

# ДАЙДЖЕСТ

## ДЛЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ

**Ton from the top**

> 4

**Запровадження системи  
ризик-менедженту**

> 5

**Професійний розвиток  
антикорупційних  
уповноважених**

> 7







## ЧОМУ РОЗБУДОВА АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ НА ЧАСІ?

Війна в Україні вимагає з кожного з нас робити максимум на своєму місці. Нові реалії поставили перед всіма нові виклики. На фахівців Мінвідновлення лягла відповідальність за швидку, та якісну відбудову.

Відновлення України - це унікальна можливість, і цей процес має бути максимально прозорим і ефективним. Нова країна – без корупції та зловживань – швидко відбудована – це те чого хочуть військові на фронті. І це те, що ми з вами реалізуємо в Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури впроваджуючи систему антикорупційного комплаєнсу та практики ризик-менеджменту.

Комплаєнс, ризик-менеджмент, антикорупційні політики – це процеси, за якими стоїть щоденна робота десятків антикорупційних уповноважених системи Міністерства та підвідомчих структур. Їх у нас близько 150.

Але побудова ефективного та добросовісного середовища залежить не лише від фахівців в яких антикорупційна робота записана в посадових обов'язках – це завдання кожного. Якщо кожен на своєму місці буде щоденно змінювати систему на краще, то поставлені завдання будуть успішно реалізовані.

У цьому дайджесті ви зможете дізнатися детальніше про те як ми будуємо систему антикорупційного комплаєнсу Мінвідновлення, де отримати нові знання та як їх застосовувати у щоденній роботі.

## ЧОМУ РОЗБУДОВА АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ НА ЧАСІ?

- › Це дозволить забезпечити прозорість та підзвітність процесів, що важливо для побудови довіри до процесу відновлення з боку ключових сторін та українських громадян.
- › Для успішної відбудови є потреба залучати кошти міжнародної технічної допомоги, інвестиції. Ефективний антикорупційний комплаєнс є “знаком якості” для іноземних партнерів та дозволить залучити ще більше інвестицій.
- › Створення запобіжника для можливих зловживань та правової відповідальності посадових осіб. Налаштована система запобігання корупції в Міністерстві дозволить виявляти та мінімізувати корупційні ризики, щоб вони не ставали предметом уваги правоохоронців.

Тобто, йдеться про дотримання внутрішніх та зовнішніх правил, законність дій кожного посадовця та Міністерства загалом. Для партнерів Міністерства та держави загалом, ефективний комплаєнс – це своєрідний “знак якості” у питаннях потенційної співпраці.

Розбудова антикорупційного комплаєнсу це тривалий і системний процес, який у березні цього року розпочало Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури.

Перш за все, він починається з “тону з гори”, адже саме керівництво має подавати приклад та мати “політичну волю” до розбудови доброчесності та антикорупційного комплаєнсу. Такий приклад подається керівництвом Міністерства та буде каскадуватись на всі організації у сфері управління.

По-друге, антикорупційний комплаєнс неможливий без системи управління корупційними ризиками. Першим кроком на шляху до розбудови антикорупційного комплаєнсу став Наказ Міністерства про проведення оцінки корупційних ризиків. Паралельно з цим триває робота над антикорупційною програмою Міністерства.

По-третє, (останнє, але не менш важливе), - професійний розвиток антикорупційних уповноважених. Саме від їх роботи залежить, як будуть налаштовані всі процеси, побудована робота із викривачами та система управління корупційним ризиками. Саме уповноважені координують процес оцінки корупційних ризиків та забезпечують впровадження заходів, передбачених антикорупційною програмою.

**1** Ton from the top

**2** Ризик-менеджмент

**3** Професійний розвиток антикорупційних уповноважених

**Сергій Деркач,**  
Заступник міністра розвитку громад,  
територій та інфраструктури

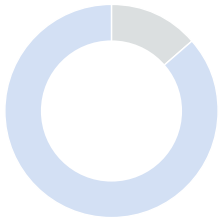
# TON FROM THE TOP



## ЩО ПОТРІБНО ЗРОБИТИ КЕРІВНИКУ ДЛЯ РОЗБУДОВИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ?



За результатами дослідження **“Десятиліття репутаційного лідерства”** консалтингової компанії **Reputation Institute**:



70%

людей висловлюють готовність працювати в компанії з високим репутаційним індексом і тільки

11%

у компанії з низьким.

Більш детально можна почитати

[тут](#)



На основі міжнародних та національних стандартів антикорупційної роботи можна виокремити 10 базових кроків розбудови доброчесного середовища, де важливою є роль керівника організації.



