є коректним. З іншого боку, для компаній, які створені й діють у 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 передбачити. У 2021 році було опубліковано ISO 37001:2016 – Системи менеджменту по боротьбі з хабарництвом – Практичне керівництво, де користувачам Стандарту даються докладні інструкції, приклади та поради щодо виконання його вимог, дослідження, порівняння з іншими міжнародно визнаними інструментами боротьби з хабарництвом. Керівництво містить цінну інформацію про те, як розпочати роботу зі Стандартом, що треба зробити, щоб адаптувати його норми до конкретних умов та потреб компанії.

НАЙБІЛЬШ ЗНАЧУЩІ 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 корупційні дії за кордоном, який набув чинності 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, з врахуванням досвіду правозастосування FCPA, його відмінності від FCPA є цілком зрозумілими та передбачуваними:

- 1) у нього подібні цілі, але більш суворі положення;
- 2) у 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 Керівництво 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 хабаря, а також вимога хабаря, згода його прийняти або отримання хабаря («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 зробила максимум можливого аби унеможливити (запобігти) корупційне порушення.

ПРИКЛАДИ АНТИКОРУПЦІЙНИХ РОЗСЛІДУВАНЬ

Як вже було зазначено вище, 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 з цінних паперів і бірж.
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 комплаєнсу є аргументами для зменшення розміру штрафів.

АКТУАЛЬНА ПРАКТИКА НАКЛАДЕННЯ СТЯГНЕНЬ ЗА FCPA

У 2020 році Міністерство юстиції та Комісія з цінних паперів США притягли до відповідальності на підставі FCPA 12 компаній і наклали фінансові штрафи на загальну суму в рекордні 6,4 мільярди доларів. Для порівняння, у 2019 році 14 компаній заплатили рекордні (на той час) 2,9 мільярди доларів США за вирішення справ FCPA.

У жовтні 2020 Goldman Sachs сплатив найбільший штраф за FCPA в історії – 3,3 мільярди доларів США. Цікаво, що Goldman Sachs наразі є єдиною американською компанією в топ-десятьці покарань за FCPA, хоч FCPA є, власне, законом США.

П'ять стягнень за FCPA¹ наразі досягли мільярда доларів або більше, і потрібно щонайменше 585 мільйонів доларів, щоб навіть потрапити в поточну десятку.

У таблиці² наведена актуальна на 2022 рік інформація щодо 10 кейсів, які призвели до найбільших штрафів за всю історію застосування антикорупційних законів:

№	Компанія	Країна	Сума штрафу	Рік
1	Goldman Sachs Group Inc.	США	\$ 3 млрд. 300 млн.	2020
2	Airbus SE	Нідерланди/Франція	\$ 2 млрд. 90 млн.	2020

1 Довідатися більше про розслідування кейсів FCPA, їх статус і результати можна тут: [SEC.gov | SEC Enforcement Actions: FCPA Cases](https://sec.gov/enforcement/actions/fcpa-cases)

2 Джерело: The FCPA Enforcement Index By Richard L. Cassin <https://fcpablog.com/2022/05/31/mining-and-commodities-giant-lands-on-the-fcpa-blog-top-ten-list/>

3	<i>Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras</i>	<i>Бразилія</i>	<i>\$ 1 млрд. 780 млн.</i>	<i>2018</i>
4	<i>Telefonaktiebolaget LM Ericsson</i>	<i>Швеція</i>	<i>\$ 1 млрд. 60 млн.</i>	<i>2019</i>
5	<i>Telia Company AB</i>	<i>Швеція</i>	<i>\$ 1 млрд. 10 млн.</i>	<i>2017</i>
6	<i>MTS</i>	<i>Росія</i>	<i>\$ 850 млн.</i>	
7	<i>Siemens</i>	<i>Німеччина</i>	<i>\$800 млн.</i>	<i>2008</i>
8	<i>VimpelCom</i>	<i>Нідерланди</i>	<i>\$795 млн.</i>	<i>2016</i>
9	<i>Alstom</i>	<i>Франція</i>	<i>\$772 млн.</i>	<i>2014</i>
10	<i>Glencore plc</i>	<i>Швейцарія</i>	<i>\$700 млн.</i>	<i>2022</i>

УКРАЇНА У 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 у 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 у 283 млн. доларів у зв'язку зі схемами, що включають підкуп офіційних осіб в Росії, Україні та Мексиці. Ще 236 млн. доларів компанії погодилися виплатити по досудовому договору з американською Комісією з цінних паперів і ринків.

У період з 2001 по 2011 роки компанія виплачувала українському чиновнику щомісячний «гонорар», а також організовувала подорожі і надавала інші цінні речі на загальну суму близько 200 тис. доларів США. 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.

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

Компанія BK Medical ApS, підконтрольна Analogic Corp., порушила FCPA через свою діяльність у РФ, Україні, Ізраїлі, Казахстані та В'єтнамі.

BK Medical ApS, що базується в Данії і займається виробництвом медичного обладнання, визнала, що за домовленістю із зарубіжними 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 у рамках кримінального провадження в США Analogic Corp. погодилася виплатити штраф у 3,4 мільйони доларів, 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 у рамках цивільного провадження з Комісією США з цінних паперів і бірж, погодившись виплатити штрафи на загальну суму понад 11,4 мільйони доларів.

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 страхових премій та інших ділових витрат. Розслідування також довело, що система антикорупційного комплаєнсу компанії ADM була недосконалою і недостатньою, а корупційні дії дочірніх підприємств ADM в іноземних юрисдикціях призвели до незаконного збагачення на суму 33 млн. доларів.



З огляду на курс України на Європейську та світову економічну інтеграцію, неухильне дотримання вітчизняними компаніями вимог законодавства, зокрема ан-



тикорупційного, є неодмінною запорукою їх сталого та успішного розвитку. Ігнорування роботи по створенню належних механізмів комплаєнсу неминуче згенерує неприйнятно високі ризики у діяльності компанії, поставить під питання сам факт її існування.



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. Чому інформація про антикорупційні розслідування за кордоном є дотичною до діяльності українських компаній?
6. Чи знаєте ви про подібні розслідування у галузі, в якій працює ваша компанія?
7. Яким чином інформація про зазначені розслідування може бути використана під час розробки та реалізації антикорупційної програми (АКП) вашої компанії? Наведіть приклади.

Розділ III

ЧИННЕ ЗАКОНОДАВСТВО ТА ЛОКАЛЬНІ НОРМАТИВНІ АКТИ, ЩО РЕГУЛЮЮТЬ ПИТАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНІ

Українське законодавство в сфері регулювання антикорупційного комплаєнсу складається з низки міжнародних інструментів (конвенцій), які ратифіковані в Україні і, відповідно, мають статус частини національного законодавства, а також з власне українських законів та багатьох підзаконних нормативно-правових актів, які були розроблені і прийняті на виконання існуючих антикорупційних законів.

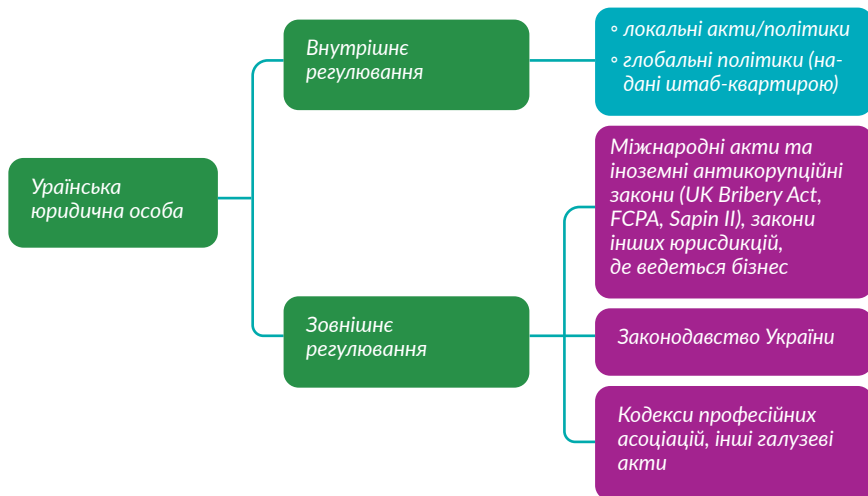


Для тих, кому цікаво заглибитися в юридичні деталі, перелік всіх вказаних нормативних актів можна знайти на сайті Міністерства юстиції України ¹.

Крім того, як вже детально вказувалося у Розділі II, до регулювання антикорупційного комплаєнсу в Україні відносяться й іноземні закони, які забороняють корупцію за кордоном і мають екстериторіальну дію (тобто, поширюються за межі територіальної юрисдикції відповідної іноземної держави) – наприклад, FCPA (Foreign Corrupt Practices Act, США), UKBA (UK Bribery Act, Велика Британія) тощо. Схематично регулювання антикорупційного комплаєнсу в Україні можна відобразити наступним чином:

1 Акти антикорупційного законодавства – <https://minjust.gov.ua/m/akti-antikorupsiynogo-zakonodavstva>

ВРЕГУЛЮВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ



ЩО ТАКЕ АНТИКОРУПЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ

Розглядаючи основні нормативно-правові акти в сфері антикорупції та існуюче законодавче регулювання боротьби з корупцією в Україні, перш за все необхідно вказати на Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» (так звану Антикорупційну стратегію України), який був ухвалений українським парламентом і набув чинності, 10.07.2022.

Зокрема, Антикорупційна стратегія визначає п'ять основних принципів антикорупційної політики України на 2021–2025 роки, а саме:

- 
- 1) оптимізацію функцій держави та місцевого самоврядування, зокрема усунення дублювання повноважень різними органами;
 - 2) цифрову трансформацію реалізації повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування, прозорість діяльності та відкриття даних;
 - 3) створення на противагу існуючим корупційним практикам більш зручних та законних способів задоволення потреб фізичних і юридичних осіб;
 - 4) забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення;



- 5) формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права.



Фактично, Антикорупційна стратегія є такою собі дорожньою картою, яка визначає пріоритети антикорупційної діяльності в Україні державних органів, в тому числі, Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), основні існуючі проблеми, на подолання яких направлена антикорупційна політика держави, визначення відповідальних органів та критеріїв оцінки результатів впровадження Антикорупційної стратегії.

Варто зазначити, що Антикорупційна стратегія не є лише українським інструментом. Антикорупційні стратегії розробляються в багатьох країнах цивілізованого світу, які пропагують нульову толерантність до корупції в якості ключового дороговказу шляху протидії будь-яким незаконним корупційним діям.

Окремо хочеться звернути увагу на те, що частина Антикорупційної стратегії спрямована на забезпечення невідворотності покарання за корупцію в контексті дисциплінарної, адміністративної та кримінальної відповідальності.

Щодо кримінальної (як найбільш серйозної) відповідальності, концепція прямо і справедливо вказує на те, що проблемами, які потребують вирішення, наразі є:



- те, що окремі положення існуючого кримінального законодавства, які стосуються кримінальної відповідальності за корупційні злочини, суперечать міжнародним стандартам, не узгоджені між собою та з положеннями кримінального процесуального законодавства. Як наслідок, у значній частині випадків особи, що вчинили корупційні злочини, звільняються від кримінальної відповідальності та/або покарання;
- має місце низька оперативність та якість здійснення досудового розслідування корупційних злочинів (мова йде про те, що значна частка таких проваджень тривають роками), яка обумовлена надмірною складністю окремих процесуальних дій та можливостями для процесуальних зловживань, спрямованих на свідоме затягування процесу;



- низькою є результативність процесів передачі в управління АРМА активів для збереження їх економічної вартості, а також запобігання та протидії легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом;
- загальна динаміка розгляду судами справ про корупційні та пов'язані з корупцією злочини є низькою і незадовільною, відсутня усталена практика розгляду кримінальних проваджень цієї категорії.



Концепція також пропонує численні покрокові заходи для подолання вищевказаних та інших проблем. Ці заходи, впроваджені належним чином, зможуть значно покращити якість та результати боротьби з корупцією в Україні в цілому, що в контексті реалій сьогодення та активної інтеграції України з Європейським Союзом має надзвичайну вагу.

ЗАКОН ПРО ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ – КЛЮЧОВИЙ ЗАКОН

З практичної точки зору, ключовим законом України, який регулює антикорупційний комплаєнс для бізнесу, є Закон України «Про запобігання корупції». Як вказано в самому Законі, він визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень.

Саме цей Закон:



- регулює поняття і статус осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, концепцію близьких осіб, визначає поняття подарунка, приватного інтересу, конфлікту інтересів, викривача, регулює діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції і, нарешті, передбачає впровадження антикорупційної програми юридичної особи та встановлює основні вимоги до неї;
- вимагає, щоб юридичні особи забезпечували розробку та вжиття заходів, які є необхідними та обґрунтованими для запобігання і протидії корупції у діяльності юридичної особи, а також щоб керівник, засновники (учасники) юридичної особи забезпе-



чували регулярну оцінку корупційних ризиків у її діяльності і здійснювали відповідні необхідні антикорупційні заходи. Закон також вказує, що для виявлення та усунення корупційних ризиків у діяльності юридичної особи можуть залучатися незалежні експерти, зокрема для проведення аудиту;

- є базовим у регулюванні обов'язку впровадження та вимог до антикорупційної програми юридичної особи (АКП). АКП є основним локальним нормативно-правовим актом юридичної особи з питань регулювання питань антикорупційного комплаєнсу (питання АКП та вимог до її змісту висвітлюється детальніше у Розділі V цього Посібника).

Особливу увагу слід звернути на передбачені цим законом обов'язки посадових осіб та інших працівників юридичної особи, а саме:



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

Необхідно звернути увагу і на те, що Закон про запобігання корупції детально регулює питання взаємодії з викривачами і, особливо, питання захисту викривачів. У контексті захисту викривачів Закон був доповнений відносно недавно, і наразі в Законі в цілому гарантується належний, європейського зразка, захист для викривачів корупції (навіть незважаючи на існуючу критику певних положень закону в частині прав та гарантій викривачів).

Зокрема, відповідно до цього закону заборонена будь-яка дискримінація викривача корупції. Так, викривачу, його близьким особам не може бути:



- 1) відмовлено у прийнятті на роботу;
- 2) їх не може бути звільнено чи примушено до звільнення;
- 3) притягнуто до дисциплінарної відповідальності чи піддано з боку керівника або роботодавця іншим негативним заходам впливу (переведення, атестація, зміна умов праці, відмова у призначенні на вищу посаду, зменшення заробітної плати тощо) або загрозі таких заходів впливу у зв'язку з повідомленням про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень.

До негативних заходів також належать формально правомірні рішення і дії керівника або роботодавця, які носять вибірковий характер, зокрема, не застосовуються до інших працівників у подібних ситуаціях та/або не застосовувалися до працівника у подібних ситуаціях раніше.

Цікавим для бізнесу є також те, що викривач:



- 1) не несе юридичної відповідальності за повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, поширення зазначеної у повідомленні інформації, незважаючи на можливе порушення таким повідомленням службових, цивільних, трудових чи інших обов'язків або зобов'язань викривача. Повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень не може розглядатися як порушення умов конфіденційності, передбачених цивільним, трудовим або іншим договором (контрактом);
- 2) звільняється від цивільно-правової відповідальності за майнову та/або моральну шкоду, завдану внаслідок здійснення повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, крім випадку здійснення завідомо неправдивого повідомлення. У разі неумисного повідомлення викривачем недостовірної інформації вона підлягає спростуванню у порядку, визначеному Цивільним кодексом України.

КРИМІНАЛЬНИЙ КОДЕКС – ЗА ЩО Є ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ?

Окремо потрібно зазначити в контексті законодавства, яке регулює питання запобігання корупції, роль Кримінального кодексу України. Відомо, що корупційні діяння (а правильно з точки зору юридичної термінології – надання неправомірної вигоди) є кримінально карним діянням в Україні, як і в світі.

В цілому, Кримінальний кодекс України:



- забороняє надання та отримання неправомірної вигоди будь-кому, хто має хоч мінімальний набір так званих організаційно-розпорядчих повноважень, а саме: державним службовцям та прирівняним до них особам, посадовим особам юридичних осіб публічного і приватного права, особам, які надають публічні послуги (нотаріуси, арбітражні керуючі тощо);
- забороняє також і підкуп працівників, хоча відповідно стаття (ст. 354 КК) технічно знаходиться в іншому розділі Кримінального кодексу, ніж розділ, який регулює злочини у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг (це розділ, якому йдеться саме про корупцію);
- забороняє також пропонувати, обіцяти неправомірну вигоду, а також вимагати її чи провокувати її надання.

Не вдаючись в деталі юридичної кваліфікації корупційного діяння як злочину, для бізнесу важливим є чітке розуміння того, що корупція – це не просто заборонено, а це злочин, за який настає кримінальна відповідальність як для конкретних фізичних осіб, так і для бізнесу (так звані заходи кримінально-правового характеру).



Потрібно чітко розуміти, що у корупційного злочину немає мінімального розміру – неправомірною вигодою може виступати навіть не тільки грошова сума у будь-якому розмірі, але й будь-які інші матеріальні чи нематеріальні вигоди, активи, які надаються особі або навіть іншим особам, але в обмін на вчинення певною особою дій або утримання від таких дій всупереч закону в інтересах того, хто таку неправомірну вигоду надає.

ІНШІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АКТИ

Хочеться також вказати, що елементи антикорупційного регулювання додано також до великої кількості інших кодексів та законів. Мова йде про закони, які регулюють, наприклад, державну службу, трудові відносини, відповідальність за адміністративні правопорушення тощо.



Насправді, наразі практично всі значимі нормативні акти містять положення (або відсилання до положень) щодо антикорупційних заходів та заходів, спрямованих на попередження корупції, що насправді є позитивним трендом з точки зору розвитку та зміни українського законодавства, яке формувалося вже в період незалежності України, та його інтеграції з законодавством ЄС.

ЛОКАЛЬНІ НОРМАТИВНІ АКТИ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ

На завершення огляду антикорупційного законодавства необхідно згадати і про локальні нормативні акти юридичних осіб.



Локальні нормативні акти юридичних осіб – це внутрішні документи, які розробляються компаніями на підставі законів та підзаконних актів, а також галузевих документів, враховують глобальні корпоративні політики бізнесу (в тій мірі, в якій вони не суперечать українським законам), вводяться в дію наказом керівника і є обов'язковими для всіх працівників компанії.

Прикладами локальних нормативних актів в контексті антикорупційного комплаєнсу є, перш за все, антикорупційна програма, кодекс етики компанії та інші подібні документи, які можуть також мати назву політик чи процедур.



Важливість локальних нормативних актів полягає у тому, що вони конкретизують вимоги законів та забезпечують їх адекватне застосування до потреб конкретного бізнесу. Відповідно, в локальному акті компанія може детальніше врегулювати питання, не врегульовані законом взагалі або ж врегульовані загально, з урахуванням специфіки бізнес процесів конкретної компанії, але – за умови відсутності прямих суперечностей із законом.



1. З чого складається антикорупційне законодавство України?
2. Чи встановлює Антикорупційна стратегія України кримінальну відповідальність за корупцію?
3. Як юридично правильно називається хабарництво?
4. В якому законі встановлена вимога щодо наявності в юридичної особи антикорупційної програми?

Розділ IV

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ: У ЧОМУ ЇЇ СЕНС ТА ЗАВДАННЯ; ХТО ФОРМУЄ ТА ВПРОВАДЖУЄ? АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА

Коли мова йде про антикорупційний комплаєнс часто можна зустрітись з такими поняттями, як Антикорупційна політика та Антикорупційна програма. Постає питання, що означає кожне з них і чи є між ними якісь відмінності? Чи, можливо, це різні назви одного документу?

В українському законодавстві є чітке визначення Антикорупційної програми:



Антикорупційною програмою юридичної особи є комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності юридичної особи (ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»).

А ось, що стосується Антикорупційної політики, то можна знайти досить різні визначення.



Засади антикорупційної політики (Антикорупційна стратегія) визначаються Верховною Радою України. Тобто, мова йде про державну політику у сфері запобігання корупції (ст. 18 Закону України «Про запобігання корупції»).

У той же час, в Типовій антикорупційній програмі юридичної особи, затвердженій рішенням НАЗК, хоча й не надається визначення Антикорупційної політики, проте зустрічаються наступні формулювання:



- Компанія інформує ділових партнерів до встановлення ділових відносин з ними про принципи та вимоги Компанії у сфері запобігання та протидії корупції, які передбачені цією Програмою, іншими політиками, розробленими на її виконання, в тому числі про процедуру перевірки ділових партнерів.



- Перевірки наявності у ділового партнера антикорупційної програми (або інших політик антикорупційного спрямування), стану її (їх) фактичного виконання, готовності (або відмови) дотримуватися принципів та вимог Компанії, а також антикорупційного законодавства».

З цього можна зробити висновок, що Антикорупційна політика є документом, який підпорядковується або є рівнозначним Антикорупційній програмі.



В українському законодавстві поняття «Антикорупційна політика» вживається у двох сенсах:

1. Для позначення державної політики у сфері запобігання корупції;
2. Для позначення внутрішніх документів компанії, котрі є рівнозначними чи підпорядкованими Антикорупційній програмі.

За подальшим роз'ясненням стосовно розмежування та співвідношення понять Антикорупційна політика та Антикорупційна програма можна звернутись до міжнародного досвіду.

Відповідно до визначення Бюро боротьби проти шахрайства в особливих великих розмірах Великої Британії (UK Serious Fraud Office Evaluating a Compliance Programme):

Комплаєнс-програма — це внутрішні системи та процедури організації, які допомагають забезпечити дотримання організацією та тими, хто в ній працює, законодавчих вимог, внутрішніх політик і процедур.

Відповідно до рекомендацій Глобального договору ООН у Канаді (Designing an Anti-Corruption compliance program – a guide for Canadian Businesses. UN Global Compact Canada):

Основою будь-якої антикорупційної програми є кодекс поведінки та чітка антикорупційна політика, підкріплена специфічними процедурами. Політика, як правило, є формальним виразом принципів, що відображають дії організації та/або поведінку співробітників у відповідь на конкретні законодавчі, нормативні чи інші вимоги. Політики зазвичай описують правило, а не пояснюють, як його застосовувати.

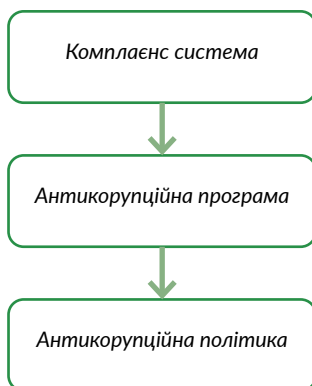
Відповідно до рекомендацій Transparency International (Business Principles For Countering Bribery A Multi-Stakeholder Initiative Led By Transparency International. Transparency International, 2013):

Підприємства зобов'язані впроваджувати Програму протидії хабарництву. Програма повинна показувати зусилля підприємства по боротьбі з хабарництвом, включаючи цінності, кодекс поведінки, детальні політики та процедури, управління ризиками, внутрішні та зовнішні комунікації, навчання та рекомендації, засоби внутрішнього контролю, нагляду, моніторингу та гарантій.



Виходячи з наведених визначень, можна стверджувати, що Антикорупційна політика є однією з основних складових елементів Антикорупційної програми та є базовим документом, що включає в себе основні принципи, правила, процедури пов'язані з протидією корупції, що мають знаходити свій вираз в діяльності організації та працівників компанії та відповідати вимогам чинного законодавства, найкращим практикам та внутрішнім правилам компанії.

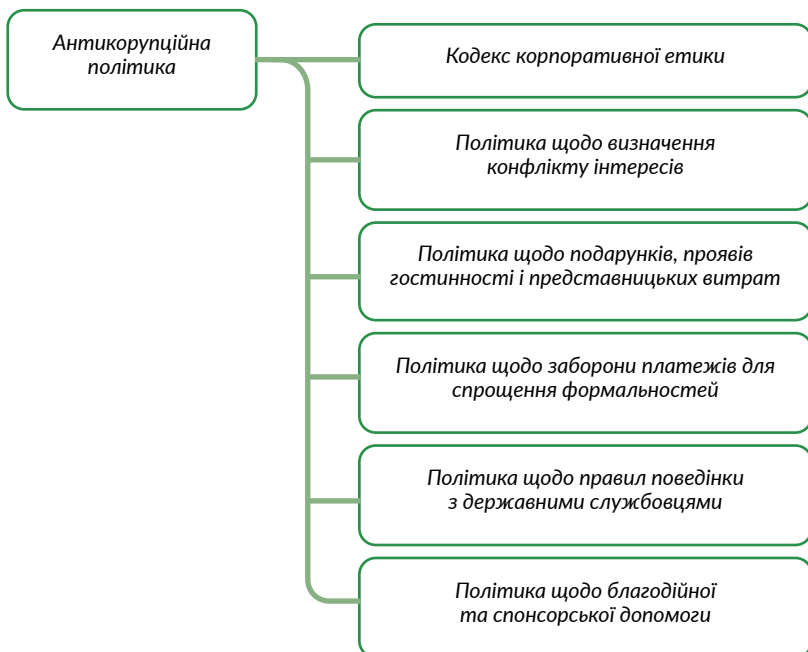
Схематично місце Антикорупційної політики в комплаєнс-системі компанії та її співвідношення з Антикорупційною програмою можна зобразити наступним чином: Антикорупційна програма включає в себе Антикорупційну політику та є складовою комплаєнс-системи.



Важливо розуміти, що Антикорупційна політика компанії – це лише одна із можливих політик компанії, яка має доповнюватись іншими комплаєнс-політиками та процедурами, що дозволить створити ефективну превентивну систему, спрямовану на мінімізацію та попередження виникнення корупційних ризиків у бізнес-процесах компанії.

Положення комплаєнс-політики можуть оформлятися, як окремий документ або можуть бути інтегровані в антикорупційну політику:

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ



Варто звернути окрему увагу на Кодекс корпоративної етики та його співвідношення з Антикорупційною політикою.

Кодекс корпоративної етики:

- має на меті систематизацію правил та принципів ведення бізнесу;
- визначає основні цінності компанії та її корпоративну культуру та містить положення, що стосуються цілей компанії, принципів її діяльності та її цінностей;
- формалізує принципи етики та правила ділової поведінки, котрих повинні дотримуватись всі співробітники компанії.

Принципи, правила та норми, зазначені в Кодексі корпоративної етики, можуть мати загальний характер, а тому можуть і мають бути деталізовані та доповнені іншими комплаєнс-політиками та процедурами компанії. Власне, однією з цілей розробки Антикорупційної політики може бути розвиток принципів, визначених в Кодексі корпоративної етики. Хоча варто зазначити, що Кодекс корпоративної етики не завжди містить положення, що стосуються антикорупції, а може містити лише загальні етичні зобов'язання.



Типова антикорупційна програма юридичної особи, затверджена рішенням НАЗК, містить положення про те, що всі вищезазначені політики та Кодекс корпоративної етики (Норми професійної етики) є складовими частинами одного великого документу під назвою – Антикорупційна програма. Проте на практиці юридичні особи приватного права, зазвичай, розробляють Антикорупційну політику, яку потім доповнюють іншими політиками, у відповідності до потреб бізнесу.

Що стосується співвідношення Антикорупційної політики та Кодексу корпоративної етики, можна виділити декілька підходів:

- Кодекс корпоративної етики — це складова частина Антикорупційної політики.
- Антикорупційна політика — це складова частина Кодексу корпоративної етики. (зокрема, відповідно до французького антикорупційного законодавства SAPIN II, Кодекс поведінки включає Антикорупційну політику та є одним з основних складових комплаєнс системи¹).
- Кодекс корпоративної етики і Антикорупційна політика – це один «гібридний» документ (наприклад: Антикорупційний кодекс поведінки², Кодекс ділової поведінки, етики та політики проти хабарництва³).
- Антикорупційна політика та Кодекс корпоративної етики – це рівнозначні документи, котрі є основними складовими Антикорупційної програми.

1 https://www.eversheds-sutherland.com/documents/global/france/the-new-french-anti-corruption-law-sapin%20II_March_2017.pdf

2 <https://www.sergeferrari.com/commitments/anti-corruption-code-conduct>

3 <https://www.volumecom.com/wp-content/uploads/2019/10/CODE-OF-BUSINESS-CONDUCT.pdf>



Ми рекомендуємо дотримуватись підходу, відповідно до якого Антикорупційна політика та Кодекс корпоративної етики – це два окремі документи, котрі мають бути обов'язковими складовими Антикорупційної програми.

Такого підходу, зокрема, рекомендують дотримуватись Британський Закон «Про протидію корупції» (UK Bribery Act)⁴, Організація економічного співробітництва і розвитку⁵, Організація об'єднаних націй⁶, Глобальний договір ООН у Канаді⁷, Transparency International⁸.

