

# #12



# UNIC

## ДАЙДЖЕСТ ДІЛОВОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Комплаєнс в  
агробізнесі

Грудень 2019



Випустивши нещодавно дайджест на тему [«Взаємодія з третіми особами у ході ведення бізнесу в Україні: загальний огляд»](#), Мережа продовжує обмінюватися кращими практиками зі своїми учасниками, щоб допомогти їм підвищити рівень комплаєнсу та ділової доброчесності.

Команда Мережі вдячна робочій групі компанії Kernel за розробку дайджесту у якому приймали участь:

- Олена Дубовська, Комплаєнс офіцер;
- Анатолій Удіванов, Керівник юридичної служби;
- Олена Богушева, Провідний менеджер з управління системами якості.

Сподіваємося, що рекомендації, викладені в цьому дайджесті, допоможуть практично підвищити прозорість у ваших компаніях.

**Гаяне Каракашян,**  
Голова Секретаріату Мережі

# РОЗДІЛ І: ПРАВОВА ОСНОВА КОМПЛАЄНСУ

Для українського агробізнесу функція комплаєнс наразі залишається досить новою. Протидія корупції та будь-яким іншим проявам шахрайства в аграрній галузі – це тривала системна робота, якій в Україні приділяється багато уваги у зв'язку з активною інтеграцією до міжнародного простору. Запровадження комплаєнс-функції дозволяє учасникам усіх сегментів бізнесу діяти більш ефективно й сприяє посиленню атмосфери довіри й прозорості як на внутрішньому ринку, так і на світовій арені. Включення комплаєнс-заходів до щоденних операційних процесів допоможе мінімізувати ризики, запровадити правильну культуру ведення бізнесу відповідно не тільки до національного, а й міжнародного законодавства.

Підґрунтям для впровадження принципів комплаєнс у діяльність українських компаній, зокрема, й аграрних, є підтримка міжнародних і національних ініціатив, створення на їх основі антикорупційної ідеології ведення бізнесу

# ОСОБЛИВІСТЬ КОМПЛАЄНСУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ

4

Україна живе в умовах активної політичної перебудови, яка включає створення та вдосконалення національного законодавства і підтримку міжнародних антикорупційних ініціатив. У цьому розрізі особливість агробізнесу полягає в тому, що українські аграрні компанії виступають постачальниками сільгосппродукції на зовнішні ринки. Отже, сільськогосподарська продукція має відповідати вимогам усіх ділових партнерів.

Для ефективного розвитку бізнесу на міжнародному рівні українським агрокомпаніям важливо підтверджувати, що запропоновані сировина та товари були вирощені й виготовлені підприємствами, діяльність яких відповідає вимогам чинного законодавства, світовим стандартам якості, усталеним етичним і діловим нормам ведення бізнесу у справі протидії корупції й шахрайству, а також управлінні ризиками щодо міжнародних санкцій.

## МІЖНАРОДНЕ ТА УКРАЇНСЬКЕ ЗАКОНОДАВСТВО

Посилення економічної співпраці між Україною та іншими країнами світу створило умови для об'єднання зусиль у протидії корупції. Така співпраця відбувається в

рамках міжнародних організацій, які визначають запобігання та протидію корупції одним із пріоритетів своєї діяльності.

Україна ратифікувала та активно інтегрує в національному законодавстві головні міжнародні акти щодо боротьби з корупцією:

- Конвенція ООН протикорупції, ратифікована Україною в Законі № 251-V від 18.10.2006.  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_c16](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16)
- Кримінальна конвенція Ради Європи про боротьбу з корупцією ETS №173, що набула чинності в Україні 18.10.2006.  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_101](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101)
- Декларація ООН про боротьбу з корупцією і хабарництвом у міжнародних комерційних операціях.  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_369](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_369)
- Конвенція щодо боротьби з підкупом посадових осіб іноземних держав під час проведення міжнародних ділових операцій.  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_154](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_154)

