

Кожен може стати автором
«української мрії» – країни,
яка є кращим місцем для
реалізації талантів кожного
українця.

Доброчесні та ефективні
організації – ключ до такої
України.

Створимо мрію разом?

ПОСІБНИК ДЛЯ КЕРІВНИКА

Розбудова доброчесної та ефективної організації

ЗМІСТ

1. ВСТУП: ЗАГРОЗИ ВІД КОРУПЦІЇ ТА ВАЖІЛЬ ДЛЯ ПОБУДОВИ УСПІШНОЇ КРАЇНИ	3
2. КОРУПЦІЯ ЯК ХВОРОБА ОРГАНІЗАЦІЇ: ДЕ І ЧОМУ ВОНА ВИНИКАЄ?	5
3. ЯК НАЛАШТУВАТИ ОРГАНІЗАЦІЮ НЕ ХВОРИТИ КОРУПЦІЄЮ? ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК СТАН ЗДОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
4. ЧОМУ ВАРТО РОЗБУДОВУВАТИ ДОБРОЧЕСНІ (ЕФЕКТИВНІ) ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ	8
4.1. Безпека	
4.2. Ефективність	
4.3. Репутація	
5. РОЗБУДОВА ДОБРОЧЕСНОЇ (ЕФЕКТИВНОЇ) ОРГАНІЗАЦІЇ ПОКРОКОВО	8
Крок 1. Визначити поточний рівень зрілості доброчесності (ефективності) організації	
Крок 2. Визначити місію, візію, цінності, серед яких доброчесність, а також систему управління	
Крок 3. Призначити уповноваженого з доброчесності (з питань запобігання та виявлення корупції)	
Крок 4. Демонструвати власними діями важливість розбудови доброчесності	
Крок 5. Оцінити корупційні ризики	
Крок 6. Затвердити процедури перевірки кандидатів на посади та контрагентів	
Крок 7. Затвердити Програму доброчесності (антикорупційну програму)	
Крок 8. Визначити канали для повідомлень про корупцію	
Крок 9. Забезпечити внутрішній аудит	
6. СПІВВІДНОШЕННЯ МОДЕЛІ РІВНІВ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА МОДЕЛІ ТРЬОХ ЛІНІЙ	12
Додаток 1. Модель рівнів зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організації	13
Додаток 2. Рекомендовані вимоги до уповноваженого з доброчесності (з питань запобігання та виявлення корупції)	20
Додаток 3. Ресурси НАЗК, національні та міжнародні стандарти доброчесності	22

1. ВСТУП: ЗАГРОЗИ ВІД КОРУПЦІЇ ТА ВАЖІЛЬ ДЛЯ ПОБУДОВИ УСПІШНОЇ КРАЇНИ

Україна має надпотужний потенціал: від розташування і розміру території – до талановитих освічених людей та інновацій.

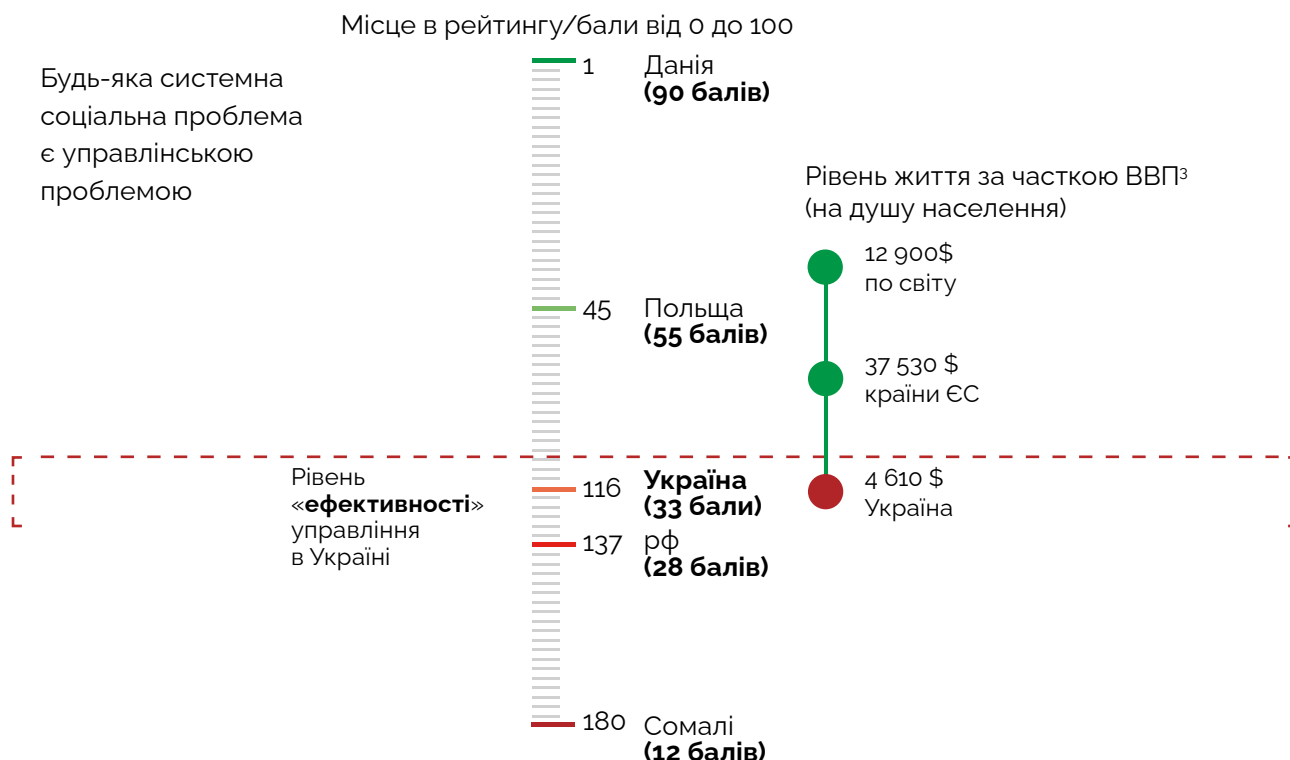
Однак маючи такий потенціал, наша країна довгий час залишалась неспроможною в очах світу та частини власних громадян. Це стало причиною спроби її захопити та створювало хибну думку щодо марності її підтримки.

На чому ж ґрунтується переконання щодо неспроможності України? Відповідь криється у показниках **Індексу сприйняття корупції (CPI)**.

Сьогодні в **Україні найнижчий показник CPI в Європі після російської федерації¹**. Цей індекс вимірює саме сприйняття, а не фактичний рівень поширеності корупції² (корупційного досвіду). Фактично, це зовнішня оцінка (різними джерелами) поширеності корупції в Україні. І чим нижча цифра відповідно до індексу, тим гірше оцінюють поширеність корупції в країні. Поширеність корупції (корупційний досвід) у 2022 році знизилась порівняно з 2021 роком: для населення – з 26% до 17,7%; для бізнесу – з 21,6% до 15,4%.

Наслідком цього є майже в 3 рази нижчий ВВП України на мешканця ніж середній по світу та майже в 10 разів нижчий ніж у країнах ЄС.

Місце України в Індексі сприйняття корупції та ВВП у 2022 році



1 <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

2 <https://nazk.gov.ua/uk/doslidzhennya-koruptsiyi/>

Які загрози несе корупція?

Насамперед корупція є загрозою для **безпеки** – другої за важливістю потреби людини в житті (за **пірамідою Маслоу**). Корупція негативно впливає на **репутацію та довіру** до окремих особистостей, організацій та цілих країн. Крім того, що вона сповільнює розвиток, корупція створює перепони для **ефективності** організацій (як приватних, так і державних) та їх керівників. Наслідком корупції є те, що люди в країні просто не мають сприятливих умов для реалізації власного потенціалу.

Як і будь-яка системна соціальна проблема, корупція є управлінською проблемою, тому її подолання лежить у площині управління.

Для того, щоб допомогти керівникам впоратись із загрозами від корупції та забезпечити їх управлінськими інструментами з розбудови добросовісних та ефективних організацій, НАЗК розробило цей посібник.

Добросовісність як нова норма – це той важіль, який може повністю змінити ситуацію в обороні, економіці та інших сферах життя. Посилити Україну та зробити її кращим місцем для реалізації талантів кожного. І особлива відповідальність тут покладається на ту частину суспільства, яка має більше інструментів впливу для розбудови добросовісності – **керівників організацій як приватного, так і публічного секторів**.

Вперед від мрій до дій: розбудувати добросовісні, ефективні організації як ключ до України, яка є кращим місцем для реалізації талантів кожного українця!



*Олександр Новіков,
Голова НАЗК*

*Посібник розроблено на базі стандартів процесів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), структур покращення процесів CMMI, Рекомендацій ОЕСР з публічної добросовісності, Моделі трьох ліній, розробленій Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA).

2. КОРУПЦІЯ ЯК ХВОРОБА ОРГАНІЗАЦІЇ: ДЕ І ЧОМУ ВОНА ВИНИКАЄ?

Корупція (як протилежність доброчесності) – це зловживання довіреною владою для отримання приватної вигоди. Корупція може виникати в державних, комунальних, громадських організаціях, у бізнесі та засобах масової інформації, всередині будь-якої організації.