ХТО ФОРМУЄ ТА ВПРОВАДЖУЄ АНТИКОРУПЦІЙНУ ПОЛІТИКУ

Як і для створення Антикорупційної програми, так і для створення Антикорупційної політики основним поштовхом має бути воля її керівництва (засновників, генерального директора, топменеджерів): так званий «tone from the top». Зокрема, про важливість волі керівництва вказано в новій Типовій антикорупційній програмі юридичної особи, затвердженій рішенням НАЗК, якою було запроваджено обов'язок керівників юридичних осіб демонструвати відповідальне лідерство:



Керівник, органи управління, посадові особи усіх рівнів Компанії беруть на себе зобов'язання особистим прикладом етичної поведінки формувати у працівників Компанії нульову толерантність до корупції, що є основою ділової культури, повсякденної ділової практики та ділової репутації Компанії.

- 4 The UKBA guide, <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>
- 5 Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change. OECD, 2020. <https://www.oecd.org/corruption/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>
- 6 An anti-corruption ethics and compliance programme for business : a practical guide / UNODC. Imprint New York : United Nations Office on Drugs and Crime, 2013. https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf
- 7 Designing an Anti-Corruption compliance program – a guide for Canadian Businesses. UN Global Compact Canada. <https://unglobalcompact.ca/wp-content/uploads/2022/01/Designing-an-Anti-Corruption-Compliance-Program-Management-entire-ebook.pdf>
- 8 https://images.transparencycdn.org/images/2013_Business-Principles_EN.pdf



Саме завдяки наявності волі керівництва можна забезпечити належні ресурси для розробки та впровадження Антикорупційної політики й Антикорупційної програми в цілому, заохотити працівників дотримуватись принципів та правил поведінки, задекларованих в Антикорупційній політиці, гарантувати невідворотність покарання у разі порушення політики чи забезпечити додаткові стимули за дотримання політики.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЛЕЖНИХ РЕСУРСІВ

Важливим кроком до створення Антикорупційної політики має стати забезпечення належних ресурсів для розробки, впровадження та функціонування Антикорупційної програми в компанії.

Необхідне виокремлення незалежної комплаєнс-функції та офіційне призначення особи, яка буде відповідальною повноцінно за всі обов'язки напрямку; особи, яка буде відповідальною за цілісну та комплексну комплаєнс-функцію, включаючи контроль за створенням та реалізацією Антикорупційної політики компанії та відповідальність за запобігання корупції в компанії.



Саме особа, відповідальна за комплаєнс-функцію, має здійснювати організаційну роботу та координувати діяльність та залучення різних відділів компанії, окремих працівників чи запрошених експертів до розробки Антикорупційної політики, а для цього мусить мати необхідні ресурси (зокрема, матеріально-технічне забезпечення) та достатні повноваження (детальніше про правовий статус Уповноваженого див. Розділ V).

Отже, Антикорупційна політика — це базовий антикорупційний документ в компанії, котрий є складовою частиною Антикорупційної програми і за допомогою публікації якого на корпоративному сайті компанія може здійснити публічне зобов'язання щодо протидії корупції і дотримання ділової етики.



1. Що таке Антикорупційна політика та Антикорупційна програма?
2. Як співвідносяться Антикорупційна політика та Антикорупційна програма?
3. Як співвідносяться Антикорупційна політика та Кодекс корпоративної етики?
4. Що таке «tone from the top»?

РОЗДІЛ V. Частина 1

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

1. ПРАВОВИЙ СТАТУС УПОВНОВАЖЕНОГО ТА ПІДПОРЯДКОВАНИХ ЙОМУ ПРАЦІВНИКІВ

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ УПОВНОВАЖЕНИЙ У ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ

Антикорупційний уповноважений є первинною ланкою в архітектурі органів та посадових осіб, відповідальних за запобігання та протидію корупції в Україні.



Основна мета професійної діяльності антикорупційного уповноваженого – налагодження та забезпечення функціонування системи запобігання корупції в організації як комплексу завдань із запобігання, виявлення та усунення корупційних, пов'язаних з корупцією правопорушень та інших порушень антикорупційного законодавства.

Правовий статус спеціаліста, відповідального за запобігання корупції у діяльності юридичної особи, визначається відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» та залежить від ознак самої юридичної особи.

Так, залежно від характеру корупційних ризиків, з якими асоціюється діяльність юридичної особи, вказаний Закон виділяє три категорії антикорупційних уповноважених:



1) уповноважений на підприємстві, в установі або організації, що належить до сфери управління державного органу (крім юридичних осіб, у яких відповідно до ст. 62 цього Закону затверджуються антикорупційні програми).

Правовий статус такого антикорупційного уповноваженого визначається у ст. 13-1 Закону та Типовому положенні про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з пи-

тань запобігання та виявлення корупції, затвердженому наказом Національного агентства з питань запобігання та виявлення корупції від 27.05.2021 № 277/21¹;

2) уповноважений в юридичній особі, яка відповідає одному або обом критеріям, визначеним у ч. 2 ст. 62 Закону, що пов'язують діяльність юридичної особи з високими корупційними ризиками та у зв'язку з чим така юридична особа зобов'язана затвердити антикорупційну програму. Це уповноважений, який призначається в:

- державному або комунальному підприємстві, або господарському товаристві, у якому державна або комунальна частка перевищує 50 відсотків, де середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує п'ятдесят осіб, а обсяг чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період перевищує сімдесят мільйонів гривень;
- юридичній особі, яка є учасником процедури закупівлі відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі», якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг), робіт дорівнює або перевищує 20 мільйонів гривень.

Правовий статус антикорупційного уповноваженого такої юридичної особи визначається ст.ст. 62, 64 Закону України «Про запобігання корупції» та антикорупційною програмою юридичної особи, яка має прийматися на основі Типової антикорупційної програми юридичної особи, що затверджена наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.12.2021 № 794/21².

1 Наказ Національного агентства з питань запобігання та виявлення корупції від 27.05.2021 № 277 «Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text>

2 Наказ Національного агентства з питань запобігання та виявлення корупції від 10.12.2021 № 794/21 «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>

Нижче в цій главі ми сфокусуємося на характеристиці правового статусу саме такого антикорупційного уповноваженого, який за термінологією, застосованою у ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції», називається особою, відповідальною за реалізацію антикорупційної програми юридичної особи, або скорочено – **Уповноваженим**;

3) уповноважений в усіх інших юридичних особах публічного або приватного права, які організовують роботу з питань запобігання корупції відповідно до положень ст. 61 Закону України «Про запобігання корупції».

Правовий статус такого антикорупційного уповноваженого у законодавстві не врегульований і повною мірою залежить від дискреційних рішень керівника (учасників або засновників) юридичної особи.

Наведений достатньо складний підхід до розмежування антикорупційних уповноважених у законодавстві дещо ускладнює правильну регламентацію у внутрішніх документах юридичної особи правового статусу, кола завдань, функцій та прав, а також гарантій захисту антикорупційного спеціаліста, і може призводити до помилок, а іноді – і до порушень Закону України «Про запобігання корупції» у діяльності юридичної особи, які виявляє НАЗК.

Саме тому із прийняттям Антикорупційної стратегії на період до 2025 року НАЗК декларує прагнення уніфікувати у законодавстві засади діяльності та правовий статус уповноважених з питань запобігання корупції тією мірою, наскільки це є можливим та виправданим.



Так, як перший крок на цьому шляху НАЗК розробило, а Міністерство економіки України 21.12.2021 затвердило професійний стандарт «Уповноважений з антикорупційної діяльності», який призначений дати новий поштовх у розвитку професії антикорупційного уповноваженого. Стандарт формулює загальні вимоги до професії антикорупційного спеціаліста та рівною мірою може застосовуватися як органами влади, так і суб'єктами господарювання незалежно від форми власності та організаційно-правової форми.

Політика НАЗК спрямована на приведення правового статусу антикорупційних спеціалістів, які працюють у різних сегментах державного управління та економіки, до єдиного стандарту, була також втілена у новій редакції Типової антикорупційної програми юридичної особи у розділі III «Правовий статус Уповноваженого та підпорядкованих йому працівників»³. Права та обов'язки Уповноваженого, визначені у главі 2 цього розділу, переважно збігаються з функціями та правами уповноваженої особи з питань запобігання та виявлення корупції, урегульованими у Типовому положенні про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції⁴.

Подальші законодавчі зміни в цьому напрямку очікуються із прийняттям та виконанням Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки⁵.

ПРАВОВИЙ СТАТУС УПОВНОВАЖЕНОГО ТА ПІДПОРЯДКОВАНИХ ЙОМУ ПРАЦІВНИКІВ

Правовий статус Уповноваженого визначається ст.ст. 62, 64 Закону України «Про запобігання корупції» та антикорупційною програмою юридичної особи.

Уповноважений є посадовою особою юридичної особи, що призначається відповідно до законодавства про працю керівником юридичної особи або її учасниками (засновниками) у порядку, передбаченому ухваленою антикорупційною програмою.

Уповноважений підзвітний та підконтрольний керівнику юридичної особи або наглядовій раді юридичної особи – залежно від того, яку модель організації роботи Уповноваженого та підрозділу Уповноваженого обрала юридична особа.

3 Наказ Національного агентства з питань запобігання та виявлення корупції від 10.12.2021 № 794/21 «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>

4 Наказ Національного агентства з питань запобігання та виявлення корупції від 27.05.2021 № 277 «Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text>

5 Проект Державної антикорупційної програми на 2023 – 2025 роки. Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/uk/proekt-dap-nadislanyj-skmu/>

До виконання своїх функцій Уповноважений юридичної особи може залучати працівників підпорядкованого йому структурного підрозділу, а також (за згодою керівника) інших працівників юридичної особи.



Особливості правового статусу Уповноваженого передбачають наявність у нього гарантій незалежності, які забезпечуються:

- встановленим порядком призначення особи на посаду Уповноваженого;
- визначеною процедурою звільнення особи з посади Уповноваженого (п. 5 ч. 5 ст. 64 Закону України «Про запобігання корупції»);
- підпорядкованістю Уповноваженого безпосередньо керівнику юридичної особи (або засновникам (учасникам) юридичної особи, наглядовій раді юридичної особи);
- визначеним переліком прав та обов'язків, яким наділяється Уповноважений.

ЯКІ ІСНУЮТЬ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЗНАЧЕННЯ УПОВНОВАЖЕНОГО?

Уповноважений призначається засновниками (учасниками), органами управління, керівником юридичної особи відповідно до законодавства про працю та установчих документів юридичної особи.



Уповноважений повинен бути призначений на окрему посаду та є посадовою особою юридичної особи, до компетенції якої належить виключно реалізація антикорупційної програми юридичної особи та організація заходів із запобігання і виявлення корупції.

Дотепер тривають дискусії щодо того, чи можна не передбачати у штатному розписі юридичної особи посади Уповноваженого, поклавши натомість обов'язки Уповноваженого на іншого працівника?



З цього приводу НАЗК, системно тлумачачи положення ст. 62, 64 Закону України «Про запобігання корупції», наголошує на тому, що не допускається визначення Уповноваженого з числа інших працівників юридичної особи



шляхом покладення на одного з них обов'язків Уповноваженого, тобто виконання працівником водночас з основною роботою, передбаченою трудовим договором, додаткової роботи за функціональними обов'язками Уповноваженого.

Позицію НАЗК про призначення Уповноваженого саме на окрему посаду поділяє Верховний Суд у постанові від 02.10.2020 у справі № 127/25292/18⁶.

Закон України «Про запобігання корупції» та Типова антикорупційна програма юридичної особи⁷ не висувають конкретних кваліфікаційних вимог до особи Уповноваженого. У ч. 2 ст. 64 Закону України «Про запобігання корупції» передбачено лише те, що така особа має володіти відповідними діловими та моральними якостями, професійним рівнем та станом здоров'я, які б дозволяли виконувати обов'язки Уповноваженого. Більш конкретні вимоги до особи, яка може обійняти посаду Уповноваженого, мають встановлюватись або керівником юридичної особи або її учасниками (засновниками) відповідно до законодавства про працю. При встановленні кваліфікаційних вимог до посади Уповноваженого рекомендовано керуватися професійним стандартом «Уповноважений з антикорупційної діяльності».

Законодавець визначає вичерпний перелік умов, за яких особа не може бути призначена на посаду Уповноваженого:

1) відповідно до ч. 3 ст. 64 Закону України «Про запобігання корупції» не може бути призначена на посаду Уповноваженого особа, яка:

- має непогашену чи не зняту в установленому законом порядку судимість;
- за рішенням суду визнана недієздатною чи дієздатність якої обмежена;
- звільнена з посад у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого

6 Постанова Верховного Суду від 02.10.2020 у справі № 127/25292/18. Режим доступу: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/92065722>

7 Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.12.2021 № 794/21 «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>



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;

- 2) несумісною з діяльністю Уповноваженого є робота на посадах, зазначених у п. 1 ч. 1 ст. 3 Закону України «Про запобігання корупції» (йдеться про посади осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування), а також будь-яка інша діяльність, яка створює реальний чи потенційний конфлікт інтересів з діяльністю юридичної особи.

В ЯКИХ ВИПАДКАХ УПОВНОВАЖЕНОГО МОЖЕ БУТИ ЗВІЛЬНЕНО?

Закон України «Про запобігання корупції» у ч. 5 ст. 64 виокремлює шість випадків, у разі настання яких Уповноважений може бути звільнений з посади достроково:



1. Розірвання трудового договору за ініціативи Уповноваженого.
Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні (ст. 38 КЗпП). Власник або уповноважений ним орган повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.
2. Розірвання трудового договору з ініціативи керівника юридичної особи або її засновників (учасників).
Статтею 40 КЗпП України визначено низку випадків, за якими трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом.
3. Неможливості виконувати свої повноваження за станом здоров'я відповідно до висновку медичної комісії, що створюється за рішенням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я.

Ці обставини встановлюються відповідно до положень Законів України «Основи законодавства України з охорони здоров'я» (ст. 69), «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» і постанови Кабінету Міністрів України від 3.12.2009 №1317 «Питання медико-соціальної експертизи».

4. Набрання законної сили рішенням суду про визнання його недієздатним або обмеження його цивільної дієздатності, визнання його безвісно відсутнім чи оголошення померлим.

Цим пунктом законодавець визначає можливість дострокового звільнення з посади Уповноваженого у зв'язку із набранням законної сили рішенням суду про визнання його особи недієздатною (ст.ст. 39–40 ЦК України) або обмеження його цивільної дієздатності (ст. 36 ЦК України), визнання його безвісно відсутнім (ст. 43 ЦК України) чи оголошення померлим (ст. 46 ЦК України).

5. Набрання законної сили обвинувальним вироком суду щодо нього.

Залежно від стадій кримінального судочинства обвинувальний вирок суду набирає законної сили за різних обставин. У випадку винесення вироку судом першої інстанції – набирає законної сили після закінчення строку подання апеляційної скарги (ст. 395 КПК України), у разі, якщо таку скаргу не було подано (ч. 1 ст. 532 КПК України). Виключенням є випадки передбачені ст. 394 КПК України. У разі подання апеляційної скарги судове рішення, якщо його не скасовано, набирає законної сили після ухвалення рішення судом апеляційної інстанції, тобто з моменту його проголошення (ч.ч 2,4 ст. 532 КПК).

6. Смерті.

Закон України «Про запобігання корупції» передбачає особливу процедуру звільнення особи, яка працює на посаді Уповноваженого в юридичній особі, зазначеній у ч. 2 ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції», якщо таке звільнення відбувається з ініціативи керівника юридичної особи або її засновників (учасників). Таке звільнення може відбутись лише за умови надання на це згоди Національним агентством з питань запобігання корупції у встановленому ним порядку.





Законодавством не передбачена згода НАЗК на звільнення:

- керівника підрозділу (сектору, відділу, управління), утвореного у складі самостійного структурного підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції, який очолює Уповноважений (відповідно відділу, управління, департаменту) юридичної особи, зазначеної у ч. 2 ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»;
- заступника керівника підрозділу, а також будь-яких інших працівників підрозділу, який очолює Уповноважений юридичної особи, зазначеної у ч. 2 ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції»;
- Уповноваженого, якщо звільнення відбувається не за ініціативою керівника або учасників/засновників юридичної особи;
- Уповноваженого, визначеного з числа інших працівників юридичної особи, який не працює на посаді Уповноваженого (наприклад, юрисконсульта, працівника служби управління персоналом, працівника підрозділу внутрішньої безпеки тощо). Гарантії при звільненні, які полягають у необхідності отримати згоду Національного агентства з питань запобігання корупції, застосовуються лише при звільненні Уповноваженого з посади.

Не зважаючи на те, що наведений у ч. 5 ст. 64 Закону України «Про запобігання корупції» перелік підстав звільнення Уповноваженого з посади достроково видається вичерпним, це не означає, що Уповноважений не може бути звільнений з посади і з інших, не передбачених у ньому підстав.



Не слід забувати, що на Уповноваженого поширюються норми трудового законодавства, а отже додатковими підставами звільнення Уповноваженого з посади можуть, зокрема, бути:

- угода сторін (п. 1 ст. 36 КзПП України);
- закінчення строку дії трудового договору (п. 2 ст. 36 КзПП України);
- призов або вступ на військову службу (п. 3 ст. 36 КзПП України);
- переведення або перехід на виборну посаду (п. 5 ст. 36 КзПП України);
- відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці (п. 6 ст. 36 КзПП України);
- інші підстави, передбачені КзПП України.

ЯКОЮ МАЄ БУТИ НАЗВА ПОСАДИ УПОВНОВАЖЕНОГО У ШТАТНОМУ РОЗПИСІ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ?

У законодавстві не передбачені вимоги до назви посади Уповноваженого.



Якщо Уповноважений є самостійною структурною одиницею, юридична особа при введенні до штатного розпису посади Уповноваженого може обрати одну з двох професійних назв робіт, передбачених Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженим наказом Держспоживстандарту від 28.07.2010 № 327 «уповноважений з антикорупційної діяльності» (код 2414.2) або «професіонал з антикорупційної діяльності» (код 2414.2).

Якщо Уповноважений є керівником самостійного структурного підрозділу (департаменту, управління, відділу, сектору тощо), завданням якого є запобігання та виявлення корупції у діяльності юридичної особи, та має у підпорядкуванні інших працівників, то у такому випадку в назві структурного підрозділу (департамент, управління, відділ, сектор тощо) рекомендовано навести ознаки, які характеризують функціональний напрям діяльності, наприклад: підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції, підрозділ з антикорупційної діяльності тощо.

Якщо Уповноважений очолює підрозділ, назва його посади визначається з урахуванням назви такого підрозділу (керівник, директор, начальник, завідувач).

ЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО СТАТУСУ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ, ОЧОЛЮВАНОГО УПОВНОВАЖЕНИМ? ЧИ ДОЗВОЛЯЄТЬСЯ ПРИЗНАЧЕННЯ ОСІБ, ВІДПОВІДАЛЬНИХ ЗА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ, У ВІДОКРЕМЛЕНИХ ПІДРОЗДІЛАХ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ?

Структурний підрозділ, який очолює Уповноважений, створюється та ліквідується розпорядчим актом керівника юридичної особи. 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.



Призначення Уповноваженого, який згідно із ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції» є відповідальним за реалізацію антикорупційної програми у діяльності всієї юридичної особи, не перешкоджає юридичній особі додатково призначити відповідальних за реалізацію антикорупційної програми осіб у відокремлених підрозділах без статусу юридичної особи (далі – Відповідальні особи). Це прямо передбачено у главі 1 розділу III Типової антикорупційної програми юридичної особи. Таке рішення може обумовлюватися потребою забезпечити антикорупційний контроль над операційною діяльністю відокремленого підрозділу.

Уповноважений, маючи робоче місце в центральному офісі юридичної особи, з об'єктивних причин може бути позбавлений можливості здійснювати такий контроль на регулярній щоденній основі у територіально відокремленому підрозділі.

Відповідальні особи:

- можуть призначатися у відокремлених підрозділах особи без статусу юридичної особи за рішенням керівника Компанії (або наглядової ради у разі її утворення);
- виконують обов'язки та користуються правами, передбаченими в Антикорупційній програмі для Уповноваженого, у межах діяльності відокремлених підрозділів юридичної особи, в яких вони працюють.



Уповноважений у межах виконання своїх посадових обов'язків має право давати усні та письмові доручення і вимагати їх виконання від Відповідальних осіб та здійснює контроль за їхньою діяльністю.

ЯКИМИ ПРАВАМИ ТА ОБОВ'ЯЗКАМИ НАДІЛЕНИЙ УПОВНОВАЖЕНИЙ?

Права і обов'язки Уповноваженого як посадової особи, відповідальної за запобігання корупції, та підпорядкованих йому працівників (у разі їх наявності), визначаються у антикорупційній програмі юридичної особи.



Юридичні особи, зазначені у ч. 2 ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції», затверджують свої антикорупційні програми на основі Типової антикорупцій-



ної програми⁸, якою передбачено понад 20 прав та 30 обов'язків, якими наділяється Уповноважений з метою якісного та ефективного запобігання і протидії корупції у діяльності юридичної особи.

В цілому можна виділити 6 груп функціональних обов'язків Уповноваженого:

- 1) організація та контроль антикорупційної діяльності юридичної особи, що включає розробку внутрішніх антикорупційних політик юридичної особи, організацію роботи внутрішніх каналів повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції», розгляд повідомлень про можливі факти корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень, участь у проведенні внутрішніх розслідувань;
- 2) координація антикорупційної діяльності у відокремлених підрозділах та юридичних особах, які належать до сфери управління компанії, в якій працює Уповноважений;
- 3) забезпечення обізнаності з питань додержання законодавства щодо запобігання корупції, що включає проведення внутрішніх навчань, надання консультаційної допомоги органам управління та працівникам юридичної особи, інформування громадськості про антикорупційні заходи, які вживає юридична особа;
- 4) управління корупційними ризиками у діяльності юридичної особи, що включає, зокрема, оцінювання корупційних ризиків, розробку пропозицій щодо їх усунення, здійснення антикорупційних перевірок потенційних та наявних контрагентів, контрагентів на посади, антикорупційних аналіз проєктів договорів та фінансово-господарських операцій;
- 5) запобігання конфлікту інтересів та порушенням інших антикорупційних вимог та обмежень, установлених законодавством, зокрема забезпечення додержання вимог фінансового контролю;



8 Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.12.2021 № 794/21 «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>



6) формування культури викривання корупції та здійснення співпраці з викривачами.

Для посади Уповноваженого у юридичній особі має бути розроблена посадова інструкція, що регулює організаційно-правовий статус Уповноваженого як працівника та визначає конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для забезпечення ефективної роботи.

Які обов'язки не можна покладати на Уповноваженого?

На Уповноваженого забороняється покладення обов'язків, надання доручень з питань, що не належать або виходять за межі його повноважень, визначених Законом України «Про запобігання корупції» і антикорупційною програмою юридичної особи, та обмежують виконання ним посадових обов'язків.



Під покладенням обов'язків, що не належать або виходять за межі повноважень Уповноваженого чи обмежують виконання покладених на нього завдань, слід розуміти включення до положення про уповноважений підрозділ або посадової інструкції Уповноваженого завдань (функцій), виконання яких не має на меті організацію та здійснення заходів із запобігання та виявлення корупції, передбачених Законом або надання доручень виконувати такі завдання (функції). Прикладами таких завдань (функцій) є: включення до складу дисциплінарної комісії, залучення для добових чергувань, у денні наряди тощо.

ЯКІ ІСНУЮТЬ ГАРАНТІЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УПОВНОВАЖЕНОГО?

Здійснення Уповноваженим своїх функцій у компанії є незалежним. Втручання у діяльність Уповноваженого з боку засновників (учасників), керівника компанії, органів управління та членів органів управління, посадових осіб усіх рівнів, працівників, представників, ділових партнерів компанії, а також інших осіб не допускається.



Під втручанням розуміється:

- відмова у наданні Уповноваженому інформації, доступу до документів, право на отримання яких має Уповноважений;



- вплив на прийняття Уповноваженим рішень та вчинення дій;
- дії/бездіяльність, які спричиняють обмеження або порушення прав Уповноваженого;
- дії/бездіяльність, які перешкоджають виконанню посадових обов'язків Уповноваженим;
- покладення на Уповноваженого обов'язків, надання доручень з питань, що не належать або виходять за межі його повноважень, визначених Законом і антикорупційною програмою, чи обмежують виконання ним посадових обов'язків;
- обмеження Уповноваженого в ресурсах, в тому числі людських, необхідних для ефективного виконання покладених на нього обов'язків.

В ЧОМУ ПОЛЯГАЄ НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УПОВНОВАЖЕНОГО?

Незалежність Уповноваженого забезпечується такими гарантіями діяльності (перелік не є вичерпним):



- підпорядкування, підзвітність і підконтрольність безпосередньо керівнику юридичної особи (або наглядовій раді);
- забезпечення окремим службовим приміщенням, матеріально-технічними засобами, необхідними для виконання покладених завдань, доступом до системи діловодства, мережі інтернет;
- правом мати доступ до документів та інформації, розпорядником яких є юридична особа, з урахуванням обмежень, встановлених законом, без необхідності пояснювати причину потреби у їх отриманні;
- правом направляти за своїм підписом інформаційні запити до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності, відокремлених підрозділів компанії без статуту юридичної особи для отримання від них інформації та матеріалів, безпосередньо пов'язаних з виконанням обов'язків Уповноваженого;
- правом направляти за своїм підписом листи до Національного агентства з питань запобігання корупції або інших спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції із повідомленнями про вчи-



нення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції»;

- правом вносити керівнику компанії подання про притягнення до дисциплінарної відповідальності осіб, винних у порушенні Закону України «Про запобігання корупції», Антикорупційної програми;
- правом безпосередньо звертатися до Національного агентства щодо порушених прав викривача, його близьких осіб;
- необхідністю отримати згоду Національного агентства у разі розірвання трудового договору з Уповноваженим з ініціативи керівника юридичної особи або її засновників (учасників);
- можливістю застосування до Уповноваженого дисциплінарних стягнень лише за попередньою згодою наглядової ради або органу управління майном (корпоративними правами) юридичної особи (якщо наглядова рада не утворена);
- можливістю відсторонення Уповноваженого від виконання посадових обов'язків лише за попередньою згодою наглядової ради або органу управління майном (корпоративними правами) юридичної особи (якщо наглядова рада не утворена).

У разі порушення гарантій своєї незалежності, Уповноважений повідомляє про це наглядову раду юридичної особи або орган управління юридичної особи (якщо наглядова рада не утворена) та НАЗК.

ЯКІ ПОСАДОВІ ОСОБИ ПОВИННІ ЗАБЕЗПЕЧИТИ ГАРАНТІЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УПОВНОВАЖЕНОГО?

Цей обов'язок покладено на засновників (учасників), наглядову раду, орган управління, керівника юридичної особи, посадових осіб усіх рівнів юридичної особи.

ЯКІ ЗАХОДИ ВЖИВАЄ НАЗК ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПОВНОВАЖЕНИХ?

Забезпечення професійного розвитку Уповноважених є одним із пріоритетів у діяльності НАЗК.

1. НАЗК розробило та оприлюднило Стратегію навчання та розвитку антикорупційних уповноважених на 2022 – 2025 роки⁹. З метою забезпечення професійного розвитку антикорупційних уповноважених НАЗК розробляє та розміщує у публічному доступі ресурси, які дозволяють підвищувати рівень професійних знань шляхом самоосвіти.
2. На постійно оновлюваному Антикорупційному порталі НАЗК¹⁰ у розділі «Професійний розвиток»¹¹ зібрані усі навчальні¹² та методичні продукти НАЗК та партнерів НАЗК, які дозволять антикорупційному уповноваженому здобути базові та поглиблені знання з таких, зокрема, питань:
 - управління корупційними ризиками;
 - візування проєктів актів;
 - перевірка контрагентів;
 - конфлікт інтересів;
 - фінансовий контроль та декларування;
 - захист викривачів;
 - повідомлення про корупцію.
3. На офіційному каналі НАЗК на платформі YouTube¹³ можна переглянути навчальні відео-матеріали та відео з публічних заходів, присвячених навчанню уповноважених.
4. Для розвитку професійної спільноти антикорупційних уповноважених, обміну кращими практиками та отримання відповідей на вузькоспеціалізовані питання НАЗК адмініструє «Форум антикорупційних уповноважених»¹⁴ у соціальній мережі Facebook.
5. НАЗК регулярно проводить навчальні заходи також для уповноважених юридичних осіб. Слідкувати за анонсом та відкриттям реєстрації можна на Антикорупційному порталі.

