

УДК 657.631:343.352

А. С. Майстренко,
аспірант, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7646-9476>

К. О. Назарова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5019-9244>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.77

АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА КОМПАНІЇ ЯК ОБ'ЄКТ АНТИКОРУПЦІЙНОГО АУДИТУ

A. Maistrenko,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics
K. Nazarova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Financial Analysis
and Audit, State University of Trade and Economics

ANTI-CORRUPTION PROGRAM OF A COMPANY AS AN OBJECT OF ANTI-CORRUPTION AUDIT

У статті досліджено значення антикорупційних програм у діяльності українських компаній в умовах євроінтеграції. Визначено актуальність запровадження внутрішніх антикорупційних програм як елементу комплаєнс-системи підприємств, що прагнуть відповідати європейським нормам доброчесності. На основі аналізу законодавства та досвіду провідних компаній сформовано загальну дорожню карту розробки антикорупційної програми від оцінки корупційних ризиків до моніторингу та удосконалення заходів. Проведено порівняльний аналіз типових елементів антикорупційних програм на прикладі модельної програми та програм державних підприємств, що дозволило відокремити обов'язкові та додаткові компоненти. Обґрунтовано роль антикорупційного аудиту як інструменту внутрішнього контролю: показано, що регулярний аудит забезпечує дотримання антикорупційної політики та підвищує ефективність комплаєнсу. Зроблено висновки щодо значущості антикорупційного аудиту для підвищення прозорості бізнесу та відповідності України європейським вимогам.

The purpose of this study is to examine the principles, structure, and practical implementation of corporate anti-corruption programs as essential elements of compliance systems in Ukrainian companies, particularly in the context of European integration. The research defines a structured approach to designing, implementing, and auditing such programs to improve transparency, reduce corruption risks, and align business processes with EU governance standards.

Using theoretical and analytical methods, the study analyzes legislative frameworks, international standards (ISO 37001, OECD principles, UK Bribery Act), and the practical experience of leading Ukrainian companies. Comparative and system analyses are applied to identify core and advanced elements of anti-corruption programs and to conceptualize the role of anti-corruption audits as components of internal control and corporate compliance systems. Case studies of programs developed by the National Agency on Corruption Prevention and major state-owned enterprises support the creation of a universal roadmap for program implementation and evaluation.

The findings outline a step-by-step roadmap that includes risk assessment, adoption of zero-tolerance policies, employee training, monitoring, and regular program updates. Anti-corruption audits (internal and external) are highlighted as critical tools for ensuring program effectiveness, identifying emerging risks, and building stakeholder trust. Integrating audits into the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle ensures the adaptability and relevance of compliance mechanisms.

The study concludes that well-structured anti-corruption programs, reinforced by systematic audits, are not only regulatory requirements but also strategic drivers of sustainable business growth, enhanced corporate governance, and effective integration into the European business environment. Future research should focus on developing measurable indicators for evaluating program performance, integrating anti-corruption audits with financial and operational audits, and assessing their impact on corporate performance and investment attractiveness.

Ключові слова: корупція, антикорупційна програма, комплаєнс, антикорупційний аудит, корупційні ризики, внутрішній контроль.

Key words: corruption, anti-corruption program, compliance, anti-corruption audit, corruption risks, internal control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Корупція традиційно залишається однією з головних перешкод соціально-економічного розвитку України. На тлі євроінтеграційних процесів, що активізувалися після набуття Україною статусу країни-кандидата в ЄС, боротьба з корупцією набуває особливої актуальності. Європейський Союз висуває жорсткі вимоги щодо доброчесності та прозорості як у публічному секторі, так і в корпоративному управлінні. Впровадження ефективних антикорупційних заходів є передумовою успішної інтеграції до єдиного європейського ринку. Відповідно, українські компанії мають підвищувати корпоративну культуру доброчесності та запроваджувати внутрішні антикорупційні програми, щоб відповідати європейським стандартам, підвищувати інвестиційну привабливість та мінімізувати корупційні ризики.