Корупція виникає тоді, коли система управління в організації є недостатньо зрілою, щоб працювати тільки на ті цілі, для яких була створена ця організація. Так, замість основного продукту (цінності) для свого клієнта, хвора на корупцію організація створює побічний продукт. Побічним продуктом у цьому контексті є задоволення «приватного інтересу» (як матеріального, так і нематеріального характеру) особи, яка є частиною цієї організації.

Схема організації, ураженої корупцією



Жодна соціальна система, крім організованої злочинної групи, не містить корупції серед цілей своєї діяльності. Коли організація не працює для тих цілей, для яких вона була створена, це є ознакою **управлінської хвороби**. Від цієї хвороби є «ліки».

3. ЯК НАЛАШТУВАТИ ОРГАНІЗАЦІЮ НЕ ХВОРИТИ КОРУПЦІЄЮ? ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК СТАН ЗДОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Що об'єднує людський організм та приватну або державну організацію? **Все це – система, щось ціле.** А будь-яка система, з точки зору складових, однакова.

У кожній системі є:

- визначена ціль;
- елементи;
- зв'язки між цими елементами (елементи динамічно взаємодіють відповідно до певних правил у відкритих системах та статично з'єднані – у закритих).



цілісна відкрита «жива» система

окремі частини у статичній закритій системі

Система є результатом динамічної взаємодії (між собою та назовні) її елементів. Кожен елемент виконує свою роль та має певні визначені правила взаємодії (зв'язки) задля досягнення загальної цілі системи. Ціль організму – бути життєздатним; систем та організацій, створених людиною, – злагоджено працювати для реалізації їх місії/цілі, визначеної при створенні.

Кожен може змінювати системи через вплив на їхні складові.

Якщо ми говоримо про державні та приватні організації як системи, то для того, щоб вони не «хворіли» корупцією, їм необхідно:

- мати чітко визначену ціль своєї діяльності та слідувати їй;
- визначити ролі кожного елемента (працівника) в ній;
- налаштувати ефективні зв'язки (взаємодію) між елементами (працівниками).

Для того, щоб це все налаштувати в організації, необхідна **управлінська функція.**

Зображення: <https://www.prestonsputting.com/single-post/2016/02/09/the-order-of-chaos>

Рівні зрілості систем управління за CMMI*



CMMI Capability Maturity Model Integrated (Інтеграція моделі **зрілості можливостей**) – система вдосконалення процесів

Системи управління в організаціях мають свої рівні зрілості. Від хаотичних, неорганізованих – до чітко побудованих досконалих процесів. **Зріла система управління усуває причини корупції. Незріла, навпаки, створює живильне середовище для корупції.** Якщо корупція – це хвороба, то доброчесність – це профілактика і здоровий стан організації.

Що означає доброчесність (integrity)? В англійській мові термін **integrity** має два ключових визначення: **цілісність та доброчесність (чесність).**

Якщо говорити про *integrity* як **цілісність у контексті системи**, то це означає, що система повністю функціональна та неушкоджена. Цілісна система (організація) працює згідно із запроектованими параметрами (визначеною метою) та органічно сполучається з іншими системами.

Для людського організму цілісність – це коли окремі його частини правильно з'єднані між собою та злагоджено працюють. Важко уявити руку, яка б ефективно виконувала свою функцію окремо від тіла. Для державної або приватної організації так само. Цілісність – це коли окремі її елементи (працівники) мають між собою налагоджені зв'язки (взаємодію) та працюють для досягнення спільної мети. Наприклад, складно уявити сучасну організацію, що працює без ІТ. Відсутність технічної підтримки унеможливить або знизить ефективність її роботи.

У сенсі моралі *integrity* як **доброчесність** – це дії та рішення, що базуються на цінностях та принципах. У контексті службової діяльності особа вважається доброчесною, якщо виконує свої обов'язки чесно, компетентно та у повному обсязі³. Простою мовою:

доброчесність – це чинити правильно навіть тоді, коли ніхто не бачить.

Доброчесність є синонімом ефективності, ознакою зрілості системи управління, структури, процесів, персоналу організації, особистої зрілості.

³ Виховання доброчесності та боротьба з корупцією в оборонному секторі. Збірник прикладів (компендіум) позитивного досвіду. NATO-DCAF, (2010)

4. ЧОМУ ВАРТО РОЗБУДОВУВАТИ ДОБРОЧЕСНІ (ЕФЕКТИВНІ) ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ

4.1. Безпека – у зв'язку з відсутністю причин для кримінальних переслідувань, судових спорів, накладення санкцій за рахунок ефективного внутрішнього контролю та управління ризиками.

Приклад: Загальна сума збитків, понесених лише державними підприємствами України від корупції у 2019 – 2021 роках, оцінюється у більш ніж 20 млрд гривень. Їхні керівники перебувають під сотнями розслідувань та залучені у тисячі судових справ.

4.2. Ефективність – можливість за рахунок налагоджених процесів з найменшими витратами ресурсів досягати поставлених цілей, швидко реагувати на всі види внутрішніх та зовнішніх викликів, постійно розвиватись, покращувати керованість.

Приклад: Сортувальний центр «Укрпошти» в Херсоні зазнав обстрілу та був пошкоджений зранку 21.03.2023, проте за кілька годин після того він вже продовжив свою роботу⁴.

4.3. Позитивна репутація – формує довіру, полегшує співпрацю з постачальниками, партнерами, контролюючими органами, дає змогу залучати кращих співробітників.

Приклад: **78%** покупців хочуть купувати товари у компанії з гарною репутацією. І тільки 9% людей готові щось купити у компанії з поганою. **70%** людей висловлюють готовність працювати в компанії з високим репутаційним індексом і тільки **11%** – у компанії з низьким⁵. **46%** шукачів роботи вказують на те, що корпоративна культура є ключовим фактором при виборі місця працевлаштування⁶.

5. РОЗБУДОВА ДОБРОЧЕСНОЇ (ЕФЕКТИВНОЇ) ОРГАНІЗАЦІЇ ПОКРОКОВО

Відповідальним за доброчесність (ефективність) будь-якої організації відповідно до статутних документів та законодавства (ч. 2 ст. 61 Закону України «Про запобігання корупції») є керівник.

Модель рівнів зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організації, як і наведена у розділі 3 будь-яка СММІ-модель, містить 5 рівнів зрілості та 3 розділи (культура, система, підзвітність). Впровадження заходів цієї моделі робить організацію доброчесною (ефективною). Ознайомтесь з моделлю [тут](#) або у додатку 1.

Для розбудови доброчесної організації, починаючи з керованого рівня зрілості, керівнику рекомендується така послідовність кроків:

⁴ <https://t.me/igorsmelyansky/2060?single>

⁵ Дослідження «2020 Global RepTrak», Reputation Institute 2020-2021 pp: <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202020.%20Reputation%20Institute.pdf>

⁶ Провідна платформа для комунікації, аналізу та адвокації співробітників із вимірним впливом на бізнес: <https://haiilo.com/blog/the-importance-of-company-values>

Крок 1. Визначити поточний рівень зрілості доброчесності (ефективності) організації шляхом зіставлення реального стану справ з контрольними показниками відповідно до Моделі рівнів зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організації з деталізацією за розділами.

Крок 2. Керівнику спільно з управлінською командою визначити **місію, візію, цінності** організації, серед яких доброчесність – як одну з цінностей, та усвідомлено обрати **систему управління** узгодження та контролю досягнення цілей.

Приклад НАЗК: Побудова цілісності (Integrity)



МІСІЯ

Ми будемо доброчесну владу та справедливе суспільство
Робимо публічну сферу підзвітною, корупцію неприйнятною, антикорупційні процеси – ефективними, зручними та необтяжливими

ВІЗІЯ

Команда НАЗК – чемпіони доброчесності

ЦІННОСТІ

- **Доброчесність.** «Поводитись чесно, навіть коли ніхто не бачить»
- **Взаємодія.** «Разом ми можемо все»
- **Відповідальність (за якість і результат).** «Ніякої імітації. Змінюємо суть, а не форму»
- **Розвиток.** «Бути завтра кращими, ніж сьогодні»
- **Амбітність.** «Хто, як не ми? Коли, як не зараз?»

ДОВГОСТРОКОВІ ЦІЛІ (OKR)

- НАЗК стало еталоном державної інституції
- Публічна служба і корупційні практики не сумісні
- Публічні організації, бізнес та їхні керівники стали доброчесними за рахунок реалізації антикорупційної політики
- Українці обирають доброчесну поведінку як запоруку успіху

НАЗК використовує систему стратегічного управління, цілепокладання – OKR (Objects and key results)⁷. Вона дає можливість щирої залученості працівників, розкриває творчий потенціал кожного за рахунок спільного бачення цілей організації.

Крок 3. Призначити уповноваженого з доброчесності (з питань запобігання та виявлення корупції)

Враховуючи обмеженість часу керівника, саме проактивний уповноважений має безпосередньо впроваджувати політики доброчесності – від управління конфліктом інтересів і політики щодо подарунків до розгляду повідомлень викривачів.

