

Лекція на тему: «Антикорупційна програма підприємства: вимоги, реалізація та роль працівників»

1. Вступ

Антикорупційна програма – це не формальний документ, створений «для галочки» або для проходження перевірок контролюючих органів. Вона є складовою системи управління підприємством та важливою частиною корпоративної культури. У сучасних умовах державні підприємства стикаються з високими корупційними ризиками, що можуть впливати як на злагожденість роботи, так і на репутацію організації, взаємовідносини з партнерами та рівень довіри з боку громадськості.

Антикорупційна програма покликана забезпечити прозорість, чесність та незалежність рішень, які ухвалюються під час щоденної роботи. Вона встановлює чіткі правила поведінки, процедури, механізми контролю та стандарти доброчесності, яких мають дотримуватися всі працівники – від керівництва до кожного співробітника, незалежно від посади чи стажу.

Для державного підприємства особливо важливо мати чіткі, зрозумілі та дієві антикорупційні інструменти, адже діяльність таких суб'єктів прямо пов'язана з використанням державного майна, бюджетних коштів, публічних ресурсів, даних, інформаційних систем та наданням послуг державі та громадянам. Це накладає підвищену відповідальність і створює додаткові вимоги щодо прозорості та підзвітності. Тому антикорупційна програма – це не просто документ, а механізм захисту підприємства, який допомагає:

- 1) попереджати порушення, а не лише реагувати на них;
- 2) формувати єдине розуміння правил поведінки серед працівників;
- 3) підвищувати якість управлінських рішень;
- 4) зменшувати ризики для бюджету та державного майна;
- 5) будувати довіру до ДП «Центр ДЗК» як до професійної та відповідальної організації.

Кожен співробітник, навіть якщо він не виконує керівних чи фінансових функцій, є частиною системи запобігання корупції.

Антикорупційна програма дає відповіді на такі практичні питання:

1. Як діяти в ситуації, що може містити конфлікт інтересів?
2. Що робити, якщо контрагент пропонує подарунок чи «знаками уваги» натякає на вигоду?
3. Як правильно повідомляти про корупцію або порушення?
4. Які поведінкові стандарти є прийнятними, а які – ні?
5. Які рішення потрібно документувати, а які погоджувати додатково?

Знання цих правил допомагає працівникам убезпечити себе від помилок і відповідальності, а підприємству – від ризиків і збитків.

В основі антикорупційної програми лежить не страх покарання, а розуміння, що доброчесність – це конкурентна перевага державної установи. Чим прозоріше працює підприємство, тим вищою є довіра з боку:

- громадян, які користуються послугами;
- партнерів та контрагентів;
- центральных органів влади;
- міжнародних інституцій.

2. Нормативно-правове підґрунтя

Щоб розуміти, як працює антикорупційна програма підприємства, необхідно усвідомити, на яких нормативних актах вона базується і чому саме ці документи визначають її структуру, зміст та механізми реалізації. Антикорупційна робота юридичної особи публічного права – це не набір добровільних рекомендацій, а чітко врегульована системна діяльність, яка повинна відповідати вимогам закону та стандартам, встановленим Національним агентством з питань запобігання корупції (далі – НАЗК).

Першим і ключовим документом є Закон України «Про запобігання корупції». Саме він визначає базові поняття та засади, на яких будується вся антикорупційна інфраструктура підприємства. Закон встановлює повноваження юридичних осіб щодо запобігання та протидії корупції, визначає, що таке конфлікт інтересів і якими способами він повинен врегульовуватися, формулює обов’язкові для виконання вимоги до антикорупційних програм, а також регламентує статус, роль і функції уповноваженого з антикорупційної діяльності. Саме цей закон встановлює, що для підприємств державного сектору антикорупційна програма є не просто внутрішнім документом, а нормативно зобов’язуючим інструментом управління ризиками та дотримання стандартів доброчесності.

Другим важливим нормативним актом є Наказ НАЗК № 794/21, яким затверджено Типову антикорупційну програму юридичної особи. Цей документ деталізує, якою має бути структура антикорупційної програми, що саме вона повинна містити, які елементи є обов’язковими, а які можуть бути адаптовані під специфіку конкретного підприємства. Цей наказ також визначає порядок проведення оцінки корупційних ризиків, встановлює вимогу щорічного перегляду програми та механізми моніторингу ефективності застосовуваних антикорупційних заходів. Таким чином, він є практичною дорожньою картою, яка дозволяє вибудувати антикорупційну систему у відповідності до законодавства та сучасних стандартів управління ризиками.