### **Екстериторіальне законодавство**

Важливу роль у впровадженні комплаєнс-принципів ведення бізнесу, зокрема, і в аграрній галузі, відіграла екстериторіальність. Серед міжнародних актів, що суттєво впливають на боротьбу з корупцією в Україні, можна виділити такі:

- (Foreign Corrupt Practices Act/FCPA), що діє з 1977 р. – [www.justice.gov](http://www.justice.gov)
- Закон Великобританії «Про боротьбу з хабарництвом» (UK Bribery Act/УКБА), що набув чинності 1 липня 2011 року – [www.legislation.gov.uk](http://www.legislation.gov.uk)
- Закон Франції SAPIN II – [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

Сфера застосування цих законів регулює анти-корупційну діяльність у рамках заборони підкупу іноземних посадових осіб, у тому числі працівників іноземних органів державної влади, публічних міжнародних організацій або їх представників, фізичних осіб у комерційних організаціях.

Варто зазначити, що в Україні екстериторіальний принцип вже зарекомендував себе як дієвий інструмент протидії корупції.

### **Україна: закони, що протидіють корупції**

Міжнародна практика запровадження комплаєнсу має багаторічну історію, сформовану базу законодавчих актів та низку прецедентів для їх вдосконалення. Усе це в комплексі дозволяє використовувати міжнародні ініціативи як правову основу національного законодавства в рамках впровадження політики комплаєнсу в усіх галузях бізнесу як на державному рівні, так і у внутрішніх бізнес-процесах діяльності компаній

**В українській законодавчій практиці для протидії корупції було прийнято відповідні закони:**

- Закони України «Про Національне антикорупційне бюро України» (2014 р.), «Про запобігання корупції» (2014 р.), «Про здійснення державних закупівель» (2010 р.), «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (2014 р.).

Також для посилення ефективності боротьби з корупцією в Україні було внесено зміни до Кримінального кодексу України, Адміністративного кодексу України, Актів Президента України, Актів Кабінету Міністрів України, Наказів Міністерства юстиції України, Рішень Національного агентства з питань запобігання корупції тощо.

## ВЗАЄМОДІЯ ЧЕРЕЗ АСОЦІАЦІЇ

Крім законодавчої основи у боротьбі з корупцією, представники аграрного сектора діють через бізнес асоціації всередині ринку. Така взаємодія дозволяє окреслити коло питань, які постають перед учасниками сектора, отримати професійні консультації від експертів та сформувані звернення до відповідних державних органів. Головна перевага участі в асоціаціях – можливість зворотного зв'язку від держави на рівні організацій. Індивідуальні

звернення представників аграрного бізнесу незалежно від форм власності менш перспективні в плані донесення й вирішення, ніж звернення асоціацій.

Агробізнес, як і решта напрямів діяльності українських компаній, постійно ризикує стати об'єктом корупції. Запровадження комплаєнс-функції, побудованої на основі міжнародних антикорупційних вимог, сприятиме підвищенню рівня довіри до українських аграрних компаній на світовій арені, залученню інвестицій та застосуванню інновацій, матиме позитивний приклад партнерства всередині країни, стане інструментом захисту акціонерів, інвесторів, топ-менеджменту та інших стейкхолдерів від антикорупційних ризиків.

## **РОЗДІЛ II: ОСНОВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМПЛАЄНС- ПРОГРАМИ**

Світова практика створення та втілення антикорупційних програм має високий рівень розвитку та екстратериторіальний характер. Український досвід запровадження комплаєнсу в агрокомпаніях наразі перебуває на стадії активної імплементації та модифікації відповідно до національних реалій. Той факт, що за період з травня 2018 до квітня 2019 року



Україна увійшла до трійки лідерів серед світових країн-експортерів аграрної продукції до ЄС\*, що свідчить про надзвичайну важливість відповідності діяльності вітчизняних аграрних компаній міжнародним комплаєнс-цінностям.