Рекомендовані вимоги до кандидата на таку роль наведено у [додатку 2](#). У разі якщо чисельність працівників в організації до 50, обов'язки уповноваженого можна покласти на працівника за сумісництвом, від 50 і до 200 – рекомендовано створити у штатному розписі окрему посаду, понад 200 – окремий підрозділ. У будь-якому разі уповноважений має бути підпорядкований безпосередньо керівнику⁸.

Приклад вдалої практики:

У ДП «Медичні закупівлі України» уповноважену особу підприємства призначено на рівні заступника генерального директора. У 2022 році ДП «Медичні закупівлі України» отримало міжнародний сертифікат за антикорупційним стандартом ISO 37001:2016. Лише 20 організацій у світі, які працюють у медичній галузі, мають таку сертифікацію⁹.

⁷ <https://nazk.gov.ua/uk/documents/poryadok-upravlinnya-nazk-za-okr/>

⁸ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0650-21#Text>

⁹ Медзакупівлі України отримали міжнародний сертифікат за антикорупційним стандартом ISO 37001:2016: <https://medzakupivli.com/uk/antykoriupciina-diialnist/news/28882-medzakupivli-ukrainy-otrymaly-mizhnarodnyi-sertyfikat-za-antykoriupciinym-standartom-iso-370012016>

Крок 4. Демонструвати власними діями важливість розбудови доброчесності (запобігання корупції)

ОЕСР рекомендує¹⁰ керівнику обирати рівень балансу між заснованою на правилах та заснованою на цінностях стратегією доброчесності.

Підходи, зосереджені на дотриманні адміністративних процедур та правил (комплаєнс), встановлюють мінімальні стандарти доброчесності. Стратегія доброчесності, що додатково заснована на цінностях, допомагає створити середовище, в якому цінності є спільною основою щоденної роботи та прийняття рішень всіма працівниками.

БАЛАНСУВАННЯ ПРАВИЛО – ТА ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИХ СТРАТЕГІЙ ДОБРОЧЕСНОСТІ

	Правило-орієнтована стратегія	Ціннісно-орієнтована стратегія
Мета	Запобігання неправомірним діям	Сприяння відповідальній поведінці
Усталені норми	Дотримання стандартів, нав'язаних ззовні	Самоврядування відповідно до обраних цінностей та стандартів поведінки
Управління впровадженням	Юридична служба/служба комплаєнсу	Керівник, а також уповноважені з питань доброчесності та етики, HR, юридична служба
Поведінкові припущення	Самостійні індивіди, які керуються матеріальними інтересами	Соціальні індивіди, які керуються цінностями, стандартами поведінки, прикладом колег
Стандарти	Кримінальне та регуляторне право	Кодекс етики, кодекс поведінки і пов'язані з ними політики, правила та закони
Відповідальні за найм працівників	Юридична служба/HR/служба комплаєнсу	Уповноважені з питань доброчесності, HR, керівники
Методика	Навчання за існуючою правовою базою, стандартами та системами комплаєнсу, обмеження свободи дій, звітність про неправомірні дії, аудит та контроль, процеси розслідування, санкції тощо	Посилення етичної компетентності шляхом розвитку організаційних цінностей, проведення навчання та тренінгів з цінностей та стандартів поведінки, тренінгів з доброчесності та консультування з етики, моделювання лідерських та управлінських ролей, підзвітності, прозорості, рамок доброчесності, аудитів, санкцій, впровадження цінностей у щоденні процеси адміністрування, комунікацію та підвищення обізнаності

Приклад:

За результатами Глобального звіту про доброчесність «Ernst & Young GmbH» за 2022 рік¹¹ 97% респондентів (працівники та керівники організації) вказали, що доброчесність важлива в їхніх організаціях. У 2021 році експерти «Forbes» визначили доброчесність другою після впевненості у переліку найважливіших якостей сучасного керівника¹².

Крок 5. Організувати проведення оцінки корупційних ризиків та визначити заходи з їх мінімізації

Приклад: Правління та виконавчий директор італійської компанії, після звинувачення у недоброчесній поведінці під час міжнародних бізнес-операцій, почали особисто брати участь в оцінці ризиків, розробленні та обговоренні з працівниками антикорупційних процедур¹³.

¹⁰ OECD Public Integrity Handbook, 2020: <http://surl.li/efoon>

¹¹ Глобальний звіт про доброчесність EY за 2022 рік https://www.ey.com/en_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity

¹² Експертна стаття Forbes: URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/10/04/five-qualities-to-cultivate-on-your-path-to-leadership/?sh=2bf8a277284b>

¹³ Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business. OECD – UNODC – World Bank, 2013. 128 p.: <http://surl.li/efpqz>.

Крок 6. Затвердити процедуру перевірки кандидатів на посади на відповідність цінності «добročесність», проведення аналізу актів (нормативних та/або індивідуальних) та контрагентів

ОЕСР рекомендує забезпечити чіткий та конкурентний процес добору персоналу, оцінюючи кандидатів за їх кваліфікацією, досвідом та особистісними якостями¹⁴. НАЗК підготувало рекомендації щодо порядку перевірки кандидатів на посади, що вразливі до корупційних ризиків¹⁵.

Приклад: Частиною типової угоди з постачальниками австралійської компанії Veolia є антикорупційне застереження щодо зобов'язань сторін дотримуватись антикорупційного законодавства¹⁶.

96% роботодавців США використовують перевірку репутації кандидатів на посади ще під час рекрутингу¹⁷.

Крок 7. Затвердити Програму добročесності (антикорупційну програму)¹⁸,

у тому числі політики: виявлення та врегулювання конфлікту інтересів; приймання та дарування подарунків; кодекс етики; викривання та захисту викривачів; взаємодії з контролюючими та правоохоронними органами.

Вдала практика: Кодекс ділової поведінки та етики компанії «Capital Ship Management Corp» встановлює обов'язок працівників повідомляти про конфлікти інтересів як свої, так й інших працівників, вести Реєстр подарунків та розваг; перш ніж прийняти чи зробити подарунок, працівник повинен звернутися за консультацією до менеджера чи юридичного відділу¹⁹.

Крок 8. Визначити канали для повідомлень про корупцію

При здійсненні розбудови комплаєнсу у своїй організації добročесний керівник має забезпечити можливість інформування про ймовірні недоліки у системі управління.

Рекомендуємо будувати канали для викривачів на основі порталу **повідомлень викривачів**²⁰, який був розроблений Національним агентством з метою створення можливості подання захищеного (у тому числі анонімного) повідомлення.

Вдала практика:

У 2014 році шведський телекомунікаційний оператор «Telia» розробив власну внутрішню систему повідомлень для викривачів – гарячу лінію *Speak-Up*. Вже протягом перших дванадцяти місяців це дало змогу виявити зловживання під час проведення закупівель²¹.

Крок 9. Забезпечити незалежність та ефективність діяльності підрозділу внутрішнього аудиту, його безперервний розвиток

Вдала практика: Економічний ефект від діяльності внутрішніх аудиторів Міноборони за 2018 – 2020 рр. перевищив 20,5 млрд грн²². У підсумковому Звіті щодо побудови добročесності (2019 р.) група експертів НАТО зазначила, що внутрішній аудит Міноборони в цілому відповідає міжнародним стандартам всесвітнього Інституту внутрішніх аудиторів²³.

14 Рекомендація ОЕСР щодо управління ризиками корупції. URL: <https://www.oecd.org/corruption/oecd-recommendation-for-development-cooperation-actors-on-managing-risks-of-corruption.htm>

15 Рекомендації щодо здійснення перевірки кандидатів на посади та критерії посад, що вразливі до корупційних ризиків, визначені у Методичних рекомендаціях НАЗК щодо здійснення перевірки кандидатів на посади, що вразливі до корупційних ризиків: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/perevirka-kandydativ-na-posady.pdf>

16 Anti Corruption Clause | Veolia Australia and New Zealand

17 National Survey. Employers Universally Using Background Checks to Protect Employees, Customers and the Public: <https://pubs.thepbsa.org/pub.cfm?id=6E232E17-B749-6287-0E86-95568FA599D1>

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

19 Внутрішні політики Capital Ship Management Corp: <https://www.capitalship.gr/policies>

20 <https://whistleblowers.nazk.gov.ua/#/>

21 Interesting Examples Of Whistleblowing In The Workplace. COMPLYLOG. JUNE 10, 2021. URL: <https://blog.complylog.com/whistleblowing/examples-of-whistleblowing-in-the-workplace/>

22 https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2020_FINAL.pdf, стор. 16-18

23 <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/41211089dod1-3.pdf>

6. СПІВВІДНОШЕННЯ МОДЕЛІ РІВНІВ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА МОДЕЛІ ТРЬОХ ЛІНІЙ

Модель рівнів зрілості доброчесності (запобігання корупції) організації, побудована на моделі зрілості системи управління СММІ, доповнює Модель трьох ліній (до 2020 року – Модель трьох ліній захисту) Інституту внутрішніх аудиторів, на якій протягом багатьох років організації базують свої програми управління ризиками.

Модель трьох ліній дає змогу організації визначити процеси, які у найкращий спосіб допомагають досягненню цілей та сприяють ефективному управлінню, передусім – управлінню ризиками. **Модель рівнів зрілості доброчесності** (запобігання корупції) організації деталізує кроки досягнення доброчесності, доповнює стратегію доброчесності, засновану на правилах (комплаєнсі), інструментами, основою яких є цінності.