9 Стратегія Національного агентства з питань запобігання та виявлення корупції щодо навчання та розвитку антикорупційних уповноважених на 2022-2025 роки. Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/Strategiya-navchannya-.pdf>

10 Антикорупційний портал Національного агентства з питань запобігання корупції, режим доступу: <https://bit.ly/3X6Tc4E>

11 Розділ «Професійний розвиток» на Антикорупційному порталі Національного агентства з питань запобігання корупції, режим доступу: <https://bit.ly/3XfKls9>

12 Онлайн-курси та вебінари.

13 Офіційний канал Національного агентства з питань запобігання корупції на платформі YouTube, режим доступу: <https://www.youtube.com/channel/UCKWoUDbscWm4BT7BoBo0kMg/videos>

14 Форум антикорупційних уповноважених у соціальній мережі Facebook, режим доступу: <https://www.facebook.com/groups/anticorforum>



1. Які законодавство виділяє категорії антикорупційних уповноважених?
2. Як визначається правовий статус Уповноваженого в юридичній особі, яка зобов'язана затвердити антикорупційну програму?
3. Кому підзвітний та підконтрольний Уповноважений?
4. Яку особу не може бути призначено на посаду Уповноваженого?
5. Які особливості звільнення Уповноваженого за ініціативи керівника юридичної особи або її засновників (учасників)?
6. Які можна виділити групи функціональних обов'язків Уповноваженого?
7. Які обов'язки не можна покладати на Уповноваженого?
8. Які Ви знаєте гарантії незалежності Уповноваженого?
9. Що розуміється під втручанням у діяльність Уповноваженого з боку засновників (учасників), керівника юридичної особи?
10. Які ресурси забезпечує Національне агентство з питань запобігання корупції для самоосвіти та підвищення кваліфікації Уповноваженого?

Розділ V. Частина 2

УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

ЧИ ВАРТО ВІДОКРЕМЛЮВАТИ УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ?

Кожен з нас є менеджером з управління ризиками у своєму житті. Коли складаємо плани на майбутнє, наприклад, поїздки, ми дивимось погодні умови, оцінюємо дальність дороги, якість дорожнього покриття та готуємось до будь-яких ризиків у дорозі:

- встановлюємо навігатор;
- перевіряємо наявність запасного колеса;
- вимірюємо тиск в шинах;
- дивимось наявність автозаправок у дорозі чи перевіряємо наявність пального на заправках тощо.

Навіть коли виходимо на вулицю, переходимо дорогу чи готуємо чай – ми не помічаємо, як здійснюємо управління ризиками.

Більше того, кожен керівник організації чи просто власник бізнес-процесу завжди займається управлінням ризиків, навіть якщо не знає терміну «управління ризиками» або заперечує це. Управління ризиками є невід'ємною частиною будь-якого управлінського процесу. Під таким кутом зору сам процес управління можна визначити, як управління ризиками недосягнення організацією поставлених цілей. І відповідно, кожного успішного управлінця можна з упевненістю назвати успішним менеджером управління ризиками.



Питання: Чому ми тоді відокремлюємо управління ризиками та ще й виділяємо управління корупційними ризиками?

Відповідь: Ми хочемо мати гарантії, що певні ризики точно будуть під контролем.

Управління ризиками як окрема дисципліна виникла в результаті поглиблення професійної діяльності, зокрема, в банківській та страховій сфері. Саме в цих галузях успіх здебільшого залежав від вміння управляти кредитними чи страховими ризиками.

Уже згодом системний підхід в управлінні ризиками «перекочував» в інші галузі. Наприклад, і досі інші галузі роблять запозичення з Основних принципів ефективного нагляду¹, що опубліковано Базельським комітетом з питань банківського нагляду².



Системний підхід в управлінні ризиками відображений у міжнародних стандартах:

- ISO 31000³;
- COSO ERM Framework⁴;
- FERMA⁵.



Управління корупційними ризиками є невід'ємною частиною загального управління ризиками в організації, і тому варто формувати свій підхід, керуючись найкращими практиками. Організації піде на користь врахування особливостей корупційного ризику, а от суттєво відхилити чи примітивізувати цей підхід – лише нашкодить.

Корупційний ризик відноситься до ризиків, де повинна бути нульова толерантність (поруч з ризиками смерті чи травмування, або пожежними ризиками).

Таким чином, ефективне управління корупційними ризиками стає можливим лише із застосуванням системного підходу.

У своєму огляді ми будемо поєднувати елементи із зазначених вище стандартів з досвідом кращих організацій України.



Найбільш успішні організації України в контексті управління корупційними ризиками НІКОЛИ:

- не ставили собі за мету боротись з корупційними ризиками заради вимог законодавства, а підходили до цього з діловою прагматичністю, як до проблеми, що заважає ефективності бізнесу;
- не сприймали цю проблему відособлено, а завжди розглядали її як один з проявів комплексу проблем з

1 https://uk.wikipedia.org/wiki/Основні_принципи_ефективного_нагляду

2 <https://www.bis.org/bcbbs/>

3 <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

4 <https://www.coso.org/SitePages/Guidance-on-Enterprise-Risk-Management.aspx?web=1>

5 <https://www.ferma.eu/>



цінностями співробітників, доброчесністю та належною організаційною поведінкою;

- не обмежувались досить вузькими вимогами лише законодавства, а дивились ширше і застосовували найкращі практики, більш консервативно виходячи за межі комплаєнс-вимог.

Наочним прикладом такого підходу є рекомендації Кримінального підрозділу Мінюсту США прокурорам у документі «Оцінка корпоративних комплаєнс програм»⁶. Сфера застосування документу здебільшого розрахована на провадження щодо порушень FCPA – Закону США «Про протидію корупції за кордоном»⁷, однак він говорить про комплаєнс-програму в цілому, а не лише про антикорупційну програму.



У вищезазначених рекомендаціях постійно згадуються саме ризики як основа:

- Ризик-профайл компанії на основі ризиків;
- Комплаєнс-програма на основі ризиків;
- Політики на основі ризиків;
- Навчання на основі ризиків;
- Бюджети на основі ризиків.

НАВИЩО УПРАВЛЯТИ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ?

Вище ми вже з'ясували необхідність системного підходу до управління корупційними ризиками і почали розмову щодо необхідності виходу за межі законодавчих вимог заради справжньої результативності.

Ми також випустимо (покажемо ?) цілком очевидні аргументи щодо актуальності протидії корупції в Україні, особливо в умовах війни з росією чи післявоєнної відбудови країни.

У стандарті ISO 37001 «Управлінські системи протидії корупції»⁸ наводиться одна з причин: «Забезпечити можливість для організації сформувати міцний фундамент для системи протидії корупції».



Те, як ви оцінюєте та управляєте ризиками корупції визначає ефективність вашої системи протидії. Якщо ви збираєтесь протидіяти або відповідальні за таку проти-

6 <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

7 <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

8 <https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html>



дію, то повинні це робити з усією відповідальністю та усвідомленістю. Помилка на етапі фундаменту ставить під сумнів всю вашу подальшу роботу.

Питання: Що таке управління ризиками?

Відповідь: Процес виявлення і моніторингу потенційних ризиків та мінімізації їх негативного впливу на організацію.

Авторам посібника найбільше імпонує визначення:



Управління ризиками – це культура, засоби й практики, які організація застосовує для зменшення ризику в ході досягнення цілей.

COSO

Зверніть особливу увагу на слово «культура», яке, зазвичай, означає набір вірувань, переконань, ставлення до проблеми.



Доцільно звернути увагу на цілі оцінки корупційних ризиків як найбільш важливого етапу в управлінні ними:

- Сформувати обґрунтування для подальших ініціатив. Не варто робити оцінку ризиків заради оцінки. Ваша оцінка повинна впливати на подальші кроки. І навпаки, будь-які плани повинні корелюватись із ризиками. Інакше кажучи, ви ризикуєте не досягнути жодних цілей і наражаєте організацію на небезпеку. Дайте собі відповідь на питання **НАВІЩО** і **ЧОМУ** ми це робимо? Що нас не влаштовує? Що ми хочемо змінити? Що ми хочемо попередити? Це допоможе вам потім в конкуренції за обмежені ресурси чи під час прийняття рішень.
- Сформувати фокус і межі. Ви не можете охопити всі можливі ризики і проблеми своїм досить обмеженим ресурсом, тому доводиться обирати. Ваша оцінка ризиків – це підстава і пояснення, чому деякі ризики вимушено залишаються поза увагою. З іншого боку, успішний досвід трансформації підприємств в Україні свідчить, що ви не можете одночасно змінювати все в організації – робити власну революцію, навіть якщо з ресурсами у вас все гаразд. Ви повинні сфокусуватись, щоб гарантовано досягнути і закріпити належний результат.



- Встановити пріоритети. Поруч з фактором обмеженості ресурсів, гарна пріоритезація допоможе встановити послідовність між вашими ініціативами. Адже не лише ризики впливають один на одного, а й ініціативи з нівелювання ризиків можуть як підсилювати одна одну, так і послаблювати.
- Не проґавити. Справді дуже легко щось забути і впустити. Лише послідовний підхід дасть вам гарантію, що ви не «загубили слона у кімнаті».
- Залученість сторін. У вас може бути давно готовий план дій на основі вашої експертизи. Та не забувайте: один у полі – не воїн! Як максимум – вам треба коаліція, як мінімум – підтримка тих, хто «не вставляє палиці в колеса». Іноді вашим колегам та керівникам знадобиться час, щоб дійти до того ж висновку і погодитись з вами.

ЧИМ КЕРУВАТИСЬ ПІД ЧАС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ?

Управління ризиками – це одна з тих сфер, де ерудованість та мультифункціональність не будуть зайвими.



В управлінні ризиками варто керуватись:

- здоровим глуздом (пам'ятайте про «розумність», суб'єктивність, про «чорних лебедів» і про «право на помилку»);
- внутрішніми цілями організації;
- зовнішніми настановами з документів (стандарти, закони тощо);
- внутрішніми настановами з документів (політики, положення тощо);
- прикладами інших організацій.

Міжнародний стандарт **ISO 31000 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови»** окреслює загальну методологію до управління ризиками як бізнес процесом, розкладає його на основні складові:



- сфера застосування, контекст і критерії;
- оцінка ризику, яка складається з ідентифікації, аналізу та оцінки;
- заходи впливу на ризики;
- заходи моніторингу і перевірки;
- дії з документуванням та звітності.



Ми структурували наш подальший виклад відповідно до логіки зазначеного стандарту і зупинимось на деяких його складових нижче.

1. Міжнародний стандарт ISO 37001 «Системи управління щодо протидії корупції. Вимоги та настанови щодо застосування» сфокусовано саме на ризиках корупції і підходить найбільше.

Міжнародний стандарт ISO 37001:

- наслідуює логіку попередніх стандартів щодо врахування контексту, обов'язковості регулярної оцінки й аналізу ризиків, розробки заходів, їх документування та контролю;
- передбачає оцінку належності засобів зі зниження ризиків саме на етапі оцінки ризиків;
- рекомендує встановити «критерії для оцінки рівня корупційних ризиків, які будуть враховані в політиках і цілях організації»;
- радить переглядати ризики в разі організаційних змін;
- додає до обов'язків лідерів організації розповсюджувати культуру неприйняття корупції, демонструвати приклад, захищати персонал від репресій, заохочувати культуру повідомлення про порушення;
- вимагає, щоб кадрові процедури прийому на роботу, оцінки й винагороди містили вимоги:
 - комплексної перевірки кандидатів;
 - доступності документів щодо антикорупційної діяльності;
 - дотримання антикорупційних політик та відповідні заходи впливу в разі недотримання;
 - ознайомлення з антикорупційними політиками;
 - захисту в разі викривальницьких дій;
 - самодекларування посадовців щодо відповідності антикорупційним політикам;
 - навчання персоналу;
- зобов'язує визначити внутрішні та зовнішні комунікації, які необхідні для протидії корупції;
- передбачає існування комплексних антикорупційних перевірок проєктів, угод, ділових партнерів, відносин та певних категорій персоналу;
- передбачає заходи:
 - фінансового контролю,
 - заходи попередження подарунків, небажаних представницьких витрат і пожертв, що можуть нести корупційні ризики;
- вимагає впровадження системи «інформування про підозри», в тому числі, анонімно;





- передбачає створення процесу внутрішніх розслідувань та прийняття рішень і вживання заходів щодо порушників;
- передбачає внутрішній аудит системи протидії корупції та перегляд ефективності.

2. Методичні рекомендації щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб (Методичні рекомендації) від НАЗК повторюють логіку стандарту ISO 37001.



Методичні рекомендації роблять додатковий акцент на:

- управлінні конфліктами інтересів та
- декларуванні доходів та видатків,

та, водночас, вони оминають критично важливі моменти для кожної ефективної комплаєнс-програми:

- належне забезпечення ресурсами,
- роль лідерів компанії у виконанні програми.

3. Оцінка ризиків на практиці від COSO є одним з найстаріших документів, який побачив світ ще в 2012 році. Він досі залишається актуальним. Зокрема, він радить перед проведенням оцінки ризиків спочатку визначитись критеріями оцінки, або шкалою.



Питання: Навіщо мені ретельно описувати критерії оцінки ризиків?

Відповідь: Чим більша шкала і чим більше описані критерії – тим легше потім розподіляти ризики по різним щаблям і тим важче помилитись чи зробити суто суб'єктивне оцінювання.

Зазначений документ запропонував приклад шкал оцінки атрибутів ризику з детальним поясненнями та прикладами.

Illustrative Impact Scale		
Rating	Descriptor	Definition
5	Extreme	- Financial loss of \$X million or more³ - International long-term negative coverage; game-changing loss of market share - Significant prosecution and fines, litigation including class actions, incarceration of leadership - Significant injuries or fatalities to employees or third parties, such as customers and vendors - Multiple senior leaders leave
4	Major	- Financial loss of \$X million up to \$X million - National long-term negative media coverage; significant loss of market share - Report to regulator requiring major project for corrective action - Limited in-patient care required for employees or third parties, such as customers or vendors - Some senior managers leave, high turnover of experienced staff, not perceived as employer of choice
3	Moderate	- Financial loss of \$X million up to \$X million - Local reputation damage - Reportable incident to regulator, no follow up - No or minor injuries to employees or third parties, such as customers or vendors - General staff morale problems and increase in turnover
2	Minor	- Financial loss of \$X million up to \$X million - Local reputation damage - Reportable incident to regulator, no follow up - No or minor injuries to employees or third parties, such as customers or vendors - General staff morale problems and increase in turnover
1	Incidental	- Financial loss up to \$X million - Local media attention quickly remedied - Not reportable to regulator - No injuries to employees or third parties, such as customers or vendors - Isolated staff dissatisfaction



До прикладу, «екстремальний» вплив – це коли:

- рівень фінансових збитків Х млн. доларів і більше;
- міжнародне довготривале негативне медіа-покриття;
- драматична втрата частки ринку;
- серйозні проблеми з правоохоронними органами, великі штрафи, судові позови на значні суми та обмеження волі керівництва;
- значна шкода здоров'ю людей чи навіть смертельні випадки;
- звільнення вищого керівництва.

Звичайно, кожна організація повинна налаштувати власну шкалу, виходячи з власних розмірів чи особливостей операційної моделі. З критеріями, що зафіксовані у прикладі, набагато легше визначитись, чи є той чи інший ризик суттєвим.



Рекомендуємо: вийти за межі Методичних рекомендацій від НАЗК та сформулювати для вашої організації власні шкали.

COSO ще в 2012 році наголосило, що лише оцінка ризиків в межах ймовірності і впливу може не гарантувати належного результату.

COSO рекомендує додатково:

- вимірювати, наскільки організація є вразливою до події, щоб більш точно оцінити потребу в реагуванні на ризик;
- вимірювати, як швидко подія може статися, щоб краще визначити потребу адаптації.

Рівень вразливості виходить з припущення, що організації не однаково реагують на ризики.

ПИТАННЯ: Чи варто враховувати рівень вразливості при оцінці корупційних ризиків?



ВІДПОВІДЬ: Так, адже в кожній організації є свої особливості. Державне підприємство суттєво відрізняється від приватного, багатотисячне підприємство – від малого, завод – від ІТ-компанії. Організація, де двадцять років поспіль ігнорували боротьбу з корупцією, буде відрізнятися за рівнем вразливості від організації, де їй історично протидіяли. Організація (бізнес- процес, під-



розділ) з високими ринковими зарплатами буде менш вразлива до корупційних ризиків, ніж там, де платять трохи більше за мінімальну зарплату.

Оскільки, ситуація може швидко змінюватись, COSO рекомендує при оцінці ризиків звертати увагу на «Швидкість проявлення ризику» у вигляді наступної ілюстративної шкали:

- поява без жодних ознак і не очікувано;
- наслідки проявляються від днів до кількох тижнів;
- питання пари місяців;
- питання кількох місяців;
- більше року.

Зазначену шкалу ви теж можете адаптувати під специфіку вашої організації залежно від:

- сезонності бізнесу;
- швидкості реагування ваших клієнтів чи
- очікуваного рівня сервісу.

Окрім всім відомих тепломап, COSO радить аналізувати взаємозалежності ризиків між собою. Наприклад, у вигляді матриці взаємодії.

ILLUSRATIVE RISK INTERACTION MAP												
Risk	Supply chain disruption	Customer preference shift	Copper price increase > 25%	Work stoppage > 1 week	Economic downturn	Supplier consolidation	Local competitor enters market	New substitutes available	Cost of capital increase > 5%	Tighter emission standards	FCPA violation	Exchange rate fluctuations
Supply chain disruption			X	X	X	X	X					
Customer preference shift					X		X	X		X		X
Copper price increase > 25%	X				X	X						X
Work stoppage > 1 week	X				X	X					X	
Economic downturn	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
Supplier consolidation	X		X	X	X			X				
Local competitor enters market	X	X			X							X
New substitutes available		X			X					X		
Cost of capital increase > 5%					X	X						X
Tighter emission standards		X						X				
FCPA violation				X	X							
Exchange rate fluctuations		X	X		X		X		X			

Така матриця допоможе вам не прогавити ризик, який може мати порівняно невелику ймовірність і вплив, однак при взаємодії з іншими ризиками, цей ризик може стати критичним.

Тривалий час методологія COSO ERM містила розділ комплаєнс поряд з операційною діяльністю та звітністю на своєму відомому кубі COSO, однак не заглиблювалась у деталі управління самими комплаєнс-ризиками.



2020 року Комітет опублікував документ «Управління комплаєнс-ризиками: застосовуючи методологію COSO ERM», в якому нарешті «вписав» комплаєнс в управління корпоративними ризиками, додаючи і нове від себе:

- сфера комплаєнсу – це не лише закони, а й
 - договірні зобов'язання;
 - професійні стандарти;
 - внутрішні процедури і політики;
 - етична поведінка;
- не може бути універсального визначення рамок комплаєнсу – вони будуть відрізнятись від організації до організації. Аналогічно, адаптуючи до нашої теми – управління корупційними ризиками не може здійснюватись лише в межах законодавчих вимог, мусить враховувати все необхідне або принести належний результат;
- комплаєнс має бути незалежним, зокрема, від юридичної функції та фінансів. Комплаєнс має бути рівним у «політичних» правах з іншими функціональними лідерами, а не десь внизу організаційної структури;
- за боротьбу з відповідними проблемами відповідальним є керівництво;
- роль комплаєнс-офіцера:
 - допомогти менеджменту зрозуміти ризики,
 - очолити розробку програми по управлінню ризиками та оцінювати її ефективність;
 - повідомляти керівництво щодо недоліків у захисті та інцидентах, що трапились.
- корпоративна культура та зобов'язання щодо цінностей:
 - моніторинг і оцінка організаційної культури;
 - впроваджувати стимули послідовного виконання комплаєнс програми в оцінку персоналу;
 - обов'язковість тренінгів щодо кодексу етики для всього персоналу;
- хоча б в одного члена правління повинна бути комплаєнс-експертиза, а комплаєнс регулярно напряму допо-



- відав на правлінні, зокрема, щодо ключових розслідувань та санаційних заходів;
- важливо мати організаційну справедливість (правосуддя), послідовність у застосуванні санкцій та рівність під час заохочень;
 - необхідно враховувати зовнішні фактори під час оцінки комплаєнс-ризиків:
 - конкуренція,
 - економічні тренди,
 - політичне, соціальне і навколишнє середовище;
 - необхідно також оцінювати комплаєнс-ризики, що пов'язані із запланованими цілями організації та її стратегією.

У контексті оцінки ризиків COSO запропонували адаптований погляд на шкалу ймовірності та впливу. Більш детально про це – в розділі «Оцінка корупційних ризиків».

Також COSO дали відповідь на питання щодо місця комплаєнсу, а значить і антикорупційного уповноваженого, в моделі «Трьох ліній оборони» від Інституту внутрішніх аудиторів, а також що кожна із ліній повинна робити в контексті комплаєнсу.



ПИТАННЯ: До якої лінії захисту відноситься комплаєнс чи антикорупційний уповноважений?

ВІДПОВІДЬ: До першої та другої. У контексті встановлення політик і процедур, навчання персоналу та перевірок в межах конкретного бізнес процесу – до першої. В контексті надання експертизи і підтримки чи моніторингу дотримання комплаєнсу – до другої.

Поточна версія Федеральних правил призначення покарань США (USSC)⁹ визначає сім елементів ефективної комплаєнс-програми:

1. Стандарти і процедури.
2. Управління, нагляд та повноваження.
3. Перевірки в делегуванні повноваження.
4. Комунікації і навчання.
5. Моніторинг, аудит та системи повідомлення.
6. Мотивація та примус.
7. Реагування на порушення.

⁹ UNITED STATES SENTENCING COMMISSION GUIDELINES MANUAL 2021
<https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2021/GLMFull.pdf>

Логічним доповненням правил є рекомендації Мін'юсту США щодо **Оцінки корпоративних комплаєнс програм**¹⁰. Зокрема, ми вдячні цьому документу за увагу до достатності фінансування комплаєнс-функції – забезпечення ресурсами повинно відповідати рівню загроз і ризиків.



ПИТАННЯ: Чи відповідає вимогам достатності фінансування наступна ситуація? Наприклад, підприємство, де історично багато проблем з корупцією й обороти на мільярди гривень, а за протидію корупції відповідає лише один антикорупційний уповноважений на рівні начальника управління із зарплатою в 20 тисяч гривень.

ВІДПОВІДЬ: Звичайно, ні. Згідно з документом від Мін'юсту США в разі корупційного правопорушення та визначення ступеня провини організації і його керівництва, така ситуація буде суттєво посилювати можливу відповідальність.

Авторам дослідження особливо подобається ряд запитань, які Мін'юст пропонує задати організаціям. Ось деякі з них:



- Яку саме методологію компанія використала для оцінки ризиків?
- Скільки показників і метрик передбачено комплаєнс-програмою?
- Чи однаково комплаєнс-контроль витрачає часу на незначні і значні сфери ризику?
- Чи долучались бізнес-підрозділи до розробки комплаєнс-процедур?
- Чи знають власники комплаєнс-контролів, як ескалувати проблему в разі виявлення?
- Як компанія вимірювала ефективність проведених антикорупційних тренінгів?
- Як компанія оцінювала рівень знань співробітників щодо складних комплаєнс-ситуацій та порядку пошуку врегулювання?
- Чому лінія довіри компанії не обробляє анонімні звернення?
- Яким чином працівники і контрагенти компанії дізнаються про існування (антикорупційної) лінії довіри?
- Чи перевіряє компанія рівень знань своїх співробітників про існування лінії довіри?

10 U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs (2020) <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>



- Як визначається той, хто буде проводити перевірку звернень заявників?
- Чи компанія має можливість належно фіксувати, збирати і аналізувати інформацію, що надходить через канали повідомлень про корупцію?
- Чи компанія періодично тестує ефективність власних каналів повідомлень про порушення?
- Хто і як робить аналіз першопричин в разі інцидентів корупції?

Але найбільш фундаментальним є питання, чи працює комплаєнс-програма на практиці? З перелічених питань ми бачимо, що американський регулятор вийшов за межі простого трактування законів, переймається реальною ефективністю антикорупційних заходів, а не okazaмилюванням лише на папері.

ПУБЛІЧНІ ПРИКЛАДИ

Вакуум – це найгірше. Рекомендуємо надихатись позитивними чи негативними прикладами організацій, які ви знаєте, адже в більшості випадків комплаєнс-програми чи антикорупційні програми є публічними і їх можна віднайти просто на сайті компанії.

Наприклад, Укрзалізниця¹¹ має цілу «систему нормативних документів» у сфері запобігання корупції.



11 https://www.uz.gov.ua/files/file/about/compliance/3eim_vikonannya_Antikorupciynoi_programy_2019_.pdf

Стратегічний аналіз корупційних ризиків Укроборонпром¹² та інші матеріали НАЗК.¹³



12 <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/NAZK-1.pdf>

13 <https://wiki.nazk.gov.ua/category/anticorruption-upovnovazhenym/korupsiijni-ryzyky-ta-antykoriupsiijni-programy/>



РІВЕНЬ КОРУПЦІЙНОГО РИЗИКУ – ВИСОКИЙ



ДЖЕРЕЛА РИЗИКУ:

- повноваження Президента щодо призначення органів управління Концерну, які вірогідно суперечать засадам Конституції України;
- недосконалість нормативного регулювання діяльності органів управління Концерну;
- недосконалість кадрового відбору членів Наглядової ради та генерального директора Концерну;
- брак демократичного контролю над фінансово-господарською діяльністю ДК «Укроборонпром».



НАСЛІДКИ:

СТРАТЕГІЧНІ

1. Політична залежність органів управління
2. Одноосібне управління Концерном гендиректором

КОРУПЦІЙНІ

1. Зловживання владою або службовим становищем (ст. 364 ККУ)
2. Зловживання впливом (ст. 369-2 ККУ)



РЕКОМЕНДАЦІЇ НАЗК:

Кабінету Міністрів України забезпечити виконання Рамкового плану заходів щодо приведення системи управління в найбільших державних підприємствах у відповідність до стандартів корпоративного управління, затверджених ОЕСР, під час реформи.

ДК «Укроборонпром» імплементувати Закон України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності».



АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ЧЕК-ЛИСТ:

- визначити єдиний орган управління підприємствами державної форми власності в оборонно-промисловому комплексі, за умови розмежованих функцій власника, регулятора та органу, що формує політику щодо суб'єктів господарювання в ОПК;
- забезпечити обрання та призначення на конкурсних і прозорих засадах політично незалежної і функціональної наглядової ради;
- забезпечити обрання та призначення на конкурсних і прозорих засадах директорів державних підприємств/акціонерних товариств ОПК;
- забезпечити створення дієвої системи внутрішнього контролю (ризик-менеджмент, комплаєнс тощо) і внутрішнього аудиту.



НАПРАЦЬОВАНІ ЗДОБУТКИ:

- затверджено Рамковий план заходів КМУ щодо приведення системи управління в найбільших державних підприємствах у відповідність до стандартів корпоративного управління, затверджених ОЕСР
- прийнято Закон України «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності», метою якого є запровадження моделі корпоративного управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі України відповідно до рекомендацій з корпоративного управління ОЕСР.

ВИЗНАЧЕННЯ АБО ІДЕНТИФІКАЦІЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Під ідентифікацією ризику розуміємо його виявлення, чітке формулювання та його фіксацію.

Завданням даного етапу є провести своєрідну інвентаризацію ризиків та записати їх в єдиний список – реєстр ризиків.

На цьому етапі, важливішою є кількість, за якість – саме повнота списку є першочерговою ціллю, щоб нічого не випустити.

Згідно з рекомендаціями COSO:

- Перед початком ідентифікації доцільно в документі зафіксувати політики ідентифікації й оцінювання комплаєнс-ризиків, щоб попередити можливі майбутні розчарування. Політики повинні давати чіткі відповіді на питання: Хто, Коли, Що і Як робить? Також вони мають містити шкали (критерії) оцінки та перелік обов'язкових атрибутів ризику після ідентифікації й оцінки. Зверніть увагу, ці політики не повинні бути догмою і цілком імовірно, що їх доведеться щоразу поправляти.
- У першу чергу визначати ті комплаєнс чи корупційні ризики, що безпосередньо пов'язані із запланованою стратегією й бізнес-цілями організації. Для цього потрібен доступ до відповідних документів і, найважливіше, провести співбесіди з тими, хто відповідальний за їх втілення.
- Потім оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище. До прикладу, зручніше брати організаційну структуру чи таксономію бізнес-процесів чи статті бухгалтерської оборотно-сальдової відомості, і рухаючись по черзі, питати себе – де і які є корупційні ризики? Або взяти різні типи зовнішніх контрагентів і стейкхолдерів та по кожному з них визначити відповідні ризики. Потім все разом можна скласти в матрицю і знайти додаткові точки ризику.