## КРОКИ КЕРІВНИКА НА ШЛЯХУ РОЗБУДОВИ ДОБРОЧЕСНОГО СЕРЕДОВИЩА

- Крок 1** ➤ Розподілити відповідальність за антикорупційні політики організації
- Крок 2** ➤ Створити та забезпечити діяльність антикорупційного (комплаєнс) підрозділу
- Крок 3** ➤ Провести оцінку корупційних ризиків
- Крок 4** ➤ Розробити антикорупційні політики
- Крок 5** ➤ Сформувати доброчесний людський капітал організації
- Крок 6** ➤ Створити умови для недопущення конфлікту інтересів в діяльності організації
- Крок 7** ➤ Сформувати культуру викривання та забезпечити захист викривачів
- Крок 8** ➤ Забезпечити перевірку контрагентів на доброчесність (Due Diligence)
- Крок 9** ➤ Виховувати в організації антикорупційні цінності та сформувати обізнаність про антикорупційні політики організації
- Крок 10** ➤ Аналізувати ефективність та вдосконалювати внутрішні політики.

Кожен крок передбачає реалізацію низки заходів та практичні поради щодо запровадження. У наступних дайджестах ви зможете прочитати про ці пункти більше детальноше.

# ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Безумовно, робота з корупційними ризиками є частиною загального ризик-менеджменту. Саме тому, паралельно із запровадженням антикорупційного комплаєнсу в Міністерстві розпочалось проведення оцінки рівня зрілості системи управління ризиками в відомчих галузях.

Система ризик-менеджменту передбачає роботу не лише з корупційними ризиками, а з усіма потенційними ризиками, з якими може зіткнутись Міністерство чи галузі включно із стратегічними, фінансовими, операційними. Оцінка рівня зрілості є першим кроком у рамках побудови системи ризик-менеджменту.

Це важливо адже відсутність ефективної системи управління ризиками сприяє уповільненню євроінтеграційних прагнень та реформ, є прямою загрозою досягнення цілей Міністерства, галузей, перешкоджає ефективному відновленню, корпоративній реформі та веде до збитковості державних підприємств.



## ДО ОСНОВНИХ КРОКІВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НАЛЕЖАТЬ:



» Оцінка існуючого рівня зрілості системи ризик-менеджменту;



» Первинна оцінка основних ризиків Міністерства;

» Розробка стратегії та стандарту для побудови системи ризик-менеджменту у Міністерстві та відомчих галузях;

» Реалізація стратегії побудови системи ризик-менеджменту;

» Впровадження процесу ризик-менеджменту у всіх підприємствах відомчих галузей за допомогою інструментів управління ризиками та досягнення цілей та задач, передбачених у стратегії побудови системи ризик-менеджменту;



## ДЕТАЛЬНІШЕ НИЖЧЕ:

- ▶ Міністерство виконало оцінку зрілості системи управління ризиками з метою здійснення GAP-аналізу відповідності міжнародним стандартам та рекомендаціям. Була сформована цільова модель системи ризик-менеджменту та виявлені розбіжності між цільовою моделлю та наявним станом справ у підприємствах, підпорядкованих Міністерству.

---

- ▶ Відбувалась вона відповідно до окремої методології та передбачала проведення опитування за 5 напрямками. Охопила оцінка 24 державних підприємства та 4 акціонерних товариства. Оцінювання виявило, що лише в однієї установи система управління ризик-менеджментом може вважатись принаймні у процесі розвитку. Всі інші організації мають недосконалу або взагалі відсутню систему ризик-менеджменту.

---

- ▶ Цільова модель системи управління ризиками базується і рекомендаціях ОЕСР та міжнародних стандартах управління ризиками COSO ERM, ISO 31000. Модель буде покладено в основу Стратегії розвитку системи управління ризиками.

---

- ▶ Наступними кроками планується здійснити первинну оцінку ризиків Міністерства та сформувані рекомендації щодо розробки відповідних процесів, інструментів та заходів для управління ризиками. Рекомендації будуть сформовані у вигляді стратегії та стандарту для побудови системи ризик-менеджменту у Міністерстві та відомчих галузях.

---

- ▶ Кінцевим результатом запровадження системи ризик-менеджменту стане виявлення кожного потенційного ризику, з яким може зіткнутися Міністерство та галузі, і забезпечення наявності плану реагування для цих ризиків. Плани реагування на ризики орієнтуються не лише на мінімізацію ризику, а й на створення додаткової цінності для країни.

# ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ



## СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОБОТИ НАД ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ ВКЛЮЧАЄ КІЛЬКА ОСНОВНИХ ЕТАПІВ:

-  1 Оцінка рівня професійних знань та стану організації антикорупційної роботи
-  2 Підготовка Стратегії навчання та розвитку антикорупційних уповноважених Міністерства на 2023-2024 роки
-  3 Розробка календарного плану реалізації Стратегії та її виконання
- 4 Налагодження партнерств з освітніми провайдерами для виконання Стратегії;
- 5 Проведення серії навчальних заходів за пріоритетними напрямками їх роботи: організація антикорупційної роботи та комплаєнсу за міжнародними стандартами, управління корупційними ризиками, антикорупційна перевірка контрагентів.