І хоча аграрний бізнес порівняно недавно став на шлях запровадження комплаєнсу, наявні механізми й методи, засновані на міжнародній практиці з урахуванням вимог національного законодавства, дозволяють поділитися своїми досягненнями та методологією адаптованих антикорупційних практик і розробки ефективних програм виявлення корупції.

### **Структура контролю комплаєнсу і реалізація стратегії**

Метою успішної реалізації комплаєнс-функції в аграрній компанії є захист акціонерів, топ-менеджменту, співробітників та контрагентів від комплаєнс-ризиків. Як і в інших напрямках діяльності компанії, відправною точкою започаткування антикорупційної програми є відповідна ініціатива з боку керівництва, так би мовити, «тон зверху», рішення ради директорів компанії. Рада директорів та генеральний директор відіграють ключову роль у підтримці комплаєнс-культури й управлінні ризиками. Вони несуть відповідальність за оцінювання наявної комплаєнс-функції, перевіряють управління комплаєнс-ризиками, погоджують політики і процедури відповідності компанії тощо.

\*<https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/07/1/649235/>

**Управління й реалізація стратегії комплаєнсу здійснюються через таких представників компанії:**

- **комплаєнс-офіцер** – відповідальний за впровадження комплаєнс-функції, забезпечує дотримання національних та міжнародних антикорупційних вимог, режиму економічних санкцій, надає звітність генеральному директорові та раді директорів
- **менеджмент компанії** – відповідає за щоденне управління комплаєнс-ризиками, дотримання нормативних вимог та внутрішніх політик і процедур компанії.

**Імплементация комплаєнсу в бізнес-процеси компанії здійснюється поетапно:**

- 1) аналіз ризиків і розробка шляхів втілення стратегії;
- 2) створення й розвиток комплаєнс-функції;
- 3) розширена інтеграція в бізнес і моніторинг.

**Імплементация й розвиток комплаєнс-функції**

Основою ефективної комплаєнс-функції є виважена комплаєнс-програма та її грамотна реалізація з метою запобігання, виявлення й усунення потенційних ризиків.

До факторів підвищеного комплаєнс-ризиків

діяльності аграрних компаній, зокрема, належать: рівень державного нагляду в тій чи іншій юрисдикції; надійність осіб, які взаємодіють з державними органами від імені компанії; стратегії, що використовуються у веденні бізнесу; взаємодія з податковими й митними органами; залежність діяльності компанії від отримання певних ліцензій/дозволів тощо.

Складові системи комплаєнсу можна розділити на три групи:

### **Превентивні заходи:**

- Корпоративний кодекс та Політики і процедури відповідності. Серед них: Політика регулювання конфлікту інтересів і протидії шахрайству й корупції, Політика безпеки, Кадрова політика, Політика закупівель, Політика управління ризиками, Політика рівних можливостей та культурного різноманіття, Політика сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, Кодекс взаємодії з постачальниками, Процедура отримання і розгляду інформації, що надійшла через канали Гарячої лінії, Процедура управління діловими подарунками та гостинністю, Процедура захисту заявників, Процедура взаємодії з місцевими громадами, Процедура надання благодійних платежів, Процедура проведення корпоративних розслідувань, Процедура перевірки контрагентів тощо.
- Систематична звітність раді директорів.

- Запровадження посади комплаєнс-офіцера.
- Навчання, комунікації, індивідуальна консультаційна підтримка працівників усіх підрозділів.

### **Механізми виявлення фактів порушення:**

гаряча лінія; моніторинг / аудит / корпоративні розслідування; програма захисту заявників, перевірка контрагентів.

**Заходи для коригування:** моніторинг впровадження коригувальних заходів; впровадження внутрішніх контролів; дисциплінарний механізм.

Як бачимо, система комплаєнсу – це не теоретичне зведення правил, а дієвий інструмент, заснований на практиці роботи з реальними ситуаціями.