Наприклад:

Внутрішнє середовище (Бізнес процеси, підрозділи та ін).	Зовнішнє середовище — Контрагенти					
	Постачальники	Підрядники	Клієнти	Інвестори	Контролюючі органи	...

- Запускаємо процес ідентифікації нових та недавніх ризиків (new and emerging risks). Наприклад, подивитись нові законопроекти чи на нові ідеї, якими переймаються ключові особи в країні чи компанії. Інтерв'ю з експертом, який добре розуміється на трендах у галузі теж стане корисним. Потрібно добре розуміти події в галузі: чи з'являються нові конкуренти, як росте ринок, як діють конкуренти, що очікують клієнти, куди рухається попит.
- Враховуємо інформацію, отриману через гарячу лінію, інші канали повідомлень та з результатів розслідувань. Спочатку треба пересвідчитись, що її показники є належними і нею справді користуються. Переконайтесь, що у вас є доступ до первинної, а не відфільтрованої інформації. Також має бути гарантія, що інформацію неможливо видалити, і ви справді бачите повну картину. Особливо цінними можуть бути звернення, по яким не було розслідувань. Серед результатів розслідувань, якщо аналіз першопричин не зроблено, варто зробити його на даному етапі.

ОСОБЛИВОСТІ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

- Широка сфера покриття як по сферах, так і учасниках. Кожен працівник компанії може висловитись щодо корупції. Це як у футболі – «глядачі знають більше за гравців». До цього треба бути готовим і відкритим. З іншого боку, сфер і бізнес-процесів настільки багато, що вам не обійтись без залучення реальних експертів.
- Заборона на прийняття ризику – критерії ризику малореlevantні? На відміну від інших комплаєнс-ризиків, корупційний ризик є особливий тим, що більшість посадовців завжди повторюватимуть єдину «мантру» про нульову толерантність до корупції. Але не толерувати корупцію не означає не приймати корупційні ризики.

Хоча б тому, що ніхто не може побороти 100% корупційних ризиків відразу. Ви, як і керівництво, маєте бути чесними з собою і визнати, що частина корупційних ризиків таки буде прийнята цього року.

- «Сусідство» правоохоронців. Кожен корупційний інцидент може вилитись в гору проблем, адже за законодавством, особливо в суб'єктів публічного права чи публічних фінансів, корупція є кримінальним злочином. Якщо проґавили значний ризик – до вас прийде правоохоронний орган, який сам виявить, розслідує і покарає. Для організації такий прихід може означати «параліч» керівництва, блокування рахунків і перешкоджання в операційній діяльності.



Розрізи і атрибути, які допоможуть краще ідентифікувати ризики:

- матеріальні та нематеріальні джерела ризику;
- причини та події;
- загрози та можливості;
- вразливості;
- зміни у зовнішньому та внутрішньому контексті;
- індикатори виникаючих ризиків;
- характер і вартість активів і ресурсів;
- наслідки та їх вплив на цілі;
- обмеження знань та надійність інформації;
- фактори, пов'язані з часом;
- упередженості, припущення та переконання причетних.

Їх можна використовувати як під час виявлення нового ризику, так і під час аналізу певного ризику чи інциденту, щоб виявити пов'язані з ними ризики.



Наприклад, низька зарплата в бухгалтера чи закупівельника не є ризиком самим по собі, а є вразливістю, що може сприяти багатьом іншим ризикам.

Наприклад, приналежність посадової особи до певної обмеженої групи осіб: каста, випускники, ветерани, секти, політичні партії, теж не є ризиком, але може впливати на них.

Корупційні ризики, як і будь-які інші, не існують у вакуумі, а завжди перебувають у певному **контексті**, який теж необхідно врахувати і, бажано, записати як окремий атрибут.

Ось деякі приклади контексту для корупційних ризиків:

- внутрішня політика, процеси;
- поінформованість та розуміння працівників;
- організаційна культура та «Тон зверху»;
- унікальні тенденції та випадки;
- чинна система найму та перевірок кандидатів;
- тенденції до виконання законодавчих актів регуляторів (наприклад SEC / DOJ; чи НАЗК, НАБУ, КМУ, НБУ);
- комплаєнс-вимоги постачальників чи клієнтів;
- можливості працівників на посадах із значними повноваженнями;
- наміри працівників та система мотивації;
- комплаєнс-агентів – тих, хто діє від імені вашої компанії.



ПИТАННЯ: Чому важливо врахувати контекст?

ВІДПОВІДЬ: Один і той самий ризик може мати декілька контекстів, які можна відразу не помітити. По суті – це різні ризики.

Зокрема, стандарт ISO 37001 рекомендує врахувати наступні контексти:

- розмір, структуру і делеговані для прийняття рішень повноваження в організації;
- місцезнаходження та галузі, в яких працює або припускає працювати організація;
- характер, масштаб і складність діяльності організації;
- бізнес-модель організації;
- підприємства, які організація контролює, і підприємства, які контролюють організацію;
- ділові партнери організації;
- характер і обсяг взаємозв'язків з публічними посадовими особами;
- чинні законодавчі, нормативні, контрактні та професійні зобов'язання і обов'язки.

Наприклад, згідно зі звітом ACFE¹⁴ поширеність різних видів правопорушень суттєво залежить від розміру організації. Зокрема, корупція є вдвічі більш поширеною в організаціях чисельністю більше 100 працівників.



ПИТАННЯ: Як робити збір інформації щодо корупційних ризиків?

ВІДПОВІДЬ: Будь-якими доступними і законними способами, які мають бути записані у вашій політиці і зафіксовані, як атрибут «Джерело» в реєстрі ризиків.

14 <https://acfe-public.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>

Приклади методів збору інформації:

- внутрішній огляд документів;
- інтерв'ю керівництва;
- опитування працівників;
- опитування контрагентів, особливо тих, хто мав би працювати і не працює, або тих хто перестав співпрацювати.
- інтерв'ю з експертами;
- зовнішній огляд документів;
- тестування з метою перевірки знань;
- фокусні групи.

Приклади Джерел Інформації:

- фінансова звітність;
- таксономія бізнес-процесів;
- перелік (специфікація) товарів і послуг;
- акти службових перевірок;
- реєстр інцидентів та подій + лінія довіри;
- кримінальні провадження;
- акти контролюючих органів;
- інтернет-ресурси;
- регулятори;
- експерти;
- колеги;
- власники бізнес-процесів;
- громадськість;
- ділові партнери;
- корупціонери.

АНАЛІЗ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Записані ризики можна почати аналізувати. Аналіз передбачає всебічне вивчення ризику, щоб його краще зрозуміти і підібрати найбільш ефективні заходи з його мінімізації. Він вміщує в себе оцінку ймовірності, рівня впливу та визначення інших характеристик (атрибутів) ризику. Детальніше про це – у розділі «Оцінка корупційних ризиків».

Формула існування корупції

Професор Роберт Клітгаард, провідний міжнародний експерт з протидії корупції, свого часу визначив формулу існування корупційних систем¹⁵. Згідно з Клітгаардом, корупція – це економічний злочин, який здійснюють згідно чіткого розрахунку:

15 https://scholar.cgu.edu/robert-klitgaard/wp-content/uploads/sites/22/2017/02/Holistic_Approach_1-08.pdf

- яку користь можна отримати?
- які моральні бар'єри?
- яка ймовірність виявлення?
- якою може бути міра покарання?


$$P_{\text{(скильність до корупції)}} = B_{\text{(вигода)}} - MC_{\text{(моральна вартість)}} - P_{\text{(ймовірність)}} \times S_{\text{(санкції)}}$$

«Корумпована особа буде продовжувати, якщо вигода мінус моральна вартість мінус ймовірність бути спійманим, помножена на очікуване покарання (штраф) більше нуля».

Також Клітгаард рекомендує враховувати формулу «корумпованих систем»:

$$C_{\text{(корупція)}} = M_{\text{(монополія)}} + D_{\text{(дискреція)}} - A_{\text{(відповідальність)}}$$

Корупція дорівнює монополії плюс свобода дій мінус відповідальність.

Монополія. Чи є альтернативні варіанти вирішення питання? Чи є конкуренція? Чи є вибір у контрагентів, які взаємодіють із суб'єктом? Наскільки залежними є контрагенти, що взаємодіють? Чим більша монополія, тим більший ризик корупції.

Дискреція. Наскільки широка свобода дій суб'єкта? Чим ця свобода обмежується? Які контролю існують, щоб обмежити свободу дій? Наскільки передбачені дії суб'єкта законодавством чи внутрішніми процедурами? Наскільки регульовано прийняття рішень і критерії прийняття рішень? Чи достатньо інформації про процес, чи є асиметрія?

Відповідальність. Хто кому підзвітний і за що? Яка передбачена відповідальність? Чи передбачена прозорість і звітність за діяльність? Наскільки доступна інформація про діяльність? Чи наявні санкції і наскільки вони потужні?

Відповідно, кожен ризик можна розкласти за складовими згідно формул вище і його краще зрозуміти.

Трикутник шахрайства

Концепція трикутника шахрайства Дональда Крессі¹⁶ також може бути корисна під час аналізу корупційних ризиків. Адже корупція є одним з видів організаційного шахрайства, бо теж є видом «зловживання наділеною фінансовою довірою».

16 <https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294983342>

Під час аналізу доцільно визначати для кожного ризику:

- тиск;
- можливості;
- обґрунтування.



Наприклад:

Тиск – низька зарплата і потрібні кошти, або друзі купили по яхті.

Можливість – доступ до інформації щодо закупівель чи можливість впливу на рішення.

Обґрунтування – перемогу в тендері віддали за розумні кошти без переплат, тому організація не переплатила і не втратила, зате в мене є прямий контакт з підрядником і можливість впливати на якість роботи, адже це друзі.

Таким чином, під кожен з ризиків в результаті аналізу у вас може назбиратись ціла низка атрибутів:



Атрибути аналізу ризику:

1. Оцінка:
 - a. ймовірність,
 - b. вплив,
 - c. швидкість настання,
 - d. рівень вразливості.
2. Пов'язані ризики.
3. Власник ризику.
4. Джерела.
5. Вразливості.
6. Загрози та чинники.
7. Підтвердження.
8. Бізнес-процес.
9. Бізнес-актив.
10. Суб'єкти.
11. Наслідки.
12. Першопричина (root cause).
13. Контрольованість, постійність.

Очевидно, що після ретельного аналізу проблем із формуванням плану дій не виникне.

ОЦІНКА КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ



ПИТАННЯ: Навіщо робити оцінку ризиків?

ВІДПОВІДЬ: Для того, щоб зрозуміти, які ризики більш небезпечні, щоб пріоритезувати свої дії в реагуванні, гарантувати, що спочатку ми дбаємо про значні ризики, а потім про незначні – мінімізувати небезпеку.

Вимоги до оцінки:

- **Систематично.** Оцінку ризиків треба робити, сформувавши певний підхід, який ви будете послідовно застосовувати. Вдаватись щоразу у крайнощі лише нашкодить. Потрібно чітко розуміти Хто, Що, Коли і Як робить. Наприклад, це має бути зафіксовано документально у відповідній політиці, як це радить COSO (див. розділ Визначення або ідентифікація корупційних ризиків), а також стандарт ISO 37001.
- **Ітеративно.** Не варто розраховувати, що відразу вийде ідеально. Краще скористатись принципом цибулини і поступово дійти до глибини.



Наприклад: Перше опитування – виявити загальний перелік ризиків. Друге – структурувати і виявити додаткові ризики. Третє – оцінити.

Наприклад: почати з ключових бізнес-процесів і на наступних ітераціях закрити менш важливі чи ті, які з меншою матеріальністю.

Наприклад: Спочатку оцінити властиві ризики і потім залишкові.

- **Спільно.** Залучати власників ризиків, власників бізнес-процесів і експертів. Роль комплаєнс-офіцера чи антикорупційного уповноваженого – це методологічно правильно організувати процес і його модерувати, однак аж ніяк не бути головним генератором ідей під час оцінки ризиків.
- **Неупереджено.** Уникати конфлікту інтересів під час оцінки і пам'ятати про когнітивні хиби.



Наприклад: про скільки корупційних ризиків чи недоліків внутрішніх контролів у закупівлях розповість вам менеджер із закупівель?

- **Об'єктивно.** Необхідно зважати на декілька кутів зору, враховувати лише факти і дані, які можливо перевірити, а ще краще квантифікувати. Гарантією об'єктивності в оцінці корупційних ризиків є прозорість процесу і його відкритість до незалежної оцінки як самого процесу, так і результатів.

Наприклад: Публічне обговорення проміжних результатів оцінки корупційних ризиків.

Наприклад: Незалежна оцінка корупційних ризиків, що здійснюється третьою стороною.

Наприклад: У кожного експерта може бути різне трактування рівня впливу ризику на організацію під назвою «Високий». Щоб забезпечити об'єктивність, необхідно ввести єдине розуміння термінології, бажано, з певними індикаторами чи навіть прикладами.

Оцінювання рівня ризику

У розділі «Чим керуватись під час управління ризиками?» ми визначили важливість фіксації шкали (критеріїв) оцінки до початку самої оцінки.



Шкали оцінювання бувають:

- **Якісна:**
 - високий, середній, низький (3-бальна);
 - надвисокий, високий, середній, низький, незначний (5-бальна);
- **Кількісна:**
 - 1, 2, 3;
 - 1, 2, 3, 4, 5.

Рівень деталізації кожна організація обирає для себе самостійно, керуючись кількістю ризиків, розміром організації та її організаційною структурою.

Рівень ризику ділить список ризиків у відповідні групи та передбачатиме відповідну стратегію поводження.



Рівень ризику може бути:

- **Властивий** – ризик, який існує сам по собі без урахування наявних контролів організації щодо нього.



- **Залишковий** – рівень ризику, після врахування існуючих контролів та їх ефективності.



Наявність контролю не означає автоматично, що ризик нівельовано. Необхідно переконатись, що дизайн контролю правильний, і він справді працює ефективно.

Наприклад: Дуже часто в організаціях передбачено подвійний контроль за платежами. А по факту – один і той самий бухгалтер, набирає платіж, погоджує його і здійснює в клієнт-банку, накладаючи підпис директора.



Таким чином, оцінку корупційних ризиків можна розділити на етапи:

1. Оцінка властивих ризиків.
2. Оцінка контролів.
3. Оцінка залишкових ризиків.
4. Стратегія поводження із залишковими ризиками.

Такий підхід покликаний захистити від помилок і гарантує повноту оцінки.



Питання: Навіщо розділяти між властивими і залишковими ризиками?

Відповідь: Щоб не посіяти плутанину серед тих, хто оцінює і забезпечити максимальну об'єктивність. Адже належно оцінити вплив ризику можна лише властивому ризику. У той же час, наявність контролів може зменшувати лише ймовірність настання. У різних учасників процесу оцінки різна обізнаність щодо наявності чи ефективності контролю, відповідно, буде різна оцінка ймовірності.

Однак, у своїх прикладах COSO використовує спрощений підхід і випускає оцінку властивих ризиків, використовуючи критерії оцінки ймовірності, що вже враховують відсутність чи наявність контролів. Авторам посібника такий підхід видається більш прийнятним для більш досвідчених виконавців.

У більшості випадків оцінка рівня ризику є функцією оцінок:

- рівень впливу;
- ймовірність настання.



Чудовим прикладом шкали для оцінки ймовірності ризиків може бути приклад шкали оцінки комплаєнс-ризиків від COSO, яка містить допоміжні критерії:

- наявність контролів;
 - політики і процедури;
 - контролі;
 - відповідальна особа;
 - навчання;
 - перевірки керівництва.
- можлива частота порушень.

ТАБЛИЦЯ 1.
ЙМОВІРНІСТЬ НАСТАННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКІВ ЗА COSO¹⁷

Шкала	Наявність контролів	Можлива частота порушень
5 Майже напевно	• Немає контролів • Жодної політики чи процедур • Відповідальних осіб не визначено • Навчання немає • Немає перевірок керівництва	Очікується в більшості випадків Більш ніж один раз на рік
4 Ймовірно	• Політики та процедури діють, але вони не обов'язкові та не оновлюються регулярно • Контролі не протестовані або протестовані з незадовільними результатами • Визначено відповідальну особу • Певне формальне та неформальне навчання (на робочому місці) • Немає перевірок керівництва	Можливо, траплятиметься Принаймні раз на рік
3 Можливо	• Політики обов'язкові, але не оновлюються регулярно • Контролі перевірялися лише зрідка, результати неоднозначні • Визначено відповідальну особу • За потреби проводиться навчання • Періодичні перевірки керівництва проводяться, але не документуються	Повинно було б трапитись в певний час Принаймні раз на 5 років

17 Джерело: COSO Compliance Risk Management, 2020

2 Малоймовірно	• Політики обов'язкові та регулярно оновлюються • Контролі перевірені з переважно позитивними результатами • Регулярне навчання визначених відповідальних осіб, але не підтверджене документально • Регулярні перевірки керівництва проводяться, але не документуються	Може відбуватися в певний час Принаймні раз на 10 років
1 Винятково	• Політики обов'язкові та регулярно оновлюються • Елементи керування регулярно тестуються з позитивними результатами • Регулярне обов'язкове навчання проводиться для визначеної відповідальної особи (осіб), а також навчання задокументовано • Виконуються та документуються регулярні перевірки керівництва	Може виникнути лише у виняткових випадках Рідше одного разу на 10 років

Аналогічно, прикладом шкали для оцінки рівня впливу ризиків може бути приклад шкали від COSO, яка містить допоміжні критерії:

- юридичні;
- фінансові;
- операційні (перебої в роботі);
- репутаційні;
- життя і здоров'я;
- здатність досягти стратегічних бізнес-цілей.

Таблиця 2. Рівні впливу комплаєнс-ризиків за COSO.

Шкала	Юридичні	Фінансові	Операційні	Репутаційні	Життя і здоров'я	Цілі
1 Незначний	В межах закону	< \$1 млн.	< півдня	Жодних вістей	Без ушкоджень	Відсутній вплив
2 Маленький	Незначні штрафи	\$1-\$5 млн.	< 1 день	Локальний, але відновлювальний	В межах первинної допомоги	Мінімальний вплив
3 Серйозний	Значні штрафи	\$5-\$25 млн.	1 день - 1 тиждень	Негатив в межах регіону	Потребує лікування	Відчутний вплив
4 Згубний	Кримінальне переслідування	\$25-\$100 млн.	1 тиждень - 1 місяць	Негатив в національних чи міжнародних медіа	Смерть чи втрата працездатності	Значний вплив
5 Катастрофічний	Ймовірне засудження Втрата права вести бізнес	> \$100 млн.	> 1 місяця	Тривале покриття в на перших шпальтах	Чисельні летальні випадки	Зупинка бізнесу

Тепломапа (матриця ймовірностей-наслідків) – зручний інструмент графічного відображення ризиків – система координат, що складена з ймовірності та рівня впливу.

Класичною є стратегія поводження:

- Організація діє в зеленому полі – сукупні бали 1-6;
- Погоджується приймати ризики й у жовтому полі (допустимий ризик) – сукупні бали 6-12;
- Виключає можливість роботи в червоному полі – сукупні бали 15-25.

Таблиця 3. Матриця ймовірностей-наслідків

5	5*1=5	5*2=10	5*3=15	5*4=20	5*5=25
4	4*1=4	4*2=8	4*3=12	4*4=16	4*5=20
3	3*1=3	3*2=6	3*3=9	3*4=12	3*5=15
2	2*1=2	2*2=4	2*3=6	2*4=8	2*5=10
1	1*1=1	1*2=2	1*3=3	1*4=4	1*5=5
	1	2	3	4	5

СТРАТЕГІЯ ПОВОДЖЕННЯ З РИЗИКАМИ

Для кожного ризику в реєстрі ризиків повинна бути зафіксована стратегія поведінки, яка складається з:

- видів реакції на ризик;
- заходів з реагування на ризик.

Приклади виду реакції на ризик:

- Уникати ризик – Знищити.
Наприклад: зупинити чи заборонити певну діяльність.
- Зменшити ризик – Лікувати.
Наприклад: вживати заходів з врегулювання:
 - робота з першопричинами;
 - зменшення негативних наслідків (не є доцільним у випадку з корупційними ризиками).
- Прийняти ризик – Толерувати (не є доцільним для корупційних ризиків).
- Передати чи Розділити.
Наприклад: передати закупівлі на аутсорсинг незалежній закупівельній організації.



Потім заходи з реагування на ризик можна відобразити окремо у вигляді Плану:

- винести в окрему таблицю;
- консолідувати і структурувати;
- додати відповідального;
- додати кінцевий строк.

Типовими заходами з врегулювання, як правило, є:

- зміна чи створення політик і процедур;
- створення або покращення контролів;
- автоматизація чи впровадження автоматизованих контролів;
- навчання;
- посилення моніторингу;
- зміна системи мотивації та оцінки.



АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Не вдаючись до подробиць аналізу чи технічної сторони, важливо не відірватися від здорового глузду.



Відповідно, головними питаннями під час аналізу мають стати:

- Чи зникли/чи зменшились прояви корупції в організації?
- Чи влаштовує нас поточний рівень проявів корупції?
- Чи зменшились корупційні ризики самі по собі?
- Якщо ми припинимо роботу з управління корупційними ризиками, то як це вплине на організацію?
- Що відбудеться, якщо не буде комплаєнс-підрозділу, чи антикорупційного уповноваженого, чи служби безпеки чи САП, НАБУ, ДБР з НАЗК?

Чесні, відверті, хоч і суб'єктивні відповіді на зазначені вище питання, будуть скоріше філософськими. Однак, саме вони повинні стати поштовхом і головним мотиватором для подальшого аналізу та подальшої реорганізації роботи з управління ризиками.



Додатковими питаннями для оцінки результативності управління корупційними ризиками, крім типового проценту виконаних заходів з Плану реагування на ризики, можуть бути:

- результати опитування суб'єктивного рівня сприйняття корупції;
- результати опитувань щодо рівня довіри в організації;
- результати опитувань щодо рівня задоволеності працівників організації;
- динаміка звернень на антикорупційну лінію довіри, зменшення говорить про погіршення, а не покращення ситуації;
- швидкість реагування на інциденти;
- % інцидентів із статусом «Заходи вжиті»;
- % повторюваних (схожих між собою) інцидентів;
- кількість релевантних зауважень у звітах щодо внутрішнього аудиту, зовнішнього аудиту, внутрішніх контролів;
- рівень задокументованості бізнес-процесів і % покриття ризик-точок автоматизованими контролями.

Зрештою, не взаємовиключним, а скоріше перевірочним питанням має бути:

- Чи зростає прибутковість організації?
- Чи досягає організація бізнес цілей?



Рекомендації:

- Аналіз має здійснюватися регулярно, відповідно до рівня ризиків. Хоч закон і визначає певну періодичність, наприклад щорічно, ніхто вам не забороняє це робити частіше, якщо певні ризики є критичними.
- Результати аналізу повинні бути зафіксовані письмово у звіті.
- Звіт з результатами аналізу повинен містити окрім узагальнюючих оцінок, структуру і наповнення, що корелює з антикорупційною або комплаєнс-програмою. Наприклад:
 - політики і процедури;
 - відповідальність, нагляд та повноваження;
 - карта ризиків;
 - план врегулювання ризиків;
 - комунікації і навчання;
 - моніторинг, аудит та робота лінії довіри;
 - мотивація та примус;
 - інциденти і розслідування;
 - реагування на порушення.
- Звіт доповідається особисто найвищому керівництву.
- Звіт має бути доступний публічно.



1. У яких міжнародних стандартах відображений системний підхід в управлінні ризиками?
2. Навіщо управляти корупційними ризиками? Чим потрібно керуватись під час управління корупційними ризиками?
3. Назвіть приклади джерел інформації по визначенню корупційних ризиків.
4. Назвіть приклади методів збору інформації для виявлення корупційних ризиків.
5. Які існують атрибути аналізу корупційних ризиків?
6. Назвіть етапи оцінки корупційних ризиків.
7. Для чого і як використовується тепломапа?
8. Назвіть види реакції на ризик та заходи з реагування на ризик.

Розділ V. Частина 3

НОРМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ. ПРАВА, ОБОВ'ЯЗКИ, ЗАБОРОНИ

ЕТИКА – ЕФЕМЕРНЕ ПОНЯТТЯ ЧИ ІНСТРУМЕНТ, ЯКИЙ НАДАЄ БІЗНЕСУ СЕНС І ВЕДЕ ДО ЙОГО ПРОЦВІТАННЯ?

Коли йдеться про етику ведення бізнесу, зазвичай ми розуміємо, що йдеться не про безпосередньо правове регулювання певних бізнес-процесів, а радше про місію певного бізнесу, його принципи та світогляд. Це саме те, що додає будь-якому бізнесу сенсу і смислу, надихає працівників, робить бізнес успішним та соціально відповідальним, а не лише інструментом для отримання прибутку. Саме завдяки місії, візії і цінностям, викладеним у власних кодексах етики, прогресивні бізнеси змінюють світ.

Уже десятиліттями демонструє свою високу ефективність так званий «тон зверху» в питаннях нульової толерантності до корупції – відданість справжнім цінностям, прозорості й справедливості у діяльності. Це означає, що власники та вище керівництво будь-якого бізнесу повинно всіляко демонструвати свою персональну відданість чесним, прозорим і етичним (у тому числі, з точки зору протидії корупції) способам ведення бізнесу, власне, свою віру і підтримку концепцій, закладених у кодекс етики.



Підтримку етичних принципів ведення бізнесу потрібно саме демонструвати на практиці, у щоденній діяльності, при вирішенні абсолютно всіх бізнес-задач, а не просто декларувати.

З точки зору комплаєнсу, етика — доволі широке та багатозначне поняття.



Етика — 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.

Навіщо потрібно спеціально формулювати принципи етики в бізнесі? Працівники регулярно стикаються з ситуаціями, в яких вони мусять вирішувати для себе питання морально-етичного характеру. Це пов'язано з тим, що інтереси самого працівника, його колег, керівництва, клієнтів, ділових партнерів та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) не завжди знаходяться (а частіше навіть не знаходяться) в гармонійному балансі.



Ситуація, коли працівникові треба зробити вибір тієї чи іншої лінії власної поведінки у робочих ситуаціях з конфліктом інтересів, називається етичною дилемою.

Крім того є види діяльності, в яких етика є чи найважливішим складником бізнесу – сюди відносяться, наприклад, фармацевтична галузь, дослідження у сфері генної інженерії, медицина, діяльність в оборонній промисловості тощо.

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



Зрештою, переважна більшість працівників, в принципі, може не задуматися про етичний бік діяльності на роботі, якщо увагу працівника на це спеціально не звернути. Також, всі працівники на особистісному рівні є різними, з різними цінностями, різним вихованням та різним світоглядом, тому завжди потрібно розуміти, що для різних людей одні й ті самі речі і ситуації будуть виглядати нормально чи ненормально, вже не кажучи про людей з різних культур.



В інтересах бізнесу, працівник має бути максимально позбавлений етичних дилем під час виконання трудових обов'язків. Цього можна досягти:

- чітким і однозначним регламентуванням всіх бізнес-процесів (враховуючи відповідні ризики певної діяльності);



- максимальною автоматизацією процесу прийняття будь-яких важливих рішень у компанії; та
- наявністю адекватної системи контролю та перехресного погодження всіх ключових рішень.

Інакше кажучи, позбавлення працівника етичної дилеми означає, що працівник чітко знає, що від нього вимагається в певній ситуації, і при цьому всі значимі з точки зору прийняття рішень дії всіх працівників є прозорими, такими, що відстежуються і адекватно контролюються.



Відповідно, починати роботу з впровадження етичної ділової культури є сенс з чіткого формулювання поведінки, до якої працівники заохочуються, та розробки заходів заохочення до такої поведінки.

ЩО ТАКЕ «ПРАВИЛЬНИЙ КОДЕКС ЕТИКИ»?

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, звісно, головним є сам процес розробки Кодексу.

Цікавим є те, що робота над кодексом етики безперечно покаже дійсний стан справ у будь-якому бізнесі, оскільки визначення основних етичних дилем означає відкритий і чесний діалог з працівниками та їх готовність відкрито говорити про певні неоднозначності, що можливо лише в умовах адекватної загальної корпоративної структури.