Перші три кроки вже виконані. Так, відбулось оцінювання рівня професійних знань уповноважених та стану організації антикорупційної роботи (таблиця 1). Оцінювання відбувалось у два етапи у розрізі 8 трудових функцій антикорупційного уповноваженого за рівнем знань ними норм та стандартів, а також практикою застосування.

Функція	Рівень	Стан організації, %
Середній результат по галузі	середній рівень	48%
Організація та контроль антикорупційної діяльності організації	середній рівень	53%
Координація антикорупційної діяльності органів та юридичних осіб, що належать до сфери управління Міністерства	низький рівень	33%



Забезпечення обізнаності з питань додержання законодавства з питань запобігання корупції	середній рівень	43%
Управління корупційними ризиками у діяльності організації	середній рівень	52%
Запобігання конфлікту інтересів та порушенню інших антикорупційних обмежень у діяльності організації та її персоналу	низький рівень	51%
Забезпечення вимог фінансового антикорупційного контролю та декларування	середній рівень	54%
Розгляд повідомлень про порушення вимог антикорупційного законодавства	низький рівень	55%
Здійснення повноважень у сфері захисту прав викривачів	низький рівень	44%



## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Результати оцінювання рівня знань антикорупційних уповноважених стали основою для визначення системи навчання та розвитку антикорупційних уповноважених Міністерства. Ці заходи логічно об'єднані в Стратегію професійного розвитку антикорупційних Міністерства 2023-2025 роки, яку презентували на

[Форумі «Ключі до прозорого відновлення»](#)



Саме на Форумі ми перейшли до наступного кроку - налагодження партнерств з освітніми провайдерами для реалізації Стратегії.



## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПЕРЕДБАЧАЄ, ЗОКРЕМА, РОБОТУ НАД ЧОТИРМА КЛЮЧОВИМИ ВИКЛИКАМИ:

- Низьким рівнем забезпечення керівниками гарантій незалежності антикорупційних уповноважених;
- Недостатнім рівнем професіоналізму антикорупційних уповноважених для ефективної антикорупційної роботи;
- Неefективною координацією роботи антикорупційних уповноважених підпорядкованих підприємств, установ, організацій, що входять до системи управління Міністерства;



- Несистемними заходами з формування обізнаності персоналу щодо вимог антикорупційного законодавства в Міністерстві, підпорядкованих йому підприємствах, установах, організаціях.

У рамках подолання цих викликів і відбуваються передбачені Стратегією навчальні заходи.

Зокрема, у партнерстві з

[Професійною асоціацією корпоративного управління](#)



[Міждисциплінарним науково-освітнім центром протидії корупції НаУКМА](#)

[ГО "Фундація інституційного розвитку"](#)

та компанією [YouControl](#)

вже організовано 5 навчальних заходів для уповноважених. Загалом, заплановано понад 30 навчальних заходів онлайн та офлайн за 8 трудовими функціями уповноваженого.

**Ознайомитись із Стратегією більш детально можна за посиланням:**

[Стратегія професійного розвитку уповноважених Мінвідновлення](#)



## **НАЙБЛИЖЧІ ЗАХОДИ ДЛЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ УПОВНОВАЖЕНИХ**

- Тренінг «ToT для антикорупційних уповноважених з формування обізнаності»
- Воркшоп "Ефективна координація антикорупційної діяльності у підпорядкованих установах"
- Вебінар у форматі Q&A за темою "Здійснення уповноваженим заходів з виявлення та врегулювання конфлікту інтересів"

## **КОРИСНІ СПІЛЬНОТИ:**

- Експертний Telegram-канал Compliance HUB

[https://t.me/compliance\\_hub](https://t.me/compliance_hub)



- Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу

<https://rebrand.ly/pqb7m01>

» Ukrainian Compliance Association

<https://rebrand.ly/dk48m7u>

» Професійна асоціація  
корпоративного управління  
on Facebook

[https://t.me/compliance\\_hub](https://t.me/compliance_hub)



## КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

» Сергій Деркач.  
Інфраструктура довіри:  
як керівнику побудувати систему  
запобігання корупції в організації.

[Інфраструктура довіри](#)



» Огляд ОЕСР корпоративного  
управління державних  
підприємств України, 2021

[Огляд ОЕСР](#)

» OECD Public Integrity Handbook,  
2020

[Public Integrity Handbook](#)

» Оновлена модель трьох ліній  
управління ризиками

[Модель трьох ліній](#)