### **Вектор контролю протидії корупції та хабарництву**

Антикорупційне законодавство та створені на його основі кодекси й процедури регламентують взаємодію аграрних компаній з іншими учасниками ринку, серед яких представники державного сектору, контрагенти та фізичні особи. Основні зони ризику в цьому питанні включають:

- Надання неправомірної вигоди посадовій особі;
- Здійснення ділових відносин із контрагентами, які залучені до корупційної діяльності;

- Фінансування політичних партій, організацій і рухів, благодійних та спонсорських проектів з метою отримання комерційних переваг;
- Оплата будь-яких витрат за державних службовців та їхніх близьких родичів (або в їх інтересах) з метою отримання комерційних переваг, у тому числі витрат на транспорт, проживання, харчування, розваги, PR-кампанії тощо;
- Залучення посередників, партнерів, агентів, спільних підприємств або інших осіб для здійснення будь-яких дій, які суперечать принципам і вимогам корпоративного кодексу або нормам чинного антикорупційного законодавства;
- Недостовірність або фальсифікація бухгалтерської та фінансової звітності компанії.

Завдання вектору комплаєнс-контролю діяльності аграрних компаній – не допускати та попереджати подібні ситуації. Для взаємодії з потенційними ризиками запроваджуються три лінії захисту. Так, менеджмент відповідає за управління ризиками в ході ведення бізнесу. Власне, комплаєнс є невід’ємною частиною системи управління ризиками, контролю виконання та оперативної перевірки. Внутрішній аудит розробляє актуальні рекомендації, оскільки є джерелом незалежних регулярних комплексних перевірок управління ризиками.

## Інструменти управління ризиками

Для забезпечення максимально чесної та відкритої роботи, з метою протидії корупції та шахрайству, а також для недопущення конфлікту інтересів, у діяльності аграрних компаній можуть використовуватися такі інструменти:

- Впровадження й дотримання корпоративного кодексу, з правилами якого ознайомлені всі без винятку співробітники шляхом тренінгів або онлайн-курсів. Корпоративний кодекс є запорукою прозорості та чесності у стосунках з колегами, акціонерами, інвесторами та партнерами.
- Розробка та включення антикорупційного застереження до всіх договорів та контрактів. Антикорупційне застереження включає обов'язкові гарантії та зобов'язання щодо дотримання антикорупційного законодавства та міжнародного режиму санкцій.
- Запровадження процедури перевірки контрагентів для управління ризиком співпраці з ненадійними контрагентами та дотриманням режиму міжнародних санкцій. Департамент безпеки перевіряє ділових партнерів на наявність факторів ризиків: санкцій, корупції, відмивання грошей, фінансування тероризму тощо. За наявності відповідних критеріїв контрагент повинен проходити додаткове оцінювання ризику, яке проводить комплаєнс-офіцер.

- Введення в бізнес-практику кодексу поведінки постачальників, який регулює дотримання принципу суворої законності, взаємодії з партнерами, відповідності правилам охорони навколишнього середовища тощо.
- Встановлення ліміту для ділових подарунків та ділової гостинності.
- Усі подарунки і факти ділової гостинності, що перевищують визначену суму, мають фіксуватися у внутрішньому реєстрі й бути у відкритому доступі для працівників.
- Запровадження цілодобової гарячої лінії для повідомлення про факти й підозри в порушеннях.
- Заборона переслідування заявників, які повідомили про порушення.
- Проведення внутрішніх розслідувань і накладання дисциплінарних стягнень з порушника у разі підтвердження факту порушення.
- Перевірка кандидатів під час прийому на роботу на предмет негативної репутації, фактів наявності потенційного конфлікту інтересів.
- Контроль у частині працевлаштування колишніх держслужбовців.