Кодекс етики найчастіше міститиме наступне:

- вступне слово від власників і 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 прийнятті рішення в ситуації виникнення дилем (бажано у вигляді чіткого й легкого для сприйняття алгоритму дій);



- порядок звернення до менеджменту у разі виникнення сумнівів/етичної дилеми, або наявності інформації про порушення або можливість його настання;
- посилання на внутрішні документи, якими врегульовано можливі наслідки для працівника у вигляді санкцій у разі порушення норм Кодексу;
- практичні приклади;
- порядок поведінки у соціальних мережах;
- посилання на законодавчі акти, галузеві стандарти та інші регуляторні документи, а також професійні етичні стандарти, якщо такі є.



Чого точно не повинно бути в кодексі етики:

- кодекс оперує теоретичними, «високими», філософськими фразами без їх підкріплення практичним контекстом;
- кодекс описує ризики і ситуації, не притаманні конкретному бізнесу;
- кодекс написаний важкою мовою, в стилістиці юридичних документів, містить велику кількість заборон та посилань на відповідальність без надання практичних пояснень щодо правильного рішення;
- структура кодексу нелогічна, непослідовна, не визначені засоби комунікації на випадок виникнення запитань;
- кодекс великий за об'ємом, що вимагає значного часу для його прочитання.

Усе ще розповсюдженою є думка, що Кодекс етики — це документ для великих організацій, особливо з великими оборотами, або тих, які здійснюють діяльність в певних очевидно етично чутливих галузях (медичина, фармакологія тощо). Ця думка є лише стереотипом.



Насправді, кодекс етики потрібен всім, навіть невеликим компаніям, вже з моменту, коли з'являються проміжні щаблі управління, і у керівника вже немає можливостей самостійно пильнувати поведінку всіх працівників, наочно демонструвати їм власний приклад та вчасно доводити та пояснювати свої цінності.

ВПРОВАДЖЕННЯ НОРМ КОДЕКСУ ЕТИКИ

Для того, щоб Кодекс етики мав статус локального нормативного акту компанії, юридично обов'язковим для працівників і за його невиконання можна було притягнути до, щонайменше, дисциплінарної відповідальності, слід дотриматися певних формальностей при введенні кодексу в дію.



- Кодекс повинен бути затверджений спеціальним рішенням вищого керівництва компанії (зборів учасників, Наглядової ради, виконавчого керівництва) відповідно до Статуту. Зміст Кодексу необхідно обов'язково довести до відома всіх працівників організації.
- Нові працівники мають ознайомлюватися з Кодексом поряд з іншими документами компанії вже при прийомі на роботу під розписку (або з використанням цифрових технологій, які дозволяють правильно і чітко зафіксувати таке ознайомлення конкретним працівником).
- Практика показує, що далеко не вся інформація засвоюється з першого разу, а тому детальніше ознайомлення з Кодексом етики у вигляді тренінгів тощо повинні проводитися регулярно.

Сучасні технології цілком дозволяють зробити Кодекс етики, тренінги щодо його змісту інтерактивними, зручними для користувачів, цікавими та навіть розважальними. Електронний формат тренінгу видається ефективним, проте періодично таку тренінги повинні проводитися очно, оскільки живе спілкування з професійно підготовленим тренером підвищує вірогідність того, що працівники будуть ставити запитання, які їх турбують, і винесуть з відповідного тренінгу максимальну користь.



Важливо розуміти, що зазвичай бізнеси роблять свої кодекси етики загальнодоступними і публікують їх на своїх вебресурсах, а тому в сучасному світі про будь-який бізнес можна скласти достовірне враження, просто проглянувши відповідний кодекс етики і зрозумівши місію бізнесу, цінності та його етичність. Відповідно, якісний кодекс етики, який чітко відображає сам бізнес — це ще й потенційно серйозна конкурентна перевага.



1. Чи є Кодекс етики обов'язковим документом, який регулює бізнес-діяльність компанії?
2. Чи може працівник не погоджуватися з положеннями Кодексу? Якщо так, якими мають бути дії працівника?
3. Чи може і повинен Кодекс етики містити чіткі інструкції щодо 100% існуючих етичних дилем, незважаючи на те, яким буде розмір самого Кодексу?
4. Чи не є взаємовиключними поняття етика і бізнес?

Розділ V. Частина 4

ПРОСВІТНИЦЬКІ ЗАХОДИ. НАВЧАННЯ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ І ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ; НАДАННЯ УПОВНОВАЖЕНИМ РОЗ'ЯСНЕНЬ ТА КОНСУЛЬТАЦІЙ ПРАЦІВНИКАМ

ДЛЯ ЧОГО ПРОВОДИТИ НАВЧАННЯ З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ І ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ?

Навіть найкращі політики та процедури з впровадження антикорупційних заходів, антикорупційної програми, кодексу етики не матимуть жодного змісту, якщо вони не будуть підкріплені знаннями працівників. Інакше кажучи, якщо працівникам невідомі правила поведінки та ведення бізнесу в компанії, безпідставними будуть очікування, що працівники будуть виконувати такі правила.

Крім того, формально, відсутність доказів обізнаності працівників з певними правилами та процедурами всередині компанії не дає компанії правових підстав для притягнення працівника до відповідальності за відповідне порушення. Одна справа, якщо таке порушення стосується якихось відносно незначних ситуацій і прямо не становить ані серйозної юридичної, ані репутаційної загрози для компанії, але інша справа, якщо порушення значне, наприклад, таке що дає підстави підозрювати корупцію, що потенційно може означати розслідування у кримінальній справі.



Відповідно, ключовим елементом успішного, реально працюючого антикорупційного комплаєнсу у компанії є проведення регулярних, інформативних та чітких навчальних програм (тренінгів) для персоналу з метою доведення до відома працівників правил, встановлених саме в цій компанії.

Всі працівники, менеджмент і агенти (тобто, представники) повинні пройти навчання за програмою, розробленою з урахуванням відповідних потреб і обставин. Доцільно організувати подібну підготовку навіть для підрядників і постачальників, адже вони, співпрацюючи з компанією, також можуть завдати значної шкоди її репутації через незаконні або просто спірні практики ведення бізнесу.



Метою такого навчання є забезпечення директорів, посадових осіб, співробітників і ділових партнерів практичними знаннями, матеріалами щодо необхідних заходів боротьби з корупцією та підготовка їх до виявлення корупційних ризиків у поточних ділових операціях підприємства, а також вжиття всіх необхідних заходів для уникнення таких ризиків.

Процес навчання повинен бути обов'язково задокументований. Дуже важливо для компанії отримати від кожного працівника чи представника контрагента, що пройшов відповідне навчання, письмове підтвердження про це. У сучасних реаліях таке підтвердження може бути отримане також і в електронному вигляді (наприклад, на внутрішньому порталі компанії з можливістю чіткої ідентифікації працівника).

Це необхідно для того, щоб у випадку кризи компанія могла чітко продемонструвати всім зацікавленим сторонам (правоохоронним органам, материнським структурам, потенційним партнерам по бізнесу тощо), що компанія вживала належні заходи для забезпечення реальної протидії корупції, і відповідно навчала своїх працівників.

ЯК ЗРОБИТИ ТРЕНІНГ ЕФЕКТИВНИМ – ЗНАЙ СВОГО ПРАЦІВНИКА І ЙОГО ПОТРЕБИ

У якості орієнтовного документа в контексті того, як проводити тренінги в компанії з антикорупційних питань, заслуговують на увагу «Методичні рекомендації для тренерів щодо проведення антикорупційних навчань», затверджені Рішенням НАЗК України від 22.09.2017 № 738. Для міжнародних бізнесів також варто перевірити наявність внутрішньої політики чи процедури, які можуть регулювати проведення тренінгів з урахуванням специфіки конкретного бізнесу, або специфіки певного регіону, та забезпечити відповідність тренінгів, які проводяться, таким політикам та процедурам.



Відповідно до вказаних методичних рекомендацій, першим кроком будь-якого тренера має стати проведення оцінки потреб, один зі способів здійснення якої — поставити низку запитань і дати на них відповідь. Зокрема, такими питаннями можуть бути:

- Якими є мета та завдання навчальної програми (наприклад, тренінг з загальних питань запобігання корупції, виконання політики щодо подарунків, порядок повідомлення про порушення викривачами, тощо)?



- На яку цільову аудиторію вона розрахована (наприклад, офісні працівники, працівники робітничих професій, працівники, які безпосередньо контактують з регуляторними чи контролюючими органами)?
- Який наразі рівень обізнаності цільової аудиторії (наприклад, ввідний тренінг з огляду базових понять, тренінг для посадових та відповідальних осіб, тренінг для команди відділу комплаєнсу)?
- Які знання та вміння необхідно набути цільовій аудиторії (наприклад, загальні, тобто виявити ризик і повідомити Уповноваженого, чи спеціальні – щодо того, як правильно реагувати на повідомлення працівників)?

Також, тематика та форма навчальних заходів (тренінгів) повинна визначатися з урахуванням:



- змін у законодавстві, які потрібно довести до відома працівників;
- пропозицій засновників (учасників), керівника, органів управління, посадових осіб усіх рівнів, працівників Компанії щодо проблемних питань або питань, які викликають труднощі;
- результатів моніторингу/оцінки виконання антикорупційної програми компанії (ці результати вкажуть на слабкі місця в комплаєнс-системі компанії, які потрібно пропрацювати);
- результатів періодичного оцінювання корупційних ризиків у діяльності компанії;
- результатів проведених перевірок та внутрішніх розслідувань.

Крім того, ретельно слід ставитися і до визначення цільових груп навчання, а також з'ясування рівня підготовки членів таких груп. Інакше навіть прекрасно підготовлений тренінг може виявитися або абсолютно некорисним (наприклад, кваліфіковані працівники нічого нового не дізнаються і поставлять під сумнів корисність тренінгів у принципі), або надто складним і неефективним (наприклад, не підготовлені працівники не розуміють суть тренінгу в достатній мірі і будуть вчиняти порушення встановлених правил).



Основною групою працівників, тренування яких 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 (наприклад, персонал, який в силу своїх професійних обов'язків так чи інакше працює з органами державної влади, регуляторними органами, персонал відділу закупівель тощо).

При цьому, 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 регулярних контактах з державними регуляторними органами) корупційні ризики таких дій можуть бути надмірними.

Крім того, мінімальна «тверда» ставка в комплексі зі значними бонусами, що залежать від продажів, — це модель, яка, хоч на перший погляд і сприймається як справедлива, але на практиці є такою, що спонукає працівників до досягнення результату у будь-який спосіб, в тому числі з ігноруванням корупційних ризиків. Така система не враховує інших критеріїв оцінки роботи працівників (наприклад, докладених зусиль, рівня компетенції, відношення до роботи тощо), що впливає на мотивацію працівника, в тому числі щодо дотримання вимог з антикорупційного комплаєнсу.



Набагато краще збалансованою виглядає система винагороди, застосовна до всіх працівників, яка передбачає достойну основну заробітну плату, наявність розгалуженої шкали оцінки роботи працівника, яка враховує низку різних критеріїв, таким чином забезпечуючи максимальну об'єктивність оцінки.

Як наслідок, така система дозволяє набагато ефективніше визначати ефективність працівника та остаточний розмір його винагороди через можливість виплати та розмір бонусу, а також зводить до мінімуму інтерес працівника до вчинення неправомірних дій для збільшення розміру власного доходу.

ЯК ЗРОБИТИ ТРЕНІНГ ЕФЕКТИВНИМ – ПЕРЕВІРКА ЗНАЬ ПРАЦІВНИКІВ

За результатами навчання працівники повинні чітко знати і розуміти:

- 
- що таке антикорупційна політика організації та як вона співвідноситься з відповідними вимогами законодавства України щодо протидії корупції;
 - процедури по боротьбі з корупцією, впроваджені в організації, які стосуються їх посади, а також, в загальних рисах, антикорупційну стратегію компанії;
 - прояви корупції, які можуть виникати при виконанні їх обов'язків;
 - обставини, за яких може статися порушення, і способи розпізнання цих обставини;
 - необхідні профілактичні та запобіжні дії, яких працівник повинен вжити для уникнення ризику корупції (наприклад, не вести будь-яких приватних розмов з представниками контролюючих органів під час перевірки компанії);
 - ризики корупційних діянь та їх наслідки для конкретного працівника та організації в цілому, а також відповідальність, яка може настати, і механізм її дії (наприклад, за корупційні дії працівника може бути притягнуто до кримінальної відповідальності, і нести таку кримінальну відповідальність першочергово буде сам працівник як фізична особа);
 - як і до кого працівник повинен звернутися у випадку сумнівів, потенційно пов'язаних з корупційними ризиками.

Перевірка ефективності навчання є досить простою – власне, вона вимагає проведення тесту з перевірки знань після кожного тренінгу, з обов'язковим документуванням результатів тесту у якості доказу справжності та ефективності тренінгу, а не його проведення «для форми» або «більше на папері».

Важливий практичний момент – перед проведенням тренінгу і тесту слід пояснити працівникам, що мета тесту – не іспит працівника, і не спроба зловити працівників не відсутності певних знань чи некомпетентності, а навпаки, мета – виявити ефективність тесту, слабкі місця в тесті та знаннях працівників, щоб швидко і ефективно усунути недоліки.

ЯК ЗРОБИТИ ТРЕНІНГ ЕФЕКТИВНИМ – РЕГУЛЯРНІСТЬ ТА ОБОВ'ЯЗКОВІСТЬ НАВЧАННЯ

Ключовим аспектом ефективності тренінгу є вимога до обов'язковості навчання.

Так, на рівні компанії необхідно проінформувати всіх працівників, що тренінги компанії, в тому числі з питань запобігання корупції, є обов'язковими до проходження, і їх проходження є передумовою для допуску до роботи.

Доцільно також одразу запровадити правило, відповідно до якого не існує поважних обставин для того, щоб працівник пропустив певний тренінг.

У випадку хвороби, відпустки, інших обставин, які унеможливають участь у тренінгу в день його проведення, такий тренінг повинен або бути відвіданий з іншою групою (якщо є така можливість), або прослуханий у форматі відеозапису, що в сучасному світі взагалі не є проблемою.

Є сенс також встановити, що уникнення або невиконання розкладу щодо відвідування тренінгів порушує внутрішню дисципліну в компанії, є дисциплінарними проступком і, відповідно, у разі систематичності, може становити підставу для звільнення працівника.

Також, будь-які тренінги варто проводити з достатньою регулярністю для відновлення знань працівників.

Достатньо регулярно – це в середньому один раз на півроку, максимум один раз на рік. Є сенс проводити тренінги в один і той самий час, наприклад, приурочуючи їх проведення до певних подій у корпоративному житті компанії (наприклад, проведення Дня комплаєнсу тощо).

ЯК ЗРОБИТИ ТРЕНІНГ ЕФЕКТИВНИМ – ЯК ЗАЦІКАВИТИ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасному світі традиційні форми навчання – формат лекції або навіть уже стандартної презентації – вебінару не є ефективним.

Відповідно, для того, щоб працівники максимально зрозуміли та запам'ятали сутність антикорупційного навчання, необхідно зробити процес навчання інтерактивним, креативним та цікавим.





Звісно, зовсім без теорії та базових знань обійтися не вийде, але на доповнення до більш «традиційної» частини, доцільно також розробити, наприклад:

- комікс;
- розгадування квеста;
- відеоролик;
- смішні розважальні загадки або вірші;
- мозковий штурм (цікавий метод для креативних працівників, але вимагає сильних лідерських навичок у тренера для уникнення хаосу та направлення дискусії в конструктивне русло);
- розбір практичних кейсів (реальних чи вигаданих).



Всі навчальні матеріали (включно з креативно-розважальною практичною частиною) повинні знаходитися в постійному доступі для працівників хоча б у електронному вигляді на внутрішніх ресурсах компанії.



1. Чому проведення тренінгів з запобігання корупції є важливим для бізнесу?
2. Чи можуть такі тренінги проводитися в робочий час, який повинен витрачатися працівниками, власне, на роботу?
3. Чи може призначення менеджментом тренінгу стати підставою для відміни працівником наперед запланованої відпустки?
4. Чи може компанія уникнути обов'язку документувати участь працівників у тренінгу, посилаючись на надмірний формалізм? Чому?

Розділ V. Частина 5

ЗАХОДИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПЕРЕВІРКИ СТОСОВНО ПРАЦІВНИКІВ ТА ІНШИХ ВНУТРІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ – ПЕРЕВІРКА, ЗАПОБІГАННЯ, ВРЕГУЛЮВАННЯ

Що таке конфлікт інтересів?

Поняття конфлікту інтересів в Україні встановлюється в Законі України «Про запобігання корупції». Конфлікт інтересів буває або потенційним, або реальним.



Потенційний конфлікт інтересів – це 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.

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.

При потенційному конфлікті інтересів у особи наявний приватний інтерес у сфері, в якій вона виконує свої службові/представницькі повноваження. Така ситуація надалі впливатиме на об'єктивність особи під час реалізації своїх повноважень або трудових обов'язків.

При реальному конфлікті інтересів особа реалізує (повинна реалізувати) свої повноваження у сфері, де у неї наявний приватний інтерес. Це викликає суперечність між повноваженнями і приватним інтересом, і ця суперечність впливає на об'єктивність вчинення дій чи прийняття рішень.



Сам по собі наявний 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 (а саме, перетворення конфлікту з потенційного на реальний) можуть призвести до значних правопорушень.

Саме через це всім компаніям необхідно проводити постійний моніторинг виникнення та наявності конфлікту інтересів.



Відповідно до Методичних рекомендацій НАЗК щодо врегулювання конфлікту інтересів, конфлікт інтересів найчастіше виникає в таких сферах життя:

- Сімейні та родинні стосунки. Бажання піклуватися про членів сім'ї, родичів є природним для кожної людини, тому відносини з такими особами є передумовою виникнення приватного інтересу. Тож у випадку спільної роботи з членами сім'ї та родичами слід звертати увагу на наявність, характер та зміст службових чи представницьких повноважень, що можуть бути реалізовані стосовно таких осіб;
- Реалізація службових/представницьких повноважень стосовно себе. До таких ситуацій можна віднести прийняття (або участь у прийнятті) рішень особою щодо себе самої, які стосуються оплати праці, відведення земельних ділянок, використання права на депутатське звернення чи депутатський запит у власних інтересах;
- Отримання подарунка. В ситуації, коли особа безпосередньо (або її близька особа) отримала подарунок і надалі має прийняти рішення (вчинити дію) щодо дарувальника, наявний приватний інтерес. Такий інтерес зумовлений бажанням віддячити за подарунок;
- Сумісництво, поєднання статусу депутата з іншою діяльністю. Депутат місцевої ради є одночасно керівником комунального підприємства. Водночас як депутат місцевої ради він бере участь у розгляді питання щодо його діяльності на посаді керівника підприємства (щодо оплати його праці, звіту про результати діяльності тощо);



- Засновник/керівник підприємства. Приватний інтерес буде існувати у разі наявності службового чи представницького повноваження стосовно підприємства, установи, організації, в якій особа є засновником та/або керівником;
- Договірні відносини. Для прикладу, приватний інтерес існує у податкового інспектора, який повинен провести контрольні заходи щодо юридичної особи, яка орендує у нього земельну ділянку. Або у керівника, який користується житлом (на умовах договору оренди чи з інших підстав) свого підлеглого. Сутність приватного інтересу полягає у небажанні зашкодити вигідним для особи договірним відносинам;
- Службові стосунки. Приватний інтерес може виникати через конфлікт керівника з підлеглою особою або негативне сприйняття дій підлеглої особи керівником. Часто такого роду приватний інтерес зумовлюють дії викривачів корупції;
- Службова діяльність. Приватний інтерес буде наявний у особи, службову діяльність якої будуть оцінювати в рамках службового розслідування, що координується та контролюється такою особою.

Якими є найчастіші причини конфлікту інтересів?



Причинами конфлікту інтересів найчастіше є:

- нерозуміння самого поняття конфлікту інтересів та існуючих у зв'язку з ним обмежень;
- бажання отримати матеріальний зиск;
- намагання сконцентрувати владу;
- родинні та особисті стосунки.



При цьому, конфлікт інтересів (коли перетворюється з потенційного на реальний) може нести серйозні правові наслідки для компанії, а саме призвести до:

- порушення антимонопольного та іншого регуляторного законодавства;
- вчинення корупційних дій та/або шахрайства;
- неправомірного використання інсайдерської інформації;
- несправедливих кадрових рішень у сфері призначень і винагород.

З ризиками конфлікту інтересів працюють різні служби компаній: кадрова, юридична, закупівель та постачання, комплаєнс, фінансова. Для налагодження системи моніторингу цих ризиків і отримання якісної аналітичної інформації в компанії повинна бути певна особа (як правило, Уповноважений з питань запобігання корупції), яка буде координувати та скеровувати дії всіх перелічених служб, а також відповідати за постійний моніторинг, виявлення та врегулювання конфлікту інтересів.

Як компанії перевірити конфлікт інтересів?



Головним джерелом первинної інформації про реальні та потенційні конфлікти інтересів є повідомлення працівників, подані як під час роботи, так і при прийомі на роботу.

Вимога повідомлення щодо конфлікту інтересів має обов'язково міститися в антикорупційній політиці компанії (або іншому внутрішньому акту компанії, який регулює питання конфлікту інтересів).



Слід дуже чітко довести до відома працівників, що наявність конфлікту інтересів сама по собі не є проблемою, цілком може бути врегульована і не обов'язково призводить до втрати роботи тощо. Інакше існує вірогідність, що працівники не будуть повідомляти про потенційний або навіть і реальний конфлікт інтересів ані під час прийому на роботу, ані під час трудових відносин.

Також, при перевірці конфлікту інтересів (фактично, при опитуванні працівника чи при прийомі його повідомлення) потрібно переконатися, що працівник правильно розуміє суть поняття конфлікт інтересів і повідомлений, що конфлікт інтересів, поки він потенційний, цілком підлягає врегулюванню і не несе негайних ризиків звільнення.



Тим не менше, хоч і не кожен потенційний конфлікт інтересів неминуче стає реальним, але кожен потенційний конфлікт інтересів має бути належним чином опрацьований компанією.

Як працівникам ознайомитися з поняттям конфлікту інтересів та правилами компанії?

З метою врегулювання та запобігання конфлікту інтересів у діяльності працівників (а значить і можливих негативних наслідків конфлікту

інтересів для самої компанії) необхідно прийняти окреме положення про конфлікт інтересів або, що краще, включити відповідний розділ в антикорупційну програму компанії.



В будь-якому випадку конфлікт інтересів повинен бути чітко висвітлений у відповідному внутрішньому документі компанії, який встановлюватиме порядок його виявлення та врегулювання, а також дії працівників і компанії при перевірці та виявленні конфлікту інтересів.

У вказаному документі рекомендується висвітлити наступне:

- поняття конфлікту інтересів;
- основні принципи управління конфліктом інтересів на підприємстві;
- порядок розкриття конфлікту інтересів працівниками підприємства при прийомі на роботу та періодично під час трудових відносин;
- наслідки умисного не розкриття працівниками конфлікту інтересів;
- 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 конфлікту інтересів;
- визначення осіб, відповідальних за прийом і розгляд відомостей про реальний чи потенційний конфлікт інтересів;
- дисциплінарну відповідальність працівників за недотримання положення про конфлікт інтересів.

Обов'язок працівників з розкриття конфлікту інтересів

У документі щодо конфлікту 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.

Для компаній малого та середнього розміру може бути корисною практика щорічного заповнення працівниками форм щодо конфлікту інтересів, а для великих компаній або компаній з високою плинністю кадрів рутинні перевірки наявності конфлікту інтересів можуть здійснюватися і частіше.

Заходи з врегулювання конфлікту інтересів



Заходами зовнішнього врегулювання конфлікту інтересів, відповідно до Методичних рекомендацій НАЗК, можуть бути:

- усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- обмеження доступу особи до певної інформації;
- перегляд обсягу службових повноважень особи;
- застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняттям рішень;
- переведення особи на іншу посаду;
- звільнення особи у виключних випадках.

ПОДАРУНКИ. ПОЛІТИКА ТА ПРОЦЕДУРИ ДІЛОВОЇ ГОСТИННОСТІ

Що передбачає закон?



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

Закон України «Про запобігання корупції»

Українське законодавство (а саме – наведений вище Закон) встановлює обмеження щодо можливості отримання подарунків, але лише державними службовцями та прирівняними до них особами.



Законом заборонено отримання подарунків державними службовцями (та їх близькими 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 визнаним 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 певну незначну встановлену законом суму (один прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на день прийняття подарунка (наразі 2600 грн.), 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 (наразі 5368 грн.).

Після отримання дозволеного подарунка службовець зобов'язаний не приймати рішень та не вчиняти дій на користь особи, від якої отримано такий подарунок. Рішення, прийняте службовцем на користь особи, від якої він чи його близькі особи отримали подарунок, вважається таким, що прийняте в умовах конфлікту інтересів. Такі рішення підлягають скасуванню.

На що орієнтується приватний бізнес?

Законодавство прямо не забороняє і не врегульовує питання отримання та надання подарунків між приватними бізнесами, тому у приватному секторі питання законності та розумності подарунків регулюється певною мірою кримінальним законодавством (коли подарунок перетворюється на хабар) та внутрішніми політиками відповідних компаній (а часто — і їх іноземних материнських структур).

Так, на практиці приватні компанії, орієнтуючись на вищенаведені вимоги українського законодавства, визначають загальну політику та процедури надання і приймання ділової гостинності та подарунків самостійно.



Доцільним для приватних бізнесів є при розробці політики в царині гостинності та подарунків враховувати положення Типової антикорупційної програми, затвердженої НАЗК



Типова антикорупційна програма в частині подарунків передбачає, що дарування та отримання подарунків, а також надання і приймання ділової гостинності у межах установлення чи підтримання ділових відносин або для досягнення іншої мети діяльності компанії допускається, якщо воно відповідає сукупності таких критеріїв:

- не має на меті вплив на об'єктивність будь-якого рішення щодо укладення правочинів, надання чи отримання послуг, інформації, будь-яких інших переваг для компанії;
- не є прихованою неправомірною вигодою (наприклад, для того, щоб одержати або продовжувати одержувати комерційні замовлення або неналежну перевагу);
- відповідає загально визнаним уявленням про гостинність (наприклад, подарунком є сувенірна продукція);
- не заборонено законодавством держави, в якій вони надаються та/або приймаються;
- вартість не перевищує меж, установлених законодавством та компанією;
- не заборонено відповідно до внутрішніх документів організації одержувача і не перевищує встановлену такими документами вартість;
- розголошення про подарунок, ділову гостинність не створить ризику для ділової репутації компанії або того, хто одержав подарунок, ділову гостинність;
- подарунки, ділова гостинність є обґрунтованими, не надмірними і доречними в контексті встановлення/підтримання ділових відносин.

«Золотий стандарт» в сфері адекватного регулювання подарунків/гостинності, який зустрічається у внутрішніх політиках більшості великих міжнародних бізнесів, передбачає також, що:

- не допускається дарування та отримання подарунків у вигляді грошових коштів або їх еквіваленту (подарункові картки або подарункові ваучери);
- якщо є найменший сумнів – подарунок або гостинність надавати або отримувати не можна до консультації зі спеціалістом компанії з комплаєнсу;
- надання та отримання подарунків завжди повинно бути належно задокументоване відповідно до встановлених внутрішніх процедур.

Щодо проявів ділової гостинності як таких, законодавством це питання окремо не врегульовано, тому питання законності і належності проявів гостинності регулюється так само, як і подарунки. Іншими словами, на практиці завжди оцінюється, чи певний вияв гостинності підпадає під критерії дозволеного подарунка.

Що таке адекватний подарунок?



Ключовими критеріями адекватності та дозволеності подарунка є його незначна вартість, надання без умислу щодо отримання чогось взаємін (оскільки умислом характеризується вже хабар), а також відповідність загальним етичним вимогам.

Так, для уникнення сумнівів, компанії доцільно чітко визначити основний перелік або характеристики сувенірної продукції, яка може надаватися чи отримуватися як подарунок з регламентуванням їх вартості та прийнятної суми витрат, що можуть бути подарунком від компанії. Такий перелік зазвичай затверджується внутрішнім положенням компанії з урахуванням норм чинного законодавства України (орієнтовно, щодо вартості подарунків, дозволених для службовців) та іноземного законодавства (якщо компанія є дочірньою структурою іноземного бізнесу).

Адекватним подарунком може вважатися, наприклад, сувенірна продукція (ручки, блокноти тощо), букет квітів, навіть запрошення на каву.



Неприйнятними подарунками, відповідно, завжди будуть гроші, ювелірні вироби, предмети розкоші, подорожі, в тому числі з членами сім'ї, на курорти для відпочинку, обіди/вечері в розкішних ресторанах, готелях чи заміських закладах тощо.