Окреме значення мають внутрішні документи підприємства, які деталізують, як саме загальні законодавчі вимоги застосовуються у діяльності конкретної організації. До таких документів належать накази керівника, положення про уповноважену особу, порядок подання та розгляду повідомлень про можливі факти корупції, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші нормативні акти. Вони встановлюють практичні механізми реалізації антикорупційної політики, визначають відповідальних осіб, порядок комунікацій, строки, форми звітності та інші аспекти, без яких антикорупційна програма не може працювати ефективно. Саме ці документи адаптують загальні вимоги закону під специфіку структури, процесів, повноважень та ризиків підприємства.

У сукупності всі ці нормативні акти створюють цілісну правову основу, яка забезпечує формування й реалізацію антикорупційної програми, робить її не формальністю, а реальним інструментом управління ризиками, захисту підприємства та підвищення довіри з боку суспільства і державних інституцій.

3. Антикорупційна програма: сутність та структура

Антикорупційна програма підприємства – це не просто нормативний документ, а системний інструмент управління ризиками, який визначає, яким чином організація запобігає корупції у своїй діяльності. Вона містить практичні, деталізовані правила, адаптовані під конкретні процеси підприємства, й описує, як саме працівники повинні діяти в різних ситуаціях. На відміну від законів, які встановлюють загальні вимоги та принципи, антикорупційна програма розкриває механізми реального застосування цих вимог у щоденній роботі: визначає корупційні ризики, описує процедури їх мінімізації, встановлює стандарти етичної поведінки, надає рекомендації працівникам щодо уникнення порушень, а також містить чіткі правила щодо повідомлення про корупційні дії чи конфлікти інтересів.

Фактично антикорупційна програма – це внутрішня інструкція підприємства, яка показує, як правильно і безпечно працювати. Вона окреслює сфери підвищеної вразливості, наприклад укладення договорів, перевірку контрагентів, управління майном, кадрові процедури, погодження документів. Ці процеси майже завжди пов'язані з високим рівнем дискреції – тобто можливістю впливати на рішення. Саме там виникають ризики, і саме там програма встановлює зрозумілі правила.

Однією з ключових складових антикорупційної програми є виявлення та оцінка корупційних ризиків. Під корупційним ризиком розуміють імовірність того, що певний процес або поведінка працівника можуть призвести до корупційного правопорушення – умисного чи навіть ненавмисного. Для аналізу

ризиків формується робоча група, яка вивчає структуру підприємства, аналізує бізнес-процеси, визначає можливі слабкі місця, де може відбутися зловживання повноваженнями. Оцінка ризиків включає аналіз того, хто ухвалює рішення, які мають ці рішення наслідки, чи є прозорими відповідні процедури, та де існують можливості для тиску або несанкціонованого впливу. Важливо зрозуміти не лише формальні ризики, а й ті, що виникають через організаційні недоліки: нечіткий розподіл функцій, відсутність контролю або незбалансовані повноваження. Після того, як ризики встановлені, програма містить перелік заходів контролю та мінімізації, які мають запобігти їхній реалізації. До таких заходів належать чіткий розподіл обов'язків між працівниками, розмежування функцій ухвалення рішень та їх контролю, запровадження подвійного погодження там, де це доцільно, а також проведення перевірки контрагентів, зокрема через спеціалізовані інструменти.

Антикорупційна програма також приділяє значну увагу питанням конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів – це не завжди правопорушення чи намір завдати шкоди. Це передусім ситуація, коли приватний інтерес працівника може вплинути або вже впливає на його службове рішення. У програмі розрізняють реальний конфлікт інтересів, коли вплив уже виник, та потенційний, який може з'явитися в майбутньому. Незалежно від типу конфлікту ключовим правилом є своєчасне повідомлення свого безпосереднього керівника та уповноваженого з антикорупційної діяльності з подальшим утримання від прийняття рішень до моменту його врегулювання. Це дозволяє підприємству зберегти неупередженість і захистити працівника від можливих порушень.