Антикорупційна програма юридичної особи визначається Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) як ключовий елемент антикорупційної комплаєнс-системи — комплекс правил, стандартів і процедур, спрямованих на зменшення впливу корупції у діяльності компанії [1]. В Україні після Революції Гідності 2014 року сформовано базове нормативне підґрунтя: Закон України "Про запобігання корупції" 2014 р. запровадив обов'язок окремих категорій підприємств мати антикорупційні програми та визначив вимоги до їх змісту. У 2020 р. набув чинності спеціальний закон "Про антикорупційні програми підприємств", який поширив вимоги щодо розробки внутрішніх програм запобігання корупції на широке коло юридичних осіб. Таким чином, антикорупційні програми стали обов'язковими для підприємств усіх форм власності, особливо для державних, комунальних підприємств та компаній-учасників значних публічних закупівель. Одночасно НАЗК у співпраці з бізнес-спільнотою оновило Типову антикорупційну програму юридичної особи (рішення №75 від 02.03.2017) під сучасні потреби, яку було оновлено згідно з наказом НАЗК від 10.12.2021 № 794/21 [2].

Актуальність теми зумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. З одного боку, євроінтеграція вимагає від українських компаній імплементації європейських принципів належного врядування, де антикорупційні комплаєнс-програми є звичною практикою. Європейські партнери та інвестори очікують, що український бізнес дотримуватиметься політики нульової толерантності до корупції, впроваджуючи дієві механізми запобігання хабарництву, конфлікту інтересів тощо. З іншого боку, в Україні зростає попит суспільства на очищення бізнес-середовища. За даними опитувань, 76% керівників підприємств вважають корупцію дуже серйозною проблемою бізнесу, а 83,1% бізнесменів переконані, що корупція в країні є вкрай поширеним явищем [3]. Це підкреслює необхідність посилення корпоративних антикорупційних заходів.

Попри активізацію антикорупційних реформ (створення НАБУ, НАЗК, ВАКС, тощо), бізнес-середовище все ще залишається схильним до корупційних ризиків. Саме тому впровадження антикорупційних програм у компаніях є пріоритетним завданням, адже це один із дієвих інструментів протидії корупції на мікрорівні. Антикорупційні програми, інтегровані у систему внутрішнього контролю, дозволяють компаніям виявляти та мінімізувати випадки хабарництва, шахрайства, конфлікту інтересів та інших неетичних практик у своїй діяльності. Як відзначає низка дослідників, антикорупційний комплаєнс у приватному секторі стає новим підходом до попередження корупції в компаніях [4]. Однак, ще залишаються дискусійні питання щодо оптимальної структури таких програм та оцінки їх ефективності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові та прикладні джерела свідчать про формування цілісної парадигми корпоративного антикорупційного комплаєнсу, де антикорупційна програма розглядається як базовий елемент системи внутрішнього контролю та управління ризиками. У національному контексті НАЗК визначає програму юридичної особи як

ключовий компонент антикорупційної комплаєнс-системи, водночас розвиваючи нормативно-методичну базу та Типову антикорупційну програму, що слугує референтною моделлю для бізнесу та держсектору [1; 2]. Це закладає стандартизовані вимоги до структури програм і процедур контролю, а також до інституціоналізації ролі уповноваженого/комплаєнс-офіцера.

Значний внесок у розробку антикорупційних стратегій зробили такі міжнародні організації, як Transparency International, Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Питання формування антикорупційної політики в Україні знайшли відображення в наукових роботах К. Безверхого, Л. Гнилицької, В. Гордополова, Г. Кіндрацької, С. Ковач, О. Костенко, К. Назарової, М. Неживої, В. Мисюк, І. Парасій-Вегуненко та багатьох інших. Також науковці в юридичній сфері, досліджують питання щодо уточнення змістовних ознак антикорупційного комплаєнсу в діяльності юридичних осіб приватного права як одного з механізмів запобігання корупції, серед них Є. Бідний, А. Галай, Р. Гречанюк, С. Подоляк, Л. Солярьова, І. Філіпова та ін.