- Декларування ситуацій конфлікту інтересів між співробітниками, за результатами якого проводяться заходи з врегулювання.
- Оновлення правил внутрішнього трудового розпорядку як елементу дисциплінарного механізму.
- Надання індивідуальних консультацій співробітникам у випадках різночитання конкретної ситуації або для кращого розуміння правил і принципів корпоративного кодексу та комплаєнс-політики компанії.

Запровадження комплаєнс-функції забезпечує виконання законодавчих вимог перед державою й партнерами, підвищує впевненість в ефективному управлінні ризиками та позитивно впливає на результати діяльності компанії, досягнення поставлених цілей, тобто здійснює безпосередній вплив на формування репутації компанії як на внутрішньому, так і між-народному ринку.

## **РОЗДІЛ III**

# **АГРОБІЗНЕС: КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА УЧАСТЬ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Формування передумов сталого розвитку як держави загалом, так і окремих регіонів



можливі лише за умови нарощення не лише виробничого, а й природно-ресурсного, демографічного, науково-технічного, рекреаційного, інформаційного та соціально-культурного потенціалу. Невід'ємною складовою цього процесу є корпоративна соціальна відповідальність агропідприємств у місцях ведення бізнесу. Активна громадська й соціальна позиція представників аграрного бізнесу проявляється в зацікавленості життям регіонів присутності, розробці та втіленні програм розвитку, що відповідають потребам місцевості, де ведеться сільськогосподарська діяльність компаній.

Агрокомпанії вивчають потреби регіонів, знаходять підрядників, виділяють кошти на будівництво шкіл, доріг, сприяють збільшенню робочих місць, інвестують в енергоефективні технології тощо. Усе це позитивно впливає на розвиток як українських сіл загалом, так і сільськогосподарського сектору зокрема, інфраструктури регіонів, розширення соціальних можливостей для мешканців тощо. Водночас інтенсивний розвиток регіонів та ініціативи агрокомпаній часто пов'язані з утворенням зон комплаєнс-ризиків, зокрема, у розрізі співпраці бізнесу з представниками на місцях.

### **Інструменти комплаєнсу в рамках корпоративної соціальної відповідальності**

Особливістю аграрної соціальної відповідальності є взаємодія з орендодавцями й місцевими громадами. Співпраця агробізнесу

з орендодавцями ґрунтується на принципах чесності та прозорості. Це задекларовано в бізнес-регламентах, відповідних статутах та процедурах. Представники агрокомпаній тісно спілкуються з орендодавцями для розуміння потреб регіону, вивчення соціальних, економічних і екологічних проблем місцевості, формування бюджету розвитку тощо.

Для взаємодії з місцевими громадами на основі принципів комплаєнсу застосовуються такі інструменти:

- ✓ проведення загальних зборів на місцях;
- ✓ щорічне затвердження бюджету та плану розвитку регіону на основі загальних зборів;
- ✓ звітність про використання коштів (протоколи та ведення внутрішніх документів і обліку);
- ✓ перевірка фактів використання коштів за призначенням;
- ✓ консультування;
- ✓ виступи комплаєнс-офіцера на загальних зборах;
- ✓ перевірка контрагентів на предмет зацікавлених осіб тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність агрокомпаній створює безліч можливостей для розвитку регіонів присутності. Враховуючи, що в Україні триває процес розширення географії експорту, освоєння нових ринків буде неможливим без вдосконалення різних аспектів бізнесу, взаємодії з державою та представниками місцевої громади. Комплексний розвиток включає і якість продукції, і ціноутворення, і впровадження світових стандартів ведення бізнес-комунікації.

Додаткова перевага запровадження комплаєнс-стратегії в напрямку КСВ діяльності компаній – створення дієвого інструменту для зміни усталених форм ведення бізнесу на місцях, шлях заміни корупційних стереотипів співпраці на нові прозорі моделі.