Одним із найбільш чутливих аспектів антикорупційної поведінки є питання подарунків і ділових взаємин. Саме в цій сфері найчастіше виникають непорозуміння або порушення, оскільки межа між формальним підкупом та соціально прийнятними знаками уваги інколи здається розмитою. Антикорупційна програма чітко регламентує, що працівникам заборонено отримувати подарунки як винагороду за виконання чи невиконання службових дій, а також приймати дорогі або регулярні подарунки від контрагентів, навіть якщо вони подаються як «символічні». Разом із тим програма дозволяє отримання незначних символічних подарунків у межах загальноприйнятих норм, якщо вони не пов'язані зі службовими рішеннями, а вартість подарунка не перевищує встановлений законодавством ліміт. Це дозволяє зберігати професійну етику і водночас поважати традиції та звичаї.

Окрему увагу в програмі приділено питанням етичної поведінки. Правила етики – це основа культури доброчесності, без якої навіть найдетальніші процедури не працюватимуть. Працівники мають керуватися принципами чесності, прозорості, відповідальності, неупередженості та дотримання службової дисципліни. Етичні стандарти покликані допомогти у тих ситуаціях,

які не регламентовані прямо законом або внутрішніми документами, але потребують морально виважених рішень.

У сукупності усі ці складові – управління ризиками, механізми контролю, врегулювання конфлікту інтересів, правила щодо подарунків і ділових контактів, етичні принципи формують комплексну антикорупційну систему підприємства. Вони забезпечують прозорість процесів, підвищують якість управління та створюють умови, за яких корупційні правопорушення стають не лише забороненими, а й практично неможливими.

4. Роль уповноваженого з питань запобігання корупції

Уповноважений з антикорупційної діяльності – це ключова особа, яка забезпечує реальне функціонування антикорупційної системи підприємства. Він відповідає за організацію оцінки корупційних ризиків, координує роботу з їх аналізу, готує пропозиції щодо вдосконалення процедур і забезпечує актуальність антикорупційної програми.

Одним із його головних завдань є розробка, оновлення та супровід антикорупційної програми. Уповноважений стежить за її виконанням, контролює дотримання встановлених правил та процедур у підрозділах, інформує керівництво про виявлені порушення й пропонує заходи для їх усунення. Він також виконує роль консультанта: допомагає працівникам розібратися у складних ситуаціях, пояснює норми поведінки, правила уникнення конфлікту інтересів і порядок взаємодії з контрагентами.

Важливою функцією уповноваженого є опрацювання повідомлень про можливі факти корупції або конфлікт інтересів. Він забезпечує об'єктивний і конфіденційний розгляд звернень, організовує первинні перевірки та інформує керівництво в разі виявлення порушень. Працівники мають право звернутися до уповноваженого без страху переслідування чи тиску.

Окрім цього, уповноважений відповідає за навчання: організовує тренінги, лекції, тестування, спрямовані на формування культури доброчесності та підвищення рівня обізнаності працівників. У своїй діяльності він виконує роль зв'язкової ланки між керівництвом, працівниками та нормативними вимогами, забезпечуючи, щоб антикорупційна система працювала ефективно.

5. Роль працівників у реалізації Антикорупційної програми

Антикорупційна програма може бути скільки завгодно якісною, детальною і відповідати всім вимогам законодавства, але вона залишиться лише документом, якщо працівники не будуть її дотримуватися. Реальні результати з'являються лише тоді, коли кожен співробітник розуміє свою відповідальність,

діє відповідно до встановлених правил і підтримує культуру доброчесності у щоденній роботі.

Роль працівників у реалізації програми полягає, насамперед, у сумлінному виконанні своїх посадових обов'язків та дотриманні встановлених процедур. Кожен працівник повинен діяти виключно в межах своїх повноважень, уникати будь-яких дій або рішень, які можуть містити корупційні ознаки, та забезпечувати, щоб його робота була прозорою та підзвітною. Працівники також повинні використовувати ресурси підприємства виключно для службових завдань. Використання майна, інформації, техніки чи робочого часу підприємства у власних цілях може створювати ризики та порушення.

Окремо слід підкреслити абсолютну заборону на отримання будь-якої неправомірної вигоди. Працівник не має права приймати гроші, подарунки, послуги чи будь-які інші «знаки уваги», якщо вони можуть бути пов'язані зі службовими рішеннями. Це стосується як однозначно незаконних дій, так і ситуацій, які «виглядають звично», але несуть корупційний ризик, наприклад, прийняття подарунків від контрагентів або регулярні неформальні «подяки». У взаємодії з контрагентами кожен працівник повинен поводитися відкрито та неупереджено, забезпечуючи прозорість усіх процедур. Це означає дотримання встановлених регламентів, уникнення неформальних домовленостей та суворе виконання внутрішніх правил щодо перевірки партнерів, погодження документів і прийняття рішень.