Подарунки та представницькі заходи потрібно оцінювати не лише за їх вартістю, але й з огляду на морально-етичні норми, бо можливі неоднозначності у їх 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 однакової суми компенсація вартості стандартного бізнес-ланчу буде прийнятною на противагу покриттю витрат на відвідування вечірнього (нічного) розважального закладу.

Правила щодо подарунків і гостинності – як оформити?



Правила компанії щодо подарунків повинні 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.

Регламентування цих положень і є одним з основних завдань і призначень відповідної політики компанії. Технічно, політика щодо подарунків та ділової гостинності може становити частину антикорупційної політики компанії, але може становити і окремий документ або навіть бути частиною кодексу етики компанії.



На доповнення до політики як внутрішнього документа, в компанії має бути особа, відповідальна за надання працівникам необхідних дозволів і порад (як правило, це Уповноважений з питань запобігання корупції), а також доступний та відомий всім працівникам та іншим заінтересованим особам канал зв'язку з такою особою.



Не можна вимагати від працівників правильного вирішення питань надання чи отримання подарунків, які завжди містять суб'єктивно-оціночний елемент, якщо для цього не передбачені спеціальні інструменти, працівники не навчені ними користуватися, а компанія не має документально підтвердженого ознайомлення працівників з відповідними політиками та процедурами.



1. Яка різниця між потенційним і реальним конфліктом інтересів?
2. Чи може працівник уникнути розкриття відомостей про наявність конфлікту інтересів?
3. Чи є конфлікт інтересів завжди підставою для звільнення працівника?
4. Звідки працівник повинен дізнатися, як часто і за якою процедурою він повинен надавати власне підтвердження щодо конфлікту інтересів?
5. Яка різниця між подарунком і хабарем?
6. Чи завжди вартість подарунка є визначальним критерієм його прийнятності?
7. Що є орієнтиром розумності вияву ділової гостинності?

Розділ V. Частина 6

ЗАХОДИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПЕРЕВІРКИ СТОСОВНО ДІЛОВИХ ПАРТНЕРІВ ТА ІНШИХ ТРЕТІХ ОСІБ

Ризик порушення комплаєнсу з боку третьої сторони – один із найважливіших і водночас найскладніших для виявлення. Забезпечення комплаєнсу третіх сторін вимагає системного підходу.

Усі елементи глобального економічного середовища, безперечно, взаємопов'язані. Операції, що здійснюються в одній частині світу сьогодні, можуть вплинути на геть іншу локацію завтра. Подібно до кровоносної системи у людському організмі фінансовий сектор розносить поживні речовини (гроші) по усьому світу, від однієї юридичної чи фізичної особи до іншої. На жаль, це має не лише переваги. Фінансові операції також можуть мати токсичні наслідки та численні ризики.

Компанії у всьому світі щодня взаємодіють між собою, і для більшості з них нові можливості для ведення бізнесу мають першочергове значення. Однак можливості у непередбачуваних середовищах, до яких можна сьогодні віднести будь-яку юрисдикцію, а надто країни, що розвиваються, нерозривно пов'язані з ризиками. Вести бізнес у країні з широко розповсюдженою корупцією означає ходити по мінному полю, де співпраця з недобросовісною третьою стороною може призвести до порушення FCPA. Через непрозору структуру власників клієнта ваша компанія може вступити у співпрацю з особами, щодо яких застосовано санкції, або які отримали кошти незаконним шляхом, що може мати різні юридичні та репутаційні наслідки. Працюючи з постачальником, який порушує права людини у закордонній юрисдикції, ваша компанія може стати причетною до інциденту сучасного рабства, чого безумовно бажано уникнути.



Очевидно, що взаємодія з третіми особами є важливою складовою діяльності будь-якої компанії, але, разом з тим, є одним з потенційних джерел ризиків. Хоча компанія не може повністю контролювати дії третіх осіб, вона може нести відповідальність за їхні недобросовісні дії. Збитки, завдані компанії, виражаються не лише у фінансових чи репутаційних втратах, а й у проблемах з правоохоронними чи регулюючими органами. Тому, перевірка третіх осіб для компанії є фінансово вигідною,



оскільки ресурсів на перевірку витрачається значно менше, ніж на усунення збитків від співпраці з недобросовісними третіми сторонами.



Отже, створення надійної системи перевірки третіх осіб включно з регулярними перевірками, розширеною процедурою дью ділідженс, належною системою комунікації та документації, а також всебічним контролем над внутрішніми процесами зменшення ризиків, є важливою складовою і запорукою ефективної роботи компанії та дієвим засобом мінімізації ризиків.

Мета перевірки третіх осіб – це зменшення ризиків, пов'язаних із постачальниками, дистриб'юторами, клієнтами та будь-яким іншими сторонами, з якими взаємодіє ваша компанія.

Можна виділити три ключові компоненти системи перевірки третіх сторін:

1. Обробка даних третьої сторони всередині компанії;
2. Документація, пов'язана з питаннями комплаєнсу третіх сторін;
3. Дью ділідженс третіх сторін.

ОБРОБКА ДАНИХ ТРЕТЬОЇ СТОРОНИ ВСЕРЕДИНІ КОМПАНІЇ

Оскільки обробка даних третьої сторони проходить по-різному у різних організаціях залежно від їхніх розмірів, особливостей ведення бізнесу та організаційної структури, у цьому процесі ключовим елементом є визначення найбільш ризикованих сфер у вашій компанії, що стосуються залучення, комунікації та виплат третім сторонам. Потрібно створити прозору систему обробки інформації, доступну вашому відділу або комплаєнс-офіцеру. Прозора система має дві ключові складові:

1. Чітке розуміння ролей у компанії та відповідальності за обробку даних третіх сторін.
2. Чіткий механізм обробки даних, що передбачає:
 - а) обмін інформацією;
 - б) звітність;
 - в) протоколювання.

У деяких організаціях підрозділи, відповідальні за початкову взаємодію з третіми сторонами, виконують у системі комплаєнсу функції, подібні до функцій комплаєнс-офіцера. В інших організаціях вони відповідають лише за звітування про третіх сторін, у зв'язку з чим їхня роль у системі комплаєнсу обмежена. У першому випадку вони можуть від-

повідати за комунікацію, пов'язану з питаннями комплаєнсу та дью ділідженс для третіх сторін. У другому випадку за ці аспекти відповідає відділ комплаєнсу.



Наприклад, при залучені нового постачальника за весь цикл взаємодії з ним перед контрактуванням, в тому числі за дью ділідженс, відповідає відділ закупівель. Але для прозорості і згідно принципу підзвітності, результат дью ділідженс перевірки, як і комплаєнс-анкета постачальника надається комплаєнс-відділу, який верифікує інформацію, виконуючи контролюючу функцію. В іншій моделі, саме комплаєнс-відділ обробляє всю інформацію від постачальника, проводить дью ділідженс та надає відділу закупівель підтвердження на контрактування нового контрагента.

Для більш ефективної та прозорої обробки даних третьої сторони, використовуються програмні онлайн-інструменти. На ринку доступні спеціалізовані продукти, які об'єднують декілька функцій, необхідних у роботі комплаєнс-офіцерів. А інколи під ці задачі адаптуються наявні CRM-системи, або розробляються власні корпоративні інструменти.



У залежності від функціоналу корпоративні інструменти дозволяють:

- обмежити пряму комунікацію відповідного внутрішнього підрозділу з представниками третьої сторони щодо комплаєнс-документації;
- провести автоматичну первісну оцінку ризику контрагента;
- зручно організувати зовнішній дью ділідженс контрагента;
- централізувати збереження анкети та результатів перевірки контрагента для контролю комплаєнс-офіцером або іншою відповідальною особою без окремого запиту;
- налаштувати моніторинг контрагента;
- дотримуватись принципу наступності при зміні відповідальних осіб в компанії, що виражається у відсутності необхідності шукати і зводити комплаєнс дані по контрагентах з різних ресурсів та електронних скриньок.

За відсутності подібних програмних онлайн інструментів, принципи внутрішньої прозорості, вільного обміну даними, не видалення інформації, моніторингу контрагента мають бути організовані в ручному режимі.

ДОКУМЕНТАЦІЯ, ПОВ'ЯЗАНА З ПИТАННЯМИ КОМПЛАЄНСУ ТРЕТІХ СТОРІН

Ретельно розроблена процедура комунікації – це ефективний засіб зменшення ризиків комплаєнсу, пов'язаних із третіми сторонами, що окрім іншого, включає два наступних документарних елементи:

1. Положення про боротьбу з корупцією у договорах з третіми сторонами.
2. Анкети з питань комплаєнсу.

Ці документи є, так би мовити, письмовим зобов'язанням контрагента щодо дотримання принципів доброчесності та комплаєнсу, а тому можуть певною мірою зменшити вашу відповідальність у випадку порушення.

У країнах, де розуміння потреби антикорупційного комплаєнсу тільки з'являється, документарні елементи комплаєнс системи вимагають суттєвих комунікаційних заходів з боку підрозділів, що взаємодіють із певними третіми сторонами, або з боку відділу комплаєнсу. Іншими словами, контрагентів треба переконувати в доречності та корисності для обох сторін підписання додаткових комплаєнс-документів та роз'яснювати, які наслідки має їх недотримання, якими нормативними актами це регулюється тощо. Такі заходи необхідні, бо положення про боротьбу з корупцією та анкети з питань комплаєнсу часто сприймаються як прояв недовіри та тиску з боку компанії, що їх ініціює.



Положення про боротьбу з корупцією додаються або до тексту договору з контрагентом, або до додатків до нього.

У певних випадках вони містяться в окремому документі на кшталт угоди про нерозголошення інформації. Погоджуючись дотримуватися цих положень, ваш контрагент підтверджує свою нетерпимість до корупції взагалі та, зокрема, у будь-яких ділових операціях, пов'язаних із вашою з ним взаємодією.

Зразок антикорупційного положення у додатку.

Що стосується анкети з питань комплаєнсу, то це документ, що заповнює ваш контрагент у ході процедури його залучення. Його мета – встановити надійність системи комплаєнсу контрагента.

Питання зазвичай стосуються існуючих документів на кшталт кодексу ділової етики, політики комплаєнсу, опису процесів, пов'язаних із комплаєнсом, та інформації про осіб, відповідальних за рівень доброчесності компанії. Деякі питання можуть стосуватися безпосередньо минулих порушень, пов'язаних із корупцією, або присутності політично значимих осіб серед акціонерів або керівників компанії. Такі анкети мають дві мети:

1. Зменшення відповідальності;
2. Підготовка основи для перевірок.



Комплаєнс-опитувальник має бути верифікований внутрішньою, або незалежною зовнішньою процедурою ділідженс. Рівень перевірки обирається в залежності від ризику контрагента.

Зразок комплаєнс-опитувальника у додатку.

ДЬО ДІЛІДЖЕНС ТРЕТІХ СТОРІН

Комплексна перевірка дью ділідженс – це найефективніший інструмент у системі зменшення ризиків у взаємодії з третіми сторонами. Він дозволяє отримати чітке уявлення про контрагента та перевірити інформацію з анкети, а також дотримуватися рекомендацій* таких законодавчих актів, як Закон FCRA.



Саме рекомендацій, бо Закон не містить чітких вимог щодо глибини заходів дью ділідженсу. Існують, наприклад, такі положення, як необхідність вжити всіх достатніх заходів для мінімізації ризиків, пов'язаних з третьою стороною, але які саме заходи треба вжити в Законі не зазначено. Проте, існують кращі міжнародні практики, на які, в тому числі, спираються і регуляторні органи при розслідуваннях корупційних правопорушень.

Таким чином, ви захищені з двох боків: з юридичного (оскільки вжили усіх необхідних заходів зменшення ризику) та з точки зору безпеки (якщо ваша дью ділідженс робиться не суто задля юридичної підстраховки).

Насамперед слід визначити, наскільки глибока перевірка дью ділідженс вам потрібна. Обсяг залежить від рівня ризику контрагента.



Рекомендується використовувати наступні індикатори:

- країна, в якій працює контрагент;
- галузь економіки, в якій працює контрагент;
- вид контрагента;
- обсяги фінансових операцій.

Інші фактори можуть додаватися в залежності від конкретних нюансів діяльності вашої компанії та її комплаєнс-системи.

Це дозволить вам розділити ваших контрагентів на категорії за рівнем ризику: зелений, жовтий та червоний.

Якщо рівень ризику зелений (наприклад, якщо юридична особа працює у розвиненій європейській країні та раз на два роки постачає невеликі високотехнологічні компоненти від відомого бренду відносно невеликої вартості), то для такого контрагента достатньо провести лише поверхневу перевірку.



Поверхнева перевірка часто вимагає спеціалізованих автоматичних інструментів та пошуку у базах даних, санкційних списках, списках осіб, що перебувають під посиленням наглядом тощо. В іншому випадку це процедура, що передбачає збір офіційної інформації, зокрема:

- даних корпоративних реєстрів;
- інформації з санкційних списків і списків осіб, що перебувають під посиленням наглядом;
- перевірка наявності судових процесів за участі контрагента.

На відміну від перших двох елементів, третій вимагає ручного пошуку у реєстрах та аналізу судових рішень. Поверхнева перевірка – досить швидка процедура, але її можуть сповільнити перешкоди, характерні для тієї чи іншої юрисдикції, оскільки у різних країнах світу доступна широкому загалу інформація відрізняється. В одній країні ви можете отримати доступ до корпоративних онлайн-реєстрів, а в інших для цього потрібно авторизуватися як громадянин цієї країни або навіть надати запит про надання витягу з реєстру на папері. Це стосується й агрегаторів даних, які будуть підтягувати тільки ті реєстри, які в принципі відкриті в тій чи іншій країні. Що стосується архівних даних, то вони можуть бути відображені у агрегаторах, але буде затримка з їх оновленням.

Якщо виявлено ризик жовтого рівня, просто зібрати офіційні дані недостатньо.



Рекомендується провести перевірку негативної інформації у пресі. Це означає, що місцеві та міжнародні ЗМІ слід проаналізувати на присутність потенційних тривожних сигналів, пов'язаних із вашим контрагентом. Такі тривожні сигнали можуть стосуватися:

- непрозорих державних угод;
- зв'язків з політично значимими особами;
- корупційних практик;
- шахрайства;
- непрозорих структур власності;
- відмивання грошей;
- порушень законів про захист довкілля;
- порушень прав людини тощо.

Якщо рівень ризику червоний, або якщо ви виявили тривожні сигнали, що вимагають подальшого підтвердження через брак загальнодоступної інформації, часто використовується метод, відомий як інтерв'ю. Його також можна застосовувати у випадках, коли на середовище засобів масової інформації впливає, наприклад, держава або окрема група впливу.



Щоб отримати ґрунтовний звіт про проведені інтерв'ю, потрібно спершу знайти респондентів, які достатньо поінформовані про питання, які ви досліджуєте, і водночас неупереджені. Таких респондентів можна знайти серед клієнтів, конкурентів, колишніх працівників тощо вашого контрагента. Під час інтерв'ю важливо використовувати лише законні та етичні методи.

Хоча тривожні сигнали однакові на всіх рівнях ризику, методи їхнього виявлення відрізняються. У ході поверхневої перевірки ви покладаєтеся лише на інформацію, що міститься у базах даних або агрегаторі, та у певних випадках перевіряєте дані через ЗМІ або короткі інтерв'ю і таким чином виявляєте аспекти, про які раніше вам було невідомо. Якщо певні негативні обставини, пов'язані з репутацією, залишаються нерозкритими, слід застосувати більш глибокий підхід.



Поглиблена перевірка дью ділідженс застосовується у виняткових випадках, коли контрагент має найвищий ризик. Від вищезгаданого методу перевірки поглиблений дью ділідженс відрізняє рівень аналізу інформації. Поглиблена перевірка дью ділідженс незамінна у діловому середовищі, для якого характерні:



- непрозорі відносини держави та бізнесу;
- часті порушення санкційного режиму;
- розповсюдженість номінальних власників;
- велика кількість фіктивних підприємств;
- недосконалі банківські комплаєнс-системи тощо.

Що стосується інтерв'ю, то на відміну від методів, що використовуються у вищезгаданих процедурах, під час поглибленої перевірки дью ділідженс вони не обмежуються базовими питаннями про наявність методів забезпечення комплаєнсу, а мають на меті виявити приховані факти та встановити природу вже відомих.



Наприклад, завдяки поглибленому інтерв'ю можна виявити природу взаємовідносин потенційного контрагента з вашими конкурентами, або навіть співробітниками для розуміння потенційного конфлікту інтересів. Крім того, поглиблене інтерв'ю дозволяє не тільки підтвердити чи спростувати, наприклад, факт корупційної практики контрагента, але й зрозуміти деталі, включаючи задіяних осіб, механізмів, тощо. Поглиблене інтерв'ю незамінне для виявлення фактів та природи взаємовідносин контрагента з підсанкційними особами в різних юрисдикціях.

Важливою частиною процедури дью ділідженс є звітність і збереження інформації. По завершенні перевірки, незалежно від того, хто її проводив (відповідальний підрозділ чи відділ комплаєнсу), комплаєнс-офіцер повинен схвалити будь-які подальші дії.



Процедуру дью ділідженс можна проводити раз на три роки для третіх сторін із зеленим рівнем ризику і раз на рік – для третіх сторін із жовтим і червоним рівнями ризику. Крім того, процедуру варто проводити перед важливими транзакціями, підписанням довготривалих контрактів або початком стратегічного партнерства.

Відділ комплаєнсу повинен мати доступ до усіх звітів дью ділідженс. Для забезпечення функціонування ефективної системи перевірки третіх осіб рекомендовано вживати наступних заходів:

1. Системний підхід та формалізація процесів. Дью ділідженс і порядок взаємодії з контрагентами повинні розглядатися як складові системи комплаєнсу компанії. Однією з основних заporук створення ефективної системи перевірки третіх осіб є розробка та прийняття від-

повідних комплаєнс-політик компанії, зокрема, Кодексу ділової етики, Антикорупційної політики, Політики щодо взаємодії з підрядниками, субпідрядниками та постачальниками, Політики стосовно захисту прав викривачів. Усі процедури, що регулюють, зокрема, порядок взаємодії між відділами в компанії та з контрагентами, порядок звернення до відділу комплаєнсу, порядок виявлення порушень, слід формалізувати.

2. Розподіл обов'язків. Для мінімізації корупційних ризиків перевірки третіх осіб повинні займатися незалежні співробітники відділу комплаєнс або спеціальні відділи, що прямо не залучені до контрактних процедур і не ініціювали їх. У разі якщо компанія не має можливості самостійно реалізувати функцію щодо перевірки контрагентів чи виконати рекомендації стосовно розподілу обов'язків, ці функції передаються на аутсорсинг.

3. Розумна обачність у виборі контрагента. Початок співпраці з контрагентами має бути обумовленим потребами бізнесу, але перед початком співпраці належить здійснити перевірку дью ділідженс потенційного контрагента. Антикорупційні застереження слід включити до договору або підписати як окремий документ, а перед початком співпраці контрагент повинен заповнити Анкету оцінки відповідності Третьої особи. Також може бути передбачено підписання і дотримання третіми сторонами вимог Кодексу ділової етики компанії. Окрім того, потрібно встановити, з якою періодичністю буде здійснюватися перевірка дью ділідженс контрагента. Важливо також передбачити у договорі, як саме треті особи будуть обирати та взаємодіяти з субпідрядниками для виконання договору з компанією.

4. Розробка внутрішньої методології щодо визначення, категоризації та оцінки рівнів ризику, залежно від індивідуальних особливостей компанії. Для ефективного використання ресурсів компанії рівень перевірки контрагента має відповідати рівню потенційних ризиків. Також має існувати чіткий алгоритм, відповідно до якого здійснюватиметься перевірка дью ділідженс.

5. Належне оформлення та узгодження документації, пов'язаної з перевітками та звітами про проведення дью ділідженс. Також рекомендується створити базу досьє усіх контрагентів та «чорний список» компаній. До «чорного списку» вносяться ті компанії, стосовно яких було проведено перевірку комплаєнсу, що виявила ризики високого рівня, котрі унеможливають будь-яку співпрацю. Це дозволяє уникати додаткових витрат на перевірки та допомагає автоматично відсіювати недобросовісних потенційних контрагентів. Крім того, це може стати додатковим доказом для виправдання компанії, у випадку якщо стосовно контрагента проводиться розслідування.

6. Регулярний моніторинг та вдосконалення процесу перевірки контрагентів.

7. Система тренінгів. Потрібно регулярно проводити тренінги для осіб, які займаються перевіркою контрагентів, а також співробітників, які відповідають за будь-яку частину відносин з контрагентами. Також варто проводити зовнішні тренінги для співробітників компанії контрагента, якщо у них відсутні відповідні політики та для того, щоб бути певними, що співробітники обох компаній однаково розуміють вимоги законодавства та необхідних внутрішніх документів.

БЛАГОДІЙНА ТА СПОНСОРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Благодійність та спонсорство можуть слугувати прикриттям для відмивання коштів, підкупу чиновників чи ділових партнерів, а також як канал для хабарництва. Тому благодійна та спонсорська діяльність є високоризикованими для компанії, адже створюють безліч можливостей для корупції, і потребують особливої уваги, а також додаткового регулювання та контролю.

Незважаючи на те, що благодійна та спонсорська діяльність є схожими, адже передбачають добровільну допомогу/підтримку та є виявом корпоративної соціальної відповідальності компаній, вони є різними за своєю природою та, відповідно до українського законодавства, регулюються різними нормативно-правовими актами.

Спонсорська діяльність



Спонсорство — добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації виключно свого імені, найменування, свого знаку для товарів і послуг.

Закон України «Про рекламу»

Спонсорство є різновидом реклами, тому приймаючи рішення про спонсорство, компанія окрім іншого, має зважати на те, як це позначиться на довгостроковому іміджі компанії та чи відповідає це цінностям компанії. Спонсорство має посилювати або мати позитивний вплив на імідж компанії, а також бути спрямованим на цільові групи, котрі є пріоритетними для компанії.

Компанія може визначити та чітко прописати сфери, в яких вона здійснюватиме спонсорську допомогу; наприклад, підтримка екологічних чи культурних проєктів певної громади. Крім того, можуть встановлюватися обмеження на здійснення компанією спонсорської допомоги

на користь певних осіб та/або видів діяльності; наприклад, що сприяють забрудненню навколишнього середовища чи сприймаються такими, що сприяють дискримінації (може бути створений перелік умов, за яких будь-які можливості щодо спонсорства, не розглядатимуться).

Додаткові ризики спонсорства полягають в тому, що спонсорство часто є основою для корпоративної гостинності і якщо компанія не має або має не дієву політику гостинності – це може призвести до серйозних наслідків. Тому важливо, щоб всі політики компанії були узгоджені між собою, доповнювали одна одну та були дієвими.



20 травня 2015 р. ВНР Billiton погодилася сплатити штраф у розмірі 25 мільйонів USD Комісії США з цінних паперів і фондового ринку (SEC) за порушення FCPA, під час її спонсорства на літніх Олімпійських іграх.

ВНР Billiton була спонсором літніх Олімпійських ігор 2008 року в Пекіні. Таким чином, компанія отримала пріоритетний доступ до квитків та житла на час проведення ігор.

Однією зі спонсорських ініціатив компанії була глобальна програма гостинності, в рамках якої ВНР Billiton запрошував гостей з усього світу, включаючи іноземних урядовців та представників державних підприємств, відвідати Олімпійські ігри в Пекіні. ВНР Billiton запросила 176 державних чиновників і працівників державних підприємств (98 з яких були представниками державних підприємств, які були замовниками або постачальниками ВНР Billiton) на участь у Іграх за рахунок компанії, і в кінцевому підсумку оплатила перебування 60, котрі таки відвідали Олімпіаду.

Розслідування показало, що ВНР Billiton не змогла розробити та підтримувати достатній внутрішній контроль над своєю глобальною програмою гостинності, що призвело до дій, котрі спричинили високі корупційні ризики.

US Securities and Exchange Commission official website,

<https://www.sec.gov/news/pressrelease/2015-93.html>

Окрім цього існує таке поняття, як експертне спонсорство, коли компанія спонсорує участь експерта в якомусь заході (конференція, конгрес тощо) для того, щоб він представляв компанію, рекламував її діяльність. Компанія може встановити обмеження на подібний вид спонсорства або, усвідомлюючи потенційні ризики, зробити в деяких випадках таке спонсорство можливим. У такому випадку також виникає потреба в розмежуванні поняття спонсорства та гостинності, а також потреба в детальному визначенні умов, за яких можливо здійснювати таке спонсорство, а також встановлення обмежень на суму, на яку можна здійснити подібне спонсорство.

БЛАГОДІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ



Благодійна діяльність — добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених цим Законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара.

Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»



Благодійник – це дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права (у тому числі благодійна організація), яка добровільно здійснює один чи декілька видів благодійної діяльності.

п. 5 ст. 1 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»

Будь-який зв'язок благодійної організації з чиновником (офіційною особою), навіть якщо кошти благодійна організація витрачає за прямим призначенням благодійної допомоги, несе в собі потенційний корупційний ризик. Тому при обранні організації для здійснення благодійної діяльності важливо ретельно здійснювати процедуру комплаєнс-перевірки (due diligence), особливо в частині, що стосується зв'язку організації з політично значущими особами (PEP).

Окрім цього, важливо особливо увагу приділити внутрішньому контролю над організацією благодійної діяльності: визначення відповідальних за прийняття звернення чи його ініціювання, його розгляд та ухвалення рішень, ведення реєстру платежів. Окрім цього важливо здійснювати внутрішній контроль за економічною обґрунтованістю витрат, що виділяються на благодійну та спонсорську діяльність.



17 лютого 2022 р. KT Corporation (Сейл) погодилась виплатити 6,3 мільйона USD за порушення Закону про корупцію за кордоном (FCPA), за здійснення неналежних платежів на користь урядовців Кореї та В'єтнаму.

KT Corporation, найбільший телекомунікаційний оператор Південної Кореї, через відсутність достатнього внутрішнього бухгалтерського контролю за благодійними пожертвами, виплатами третіх сторін, бонусами керівників та покупками подарункових карток, дав змогу співробітникам створити тіньовий фонд, який використовувався для подарунків і незаконних політичних внесків урядовцям Кореї, котрі мали вплив на бізнес KT Corporation, та для платежів державним замовникам у В'єтнамі.

US Securities and Exchange Commission official website,

<https://www.sec.gov/news/press-release/2022-30>

Вищезазначений кейс, є лише одним із цілої низки подібних, коли нехтування належним документальним оформленням благодійної та спонсорської діяльності, відсутність детально прописаних процедур ухвалення рішень та контролю стосовно виділення коштів на подібну діяльність, а також недостатність контролю Уповноваженого створюють можливості для корупції і, як результат, призводять до серйозних фінансових втрат для компанії.

Благодійна та спонсорська діяльність має здійснюватися у відповідності до чинного законодавства, до Антикорупційної політики компанії та відповідати цінностям задекларованим в Кодексі корпоративної етики.

При створенні Політики щодо благодійної та спонсорської допомоги варто особливу увагу приділити обставинам, за яких заборонено здійснення подібної діяльності. Зокрема, можна використати перелік обмежень визначений рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції.



Відповідно до переліку, здійснення благодійної та спонсорської діяльності компанією не допускається, якщо:

- її здійснення є умовою укладення будь-якого правочину, ухвалення рішення органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або вона здійснюється з метою отримання незаконних переваг у підприємницькій діяльності;



- діловий партнер / офіційна особа наполягає на здійсненні того чи іншого виду благодійної та/або спонсорської діяльності виключно через конкретну організацію;
- вона здійснюється з метою впливу на офіційну особу або в обмін на будь-яку неправомірну вигоду для Компанії зі сторони ділових партнерів.¹

Типова антикорупційна програма
юридичної особи

Окрім цього, рекомендуємо звернути увагу на окремі аспекти, котрі мають бути враховані при створенні Політики щодо благодійної та спонсорської допомоги:

- заборону отримувати, пропонувати, обіцяти чи надавати благодійну та спонсорську допомогу з метою отримання неправомірної вигоди чи з метою впливу на поведінку чи рішення;
- заборона благодійної та спонсорської допомоги на користь політичних партій, політичних кандидатів або державних службовців;
- заборону щодо надання благодійної та спонсорської допомоги готівкою чи на рахунок фізичної особи;
- обмеження щодо надання благодійної допомоги фізичним особам, клієнтам компанії;
- заборона пропозиції про надання благодійної допомоги без попереднього схвалення з боку Уповноваженого;
- процедура комплаєнс-перевірки (due diligence) благодійних організацій та організацій (організаторів заходів), яким планується надаватись спонсорська допомога;
- встановлення обмежень на суму та регулярність здійснення благодійної та спонсорської допомоги;
- наявність чітких критеріїв та умов для відбору організацій для здійснення благодійної чи спонсорської діяльності;
- обов'язкова публічність інформації про благодійну та спонсорську допомогу.