МОДЕЛЬ РІВНІВ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ (ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ) В ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗА РІВНЯМИ

Рівень	Опис
Початковий (хаотичний, ad hoc)	Немає системи доброчесності (запобігання корупції): дотримання норм законодавства відбувається вибірково; керівник не приділяє уваги доброчесності; питання доброчесності порушується тільки як реакція на кримінальні та інші розслідування стосовно нього та працівників організації; цінності організації не визначені; функції уповноваженої особи покладені на працівника за сумісництвом; стандарти процесів, у тому числі розгляду повідомлень, керування ризиками, а також канали повідомлень про корупцію відсутні або не налагоджені. Аудит не проводиться
Керований (Managed)	Створено базові способи контролю доброчесності (запобігання корупції): керівник визначив та регулярно комунікує доброчесність як одну з цінностей організації у межах місії та візії; доброчесність є одним із питань, яке з'ясовується та враховується під час добору працівників; призначено працівника на окрему посаду уповноваженого і уповноважений надає базові консультації працівникам; ухвалено "програму доброчесності (антикорупційну програму)" (чи інший документ щодо управління корупційними ризиками); налагоджено канали повідомлень про корупцію та захист викривачів, здійснюються аналіз наявних та потенційних контрагентів, врегулювання конфлікту інтересів, оцінка та мінімізація корупційних ризиків тощо. Однак ці політики можуть бути впроваджені не повністю, незнайомі чи незрозумілі для усіх працівників. Аудит системи доброчесності здійснюється під час аудиту інших функцій
Визначений (Defined)	Стандартизована система доброчесності (запобігання корупції): організація має сплановану та скоординовану керівником, визначену систему дотримання норм законодавства; цінності організації близькі працівникам; уповноважена особа незалежна та має необхідні ресурси; політики та процедури чіткі, вони є частиною програми доброчесності, доведені до усіх співробітників і ними виконувані; налагоджені канали повідомлень про корупцію; інформація щодо запобігання корупції активно висвітлюється як всередині організації, так і назовні; процес оцінки корупційних ризиків інклюзивний, враховується під час стратегічного планування; відбуваються регулярне навчання для уповноваженого та навчальні заходи для працівників організації. Проводиться окремий аудит ефективності уповноваженого підрозділу (особи)
Вимірюваний (Quantitatively Managed)	Цілі системи доброчесності (запобігання корупції) встановлені та вимірювані керівником організації; організація не тільки має прописану програму дотримання норм, але й використовує дані та метрики для моніторингу ефективності своєї діяльності; працівникам близька цінність доброчесності; кожен захід з мінімізації корупційних ризиків оцінюється та аналізується, у тому числі із залученням експертів та громадськості; публічно висвітлюються кількісні показники роботи; дотримання норм вважається частиною стратегічного планування організації й інтегроване в бізнес-процеси; частиною запобігання корупції стає етика. Проводиться аудит всієї системи доброчесності
Оптимізуючий (Optimizing)	Система доброчесності (запобігання корупції) стійка, прозора, зрозуміла кожному в організації та постійно вдосконалюється; керівник активно промотує доброчесність в організації та назовні, підтримує інновації щодо неї, особисто комунікує до працівників про виявлені порушення доброчесності та активно сприяє розслідуванням; доброчесність має вирішальне значення під час процедур добору працівників; кожен працівник організації зважає на доброчесність як на ключову цінність при прийнятті рішень; організація постійно вдосконалює свої політики та процедури на основі даних, легко адаптується до змін; проводить моніторинг кращих практик та впроваджує їх; дотримання норм вважається стратегічною перевагою і повністю інтегроване в культуру; етика є невід'ємним атрибутом корпоративної культури. Проводиться зовнішній аудит всієї системи доброчесності

Для зручності рівні пов'язані з кольорами.

- **Початковий (хаотичний, ad hoc): Червоний.** Цей колір може символізувати небезпеку або увагу, що відповідає рівню, де процеси ще не впорядковані і є високий ризик корупції.
- **Керований (Managed): Помаранчевий.** Це перехідний колір між червоним і жовтим, що вказує на покращення, але ще є деякі ризики.
- **Визначений (Defined): Жовтий.** Символізує стандартизацію, освітленість шляху та певний рівень оптимізації.
- **Кількісний (Quantitatively Managed): Зелений.** Колір світла на світлофорі, що означає "йти". Процеси не лише впорядковані, але й ефективно управляються на основі метрик.
- **Оптимізуючий (Optimizing): Синій.** Символізує глибину, мудрість і стабільність. На цьому рівні організація досягла високого рівня зрілості та постійно вдосконалюється.

МОДЕЛЬ РІВНІВ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ (ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ) В ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗА РІВНЯМИ ТА РОЗДІЛАМИ*

*цифрові позначки на другому рівні – рекомендована послідовність кроків з розбудови доброчесної (ефективної) організації. Справжня ефективність організації починається на четвертому рівні, а довгострокова – на п'ятому рівні зрілості.

Розділи	Культура				Система		Підзвітність			
	Роль керівника (Tone at the Top / "Тон згори") - лідерство	Цінності: доброчесність і корпоративна культура	Розвиток: освіта в організації	Відкритість	Роль Уповноваженого з доброчесності (запобігання та виявлення корупції)	Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур	Керування корупційними ризиками	Аналіз проєктів актів, кандидатів на посади та контрагентів (Due Diligence)	Правозастосування: канали повідомлень та робота з викривачами	Нагляд: аудит ефективності системи доброчесності
I. Початковий (хаотичний, ad hoc)	<ul style="list-style-type: none"> Керівник не приділяє уваги розбудові інфраструктури доброчесності (антикорупції) в організації. Відсутні або майже не проводяться зустрічі між керівником та особою, яка виконує обов'язки Уповноваженого 	<ul style="list-style-type: none"> В організації не ведеться робота над формуванням корпоративної етики (немає кодексу етики чи аналогічного документа). В організації не визначено цінностей 	<ul style="list-style-type: none"> В організації не проводиться навчання для персоналу щодо доброчесності (запобігання корупції) або ж окремі несистемні заходи. Уповноважений не надає консультації щодо застосування антикорупційного законодавства для працівників або робить це несистематично 	<ul style="list-style-type: none"> Діяльність щодо розбудови доброчесності (запобігання корупції) абсолютно не висвітлюється на офіційних сторінках. Відсутній або не заповнений, або містить застарілу неактуальну інформацію розділ, який висвітлює розбудову доброчесності (запобігання корупції) в організації. Відсутні будь-які звіти щодо діяльності з розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації 	<ul style="list-style-type: none"> Немає окремого працівника, який займається розбудовою доброчесності (запобіганням та виявленням корупції) в організації. Обов'язки Уповноваженого виконуються за суміщенням / сумісництвом / покладенням обов'язків. Немає бюджету для реалізації особою, на яку покладено функції Уповноваженого, заходів щодо розбудови доброчесності, запобігання та виявлення корупції 	<ul style="list-style-type: none"> Немає прописаних процедур та політик (крім визначених Законом) щодо розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації. Усі процеси відбуваються хаотично, тільки як реакція на запити чи порушення, кримінальні та інші розслідування 	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка корупційних ризиків в організації не проводиться або проводиться хаотично, без будь-якої організованої системи чи стандартизованого процесу. Не використовуються методологія управління корупційними ризиками, затверджена Національним агентством, методології / методики, які визнаються та пропонуються міжнародними стандартами і регуляторами. Оцінка проводиться на основі визначених Уповноваженим підходів, побажань керівництва. Виконання заходів з мінімізації корупційних ризиків несистемне, а виконавці цих заходів не визначені 	<ul style="list-style-type: none"> Уповноважений не візує проєкти документів і не проводить їхній аналіз на наявність корупційних ризиків або робить це несистематично. Уповноважений не володіє знанням щодо здійснення аналізу проєктів актів на наявність корупційних ризиків, перевірки кандидатів на посади та заходів контрагентів на доброчесність 	<ul style="list-style-type: none"> Немає чітко встановлених каналів для повідомлення про корупцію. Повідомлення, скарги та звернення приймаються хаотично та не опрацьовуються належним чином. Не реалізуються механізми захисту викривачів. Немає комунікації з приводу каналів повідомлень про корупцію та заходів щодо захисту викривачів. Немає окремого обліку повідомлень про корупцію, відповідно, і не визначено критерії до їх диференціації від інших видів звернень громадян та скарг працівників 	<ul style="list-style-type: none"> Аудит діяльності Уповноваженого не проводиться або проводиться несистематично відсутності відповідних процедур в організації. Питання розбудови доброчесності (запобігання корупції) не розглядаються під час аудиту інших функцій
II. Керований (Managed)	<ul style="list-style-type: none"> Керівник наголошує перед працівниками на важливості розбудови інфраструктури доброчесності (антикорупції) в організації, проте не долучається до цього процесу безпосередньо. Керівник нерегулярно (рідше ніж один раз на квартал) комунікує з Уповноваженим. Керівник наголошує на загальних нарадах і в комунікації з 	<ul style="list-style-type: none"> В організації сформульовано місію, візію та цінності, доброчесність визначена як одна з цінностей. Доброчесність є одним з питань, яке з'ясовується під час добру працівників. Цінності організації визначені на основі узгоджень з працівниками та з огляду на основні функції організації. В організації затверджено базовий документ щодо етичної 	<ul style="list-style-type: none"> В організації регулярно проводиться базове навчання з питань розбудови доброчесності (запобігання корупції), однак воно не охоплює усі теми або усіх працівників організації. В організації складается річний план проведення навчальних заходів. 	<ul style="list-style-type: none"> В організації наявна окрема формальна сторінка на офіційному сайті, присвячена розбудові доброчесності (запобігання корупції), яка наповнена фрагментарно. Цінності організації висвітлюється інформація про стан розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації на офіційних сторінках організації в соцмережах 	<ul style="list-style-type: none"> В організації визначено Уповноваженого, який забезпечений базовими необхідними засобами для ведення діяльності, однак без чітко визначених обов'язків всередині організації (або ж із нечітко прописаними посадовими обов'язками). Посада Уповноваженого за статусом та рівнем оплати праці не належить до посад керівників середньої ланки. В організації визначено склад уповноваженого підрозділу, однак без чіткого розподілу ролей між працівниками, а також без чітко визначених обов'язків та 	<ul style="list-style-type: none"> В організації затверджено "Програму доброчесності (антикорупційну програму)", політики та процедури щодо запобігання та виявлення корупції, зокрема щодо: <ul style="list-style-type: none"> виявлення та врегулювання конфлікту інтересів; перевірки діючих та потенційних контрагентів; перевірки потенційних кандидатів на посади, зокрема щодо відповідності цінності "доброчесність"; оцінки корупційних 	<ul style="list-style-type: none"> В організації наявні затверджені процедури та політики, які систематизують проведення оцінки корупційних ризиків (а саме систематичність такої оцінки, єдині підходи до організації процесу оцінювання корупційних ризиків тощо). Чітко визначено основні функції організації, які підлягають детальній оцінці на наявність корупційних ризиків. В результаті оцінки основних функцій корупційних ризиків формується реєстр корупційних ризиків та заходи, спрямовані на 	<ul style="list-style-type: none"> На базовому рівні затверджено процедуру проведення аналізу актів організації на наявність корупційних ризиків, перевірки на доброчесність кандидатів на посади та контрагентів. Однак процеси аналізу актів, контрагентів можуть бути не повністю інтегровані в діяльність організації і не включати аналіз чинних актів та всіх високоризикованих правочинів, єдиних шаблонів опису виявлених корупційних ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> В організації визначено канали для повідомлень про корупцію (за допомогою електронної пошти, «гарячої» лінії та інших каналів, передбачених Законом). Затверджено базові документи щодо захисту викривачів, порядок розгляду повідомлень про корупцію, про які може бути відомо не всім працівникам. Організація комунікує працівникам стосовно каналів повідомлень про корупцію та заходи захисту викривачів не рідше ніж один раз на два роки. Ведеться окремий облік повідомлень про 	<ul style="list-style-type: none"> В організації існують формальні процедури аудиту для оцінки, в т.ч. ефективності заходів з розбудови доброчесності та запобігання корупції. Процедури щодо аудиту системи доброчесності включають щонайменше планування процесу аудиту, аналіз внутрішнього середовища організації, збір інформації з відкритих, закритих джерел інформації