Таким чином, роль працівників у реалізації антикорупційної програми полягає не лише у виконанні формальних вимог, а й у постійному підтриманні культури доброчесності. Саме від їхньої щоденної поведінки та відповідального ставлення залежить ефективність антикорупційної системи підприємства, рівень довіри до нього та його репутація.

6. Відповідальність, навчання, внутрішній контроль

Порушення антикорупційних правил у діяльності підприємства може мати різні наслідки, залежно від характеру та тяжкості дій працівника. Вони можуть бути дисциплінарними, адміністративними або кримінальними. Дисциплінарна відповідальність передбачає застосування заходів всередині підприємства, наприклад, догану або навіть звільнення у випадку серйозних порушень. Адміністративна відповідальність виражається у штрафних та інших санкціях, передбачених законодавством, а кримінальна відповідальність настає у разі вчинення корупційних злочинів. Важливо зауважити, що працівник не завжди усвідомлює наслідки своїх дій: навіть, здавалося б, «невинна порада» або «допомога знайомому» може мати наслідки, якщо стосується службових рішень або створює корупційний ризик. Тому дотримання антикорупційних правил

у щоденній роботі є надзвичайно важливим. Не менш важливим елементом антикорупційної системи підприємства є навчання. Навчання слугує інструментом підвищення обізнаності працівників, профілактики порушень та формування культури доброчесності. Навчання допомагає працівникам зрозуміти, які дії можуть містити ризик, як реагувати на конфлікти інтересів і як правильно взаємодіяти з контрагентами. Формати навчання можуть бути різними: лекції, тренінги, розбір практичних кейсів, а також тестування, яке дозволяє перевірити рівень знань і навичок працівників.

Ефективність антикорупційної програми також залежить від належного внутрішнього контролю та моніторингу. Керівництво підприємства разом із уповноваженим з антикорупційної діяльності забезпечують збір інформації щодо існуючих та потенційних ризиків, аналізують ключові процеси підприємства, здійснюють регулярний моніторинг виконання антикорупційної програми, готують щорічні звіти про стан її реалізації та оновлюють документ відповідно до нових умов чи змін у законодавстві. Важливо розуміти, що моніторинг не є засобом «пошуку винних», а навпаки – інструментом виявлення слабких місць, удосконалення процедур і підвищення прозорості роботи підприємства.

На завершення варто підкреслити, що антикорупційна програма – це не формальний документ, а комплексна система захисту підприємства, механізм забезпечення прозорості та культура відповідальності. Її ефективність залежить від кожного працівника: від того, як він ухвалює рішення, як взаємодіє з колегами та контрагентами, як дотримується правил і трактує свої службові повноваження. Протидія корупції полягає у спільній роботі для забезпечення чесності, прозорості та ефективності підприємства, де кожен працівник усвідомлює свою роль у підтриманні доброчесності та довіри.

Підсумкова інформація для працівників

Після ознайомлення з лекційним матеріалом, для закріплення знань та перевірки рівня обізнаності прохання до **26 грудня 2025 року** пройти онлайн-тестування: <https://forms.gle/QYcbVd3TuAoFQ4dz7>.

Це тестування допоможе кожному працівнику перевірити, наскільки він розуміє ключові положення антикорупційної програми, механізми запобігання корупційним ризикам, правила поведінки та порядок повідомлення про можливі порушення. Також для всіх працівників для ознайомлення надано проект Антикорупційної програми на 2026–2027 роки: <https://tinyurl.com/5fy43wa9>.

Прошу ознайомитися з її змістом, надати свої пропозиції та зауваження для врахування практичних аспектів і реалій щоденної роботи. Пропозиції та

зауваження приймаються до **26 грудня 2025 року** на електронну адресу: y.shovkun@dzk.gov.ua.

Метою цього процесу є не лише підвищення прозорості та залучення працівників до вдосконалення антикорупційної системи, а й формування спільної культури відповідальності, у якій кожен має змогу зробити свій внесок у розвиток підприємства та підтримку його репутації як доброчесної організації.