## **РОЗДІЛ VI: СТАНДАРТИ ВИПУСКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ В АГРОСЕКТОРІ**

Специфіка аграрного бізнесу в тому, що виробник несе відповідальність за весь ланцюг життя продукту – від вирощування сировини й до випуску готової продукції на її основі. Навіть більше – агропродукція, виготовлена на території України, є складовою загального експорту, репрезентує країну в масштабі всього світу, тобто має відповідати міжнародним стандартам якості та безпеки.

Що стосується національного законодавства, агрокомпанії керуються законами та державними стандартами, які регламентують випуск продукції, що входить до спектру діяльності агробізнесу. Так, якщо компанія спеціалізується на зернових та олійних культурах, харчових продуктах на їх основі та кормах для тварин, то для неї в рамках ринку України орієнтирами будуть закони «Про основні принципи та вимоги до безпеки і якості харчових продуктів», «Про зерно та ринок зерна в Україні», «Про безпеку та гігієну кормів» тощо.

Для збереження конкурентної переваги на зовнішніх ринках важливо дотримуватися не лише національного законодавства, але й підтверджувати відповідність вимогам інших країн ([http://www.consumer.gov.ua/ContentPages/Vimogi\\_Krain\\_Svitu/97/](http://www.consumer.gov.ua/ContentPages/Vimogi_Krain_Svitu/97/)). Цей процес набуває ще більшої актуальності в рамках виконання Україною угоди про асоціацію з ЄС, що веде до адаптації законодавства відповідно до вимог директив Європейського Союзу ([https://europa.eu/european-union/law/find-legislation\\_en](https://europa.eu/european-union/law/find-legislation_en)).

Усе це є передумовою впровадження та підтвердження добровільної сертифікації на відповідність міжнародним стандартам (<http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/list-standards/ru/>).

Зокрема, для аграрних компаній актуальними є такі міжнародні стандарти:

- ✓ ISO 9001 – Системи управління якістю.
- ✓ ISO 22000 – Система менеджменту безпеки продуктів харчування. Вимоги до організацій ланцюга виробництва і постачання.
- ✓ FSSC 22000 – Система сертифікації виробників продуктів харчування (ISO 22000 + ISO / TS 22002-1 + додаткові вимоги)
- ✓ IFS food – Міжнародний стандарт харчової продукції. Стандарт на проведення перевірок якості і безпеки харчової продукції <https://bitly.su/pzCW>
- ✓ GMP + B1 – Виробництво, торгівля та послуги
- ✓ GMP + B3 – Торгівля, збирання, зберігання та перевалка

- ✓ GMP + B4 – Перевезення автомобільним та залізничним транспортом, фрахтування <https://www.gmpplus.org/en/certification-scheme/gmpplus-fsa-certification/b-documents/>
- ✓ ISCC - EU – International Sustainability and Carbon Certification – EUROPEAN UNION – Міжнародна стійкість і вуглецева сертифікація – Європейський Союз <https://www.iscc-system.org/process/audit-and-certification-process/iscc-system-documents/>

### Можливі ризики у разі недотримання вимог

Втрата контролю й невиконання вимог національного законодавства та міжнародної стандартизації може призвести до утворення таких зон ризику:

- 1) Ризик випуску продукції невідповідної якості – найголовніший ризик, на усунення якого спрямована робота всіх сертифікованих систем менеджменту як з превентивними заходами, так і з наступним виявленням інцидентів. За умов високої культури дотримання законів і правил, такі інциденти виключені повністю. Дієвий інструмент для недопускання та швидкого реагування на такі ризики – імітація ситуацій їх виявлення у робочому середовищі.
- 2) Репутаційні ризики – у конкурентному середовищі складають загрозу для розвитку компанії будь-якої форми бізнесу.
- 3) Втрата довіри споживачів, що безпосередньо призводить до фінансових втрат.

Отже, дотримання вимог та комплаєнс-політики поширюється на кожну ланку діяльності компанії з метою протидії корупції та порушенню законодавства – від вирощування сировини до логістики готової продукції.