Розділи	Культура				Система		Підзвітність			
	Роль керівника (Tone at the Top / "Тон згори") - лідерство	Цінності: добросочесність і корпоративна культура	Розвиток: освіта в організації	Відкритість	Роль Уповноваженого з добросочесності (запобігання та виявлення корупції)	Стратегія добросочесності: стандарти політик та процедур	Керування корупційними ризиками	Аналіз проєктів актів, кандидатів на посади та контрагентів (Due Diligence)	Правозастосування: канали повідомлень та робота з викривачами	Нагляд: аудит ефективності системи добросочесності
	працівниками про важливість використання добросочесних практик та застосування принципу "нульової толерантності до корупції"	поведінки її працівників («Положення» / «Загальні правила» / «Кодекс професійної етики» тощо), однак цей документ формальний і не повністю інтегрований до процесів організації та не усі працівники ознайомлені з ним у належний спосіб, у тому числі з причин відсутності ефективного механізму контролю за його дотриманням	• Встановлено формат, в якому працівники організації можуть отримати консультацію від Уповноваженого (визначено конкретні години консультування на тиждень / через електронну пошту тощо, з яких питань)		повноважень у положенні про підрозділ. • Організація виділяє спільний бюджет для декількох функцій, включно з розбудовою добросочесності та антикорупційною діяльністю. • Немає практики залучення Уповноваженого до аналізу довгострокових програм, проєктів на етапі їх планування та розробки (особливо тих, які вимагають значного фінансування) на предмет наявності корупційних ризиків	ризиків та управління ними; - викривання та захисту викривачів; - кодексу етики; - політики приймання та дарування подарунків; - взаємодії з контролюючими та правоохоронними органами тощо. • Не увесь персонал організації ознайомлений з цими політиками та процедурами, через що виникають труднощі в розумінні, виявленні та вирішенні проблемних ситуацій	їх мінімізацію. Кожен захід передбачає конкретний індикатор виконання, строк виконання та конкретного виконавця		корупцію, визначено алгоритми для диференціації їх від інших звернень громадян, скарг працівників щодо неетичної поведінки інших працівників чи щодо недосконалості робочих процесів	та за допомогою інтерв'ювання працівників, надання рекомендацій Уповноваженому, а також звітування керівнику. • Питання розбудови добросочесності (запобігання корупції) розглядається під час аудиту інших функцій організації не рідше ніж один раз на три роки
III. Визначений (Defined)	• Керівник активно долучається до промоції культури добросочесності (запобігання корупції), налагоджуючи співпрацю між уповноваженим підрозділом та іншими структурними одиницями в організації, та під час комунікації до працівників. • Керівник активно долучається до процесу визначення ключових цілей для уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи), а також регулярно заслуховує звіти щодо виконання цих цілей	• В організації затверджено документ добросочесної, етичної поведінки, з яким ознайомлені усі працівники (в тому числі, і новопризначені). • В організації налагоджено процес вирішення порушень вимог етичного документа шляхом створення незалежної Комісії з розгляду випадків їх порушення або покладення їх розгляду на Дисциплінарну комісію чи запровадження визначеного механізму вирішення порушень етики, який погоджений із працівниками. • Цінності організації близькі працівникам	• В організації проводиться регулярне комплексне навчання для усіх працівників на теми: декларування (для юридичних осіб публічного права), конфлікту інтересів, запобігання та виявлення корупції при закупівлях, при підборі персоналу тощо. • Уповноважений активно комунікує з працівниками організації про можливість отримання консультації за допомогою постерів, плакатів та/або інформаційно-роздаткових матеріалів	• На окремій сторінці сайту організації, присвяченій розбудові добросочесності (запобігання корупції), зазначено усі нормативно-правові документи, які регулюють діяльність уповноваженого підрозділу, висвітлено усі затверджені політики та процедури в організації, зазначено усі канали повідомлень про корупцію, плани роботи, звіти тощо. • На офіційних сторінках організації в соцмережах регулярно висвітлюється інформація про діяльність уповноваженого підрозділу	• В організації є призначена Уповноважена особа чи уповноважений підрозділ, які мають усі необхідні засоби та умови для здійснення своєї діяльності. • Посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників середньої ланки. • Затверджено посадові інструкції та положення про уповноважений підрозділ із чітким визначенням обов'язків, повноважень, гарантій незалежності тощо. • Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим базових заходів щодо розбудови добросочесності, запобігання і виявлення корупції	• Зазначені в попередньому пункті "Програма добросочесності (антикорупційна програма)", політики та процедури – затверджені, доведені до відома усіх працівників організації та їх активно реалізовує Уповноважений	• В організації стандартизовано процес оцінки корупційних ризиків, тобто він є деталізованим, чітко документованим та інклюзивним (усі працівники організації поінформовані про роботу щодо оцінки корупційних ризиків та можуть долучитися до неї). • Аналізуються результати виконання заходів з мінімізації корупційних ризиків, і вони враховуються при проведенні наступної оцінки. • Результати оцінювання корупційних ризиків враховуються під час стратегічного планування діяльності та розвитку організації	• Встановлено чітко визначені процедури аналізу актів на наявність корупційних ризиків, які включають проведення аналізу як проєктів, так і чинних актів організації. • Встановлено чітко визначені процедури перевірки на добросочесність кандидатів на посади, потенційних та наявних контрагентів. • Чітко визначено процедури мінімізації виявлених під час аналізу корупційних ризиків	• Чітко визначено канали для повідомлень про корупцію в організації, інформація про наявність яких доведена до працівників організації та які легко доступні, в тому числі, третім особам (початковим / підрядникам / партнерам / партнерам організації тощо). • Визначено алгоритми розгляду та відповіді на повідомлення про корупцію, відстежується стан опрацювання кожного запиту. • В організації проводяться ознайомчо-інформаційні заходи щодо каналів повідомлень про корупцію не рідше ніж один раз на рік. • В організації належним чином реалізуються заходи захисту викривачів	• Окремий аудит ефективності діяльності Уповноваженого проводиться не рідше ніж один раз на три роки. • Впроваджуються процедури аналізу результатів аудиту та розробляється план дій для усунення виявлених недоліків. • Регулярно проводяться спеціалізовані навчання для аудиторів (за наявності в організації посади внутрішнього аудитора або відповідної їй)