За словами Л. Гнилицької, використання співробітниками службового становища в особистих цілях перетворилося на першочергову внутрішню загрозу економічній безпеці підприємств [5]. Опитування бізнесу та населення фіксують високу чутливість до корупційних проявів, що підкреслює суспільний запит на ефективні корпоративні механізми запобігання та виявлення порушень.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Постановка завдання: розкрити значення та структуру антикорупційної програми підприємства як об'єкта антикорупційного аудиту, сформувати загальні підходи (дорожню карту) до її розробки, визначити основні та додаткові елементи таких програм на основі порівняльного аналізу типових документів, а також обґрунтувати роль антикорупційного аудиту у забезпеченні ефективності комплаєнс-системи компанії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ Й ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вступаючи в новий етап відносин з ЄС, Україна зобов'язалася імплементувати європейські правила і практики у сфері запобігання корупції. Це стосується не лише державного управління, але й приватного сектора. У 2022 році Європейська Комісія визначила прогрес у боротьбі з корупцією одним із ключових критеріїв для початку переговорів про вступ України до ЄС. Вимоги включають зміцнення незалежності антикорупційних органів, відновлення обов'язкового декларування, а також посилення корпоративної доброчесності. Зокрема, бізнес в Україні має продемонструвати відповідність принципам прозорості, впроваджуючи дієві комплаєнс-програми.

Європейські компанії широко практикують антикорупційні політики у вигляді кодексів поведінки, програм навчання, механізмів захисту викривачів тощо. У Великій Британії, наприклад, після ухвалення Закону "Про боротьбу з хабарництвом" 2010 р. (UK Bribery Act) були

розроблені 6 принципів запобігання хабарництву, які компанії застосовують у своїх програмах: пропорційні процедури, відданість керівництва, оцінка ризиків, належна перевірка партнерів, інформування і навчання, моніторинг та перегляд [6]. В ЄС діє низка ініціатив, спрямованих на підтримку комплаєнсу в бізнесі, зокрема Європейська мережа ділової доброчесності (UNIC) та Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні (EUACI). Остання з 2017 р. надає технічну допомогу у впровадженні антикорупційних практик, у тому числі в корпоративному секторі. Таким чином, зовнішні стимули та допомога партнерів створюють сприятливі умови для українських компаній запозичувати найкращі європейські практики.

Вплив євроінтеграції відображається у показниках Індексу сприйняття корупції Transparency International. У 2023 році Україна досягла свого найвищого історичного результату в Індексі сприйняття корупції — 36 балів зі 100, але в 2024 отримала 35 балів зі 100, що на 1 бал менше, ніж у попередньому році. Для порівняння, у 2013 році було лише 25 балів [7]. Втім, для досягнення середньоєвропейського рівня (50-60 балів), необхідно суттєво посилити боротьбу з корупцією, в тому числі через механізми корпоративного комплаєнсу. Для українського бізнесу інтеграція в єдиний ринок ЄС означає необхідність відповідати вимогам європейських директив. Виконання цих вимог неможливе без наявності внутрішніх процедур, що передбачають запобігання корупції на всіх рівнях. Отже, антикорупційна програма виступає своєрідною "перепусткою" української компанії до цивілізованого бізнес-середовища. Таким чином, для українських компаній впровадження антикорупційних програм — не тільки питання внутрішньої ефективності, а й іміджевий та стратегічний крок назустріч європейській спільноті.

Антикорупційна програма юридичної особи — це цілісний документ, що визначає політику компанії у сфері запобігання та протидії корупції, який повинний враховувати специфіку діяльності підприємства, його ризики та нормативні вимоги. На основі аналізу законодавства, рекомендацій НАЗК та міжнародних стандартів можна виділити такі основні етапи розробки і впровадження антикорупційної програми (дорожня карта):

1) Оцінка корупційних ризиків. На початковому етапі проводиться

внутрішній аудит процесів компанії для виявлення вразливих до корупції сфер: закупівлі, продажі, взаємодія з державними органами, тощо. Аналіз ризиків дозволяє зрозуміти, де існує потенціал виникнення хабарництва чи конфлікту інтересів. Згідно з українським законодавством, компанія повинна здійснювати періодичну оцінку корупційних ризиків у своїй діяльності. Наприклад, в Антикорупційній програмі концерну "Укроборонпром" одним з перших заходів зазначено проведення регулярної оцінки корупційних ризиків [8]. Результати оцінки документуються у вигляді корупційного профілю підприємства і стануть основою для планування заходів.