## **РОЗДІЛ V: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ДОТРИМАННЯ ВИМОГ КОМПЛАЄНС-ПРОГРАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ**

Активні дії з запровадження комплаєнсу в Україні свідчать про зацікавленість національного бізнесу у створенні прозорої моделі діяльності та орієнтацію на міжнародну інтеграцію. Антикорупційна політика, як одна зі складових комплаєнсу, відіграє у цих процесах ключову роль. Зважаючи на це, українські компанії продовжують вдосконалювати наявні інструменти та посилено імплементують у свої бізнес-процеси нові ефективні механізми протидії корупції. Комплексний підхід до впровадження системи комплаєнсу та створення потужного вектору контролю сприятиме побудові прозорої взаємодії між усіма учасниками ринку.

**Заходи для ефективного впровадження комплаєнс-програми мають включати:**

- Аналіз наявних бізнес-процесів на коруп-

- ційні та комплаєнс-ризика з їх подальшим переглядом і оновленням у разі необхідності.
- Розробка політик і процедур, що відображають сфери діяльності компанії, регламентують правила такої діяльності, передбачають ризикомінімізуючі механізми та містять перелік дисциплінарних та адміністративних санкцій у разі їх порушення.
- Оновлення інформаційних систем та баз даних, ІТ-програм відповідно до принципів захисту персональних даних.
- Допомога співробітникам у відповідних діях завдяки проведенню індивідуального навчання.
- Робота з інцидентами, що включає практику імітації їх виникнення в робочому процесі як превентивний і навчальний захід, а також вирішення та аналіз реальних випадків з метою уникнення схожих ситуацій у майбутньому.
- Запровадження гарячої лінії для можливості отримання інформації про порушення правил ділової поведінки та корпоративної етики. Для поширення відчуття довіри до цього інструменту серед співробітників, принципи роботи гарячої лінії мають бути чітко задекларовані у внутрішніх правилах компанії.

- Захист співробітників/третіх осіб, які повідомляють про факти корупції. Світова антикорупційна практика передбачає розробку інструкцій, що регламентують процедуру звернення, механізм проведення внутрішньої перевірки отриманих фактів і гарантію конфіденційності.
- Проведення корпоративних тренінгів на тему комплаєнсу. Важливо, щоби такі навчальні курси мали регулярний характер і були кастомізовані відповідно до сфери діяльності співробітників. Наприклад, окремо для менеджерів зі сфер, найбільш схильних до корупційних ризиків (закупівлі, контакти з держслужбовцями тощо).
- Корпоративні розсилки, новини на корпоративному порталі про оновлення в антикорупційному законодавстві, а також про ситуації з виявленням корупційних порушень і їх наслідки.
- Створення реєстру подарунків, вартість яких перевищує встановлений внутрішніми правилами ліміт. Важливо, щоби реєстр був у відкритому доступі для всіх співробітників і аудиту.
- Перевірка контрагентів, ділових партнерів, постачальників, консультантів, брокерів, підрядників та третіх осіб на предмет корупційних та санкційних ризиків, протидії відмиванню коштів та фінансуванню податків.



- Розробка антикорупційного застереження, до якого входять обов'язкові гарантії та зобов'язання щодо дотримання антикорупційного закону та дотримання режиму міжнародних санкцій. Включення антикорупційного застереження до контрактів та договорів.

## Принципи вимірювання рівня комплаєнсу

Важливий елемент впровадження стратегії комплаєнсу – систематична перевірка рівня її виконання та імплементації. У вимірюванні рівня комплаєнсу слід керуватися такими принципами:

- 1) Рівень комплаєнс-культури. Включає дотримання «тону зверху» топ-менеджментом компанії; відповідну поведінку співробітників (залученість, ставлення, вміння розпізнавати потенційну комплаєнс невідповідність); відсутність повторюваних порушень; оперативні коригувальні дії, а також 100% поінформованість співробітників про правила компанії.
- 2) Захист заявників. Система захисту має базуватися на принципі зміцнення довіри і впевненості працівників. Для цього повідомлення про можливі порушення розглядаються в позитивному контексті. Водночас розслідування проводяться оперативно з обов'язковим покаранням порушників.
- 3) Ефективне управління комплаєнс-ризиками. Включає визначення найголовніших ризиків, систематичний моніторинг

чинних контролів оновлення або впровадження додаткових способів контролю, скорочення часу на виконання рекомендацій за результатами аудиту.