Розділи	Культура				Система		Підзвітність				
	Роль керівника (Tone at the Top / "Тон згори") - лідерство	Цінності: добросовісність і корпоративна культура	Розвиток: освіта в організації	Відкритість	Роль Уповноваженого з добросовісності (запобігання та виявлення корупції)	Стратегія добросовісності: стандарти політик та процедур	Керування корупційними ризиками	Аналіз проєктів актів, кандидатів на посади та контрагентів (Due Diligence)	Правозастосування: канали повідомлень та робота з викривачами	Нагляд: аудит ефективності системи добросовісності	
IV. Вимірюваний (Quantitatively Managed)	<ul style="list-style-type: none"> Керівник встановлює чіткі цілі та вимоги для уповноваженого підрозділу, які можна виміряти і оцінити як кількісно, так і якісно. Керівник регулярно проводить оцінку виконання поставлених цілей разом з уповноваженим підрозділом. Керівник регулярно заслуховує звіти щодо виконання цілей уповноваженим підрозділом, а також на основі отриманих даних формує нові цілі 	<ul style="list-style-type: none"> В організації збирається інформація щодо порушень етики, вирішення конкретних випадків порушень. Налагоджена форма зворотного зв'язку від працівників щодо закріплених цінностей та застосування етичного документа організації на практиці. На основі зібраних статистичних даних складові корпоративної культури постійно (не рідше ніж один раз на рік) покращуються. Добросовісність як цінність близька працівникам 	<ul style="list-style-type: none"> Навчальні програми постійно оцінюються та покращуються шляхом запровадження форм зворотного зв'язку від працівників і проведення зрізу знань працівників до та після тренінгів, щоб мати дані для оцінки якості та ефективності навчання. Проводиться систематичний збір даних про процес консультування (наприклад, кількість запитів від працівників, теми, щодо яких вони звертаються, чи було вирішено проблему Уповноваженим тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> Окрім зазначених на попередньому етапі складових, на сторінці організації, присвяченій запобіганню та виявленню корупції, висвітлюються статистичні дані за чітким, зрозумілим та визначеним шаблоном 	<ul style="list-style-type: none"> Посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників вищої ланки. Діяльність уповноваженого підрозділу побудована ефективним чином шляхом впровадження системи ОКР або КРІ, з їх офіційним затвердженням в організації. Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим більшої кількості заходів з розбудови добросовісності (антикорупції), наприклад, таких як закупівля послуг, програмного забезпечення для перевірки контрагентів, розробки навчальних курсів тощо 	<ul style="list-style-type: none"> Політики та процедури не тільки затверджені, що дає змогу уповноваженому підрозділу їх реалізовувати, а й також покращуються на основі даних, які збирає Уповноважений підрозділ (про кількість правопорушень та порушень програми й етики, в яких сферах діяльності організації вони трапляються, найбільш часті порушення, результати їх вирішення тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> Під час визначення заходів з мінімізації виявлених корупційних ризиків встановлюються вимірювальні цілі. Відбувається регулярний моніторинг заходів з мінімізації корупційних ризиків. Під час здійснення оцінки корупційних ризиків використовується статистичний аналіз для розуміння розподілу корупційних ризиків та їх впливу на організацію; аналізуються кореляції та причинно-наслідкові зв'язки між ідентифікованими корупційними ризиками і діяльністю організації 	<ul style="list-style-type: none"> Усі аналізи актів на наявність корупційних ризиків документуються за чітко визначеним шаблоном, який дає змогу збирати дані щодо сфер діяльності організації, в яких найчастіше виявляються корупційні ризики. Перевірки на добросовісність кандидатів на посади, потенційних та діючих контрагентів документуються за визначеним шаблоном, що дає змогу визначити найбільш ризикові аспекти таких перевірок. До аналізу нормативно-правових актів (у державних органах та ОМС) на наявність корупційних ризиків активно залучаються експерти, громадськість 	<ul style="list-style-type: none"> Канали повідомлень про корупцію та механізми захисту викривачів аналізуються та вдосконалюються на основі даних, зібраних уповноваженим підрозділом під час роботи. Зворотний зв'язок та метрики використовуються для поліпшення системи. Організація комунікує з працівниками та з основними підрядниками / постачальниками щодо каналів повідомлень про корупцію та вжити заходів захисту викривачів не рідше ніж один раз на рік. Організація інформує працівників та партнерів про наявні канали повідомлень про корупцію через брошури, пости, плакати та іншу рекламано-сувенірну продукцію 	<ul style="list-style-type: none"> Окремий аудит ефективності діяльності Уповноваженого, включно з аудитом системи добросовісності, функцій з високим ризиком та основних підрядників, проводиться не рідше ніж один раз на три роки. Застосовуються аналітичні інструменти та методи для оцінки зібраних даних. Це може включати кореляційний аналіз, регресійний аналіз тощо, щоб виявити тенденції та потенційні корупційні ризики 	
V. Оптимізуючий (Optimizing)	<ul style="list-style-type: none"> Керівник активно промотує досягнення у сфері розбудови добросовісності (запобігання корупції) своєї організації назовні для партнерів та клієнтів. Керівник заохочує впровадження нових ініціатив, проєктів, процедур у розбудові добросовісності (запобігання корупції). Керівник має окремий ОКР 	<ul style="list-style-type: none"> Складові корпоративної культури постійно закріплюються в організації відповідно до зібраної всередині організації статистики та кращих світових і українських практик. Організація активно промотує свої етичні стандарти назовні та впроваджує програми Корпоративної соціальної відповідальності. Організація проводить заходи для працівників, на 	<ul style="list-style-type: none"> Навчальні програми покращуються та адаптуються під запит персоналу, враховуючи дані щодо проведення попередніх тренінгів та їхньої ефективності. Програми оновлюються відповідно до змін в законодавстві, рекомендацій Національного агентства та кращих практик у цій сфері. В організації запроваджується персоналізоване навчання щодо 	<ul style="list-style-type: none"> Організація постійно оновлює інформацію на відповідних сторінках про діяльність уповноваженого підрозділу. Запроваджуються інтерактивні модулі даних, в яких усі можуть інтерактивно переглянути стан розбудови добросовісності (запобігання корупції) в організації та результати діяльності уповноваженого підрозділу 	<ul style="list-style-type: none"> Посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників вищої ланки. Діяльність уповноваженого підрозділу постійно аналізується і покращується на основі даних. Усі великі відокремлені підрозділи (територіальні підрозділи) організації, організації у її підпорядкуванні мають призначених на окремі посади працівників уповноваженого підрозділу, які координують Уповноваженою особою організації та підзвітні їй. 	<ul style="list-style-type: none"> В організації регулярно переглядаються політики та процедури, базуючись на даних, зібраних уповноваженим підрозділом, на основі останніх змін законодавства та найкращих українських та світових практик. Досліджуються причини порушення або неефективності наявних політик та процедур, результатом чого є оптимізація наявних політик відповідно до виявлених проблем 	<ul style="list-style-type: none"> Використовуються ІТ-продукти, які допомагають автоматизувати процес оцінки корупційних ризиків, повністю його задокументувати; використовуються новітні технології для аналізу корупційних ризиків. Політики та процедури оцінки корупційних ризиків регулярно переглядаються відповідно до результатів заходів, звітів аудиту та відгуків працівників, враховуючи кращі українські та світові практики. Формується культура ризик-орієнтованості, 	<ul style="list-style-type: none"> Процедури проведення аналізу актів, перевірки на добросовісність кандидатів на посади та контрагентів періодично оновлюються відповідно до даних, зібраних уповноваженим підрозділом, та кращих практик 	<ul style="list-style-type: none"> Канали повідомлень про корупцію постійно оновлюються та оптимізуються з використанням найкращих українських практик, рекомендацій Національного агентства та за допомогою передових технологій. Вище керівництво та організація комунікуює з працівниками та основними підрядниками / постачальниками щодо каналів повідомлень про корупцію та заходів захисту викривачів не рідше ніж один раз на рік. Організація поширює інформацію про наявні канали повідомлень про корупцію через брошури, пости, плакати та іншу 	<ul style="list-style-type: none"> Окрім внутрішнього, проводиться також і зовнішній аудит ефективності діяльності Уповноваженого та системи добросовісності в організації не рідше ніж один раз на три роки. Усі результати проведених аудитів, а також інформація щодо реагування на ідентифіковані ризики висвітлюється публічно (на сайті та публічних сторінках організації). 	