1 Типова антикорупційна програма юридичної особи, затверджена рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції від 10 грудня 2021 року № 794, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 31 грудня 2021 року за № 1702/37324, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>

ПІДТРИМКА ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ



Підтримка політичних партій з боку компанії створює високі ризики для корупції.

Так, деякі країни для уникнення ситуації, коли бізнес лобіюватиме свої інтереси через політичні партії, в цілому забороняють корпоративні пожертви політичним партіям – це, зокрема, такі країни як Бельгія, Болгарія, Естонія, Франція, Латвія, Литва, Польща, Португалія, Іспанія.²

Звісно, у багатьох країнах підтримка політичних партій не заборонена і може здійснюватися у відповідності до чинного законодавства країни, в якій функціонує компанія, але при цьому компанія має усвідомлювати потенційні ризики.



Наприклад, відповідно до FCPA, підтримка політичних партій і надання їм «будь-чого цінного» заборонена лише за умови, якщо це має на меті отримання неправомірної вигоди чи з метою впливу на поведінку чи рішення.³ Цей закон передбачає, що компанія може здійснювати підтримку політичних партій відповідно до цього закону та у відповідності до локального законодавства.

Українське законодавство передбачає можливість підтримки політичних партій, зокрема, у формі політичних внесків.



Відповідно до ч. 4 ст. 14 Закону України «Про політичні партії в Україні» внеском на підтримку політичної партії є:

- грошові кошти,
- інше майно,
- переваги,
- пільги,
- послуги,
- позики (кредити),
- нематеріальні активи,
- будь-які інші вигоди нематеріального або негрошо-

2 Session 3: Enhancing Transparency in political party financing and electoral processes. Conference, Oslo, 13 June 2019. https://www.unodc.org/documents/corruption/meetings/OsloEGM2019/Presentations/3_Yves_Marie_Doublet_France.pdf

3 A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, Second Edition, <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>



вого характеру, у тому числі:

- членські внески членів політичної партії;
- спонсорство третіми особами заходів чи іншої діяльності на підтримку партії;
- товари, роботи, послуги, надані або отримані безоплатно чи на пільгових умовах (за ціною, нижчою за ринкову вартість ідентичних або подібних робіт, товарів та послуг на відповідному ринку), отримані політичною партією, її місцевою організацією.

Дуже важливо розуміти, що у випадку підтримки політичних партій, важливу роль відіграє намір, з яким здійснюється внесок – це має здійснюватися лише з метою підтримки певних політичних поглядів, але ні в якому разі не з метою отримання в подальшому певної вигоди. Саме через їх особливу природу порядок та процедури здійснення політичних внесків інколи об'єднують в одну політику з правилами щодо спонсорської допомоги.

Має бути детально прописаний механізм прийняття рішення, щодо здійснення політичного внеску, котрий передбачатиме процедуру комплаєнс перевірки (due diligence) та вимагатиме попереднього письмового дозволу керівництва компанії (директора/наглядової ради/вищого органу управління компанії). А також мають бути встановлені обмеження на суму та регулярність здійснення політичного внеску.

Компанія не може регулювати життя працівників у вільний від роботи час, а відповідно, не може обмежувати здійснення ними політичних внесків чи участь у діяльності політичних партій, що здійснюється у вільний від роботи час і якщо внески на користь політичних партій не здійснюються з корпоративних карток.

Проте для уникнення можливих ризиків багато компаній в цілому забороняють здійснювати будь-які політичні внески.



Компанія Tesla забороняє будь-які політичні внески (прямі чи опосередковані), навіть якщо це дозволено законодавством. За винятком політичного внеску, спеціально схваленого в письмовій формі Генеральним юридичним консультантом або юридичним відділом.

Tesla, inc. Worldwide bribery and anti-corruption policy.

https://fcpcblogger.com/wp-content/uploads/2021/03/tesla-worldwide-bribery-and-anti-corruption-policy_fcpcblogger_blog.pdf



Зважаючи на потенційні ризики від підтримки політичних партій рекомендуємо прийняти Політику щодо заборони будь-яких прямих або непрямих внесків на користь політичних партій та/або політичних кандидатів, котра, зокрема, передбачатиме:

- декларацію політичного нейтралітету і заборони будь-яких прямих або непрямих внесків на користь політичних партій та/або політичних кандидатів (рекомендується саме таке формулювання, але, як виняток, може бути прописаний порядок здійснення політичного внеску, якщо це не суперечить вимогам законодавства);
- заборона, щодо примусу працівників з боку компанії, здійснювати будь-які прямі або непрямі внески на користь політичних партій та/або політичних кандидатів чи здійснювати будь-яку діяльність в їх інтересах;
- регламентація порядку участі працівників компанії у політичній діяльності у вільний від роботи час (включно з інформуванням про намір участі у виборах в якості кандидата);
- заборона, керівництву компанії (директору/членам наглядової ради/ членам вищого органу управління компанії) здійснювати особисті політичні внески та заборона публічно висказувати свою підтримку політичних партій та/або політичних кандидатів, коли вони виступають в якості представників компанії;
- обов'язок розкриття інформації на корпоративному веб-сайті, у разі здійснення внесків на користь політичних партій та/або політичних кандидатів.



1. Яка різниця між благодійною та спонсорською діяльністю?
2. Коли здійснення благодійної та спонсорської діяльності компанією не допускається?
3. Що є внеском на користь політичних партій?
4. Чому намір має значення у випадку підтримки політичних партій?

Розділ V. Частина 7

ПОВІДОМЛЕННЯ ВИКРИВАЧІВ ТА ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНІХ РОЗСЛІДУВАНЬ

СИСТЕМА ПО РОБОТІ ІЗ ЗАЯВНИКАМИ ПРО ПОРУШЕННЯ ЗГІДНО З МІЖНАРОДНИМИ ПРАКТИКАМИ

Робота з викривачами допомагає виявляти і протидіяти корупції — і це вже є визнаний світом факт.

Згідно з дослідженням Найбільш етичні компанії світу 2020¹ 91% найбільш «достойних» організацій мають лінію довіри, яка є загально-доступною.

Згідно з дослідженням Інституту Бізнес Етики в 2020 році² 97% респондентів компаній передбачають наявність лінії для роботи з викривачами в своїх комплаєнс-програмах.



Питання: Чому робота з викривачами передбачена майже у всіх комплаєнс-програмах?

Відповідь: Бо працює!



Згідно зі щорічним звітом ACFE³:

- 42% випадків шахрайства⁴ виявляються за допомогою інформації від викривачів та анонімних заявників.
- Рівень впровадження формальних механізмів по роботі з викривачами — ліній довіри суттєво зріс за останні 10 років — з 54% в 2012 до 70% в 2022 році.
- Процент виявлення випадків шахрайства стає 47%, коли використовується лінія довіри, а рівень збитків зменшується вдвічі.

1 <https://worldsmoethicalcompanies.com/methodology/>

2 <https://www.ibe.org.uk/asset/C568452A-15C9-4BE9-844D28A236BA9F9D/>

3 <https://acfepublic.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>

4 Примітка автора: Згідно за класифікацією (деревом) видів шахрайства ACFE, корупція є лише одним з випадків шахрайства, поруч з багатьма іншими і, до речі, не найбільш небезпечним. Тут і далі, інформація від ACFE при вживанні терміну “шахрайство” має на увазі в тому числі і корупцію.

Таким чином, згадування про механізми по роботі з викривачами є в більшості джерел комплаєнсу, в тому числі антикорупційного комплаєнсу: від ОЕСР⁵, Світового Банку⁶, Міжнародної Торгової Палати⁷, Посібника Мініюсту США щодо FCPA⁸ до Європейської Директиви із захисту викривачів⁹ та міжнародних стандартів ISO 37001¹⁰ та ISO 37002¹¹, і зокрема в Законі України «Про запобігання корупції» чи Типовій антикорупційній програмі від НАЗК.



Питання: Однак, кожен із зазначених документів по різному деталізує свої вимоги.

Відповідь: Це спричинено тим, що напрямок роботи з викривачами активно розвивався останнє десятиліття і не всі автори документів поспівали за трендами. Він і зараз не стоїть на місці, тому не варто сприймати недоліки чи неточності в текстах в контексті буквальної відповідності вимогам закону.

Таблиця 4. Вимоги основних міжнародних регуляторних документів щодо роботи з викривачами

Канали реєстрації	• Механізм реєстрації, Hotlines, Speak up, Whistleblowing, Лінії довіри • Захист конфіденційності та анонімності • Недискримінація і захист від переслідування • Збереження інформації • Навчання і пояснення на веб-сайті • Залучення третіх осіб • «Дружні канали» реєстрації • Зона покриття: Корупція, Хабарі, Конфлікт інтересів, Поведінка людей, Облік і Аудит, Звітність, Політики компанії
-------------------	---

5 Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for business, OECD

6 World Bank Group Integrity Compliance Guidelines

7 ICC Rules on Combating Corruption

8 A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. Second Edition, 2020

9 DIRECTIVE (EU) 2019/1937 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law

10 ISO 37001 Anti-bribery management systems – Requirements

11 ISO 37002 Whistleblowing management systems – Guidelines <https://www.iso.org/standard/65035.html>

Процедури реагування	• Реєстр звернень, подій, інцидентів • Повідомлення заявника про процес та стан розгляду • Управління інцидентами • Класифікація подій • Призначення відповідальних осіб • Перелік відповідальних осіб • План реагування • Обов'язкове оповіщення зацікавлених осіб та керівництва • Ескалація в Аудиторський Комітет
Розслідування і рішення	• Процес внутрішніх перевірок і розслідувань • Оповіщення обвинуваченого та отримання коментарів • Залучення юристів та посередників • Належне фінансування процесу • Зберігання висновків та матеріалів • Документування процесу реагування та вжитих заходів з виправлення та попередження • Навчений персонал

Міжнародний стандарт ISO 37002 Whistleblowing management systems – Guidelines¹² — «Системи управління повідомленнями викривачів — Керівні принципи» на сьогодні є **найбільш комплексним документом**, що визначає правила функціонування каналів для повідомлення про корупційні правопорушення чи інші комплаєнс порушення.



Головною цінністю стандарту ISO 37002 є системний погляд на існування каналів повідомлення: вимога додатково до самих каналів мати процеси реагування, документування, розслідування і аналізу ефективності, як невід'ємну складову цілісної системи. Саме цілісна система може претендувати на ефективну взаємодію з викривачами.



Стандарт ISO 37002 є логічним продовженням стандарту ISO 37001, однак цього разу він:

- суттєво розширює межі визначення самого терміну «викривач» — виходить за межі лише корупції чи суспільно значущої інформації, а фактично покриває будь-які порушення ділової поведінки, цінностей чи політик організації;

12 <https://www.iso.org/standard/65035.html>



- звертає увагу на роль викривачів в протидії шахрайства та підвищенні привабливості організації за рахунок покращення доброчесності;
- передбачає тріаж, конфіденційне викриття та всі етапи життя повідомлення;
- наголошує на обов'язках вищого керівництва щодо просування та функціонування ліній довіри;
- вимагає, щоб підрозділ чи особа, що відповідальні за систему, мали прямий, необмежений та конфіденційний доступ до вищого керівництва та керівного органу;
- передбачає виділення «адекватних ресурсів» на роботу з викривачами;
- вимагає, щоб по завершенні розгляду справ система по роботі з викривачами забезпечувала механізм закриття розслідування та вжиття заходів у відповідь;
- рекомендації та рішення на основі результатів кроку вирішення.
- вимагає наявності відповідної політики, що
 - розробляється за участю персоналу та інших зацікавлених сторін, якщо доречно;
 - окреслює ключові кроки системи управління викривачами, включаючи спосіб отримання, оцінки, розгляду та висновку звітів;
 - не обмежує викривання на основі договірних зобов'язань, таких як угоди про нерозголошення, або положень, таких як комерційна конфіденційність і конфіденційність співробітників тощо;
 - надає інформацію про політику збереження даних організації.
- передбачає процес прийняття (етичних) рішень по результатам розгляду і розслідування звернень.

КАНАЛИ ПОВІДОМЛЕННЯ, ПРАВА ТА ГАРАНТІЇ ЗАХИСТУ ВИКРИВАЧА ЗГІДНО З УКРАЇНСЬКИМ ЗАКОНОДАВСТВОМ

Автори посібника вбачають не доречним дублювати статті Закону України «Про запобігання корупції»¹³, починаючи з визначення «Викривач» стаття 1, закінчуючи Розділом 6 «Захист викривачів».

13 Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

Лише нагадаємо п.4.4 Статті 53-1. Забезпечення умов для повідомлення інформації про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень цього Закону, де говориться про:

- обов'язковість створення внутрішніх каналів повідомлення, не лише для органів влади чи самоврядування, а й для суб'єктів частини другої статті 62. Тобто для «юридичних осіб, які є учасниками процедури закупівлі відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі», якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг), робіт дорівнює або перевищує 20 мільйонів гривень».



Особливо звертаємо увагу на зміни від 2019 року згідно ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо викривачів корупції»¹⁴, а також на зміни від 2021 року згідно ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо упорядкування окремих питань захисту викривачів»¹⁵. Зазначені зміни, власне, і встановили ключові гарантії захисту викривачів Стаття 53-3. Права та гарантії захисту викривача та Стаття 53-4. Захист трудових прав викривача.



Рекомендуємо ознайомитись з науково-практичним коментарем щодо захисту викривачів¹⁶, який було створено колективом авторів з НАЗК та Міждисциплінарного науково-освітнього центру протидії корупції в Україні¹⁷, адже в ньому:

- детально визначено термін «викривач» та проведено розмежування між «інформатором», «добросчесним інформатором» і «конфідентом»;
- визначено і описано роль всіх причетних державних органів, які мають відношення до викривачів корупції;

14 Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2019, № 50, ст.356 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/198-20#Text>

15 Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2021, № 32, ст.259 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1502-20#n2>

16 Науково-практичний коментар законодавства України про захист викривачів корупції / за заг. ред. О. Нестеренко. – Київ : ТОВ РЕД ЗЕТ, 2021. https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/comments_upd.pdf

17 <https://acrec.org.ua/>



- роз'яснено ряд особливостей взаємодії з викривачами. Наприклад, те, що кожна організація може самостійно встановлювати свій механізм заохочення викривачів в межах свого фонду оплати праці;
- зроблено ряд висновків і рекомендацій. Наприклад, щодо повідомлення інформації, яка містить державну таємницю — якщо немає ухваленого порядку — краще не повідомляти;
- детально описано кожну з гарантій захисту прав викривачів;
- змальовано особливості кримінальних та судових проваджень за участю викривачів.



Питання: Чи може заявник отримати статус викривача і відповідний захист за повідомлення «інформації, що становить суспільний інтерес»¹⁸, що:

- свідчить про загрозу державному суверенітету, територіальній цілісності України;
- забезпечує реалізацію конституційних прав, свобод і обов'язків;
- свідчить про можливість порушення прав людини,
- введення громадськості в оману, шкідливі екологічні та інші негативні наслідки діяльності (бездіяльності) фізичних або юридичних осіб тощо.

або за повідомлення щодо порушення етики, норм моралі чи неналежної поведінки.

Відповідь: Ні. Визначення викривача в ЗУ «Про запобігання корупції» містить посилання на «інших порушень цього Закону». А в статті 38 закону до порушень віднесено загальновизнані етичні норми поведінки. Відповідно, «іншими порушеннями» закону є етичні норми поведінки. Однак, пункт 16-2 статті 3 Кримінально процесуального кодексу України¹⁹ зводить визначення викривача лише щодо повідомлень про «корупційне кримінальне правопорушення». У питаннях захисту викривачів, завжди доцільно більш консервативно підходити до трактування законодавства, щоб не наражати їх на небезпеку.

18 Закон України «Про інформацію» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

19 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>



Питання: Чи достатньо прав і гарантій передбачено в законодавстві?

Відповідь: Ні. Насправді, українське законодавство із захисту викривачів вже переважає багато країн. Зокрема, передбачено захист трудових прав близьких осіб викривача чи рівність прав анонімних викривачів. Та судова практика станом на вересень 2022 року свідчить про певні недоліки. Наприклад, досі немає жодного випадку, коли за рішенням суду була здійснена виплата коштів викривачу. Також, є суттєві обмеження в разі використання інформації з обмеженим доступом чи державної таємниці.

Наприклад, недостатньо захищена анонімність і існують недоліки в захисті конфіденційності. За незаконне розголошення інформації про викривача передбачено лише адміністративну відповідальність і порівняно невеликий штраф. Викривач ризикує кар'єрою або життям, а особа, що руйнує його конфіденційність чи анонімність — лише штрафом у 17 тис. грн.



Питання: Чого не вистачає в контексті захисту викривачів?

Відповідь: Одним словом — значущості.

За орієнтир рекомендуємо брати принципи правового захисту викривачів від ГО Blueprint for Free Speech щодо захисту викривачів. Відповідно, нам бракує:

- Значної фінансової відповідальності організацій за неякісну систему по роботі з викривачами або її відсутність.
- Захисту за звернення щодо захисту суспільних інтересів: несплата податків, екологічні проблеми, загроза територіальній цілісності, порушення прав людини, порушення конституційних свобод людини, введення громадськості в оману і так далі.
- Більшої участі викривачів в кримінальних розслідуваннях і кримінальних судових провадженнях.



НАЙПОШИРЕНІШІ ПОМИЛКИ В РОБОТІ З ВИКРИВАЧАМИ

Незважаючи на тривалу історію розвитку, системи по роботі з викривачами досі мають проблеми. Наприклад, дослідження²⁰ в 2021 році, що покрило майже 10 тисяч респондентів з 13 країн вия-

20 IBE Ethics at Work <https://www.ibe.org.uk/ethicsatwork2021.html>

вило, що хоч і співробітники мають схильність помічати порушення та лише 57% повідомляли щодо нього.

Звичайно, можна говорити про доступність каналів чи недостатнє оповіщення щодо їх наявності. Але це лише на поверхні. Якщо копати глибше, то не в останню чергу, причиною проблем є ігнорування найкращих практик і здорового глузду, фокус лише на вимогах законодавства.

Давайте розглянемо **найпоширеніші помилки в роботі з викривачами**.

- **Відсутність розуміння бар'єрів для повідомлення.** Більшість менеджерів під час створення лінії довіри переймаються технічною стороною питання, а не політичною, витрачаючи більше часу на формулювання питань вебформи, ніж на те, що відбудеться після того.

Насправді, опитування²¹ свідчать, що потенційні заявники не повідомляють, бо не переконані, що це якось допоможе. Також переживають щодо власної конфіденційності, або заходів у відповідь чи навіть переслідування зі сторони керівництва чи колег. Ніхто із респондентів не говорив, що не повідомляє, бо вебформа не гарна чи погані формулювання в опитувальнику.



Отже, критично важливим є подбати про належний процес розслідування і прийняття етичних рішень, а також наявність дієвих політик захисту викривачів.

- **Неналежна значущість і відсутність фінансування.** Як правило, це випливає з внутрішньо-організаційної малозначності антикорупційного уповноваженого чи комплаєнс-офіцера. Відповідно, навіть якщо лінія роботи працює, але про неї може не знати вище керівництво, або вважає, що то щось незначне «аби задовольнити закон».



За таких обставин, сили голосу в уповноваженого майже немає, як і бюджету на побудову якісного і робочого механізму, звернення на лінію ніхто не заохочує, годі сподіватись на належне реагування, на конфіденційність чи захист від переслідування.

21 2012 National Business Ethics Survey® of Fortune 500® Employees, Ethics Resource Center

- **Неналежне навчання потенційних заявників.** Реальною проблемою є віра в те, що їх навчати не треба чи неможливо. Заявників можна і треба вчити за допомогою політик, інструкцій, вебсторінок, промоматеріалів, відкритих тренінгів.



Чим краще навчений заявник, якісніша інформація на вході, тим швидше розслідування і більший рівень позитивних результатів.

- **Відсутність системного підходу.** Елементами системного підходу можуть бути:
 - Закріплений власник процесу.
 - Чіткий розподіл ролей, обов'язків і повноважень.
 - Централізована і незалежна реєстрація.
 - Гарантія 100% реєстрації всіх звернень, що забезпечена технічно. Дуже поширеною є помилкова думка, що треба захищатись чи захищати керівництво від неякісних чи «спам» звернень. Це створює величезні ризики зловживань і помилок. Загальновизнана практика — реєструвати все, що відповідає мінімальним критеріям: наприклад, містить інформацію про те, Що трапилось чи підказку, Що перевірити. Далі має бути належний процес оцінки звернення і прийняття рішення щодо розслідування. Якщо процес належний — ризик «заспамити» керівництво мінімальний.
 - Неможливість видалення чи зміни звернень, що забезпечується технічно.
 - Реєстр подій, що поєднано з процесами реагування та розслідування.
 - Гарантія послідовності щодо черговості реагування. Наявність чітких критеріїв класифікації та призначення пріоритетів. Процес тріажу²². Наявність контролю щодо використання суджень.
 - Делегування однієї проблеми — звернення лише одному відповідальному та встановлення контрольного строку.
 - Контрольні строки повинні бути розумними. Трапляються приклади, коли політики визначають або занадто короткі строки — до 10 днів, або занадто великі — від 50 днів. Очевидно, що в реальності будуть різні строки від 1 до 90 днів. Однак,

22 Тріаж — термін у менеджменті, застосовуваний до процесу вибору завдань до виконання, у ситуаціях коли виконати всі завдання свідомо неможливо. У цьому випадку, за принципом медичного сортування, вибираються лише найважливіші завдання, які мають шанс бути завершеними. Див. Медичне сортування https://uk.wikipedia.org/wiki/Медичне_сортування

мусимо пам'ятати про мотиваційний ефект строків і їх вплив на якість, з одного боку, та про заявника, що чекає зворотного зв'язку і не може чекати більше ніж 2-3 тижні, з іншого боку. Головний принцип контрольних строків: кожне звернення має бути розглянуто і на нього має бути надана відповідь. Не буде строків і контролю — не буде реагування. Не буде реагування — не буде нових звернень.

- Закріплення процесу письмово та його періодичний контроль.
- **Ігнорування або відсутність оцінки ризиків.** Лінія довіри буде корисною, якщо вона адаптована під конкретний перелік ризиків, а не на щось загальне.



Належне розуміння ризиків допоможе правильно сформулювати опитувальник вебформи чи скрипт телефонної розмови, врятує від звернень не по темі, які лише відволікатимуть, допоможе швидше прийняти рішення щодо особливостей роботи каналів реєстрації.

- **Компроміси щодо конфіденційності та анонімності.** Наприклад, неналежний захист каналів від стороннього втручання або використання незахищених каналів. Зокрема, поширеною є практика використання корпоративної пошти, яку контролює організація і може управляти скринькою без відома уповноваженого. Або використання вебформи на сайті організації — вебформу теж контролює ІТ підрозділ організації і може самостійно вирішувати, що саме може потрапляти до уваги, кажучи про можливість встановлення детальної інформації про заявника за допомогою «цифрових відбитків» чи відслідковування його місцезнаходження. Також досі поширеною є дискримінація анонімних заявників або в контексті доступності каналів, або в контексті прав щодо оповіщення про статус розгляду. Можливою, причиною є просто ігнорування сучасних способів зв'язку із заявниками, які дають можливість спілкуватись з анонімними заявниками впродовж всього розслідування і навіть після нього.
- **Конфлікти інтересів.** Часто спостерігаємо повну монополізацію процесу, коли один підрозділ чи навіть особа реєструє, розслідує, визначає наявність порушення і ще й приймає рішення разом з керівництвом щодо порушника. Уникати конфліктів інтересів треба не лише у закупівлях чи інших процесах з великими корупційними ризиками, а, в першу чергу, в процесах, що направлені на протидію корупції.



Радимо дотримуватись наступних правил, які можна запозичити з загальноприйнятих принципів судочинства:

- хто реєструє — той не приймає рішення щодо початку реагування чи розслідування
- хто реєструє — той не розслідує;
- хто розслідує — той не звинувачує і не приймає рішення про наявність порушення;
- хто розслідує — той не свідчить; аналогічно, мають бути обмеження щодо можливості свідчити самим заявником;
- хто звинувачує і хто розслідує — не приймають рішень щодо порушення і порушника.

- **Відсутність прозорості і звітності.** Якщо все добре працює — рано чи пізно сарафанне радіо «рознесе» добрі вісті про ефективність роботи лінії довіри. Однак, для цього треба час і чим більша організація, тим важче працює неформальний обмін інформацією, особливо в часи віддаленого режиму роботи. Крім того, на практиці, добра частина розслідувань та їх результатів може залишитись непоміченою через специфіку управлінських процесів: не всі мають доступ до фінансової інформації, кадрової інформації, судових процесів, відносин з правоохоронцями, і не завжди кейси закінчуються звільненнями — що добре видно будькому в організації.



Якщо канали повідомлення і процеси реагування працюють добре, необхідно подбати:

- щоб було зрозуміло, як все працює і що можна очікувати заявнику від процесу;
- щоб було ретроспективно видно фактичні результати роботи. Гарна практика — публічно звітувати про ключові індикатори роботи і розповідати знеособлено про реальні кейси і чим вони закінчились.

- **Неправильні індикатори ефективності або їх розуміння.** Часто зустрічаємо хибні заяви менеджерів, що відсутність звернень — це добре, а їх зростання чи велика кількість — це погано. Насправді, все навпаки! Згідно з дослідженнями збільшення звернень свідчить про покращення, а не погіршення ситуації. Також, досі спостерігаємо, коли ефективність механізмів повідомлення як і всього антикорупційного підрозділу міряють кількісни-

ми показниками: кількість судових рішень чи економічний ефект в грошовому вимірі. Використання грошових показників є доцільним лише в тому випадку, коли вони служать доповненням для якісних показників чи загальних кількісних індикаторів.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ПОВІДОМЛЕННЯ

Оцінювати систему по роботі із заявниками необхідно як самостійно, так і незалежним виконавцем (наприклад зовнішній чи внутрішній аудит), як мінімум один раз на рік в наступних розрізах:

- загальні кількісні показники;
- якісні показники;
- рівень довіри;
- економічний і соціальний ефект.

Таблиця 5. Індикатори оцінки ефективності систем по роботі з викривачами

Загальні кількісні	Кількість повідомлень (на рік) на 100 працівників
	Кількість повідомлень (на рік) на 1000 працівників
	Динаміка повідомлень (річна, місячна, тижнева)
	Види (природа) звернень, їх питома вага у %
Якісні	Оперативність реагування — кількість днів від реєстрації до вирішення
	Оперативність реагування — кількість днів від реєстрації до початку реагування
	Частка, % звернень, що вирішені або заходи вжиті
	Частка, % звернень, що вирішені в межах регламентного строку
	Тривалість реагування в днях
	Розподіл тривалості по групам
	Частка, % кейсів закритих в перші 5 днів
	Частка, % кейсів в яких первинна інформація заявника підтвердилась

Рівень довіри	Відповіді внутрішньоорганізаційній службі соціології про схильність до використання каналів повідомлення
	Наявність складних кейсів (наприклад корупція чи відкати)
	Наявність ключових підрозділів (наприклад Головний офіс чи Служба безпеки) та вищого керівництва серед фігурантів повідомлень
	Частка анонімних кейсів, %
Економічні і соціальні	Наявність позитивного анонімного зворотного зв'язку від заявників по результатам реагування
	Виявлено або попереджено збитків (грн)
	Сумарний економічний ефект (грн)
	Ефективність вжитих заходів
	Звільнено (чол.)
	Відшкодовано (грн)
	Судових проваджень (шт)
	Обвинувальних вироків (шт)
	Змінено документів, бізнес процесів, політик (шт)



Міжнародний стандарт ISO 37002 вимагає, щоб організація визначила письмово:

- що моніториться і заміряється;
- хто відповідальний за моніторинг;
- коли і як моніториться та аналізується;
- кому і як доповідається про результати оцінки.

Також він передбачає наявність оцінки в програмі роботи періодичного внутрішнього аудиту та управлінського огляду.



1. Назвіть вимоги основних міжнародних регуляторних документів щодо роботи з викривачами.
2. Які канали повідомлення, права та гарантії захисту викривачів є в українському законодавстві?
3. Назвіть найпоширеніші помилки у роботі з викривачами.
4. Які правила рекомендовано використовувати при роботі з викривачами?
5. Як оцінити ефективність механізму повідомлення? Назвіть приклади індикаторів оцінки ефективності.