- 4) Увага не лише до питань шахрайства, а й до неетичної поведінки або неправомірних дій.
- 5) Дієві комплаєнс-політики і процедури. Список правил має втілювати зв'язок операційної діяльності з комплаєнс-вимогами. У цьому напрямку важливим кроком для кожної компанії стає формування та впровадження єдиної системи регламентованих бізнес-процесів з достатніми вбудованими внутрішніми контролями. Основою для такої системи є ризик-орієнтований підхід, структурування діяльності та визначення власників бізнес-процесів. Внутрішні стандарти повинні чітко та прозоро визначати правила реалізації бізнес-процесів, зони відповідальності учасників зі збереженням правил розподілу повноважень. Усі регламентуючі документи повинні вчасно переглядатися та доповнюватися, у т.ч. відповідно до змін чинного законодавства та комплаєнс-вимог.

Відсутність комплаєнс-функції, недостатній рівень її контролю чи впровадження одразу відчутний у діяльності компаній усіх сфер бізнесу та взаємодії з державою. Негативними наслідками такого стану речей є погана бізнес-репутація, втрата інвестиційної привабливості, фінансові збитки (штрафи, невиконання

контрактів, заборона проведення операцій з рахунками, визнання недійсними тих чи інших операцій), ризик застосування санкцій, призначення перевірок тощо.

Водночас безкомпромісна регулярна робота з впровадження комплаєнсу допомагає уникнути перерахованих вище ризиків, підвищити прозорість бізнесу, залучити міжнародні капітали як у діяльність компанії, так і сприяти зростанню економічного потенціалу країни на світовій арені.

Комплаєнс – важливий елемент ведення бізнесу незалежно від зони присутності й реєстрації компанії. Крім того, комплаєнс – одна з форм підвищення рівня загальної свідомості суспільства щодо правил ведення бізнесу, толерантності, поваги до себе й інших. Втілення комплаєнс-принципів залежить від кожного з нас.

## МЕРЕЖА ВДЯЧНА РЕДАКЦІЙНІЙ КОЛЕГІЇ ДАЙДЖЕСТУ ЗА ЇХНІЙ ВНЕСОК У ПІДГОТОВКУ МАТЕРІАЛУ:

- **Андрій Волос**, Юрисконсульт ELEKS
- **Леонід Гілевич**, Юрист Ілляшев та Партнери
- **Тетяна Кирик**, Директор з комплаєнсу Київстар
- **Ірина Ніколаєвська**, Радник, Голова практики комплаєнсу, спеціальних розслідувань та управління ризиками Kinstellar

Назва публікації: Комплаєнс в агробізнесі  
Номер публікації: випуск 12  
Дата публікації: грудень 2019

Мережа регулярно обмінюється кращими практиками зі своїми учасниками. Будь ласка, підпишіться на нашу розсилку на [unic.org.ua](http://unic.org.ua). Усі випуски дайджестів доступні [у бібліотеці Мережі](#) на нашому сайті.

Наші дайджести безкоштовні, і Ви можете завжди відмовитися від розсилки. Якщо Ви бажаєте отримати додаткову інформацію з будь-яких питань, викладених у цьому дайджесті, будь ласка, зв'яжіться з нами, скориставшись адресою: [info@unic.org.ua](mailto:info@unic.org.ua).

@Ukrainian Network of  
Integrity and Compliance

@UNIC2017