Розділи	Культура				Система		Підзвітність			
	Роль керівника (Tone at the Top / "Тон згори") - лідерство	Цінності: добросесність і корпоративна культура	Розвиток: освіта в організації	Відкритість	Роль Уповноваженого з добросесності (запобігання та виявлення корупції)	Стратегія добросесності: стандарти політик та процедур	Керування корупційними ризиками	Аналіз проєктів актів, кандидатів на посади та контрагентів (Due Diligence)	Правозастосування: канали повідомлень та робота з викривачами	Нагляд: аудит ефективності системи добросесності
Рівні	<p>або KPI у сфері розбудови добросесності (запобігання корупції).</p> <ul style="list-style-type: none"> У разі виявлення корупційних та інших етичних порушень в організації будь-яким працівником, керівник особисто комунікує до усіх працівників організації про недопустимість таких дій (за відсутності репутаційних чи інших ризиків керівник публічно комунікує про недопустимість таких порушень). Керівник активно сприяє усім розслідуванням у разі виявлення правопорушень 	<p>яких обговорюються етичні питання, візія та місія діяльності (загалом чи щодо конкретних напрямів).</p> <ul style="list-style-type: none"> Добросесність має вирішальне значення під час процедур добору працівників як найважливіший критерій. Кожен працівник організації під час вибору варіанта дій в роботі зважає на добросесність як на ключову цінність при прийнятті рішення 	<p>розбудови добросесності (запобігання корупції), наприклад, спеціальні програми для керівництва, відділу закупівель, юристів тощо.</p> <ul style="list-style-type: none"> Регулярно переглядається та вдосконалюється процес надання консультацій працівникам організації на основі зібраних даних, готуються стандартні відповіді на найбільш поширені запитання від працівників та навчальні заходи адаптуються відповідно до результатів проведених консультацій 		<ul style="list-style-type: none"> Проводиться регулярне навчання працівників уповноваженого підрозділу, зважаючи на потреби організації (ідентифіковані корупційні ризики, які потребують конкретної кваліфікації для їх якісного рішення). Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим усіх необхідних заходів щодо розбудови добросесності та запобігання корупції (наприклад, закупівля послуг, програмного забезпечення для перевірки контрагентів, розробки навчальних курсів, підтримки каналів повідомлень про корупцію, проведення незалежних антикорупційних розслідувань тощо) 		<p>яка передбачає прогнозування потенційних ризиків до їх виникнення в діяльності організації.</p> <ul style="list-style-type: none"> Забезпечується повна прозорість усіх процедур оцінки корупційних ризиків та їх мінімізація для усіх зацікавлених сторін. Не рідше ніж раз на три роки проводиться зовнішня оцінка корупційних ризиків <p>Як результат керування ризиками – існує ефективна система контролю за ризиками для забезпечення добросесності</p>	<p>рекламно-сувенірну каналу повідомлень та організації отримує регулярну звітність щодо отриманих повідомлень про корупцію та вжитих заходів</p> <p>Як результат правозастосування – корупція та інші порушення добросесності виявляються, розслідуються та караються законом</p>	<ul style="list-style-type: none"> Організація постійно шукає способи поліпшення процесів аудиту та регулюючих його політик. Це може включати внесення змін до кількісних показників, оновлення методології аудиту, використання нових аналітичних інструментів та методик, а також активне використання ІТ-продуктів 	

РЕКОМЕНДОВАНІ ВИМОГИ ДО УПОВНОВАЖЕНОГО З ДОБРОЧЕСНОСТІ (З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ)

Вимоги до кандидата на посаду уповноваженої особи передбачають три складові:

1. відповідність цінностей кандидата цінностям організації;
2. наявність у кандидата потрібних особистісних компетенцій;
3. володіння професійними/спеціальними знаннями.

Відповідність цінностей кандидата цінностям організації

Цінності – це координати, що визначають методи і напрямок руху організації та її команди. Ключовий елемент культури. Якщо цінності працівника і організації збігаються, – людина буде вмотивована працювати у цій організації.

Цінності працівника не можуть бути у конфлікті з цінностями організації, конфлікт між цінностями деморалізуватиме і працівника, і організацію. Залучайте до своїх команд тільки тих, хто поділяє спільні цінності.

Як з'ясувати цінності кандидата?

1. Запитати про те, які цінності для кандидата важливі (у порядку пріоритетності).
2. Попросити навести приклади ситуацій, в яких кандидат їх демонстрував.
3. Попросити назвати 3 критерії, за якими кандидат обирає роботу.

Наявність у кандидата потрібних компетенцій

Для керівників публічних інституцій, Уповноважених¹⁹, фахівців з розвитку персоналу і тих працівників, які прагнуть систематизувати, вдосконалювати та контролювати робочі процеси з метою розбудови доброчесності та запобігання корупційним ризикам. Також ця модель буде корисною для керівників приватних компаній та їхніх комплаєнс-офіцерів.

Перелік компетенцій та їх поведінкові індикатори

Компетенція	Поведінкові індикатори
Доброчесність	<ul style="list-style-type: none"> • спрямовує власні дії на захист публічних інтересів • утримується від конфлікту між приватними та публічними інтересами • ефективно розпоряджається державними ресурсами • дотримується правил етичної поведінки, порядності • усвідомлює обмеження у виявленні переваг, прихильності та/або негативного ставлення до окремих фізичних та юридичних осіб, політичних партій, громадських, релігійних та інших організацій • діє чесно навіть тоді, коли ніхто не бачить

¹⁹ Уповноважений – Уповноважений підрозділ (уповноважена особа) з питань запобігання та виявлення корупції; відповідальна особа за реалізацію антикорупційної програми в юридичних особах

Інноваційне мислення	<ul style="list-style-type: none"> • пропонує нестандартне рішення проблемних ситуацій • знає, як запроваджувати нові/альтернативні підходи в роботі • здатний зацікавити інших своїми ідеями • цікавиться тенденціями/best practices у розвитку своєї професійної сфери • може провести «мозковий штурм» • використовує інноваційний досвід інших
Критичне/аналітичне мислення	<ul style="list-style-type: none"> • вміє мислити самостійно • має бажання пізнати щось нове • вміє шукати і аналізувати інформацію • вміє знайти власне рішення проблеми та сформулювати переконливу аргументацію рішення • вміє обговорювати та аргументувати свою думку в дискусії, обговоренні • вміє прогнозувати розвиток ситуації • вміє структурувати та оцінювати інформацію • володіє навичками факт-чекінгу
Комунікація	<ul style="list-style-type: none"> • вміє визначати зацікавлені сторони та розбудовувати партнерські відносини • обмінюється інформацією і прагне розвивати взаєморозуміння між різними групами як всередині, так і за межами організації • передбачає проблеми і адаптує комунікацію у відповідь • вміє вести переговори • представляє свої ідеї, плани або програми, спираючись на факти, дані, цифри і конкретні приклади в усній формі або у вигляді графічної презентації
Командна робота	<ul style="list-style-type: none"> • розуміє свою роль і свій вклад у загальну справу • узгоджує свої дії з діями інших учасників • консультується з іншими учасниками проєкту під час роботи над спільними завданнями • досягає згоди та підтримки • допомагає за потреби іншим • вміє слухати інших • визнає свої помилки і приймає чужу точку зору • забезпечує зворотний зв'язок • емпатичний
Управління проєктами	<ul style="list-style-type: none"> • знає основи проєктного менеджменту • координує проєкт за допомогою якісного планування, виконання та контролю змін • здатен контролювати якість проєкту відповідно до обумовлених вимог • вміє сформувати ефективну проєктну команду • вміє визначати, класифікувати ризики, а потім ними керувати (запобігати або впоратися)

Володіння професійними/спеціальними знаннями

Перелік професійних/спеціальних знань

Знання антикорупційного законодавства та міжнародних стандартів у сфері запобігання та виявлення корупції, зокрема:

- Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 (ратифікована згідно із Законом України від 18.10.2006 № 251-V «Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції»).
- Закон України від 14.10.2014 № 1700-VIII «Про запобігання корупції».
- Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції, затверджене наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 27.05.2021 № 277/21.
- Методологія управління корупційними ризиками, затверджена наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 № 830/21.
- Типова антикорупційна програма юридичної особи, затверджена наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 10.12.2021 № 794/21.
- Обов'язкові вимоги до мінімальної штатної чисельності уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції в державних органах, затверджені наказом Національного агентства з питань запобігання корупції від 26.04.2021 № 240/21.
- Міжнародні стандарти у сфері запобігання корупції: ISO 37001:2016 Системи управління щодо протидії корупції; ISO 31000:2018 Управління ризиками

РЕСУРСИ НАЗК, НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ДОБРОЧЕСНОСТІ