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 [____] та [____] за сприяння та фінансування [____] 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 Укра-

їни "Про запобігання корупції", за яке законом 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 діяльність 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 ціллю 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 імовірним. 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:

- характеристики 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 властиво-

го 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 співпадіння 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 проєктів 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 проєкти, 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 контролюваності бізнес-процесів (підпроцесів) та необхідністю оперативного прийняття рішень. Водночас, головним показником 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 визнаним 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.).

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 в 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);

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".

- 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 правопору-

шення "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 проєктах (наприклад, здійснення спільної діяльності) із суб'єктами, що вчиняють корупційні правопорушення з метою забезпечення вигоди для спільного проєкту (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 та
- 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 рекомендується 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 в 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 наведена типова форма 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 інтерес 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 ОBOB'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 ввижається проведення загальних зборів трудового колективу з цього приводу. Рекомендується попередньо надати проєкт для ознайомлення (в друкованому чи електронному вигляді), та з наступним затвердженням проєкту 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'язкового 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 проєкту 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 ОBOB'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 Уповноваже-

ного, 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", Сполучене Королівство
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 трудових 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 контрагентом.

Приклад: працівник підприємства А, в чії 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 кор-

поративної 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 працівників організації А, уповноваженому прийняти рішення про укладення договору оренди, або іншій особі, з якою пов'язана особиста зацікавленість/приватний 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 службовою 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 береете 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:

(П.І.Б., підпис)

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)

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 перевів 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

ЗРАЗОК РИЗИК-РЕЄСТРУ

РИЗИК-РЕЄСТР				
Місце розташування/Регіон: Структурний підрозділ:				
Фактор корупційного ризику	1. «Монополія на знання», тобто часто лише одна особа на підприємстві має повну компетенцію стосовно конкретного типу обладнання.			
Корупційний ризик	Лобіювання технічними спеціалістами у змові з закупівельним відділом «свого» постачальника «сірих» запчастин до високоточної техніки замість специфікованих виробником, що призводить до завищення			
Корупційна схема	За попередньою змовою механік цеху А вносить в заявку Виріб 1, але не від оригінального постачальника, а від «своєї» фірми,			
Ймовірність	Середній			
Потенційний вплив	Високий			
Невід'ємний ризик	Високий			
Антикорупційні заходи	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 небезпеки використання «сірих» запчастин.	
Оцінка ефективності зниження ризику системою внутрішнього контролю	Середня	Низька	Низька	
Оцінка залишкового ризику	Середній	Середній	Середній	

2. Велика пропозиція «сірого» ринку через складні економічні умови.

3. Жорсткі обмеження бюджетів на ремонт обладнання через складні економічні умови.

цін в середньому на 50%, втрати на ремонт, заміну неправильно добраного обладнання – 60% бюджету закупівель, витрати на претензійну роботу – 5% бюджету закупівель.

мотивуючи це рішення відсутністю технічної документації та/або логістичними та ціновими перевагами.

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 механізмами дешевих рішень задля покращення своїх показників.

Висока

Висока

Середня

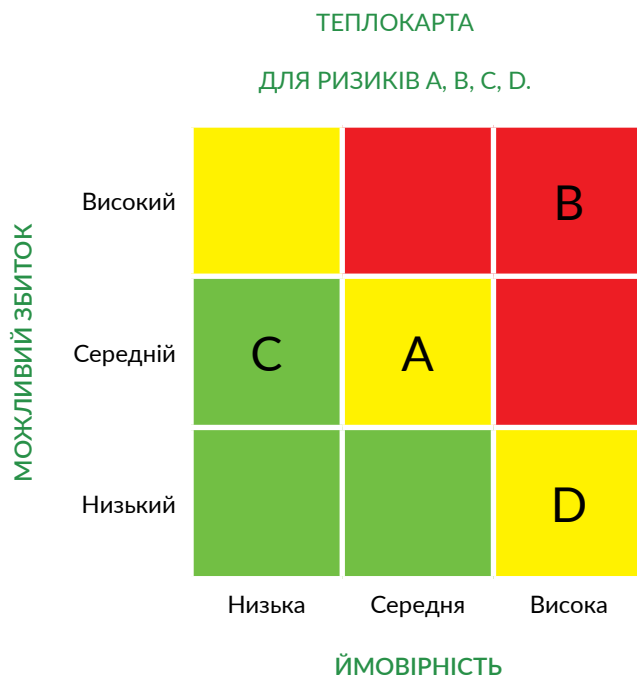
Середній

Середній

Середній

ДОДАТОК 3

ЗРАЗОК «ТЕПЛОКАРТИ»



ДОДАТОК 4

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 вище зазначеного
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 вище зазначеного
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

ДОДАТОК 5

Додаток 1

до Договору № _____

Підрядник цим погоджується, прямо або опосередковано, не пропонувати, не обіцяти, не давати або не вимагати хабар або інше заохочення з метою одержання або збереження комерційної або іншої не належної чи незаконної переваги. Зокрема, Підрядник зобов'язується:

1) не пропонувати та не поступатись вимогам надати посадовим особам або працівникам ділових партнерів будь-яку частку платежу, отриманого від Замовника відповідно до Договору. Не укладати договори субпідряду, поставки товарів чи виконання робіт або надання послуг як засоби направлення платежів посадовим особам, працівникам ділових партнерів, їх родичам або діловим партнерам;

2) не робити незаконних пожертв на користь кандидатів на державні посади, на користь політичних партій або інших політичних організацій;

3) Під час виконання своїх зобов'язань за Договором, Підрядник утримується від вчинення та забезпечує, що його афілійовані особи/ суб'єкти господарювання, які входять до складу групи Виконавця, їх працівники або представники будуть утримуватися від вчинення дій, які кваліфікуються відповід-

Appendix 1

to Agreement № _____

The Contractor hereby agrees, not to directly or indirectly, offer, promise, give, or demand a bribe or other inducement to obtain or retain business or other improper or illegal advantage. In particular, the Contractor shall:

1) not offer, nor give in to demands, to pay public officials or the employees of business partners a portion of any contract payment being received from the Client according to the Agreement. Not use subcontracts, contracts of supply of goods or contract for the performance of works/ services as means of channeling payments to public officials, to employees of business partners or to their relatives or business associates;

2) not make illegal contributions to candidates for public office or to political parties or to other political organizations;

3) When performing its obligations under the Agreement, the Contractor shall refrain and ensure that its affiliates/ the Supplier group entities, employees or agents shall refrain from any actions qualified by the laws applicable hereto as giving/ accepting bribes, including cases

ним для цілей Договору законодавством як давання/отримання хабаря, включаючи випадки вимагання від будь-якої особи дати хабар, комерційного підкупу, а також від дій, які порушують вимоги відповідного законодавства та міжнародних актів про запобігання легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом.

У випадку виникнення у Виконавця підозр, що відбулось або може відбутись порушення будь-яких положень цього Додатку, Підрядник зобов'язується письмово повідомити Замовника. Після письмового повідомлення, Замовник має право призупинити виконання своїх зобов'язань за Договором до отримання підтвердження того, що таке порушення не мало та не матиме місця. Таке підтвердження має бути направлене протягом десяти робочих днів з дати направлення письмового повідомлення.

У письмовому повідомленні Підрядник зобов'язаний зробити посилання на факти або надати матеріали, які достовірно підтверджують або дають підстави припускати, що відбулось або може відбутись порушення будь-яких положень цього Додатку Виконавцем його афілійованими особами/ суб'єктами господарювання, які входять до складу групи Виконавця, їх працівниками або представниками шляхом вчинення дій, які кваліфікуються відповідним законодавством як давання/отримання хабаря, включаючи випадки ви-

when approached by any person in order to pay a bribe, corrupt business practices, as well as from any actions that violate the applicable law and international conventions on money laundering.

Should the Contractor suspect that the provisions of this Appendix have been or may be violated, the Contractor undertakes to notify the Client in writing. Upon written notification, the Client shall be entitled to suspend performance of its contractual obligations hereunder until the receipt of confirmation of the fact that such violation has not taken and will not take place. This confirmation should be provided within ten working days from the date of written notification.

In its written notification, the Contractor shall refer to facts or provide materials that decisively confirm or suggest that the Contractor, its affiliates/ the Contractor group entities, employees or agents have/has violated or may violate some provisions of this Appendix through the actions qualified by the applicable law as giving/accepting bribes, including cases when approached by any person in order to pay a bribe, corrupt business practices, as well as from any actions that violate the applicable law and international conventions on money laundering.

магання від будь-якої особи дати хабар, комерційного підкупу, а також дій, які порушують вимоги відповідного законодавства та міжнародних актів про запобіганню легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом.

У випадку порушення Виконавцем зобов'язань утримуватись від вчинення заборонених цим Додатком дій та/або в разі неотримання Замовником у встановлений вище строк підтвердження, що порушення не відбулось або не відбудеться, Замовник має право розірвати Договір в односторонньому порядку шляхом направлення письмового повідомлення про розірвання, і всі зобов'язання Замовника перед Виконавцем з оплати за товари/роботи чи послуги, поставлені/надані за Договором, припиняються. Замовник має право вимагати відшкодування збитків, які виникли внаслідок такого розірвання.

If the Contractor breaches the obligation of refraining from actions prohibited in this Appendix, and/or the confirmation is not received by the Client, under the schedule established herein, that the breach has not or will not happen, the Client shall have the right of unilateral termination of the Agreement notifying of such termination in writing and all obligations of the Client to pay the Supplier for goods, works or services supplied/provided under the Agreement shall cease. The Client shall be entitled to request the reimbursement of losses having occurred as the result of such termination.

ДОДАТОК 6

Due Diligence Questionnaire («DDQ»):

1. Name of the Contractor:

2. Place of incorporation of the Contractor:

3. Address for official communication:

I. Relationship to Government Organizations or Public Officials

4. Does the Contractor have one or more officers, directors or greater than 5% shareholders who are government or public officials**?

*Note: "government official" is a citizen who holds a public service position in the public authority or any other state body, its apparatus (secretariat), receives the salary from the government budget resources and exercise powers established for this position and directly related to the performance of tasks and functions of such state body as well as adhere to the public service principles.

Also, Public Official" includes:

- person holding legislative, administrative, military, or judicial office for any country;
- person exercising a public function for any country, government, governmental agency;
- employee of a government-owned or controlled enterprise;
- official or agent of a public international organization; or political party or official of a political party.

_____ No;

_____ Yes.

If "Yes", please provide the name, a list of all government offices and positions held; indicate whether such position are appointed or elected positions, and how long they have held such positions:

A) _____

B) _____

C) _____

5. Is any key employee or senior management member of your organization, related (close relatives**, current or past business association) to a Public Official?

**Note: The term "close relative" includes a spouse, children, parents, siblings.

_____ No;

_____ Yes.

If "Yes", please describe the relationship between the person and the Public Official(s).

A) _____

B) _____

C) _____

6. Will the Contractor interact with government officials on behalf of the Client?

_____ No;

_____ Yes.

If "Yes", please describe the nature of the interactions:

7. Is any shareholder or partner in your organization, or any subsidiaries of the shareholder(s) or partner(s), owned in any part by a Public Official or a person related in any way to a Public Official?

_____ No;

_____ Yes.

If "Yes", please list the Public Official(s) and their total percentage ownership interest:

8. Does any Public Official or a member of a Public Official's family have any interest or stand to benefit in any way as a result of the proposed agreement?

_____ No;

_____ Yes.

If "Yes", please list the Public Official(s) and their total percentage ownership interest:

II. Legal Proceedings

9. Has the CONTRACTOR or any officer, director or greater than 5% shareholder been charged with tax evasion, corruption, paying kickbacks, fraud, the like or other criminal conduct?

_____ No;
 _____ Yes.

If "Yes", please describe as to each:

10. Is the CONTRACTOR or any officer, director or greater than 5% shareholder on a sanctions list or denied-persons list maintained by any government or by the United Nations, European Union or similar body?

_____ No;
 _____ Yes.

If "Yes", please describe:

III. Conflicts of Interest

11. Is any key employee or senior management member of your organization related (by blood, marriage or otherwise) to any other partner or employee of our firm?

_____ No;
 _____ Yes.

If "Yes", please explain.

IV. Anti-Corruption Compliance Program

12. Do you have in place an up-to-date anti-corruption program?

_____ No;
 _____ Yes.

If "Yes", please describe the elements of the program including the person in your organization who is responsible for the program and to whom they report.

13. Does your organization have updated anti-bribery policies?

_____ No;
_____ Yes.

If "Yes", please describe the nature and content of these policies?

14. Does your organization have a code of ethics?

_____ No;
_____ Yes.

If "Yes", is there periodic code of ethics training for all employees?

15. Does your organization undertake periodic anti-bribery training of all personnel?

_____ No;
_____ Yes.

If "Yes", please provide details on what training is given to personnel and how frequently it is provided

16. Does your organization have a process and procedure of reporting by which your employees or others can raise ethics and compliance issues without fear of retribution?

_____ No;
_____ Yes.

If "No", please explain.

Name and position of the person completing this Questionnaire:

Signature of the person completing this Questionnaire with a conformation that the above information is accurate and reliable:



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 проєкт підтримки реформування торгово-промислових палат та посилення їх інституційної спроможності. До реалізації проєкту долучилися як національна, так і регіональні палати. Одним із результатів цього проєкту 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 Проєкт USAID «Впевнений бізнес — заможна громада» (Підтримка невідкладних реформ для поліпшення бізнес-середо-

вища 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 проєкту стала розробка 16 законопроєктів, що мають на меті покращення бізнес-середовища для МСП, серед них 9 зареєстровано у Верховній Раді України, 3 — ухвалено.

Крім того, CIPE нещодавно завершив проєкт 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. Паторжинського, 14, 01001 Київ, Україна

Тел: (38 044) 279-00-76

www.cipe.org



ПРОФЕСІЙНА
АСОЦІАЦІЯ
КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ

ПРОФЕСІЙНА АСОЦІАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (ПАКУ)

заснована в 2009 році та є провідним експертним співтовариством, центром генерації реформ у сфері корпоративного управління антикорупційного комплаєнсу 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 та антикорупційного комплаєнсу.

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 та антикорупційного комплаєнсу.
- Забезпечуємо професійну підготовку та сертифікацію корпоративних (незалежних) директорів і корпоративних секретарів, комплаєнс-офіцерів
- Допмагаємо членам асоціації знайти гідну роботу, а бізнесу/державі – професіоналів високого рівня.
- Розробляємо, адаптуємо та впроваджуємо етичні стандарти роботи в сфері корпоративного управління та комплаєнсу.

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 і корпоративних секретарів.
5. Організація щорічного Міжнародного форуму корпоративних директорів — ключової події у сфері корпоративного управління.
6. Створення збалансованої системи освітніх програм з корпоративного управління, які регулярно оновлюються та постійно затребувані на ринку.

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
https://www.zakon.cc/law/document/read/998_154
2. Конвенція ООН проти корупції, підписана 31.10.2003. Ратифікована Україною (Закон № 251-V від 18.10.2006)
https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text
3. Стандарт ISO 31000:2018- Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Текст Стандарту відсутній у відкритому вільному доступі, придбати його можливо через сайт ISO
<https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
4. Стандарт ISO 37001:2016 — Системи менеджменту по боротьбі з хабарництвом. Текст Стандарту відсутній у відкритому вільному доступі, придбати його можливо через сайт ISO –
<https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html>
5. Стандарт ISO 37002:2021 — Системи управління інформаторами — Рекомендації. Текст Стандарту відсутній у відкритому вільному доступі, придбати його можливо через сайт ISO -
<https://www.iso.org/standard/65035.html>
6. FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) – Закон про корупційні дії за кордоном (англійською мовою)
<https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
7. FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) – Закон про корупційні дії за кордоном (переклад українською мовою)
https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/FCPA_web_new.pdf
8. UK Bribery Act — Закон Великої Британії «Про протидію корупції» від 01.07.2011

9. The Bribery Act 2010 – Guidance — Керівництво по застосуванню Закону Великої Британії «Про протидію корупції» Міністерства юстиції Великої Британії
<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>
10. Цивільний кодекс України
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
11. Кримінальний процесуальний кодекс України
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
12. Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14.10.2014
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
13. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо викривачів корупції» № 198-IX від 17.10.2019
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/198-20#Text>
14. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо упорядкування окремих питань захисту викривачів» № 1502-IX від 01.06.2021
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1502-20#n2>
15. Закон України «Про політичні партії в Україні» № 2365-III від 05 квітня 2001
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14#Text>
16. Роз'яснення щодо застосування та дотримання окремих положень Закону України «Про політичні партії в Україні» стосовно фінансування та подання звітності політичних партій/ Національне агентство з питань запобігання корупції
https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/ROZYASNENNY-A_-PAPEROVYJ-ZVIT-_fin.pdf
17. Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» № 2322-IX від 22.06.2022
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>
18. Закон України «Про інформацію»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
19. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки» № 220 від 04.03.2022
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>

20. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження професійного стандарту «Уповноважений з антикорупційної діяльності» № 1193 від 21.12.2021
http://document.vobu.ua/wp-content/uploads/2022/02/ps_upovov_antykor.pdf
21. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі від 02.09.2015 № 1084 «Про затвердження зміни до національного класифікатора України ДК 003:2010»
<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d7479c6b-f379-4819-b3a8-63904eb80783&title=NakazMinekonomrozvitkuVid02-09-2015-1084-pro-ZatverdzhenniaZminiDoNatsionalnogoKlasifikatoraUkrainiDk003-2>
22. Постанова Верховного Суду від 02.10.2020 у справі № 127/25292/18
<https://reyestr.court.gov.ua/Review/92065722>
23. Наказ НАЗК від 10.12.2021 № 794/21 «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21#Text>
24. Наказ НАЗК «Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками» № 830/21 від 28.12.2021
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#n8>
25. Наказ НАЗК «Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції» № 277 від 27.05.2021
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0914-21#Text>
26. Наказ НАЗК «Методичні рекомендації щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції» № 5 від 02.04.2021
https://www.msp.gov.ua/files/Anticorup/mr_5.pdf
27. Наказ НАЗК «Про затвердження Порядку надання згоди Національним агентством з питань запобігання корупції на звільнення особи, відповідальної за реалізацію антикорупційної програми» № 408/20 від 15.09.2020
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1034-20#Text>
28. Рішення НАЗК «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки та реалізації антикорупційних програм юридичних осіб» № 734 від 22.09.2017
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0734884-17#Text>

29. Рішення НАЗК «Про затвердження Кодексу етичної поведінки працівників Національного агентства з питань запобігання корупції» № 1382 від 17.05.2019
<https://nazk.gov.ua/uk/documents/rishenna-vid-17-05-2019-1382-pro-zatverdzhennya-kodeksu-etychnoyi-povedinky-pratsivnykiv-natsionalno-go-agentstva-z-pytan-zapobigannya-koruptsiyi/>
30. Рішення НАЗК України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки антикорупційних програм органів влади» № 31 від 19.01.2017
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0031884-17#Text>
31. Рішення НАЗК України «Про затвердження Методичних рекомендацій для тренерів щодо проведення антикорупційних навчань» № 738 від 22.09.2017
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0738884-17#Text>
32. Акти антикорупційного законодавства
<https://minjust.gov.ua/m/akti-antikoruptsiynogo-zakonodavstva>

ПУБЛІКАЦІЇ

1. The FCPA Enforcement Index By Richard L. Cassin
<https://fcpablog.com/2022/05/31/mining-and-commodities-giant-lands-on-the-fcpa-blog-top-ten-list/>
2. SEC.gov | SEC Enforcement Actions: FCPA Cases
<https://www.sec.gov/enforce/sec-enforcement-actions-fcpa-cases>
3. French anti-corruption law SAPIN II
https://www.eversheds-sutherland.com/documents/global/france/the-new-french-anti-corruption-law-sapin%20II_March_2017.pdf
4. Anti-corruption Code of ConductThe Serge Ferrari Group (Антикорупційний кодекс поведінки)
<https://www.sergeferrari.com/commitments/anti-corruption-code-conduct>
5. Code of business conduct, ethics and anti-bribery policy (Кодекс ділової поведінки, етики та політики проти хабарництва)
<https://www.volumecom.com/wp-content/uploads/2019/10/CODE-OF-BUSINESS-CONDUCT.pdf>

6. Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change. OECD, 2020
<https://www.oecd.org/corruption/Corporate-anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change.pdf>
7. An anti-corruption ethics and compliance programme for business : a practical guide / UNODC. Imprint New York : United Nations Office on Drugs and Crime, 2013
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf
8. Designing an Anti-Corruption compliance program – a guide for Canadian Businesses. UN Global Compact Canada
<https://unglobalcompact.ca/wp-content/uploads/2022/01/Designing-an-Anti-Corruption-Compliance-Program-Management-entire-ebook.pdf>
9. Transparency International
https://images.transparencycdn.org/images/2013_Business-Principles_EN.pdf
10. Рекомендації Кримінального підрозділу Мініюсту США прокурорам у документі «Оцінка корпоративних комплаєнс програм»
<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>
11. Федеральні правила призначення покарань США (USSG) UNITED STATES SENTENCING COMMISSION GUIDELINES MANUAL 2021
<https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2021/GLMFull.pdf>
12. Дослідженням «Найбільш етичні компанії світу 2020»
<https://worldsmoethicalcompanies.com/methodology/>
13. Дослідження Інституту Бізнес Етики в 2020 році
<https://www.ibe.org.uk/asset/C568452A-15C9-4BE9-844D28A236BA9F9D/>
14. Етика на роботі: міжнародне опитування працівників 2021 року. — IBE Ethics at Work
<https://www.ibe.org.uk/ethicsatwork2021.html>
15. 2012 National Business Ethics Survey® of Fortune 500® Employees, Ethics Resource Center
<https://s3.amazonaws.com/berkley-center/120101NationalBusinessEthics-SurveyFortune500Employees.pdf>

16. Evidence on the Use and Efficacy of Internal Whistleblowing Systems, Subben, Welch, 2018 <https://ssrn.com/abstract=3273589>
17. Anti-Corruption Ethics And Compliance Handbook For Business <https://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm>
18. World Bank Group Integrity Compliance Guidelines <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/06476894a15cd-4d6115605e0a8903f4c-0090012011/original/Summary-of-WBG-Integrity-Compliance-Guidelines.pdf>
19. ICC Rules on Combating Corruption <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/icc-rules-on-combating-corruption/>
20. Європейської Директиви із захисту викривачів — DIRECTIVE (EU) 2019/1937 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX-%3A32019L1937>
21. The GRC Capability Model 3.0 (Red Book) <http://www.oceg.org/resources/red-book-3/>
22. 2017 EMEA & APAC Ethics & Compliance Whistleblowing Hotline Benchmark Report <https://www.icfp.co.za/2022/03/28/2017-emea-apac-ethics-compliance-whistleblowing-hotline-incident-management-benchmark-report/>
23. 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 <https://www.navex.com/en-us/resources/white-paper-ebook/12-essentials-communicating-incident-reporters-whistleblowers/>
24. Leveraging COSO Across The Three Lines Of Defense By The Institute of Internal Auditors® Douglas J. Anderson, Gina Eubanks <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>
25. Session 3: Enhancing Transparency in political party financing and electoral processes. Conference, Oslo, 13 June 2019. https://www.unodc.org/documents/corruption/meetings/OsloEGM2019/Presentations/3_Yves_Marie_Doublet_France.pdf

26. Fighting Corruption in Sport Sponsorship and Hospitality. A practical guide for companies. United Nations Global Compact, 2014.
https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2FAnti-Corruption%2FSportsSponsorshipHospitalityGuide.pdf
27. Global Anti-Bribery Guidance. Best practice for companies in the UK and overseas.
<https://www.antibriberyguidance.org/guidance/10-sponsorship-donations-community-investment/guidance#5>
28. Звіт про виконання Антикорупційної програми та інших заходів запобігання корупції у акціонерному товаристві «Українська залізниця» (за 2019 рік)
https://www.uz.gov.ua/files/file/about/compliance/Звіт_виконання_Антикорупційної_програми_2019_.pdf
29. ТОП-15 корупційних ризиків в управлінні підприємствами ДК «Укроборонпром» та шляхи їх подолання
<https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/NAZK-1.pdf>
30. Роберт Клітгаард. Цілісний підхід до боротьби з корупцією (A Holistic Approach to the Fight against Corruption Robert Klitgaard)
https://scholar.cgu.edu/robert-klitgaard/wp-content/uploads/sites/22/2017/02/Holistic_Approach_1-08.pdf
31. Концепція трикутника шахрайства Дональда Крессі
<https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294983342>
32. BHP Billiton Becomes The Most Recent Foreign Company To Pay Uncle Sam
<https://fcpaprofessor.com/bhp-billiton-most-recent-pay-uncle-sam/>
33. Largest South Korean Telecommunications Co. Agrees to Pay the SEC to Settle FCPA Charges
<https://www.sec.gov/news/press-release/2022-30>
34. Науково-практичний коментар законодавства України про захист викривачів корупції / за заг. ред. О. Нестеренко. – Київ : ТОВ РЕД ЗЕТ, 2021.
https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/comments_upd.pdf
35. О.Лагодієнко, Що не так із захистом викривачів в Україні? Юридична Газета, 2020
<https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/shcho-ne-tak-iz-zahistom-vikrivachiv-v-ukrayini.html>

36. Правовий захист викривачів / За заг. редакцією Нестеренко О. В., Шостко О. Ю. — Харків: ТОВ «Видавництво „Права людини“», 2016. — 94 с
http://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2017/02/03_vlppk_Whistleblower-book_color_ukr_light-site.pdf

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. Міннеаполіс, США. Має 5800 членів. Пропонує сертифікацію, тренінги, методологічні рекомендації для фахівців з питань корпоративного комплаєнс та корпоративної етики.
<http://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/SitePages/Home.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.fcpablog.com>
5. Федерація європейських асоціацій управління ризиками (FERMA) є представницькою організацією професії управління ризиками на європейському рівні.
<https://www.ferma.eu/>

6. Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC). Місія SEC полягає в захисті інвесторів; підтримувати справедливі, впорядковані та ефективні ринки; і полегшити формування капіталу. SEC прагне сприяти створенню ринкового середовища, яке заслуговує довіри громадськості.
<https://www.sec.gov/about>
7. Основні принципи ефективного нагляду
https://uk.wikipedia.org/wiki/Основні_принципи_ефективного_нагляду
8. Базельський комітет з питань банківського нагляду (The Basel Committee on Banking Supervision (BCBS))
<https://www.bis.org/bcbs/>
9. Федеральні правила призначення покарань США (USSG) – UNITED STATES SENTENCING COMMISSION GUIDELINES MANUAL 2021 – Комісія з вироків США, двопартійна незалежна агенція, розташована в судовій гілці влади, була створена Конгресом у 1984 році для зменшення розбіжностей у вироків і сприяння прозорості та пропонуваності вироків.
<https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2021/GLMFull.pdf>
10. Асоціація сертифікованих дослідників шахрайства (ACFE) – це професійна організація дослідників шахрайства. Його діяльність включає створення інформації про шахрайство, інструменти та навчання. ACFE, що базується в Остіні, штат Техас, був заснований у 1988 році Джоозефом Т. Уеллсом.
<https://acfepublic.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>
11. Міждисциплінарний науково-освітній центр протидії корупції в Україні (ACREC) – науково-дослідницький центр, який здійснює освітню, наукову та просвітницьку діяльність і об'єднує вітчизняних та іноземних науково-педагогічних та наукових працівників, докторантів, аспірантів, студентів та практиків у сфері запобігання і протидії корупції.
<https://acrec.org.ua/about/>
12. 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>

13. Антикорупційний портал Національного агентства з питань запобігання корупції, режим доступу.
<https://antycorportal.nazk.gov.ua/>
14. Розділ «Професійний розвиток» на Антикорупційному порталі Національного агентства з питань запобігання корупції
<https://antycorportal.nazk.gov.ua/profesiyniyi-rozvytok/>
15. Управління ризиками та антикорпрограми (допоміжні матеріали на сайті НАЗК)
<https://wiki.nazk.gov.ua/category/anticorruption-upovnovazhenym/koruptsijni-ryzyky-ta-antycoruptsijni-programy/>
16. Офіційний канал Національного агентства з питань запобігання корупції на платформі YouTube
<https://www.youtube.com/channel/UCKwoUDbscWm4BT7BoBo0kMg/videos>
17. Форум антикорупційних уповноважених у соціальній мережі Facebook
<https://www.facebook.com/groups/anticorforum>
18. Методичні розробки з антикорупційного комплаєнсу ПАКУ
<https://cgpa.com.ua/zakonotvorchestvo/metodychni-rozrobky/>

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС

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

**Професійна асоціація
корпоративного управління**

01001, м. Київ,
вул. Володимирська, 23
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