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (Закон України від 18.10.2006 №251-V «Про ратифікацію Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції»²⁰)
2. Вебсайт НАЗК²¹
3. Інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики²²
4. Антикорупційний портал (портал доброчесності²³)
5. Єдиний портал повідомлень викривачів²⁴
6. Навчальна платформа НАЗК²⁵
7. База знань НАЗК²⁶
8. Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення (Реєстр корупціонерів²⁷)
9. НАЗК. Доброчесність: поняття, складові та історія²⁸
10. Закон України від 14.10.2014 №1700-VII «Про запобігання корупції»²⁹
11. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки (Закон України від 20.06.2022 №2322-IX³⁰)
12. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки (постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220³¹)
13. Типова антикорупційна програма юридичної особи (наказ НАЗК від 10.12.2021 № 794/21³²)
14. Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції (наказ НАЗК від 27.05.2021 № 277/21³³)
15. Методологія управління корупційними ризиками (наказ НАЗК від 28.12.2021 № 830/21³⁴)
16. Аналітичне дослідження «Роль лідера у протидії корупції: аналітичний огляд впровадження концепції «Tone At The Top»», 2022³⁵
17. Порядок проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком (постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2015 № 171³⁶)
18. Порядок надання згоди Національним агенством з питань запобігання корупції на звільнення особи, відповідальної за реалізацію антикорупційної програми (наказ НАЗК від 15.09.2020 № 408/20³⁷)
19. Порядок надання згоди Національним агенством з питань запобігання корупції на звільнення керівника уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи) з питань запобігання та виявлення корупції державного органу, юрисдикція якого поширюється на всю територію України (наказ НАЗК від 21.05.2021 № 268/21³⁸)

20 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16

21 <https://nazk.gov.ua/uk/>

22 <https://dap.nazk.gov.ua/>

23 <https://antycorportal.nazk.gov.ua/>

24 <https://whistleblowers.nazk.gov.ua/#/>

25 <https://study.nazk.gov.ua/>

26 <https://wiki.nazk.gov.ua/>

27 <https://corruptinfo.nazk.gov.ua/>

28 <https://prosvida.nazk.gov.ua/blog/dobrochesnist-ponyattya-skladovi-ta-istoriya>

29 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

30 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#>

31 <https://bitly.ws/Vdwe>

32 <https://bitly.ws/Vdws>

33 <https://bitly.ws/VdwD>

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

35 <http://sur.li/lrjhk>

36 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%BF#Text>

37 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1034-20#Text>

38 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0828-21#Text>

20. Обов'язкові вимоги до мінімальної штатної чисельності уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції в державних органах (наказ НАЗК від 26.04.2021 № 240/21³⁹)
21. Положення про Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення (рішення НАЗК від 09.02.2018 № 166⁴⁰)
22. Порядок проведення антикорупційної експертизи Національним агентством з питань запобігання корупції (наказ НАЗК від 29.07.2020 № 325/20⁴¹)
23. Порядок проведення перевірок організації роботи із запобігання і виявлення корупції (наказ НАЗК від 25.07.2023 № 152/23⁴²)
24. Порядок внесення приписів Національним агентством з питань запобігання корупції (наказ НАЗК від 15.01.2021 № 8/21⁴³)
25. Порядок ведення Єдиного порталу повідомлень викривачів (наказ НАЗК від 03.01.2023 №1/23⁴⁴)

Напрацювання ОЕСР:

26. Рекомендація ОЕСР з публічної доброчесності⁴⁵ та Посібник ОЕСР з публічної доброчесності⁴⁶
27. Пілотний звіт за результатами 5 раунду моніторингу ОЕСР у рамках Стамбульського плану дій, 2022⁴⁷
28. Country Programme Україна-ОЕСР⁴⁸
29. Звіт «Антикорупційні реформи в Україні: запобігання та боротьба з корупцією на державних підприємствах». 4-й раунд моніторингу Стамбульського плану дій щодо боротьби з корупцією ОЕСР. Боротьба з корупцією у Східній Європі та Центральній Азії⁴⁹
30. Посібник ОЕСР, UNODC, Світового банку «Anti-corruption Ethics and Compliance Handbook for Business»⁵⁰
31. Посібник ОЕСР Corporate Anti-corruption compliance (Drivers, Mechanisms and Ideas for Change)⁵¹
32. Керівні принципи ОЕСР «Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct»⁵² (оновлені в 2023 році)
33. OECD Guidelines for Multinational Enterprises: These are recommendations for responsible business conduct in areas such as disclosure, human rights, environment, employment, and combating bribery⁵³
34. OECD Principles of Corporate Governance: These principles provide a framework for good corporate governance, which can help prevent corruption and promote transparent, accountable management in both the public and private sectors⁵⁴
35. Огляд ОЕСР корпоративного управління державних підприємств України, 2021⁵⁵

Стандарти ISO:

36. ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems⁵⁶
37. Збірник «Система управління заходами боротьби з корупцією. Вимоги із рекомендаціями для використання» щодо ISO 37001:2016⁵⁷
38. ISO 31000:2018 – Risk Management⁵⁸

39 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0650-21#n7>

40 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0345-18#Text>

41 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0787-20#Text>

42 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1296-23#Text>

43 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0167-21#Text>

44 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0022-23#Text>

45 <https://bitly.ws/Vd7l>

46 <https://bitly.ws/Vd8N>

47 <https://bitly.ws/Vd5b>

48 <https://bitly.ws/Vd5B>

49 <http://surl.li/efpuw>

50 <https://bitly.ws/Vd7w>

51 <https://bitly.ws/Vd9K>

52 <https://bitly.ws/Vdaf>

53 <http://mneguidelines.oecd.org/annualreportsontheguidelines.htm>

54 <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance>

55 <https://www.oecd.org/corporate/ca/SOE-Review-Ukraine-UKR.pdf>

56 <https://www.iso.org/standard/65034.html>

57 <https://bitly.ws/Vdgo>

58 <https://www.iso.org/standard/65694.html>

39. SO 19600:2014 – Compliance Management Systems⁵⁹
40. ISO 22301:2019 – Business Continuity Management Systems: This standard specifies requirements for a management system to protect against, reduce the likelihood of, and ensure an organization's recovery from disruptive incidents. While not specifically focused on anti-corruption, it does address organizational resilience, which can be affected by corruption and compliance issues⁶⁰

Інші джерела:

41. EU Directive 2014/95/EU on Non-Financial Reporting: This directive requires certain large companies to disclose information on their environmental, social, and governance (ESG) performance, including anti-corruption and anti-bribery matters⁶¹
42. Посібник Організації з безпеки і співробітництва в Європі щодо протидії корупції, 2016⁶²
43. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб⁶³
44. Настанова ООН з антикорупційної етики та дотримання вимог для бізнесу⁶⁴
45. Посібник із застосування Закону США про боротьбу з корупцією за кордоном⁶⁵
46. The IIA's three lines model⁶⁶
47. The relations between business integrity and commercial success, 2017⁶⁷
48. Responsibility. Active in anti-corruption⁶⁸
49. Empirical Study of Anti-Corruption Policies and Practices in Nordic Countries. Delna, Latvia, 2016⁶⁹
50. National Survey. Employers Universally Using Background Checks to Protect Employees, Customers and the Public⁷⁰
51. The Best Background Check Services & Companies For 2022⁷¹
52. The EY Global Integrity Report 2022 reveals how a focus on governance can help reimagine corporate integrity, 2022⁷²
53. The Most Important Leadership Attribute? New Study Has Clear Answer⁷³
54. Дослідження «2020 Global RepTrak. A Decade of Reputation Leaders»⁷⁴
55. Три типи вірності. Що мотивує українців працювати краще? 2020⁷⁵
56. Цінності компанії: спосіб надихнути та мотивувати працівників⁷⁶

59 <https://www.iso.org/standard/62342.html>

60 <https://www.iso.org/ru/standard/75106.html>

61 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

62 <https://bitly.ws/Vdch>

63 <http://surl.li/efpvx>

64 <http://surl.li/efpxc>

65 <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>

66 <http://surl.li/efpxf>

67 <http://surl.li/efoqt>

68 <https://www.patriagroup.com/responsibility/active-in-anti-corruption>

69 <http://surl.li/efpqx>

70 <http://surl.li/efpsl>

71 <http://surl.li/efpsh>

72 <http://surl.li/efpwl>

73 <http://surl.li/efpwo>

74 <http://surl.li/efomz>

75 <http://surl.li/efopt>

76 <http://surl.li/efopw>

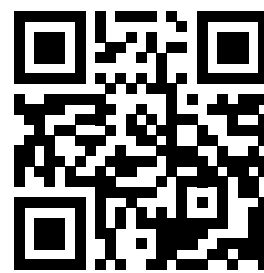
ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ, ВПРОВАДЖЕННЯ ЯКИХ ЗРОБИТЬ ВАС ТА ВАШІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОБРОЧЕСНИМИ ТА ЕФЕКТИВНИМИ



**Посібник
для керівника**
Розбудова доброчесної
та ефективної організації



Наказ про Систему OKR –
управління за
методологією Цілей та
ключових результатів



Рекомендації ОЕСР
із питань публічної
доброчесності



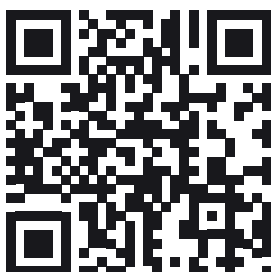
Державна
антикорупційна
програма
на 2023-2025 роки



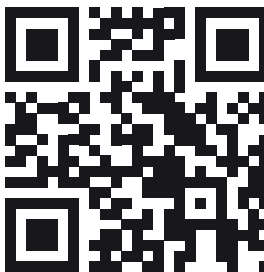
База
знань



Портал
доброчесності



Портал
викривачів



Навчальна платформа
study.nazk.gov.ua



Наказ про
Порядок підготовки
та погодження проектів НПА
(цикл політики)



Дій