2) Визначення політики та зобов'язань (Tone at the Top). Керівництво компанії формулює Політику нульової толерантності до корупції, яка затверджується у вигляді вступної декларації або розділу програми. Це чітко

окреслює принцип: жодних проявів корупції не терпітиметься, а працівники та керівники зобов'язані дотримуватися відповідних правил. Положення політики мають доводитися до відома всіх співробітників і контрагентів. Приклад: у преамбулі Антикорупційної програми ДК "Укроборонпром" проголошено принцип "нульової толерантності" та зобов'язання всіх працівників запобігати та протидіяти будь-яким проявам корупції. Встановлення *Tone at the Top* (відповідального лідерства) є критично важливим: без підтримки першого керівництва програма лишиться формальністю. Отже, на цьому етапі затверджуються ключові цінності доброчесності та особистий приклад керівників.

3) Призначення відповідального підрозділу / особи (комплаєнс-офіцера). Для координації та контролю виконання програми необхідно визначити спеціально відповідальну особу або підрозділ. Закон вимагає призначення Уповноваженого з антикорупційної діяльності в компаніях визначених категорій. Ця особа або відділ відповідає за розробку програми, консультування працівників, збір повідомлень про порушення та проведення внутрішніх розслідувань. Типова програма НАЗК передбачає розділ про правовий статус Уповноваженого, його права та обов'язки. Наприклад, в акціонерному товаристві "Укрпошта" діє окремий департамент комплаєнсу, а в програмі описано гарантії незалежності комплаєнс-офіцера [9]. Таким чином, на цьому етапі слід створити організаційну структуру для впровадження програми: або призначити одного посадовця, або сформувати цілий підрозділ, залежно від розміру компанії.

4) Розробка внутрішніх правил і процедур. Це ядро антикорупційної програми, що включає конкретні заходи та стандарти поведінки. Всі виявлені ризики з 1 етапу мають бути покриті відповідними процедурами. Закон і типова програма НАЗК вимагають вичерпного переліку таких заходів. До стандартних компонентів належать:

— Кодекс етики та професійної поведінки. Він встановлює загальні принципи чесності, прозорості, лояльності, яких мають дотримуватися працівники. Кодекс часто є окремим документом, але інтегрується з антикорупційною програмою;

— Обмеження та заборони для співробітників. Програма чітко визначає, що заборонено робити працівникам: давати / отримувати хабарі, незаконні подарунки, займатися підкупом, сприяти корупційним схемам, використовувати службове становище у приватних інтересах тощо. Наприклад, в програмі АТ "Укрзалізниця" перелічено заборонені корупційні практики, зокрема надання подарунків посадовцям або партнерам з метою впливу [10].

— Процедури управління конфліктом інтересів. Програма встановлює порядок декларування реального чи потенційного конфлікту інтересів працівниками та його врегулювання. Зокрема, визначається, як повідомити про конфлікт, хто ухвалює рішення щодо усунення конфлікту (наприклад, перевести працівника, відсторонити від певного процесу), а також що робити, якщо конфлікт неможливо врегулювати внутрішньо (зовнішнє врегулювання).

— Політика щодо подарунків та ділової гостинності. Багато міжнародних компаній мають окремі політики

про прийнятність подарунків і витрат на розваги / представництво. В українських реаліях ця сфера врегульована також законом (обмеження вартості подарунків публічним особам тощо). Сучасні антикорупційні програми державних корпорацій містять спеціальні розділи: наприклад, у програмі АТ "Укрзалізниця" є розділ "Політика та процедури ділової гостинності та подарунків", де прописані критерії прийнятності подарунків (несуттєва вартість, сувенірна продукція, відповідність закону та діловій етиці, тощо). Такі правила допомагають працівникам розрізняти дозволені знаки уваги від прихованого підкупу. Якщо виникають сумніви щодо подарунка чи гостинності, працівник зобов'язаний звернутися до Уповноваженого за роз'ясненням.

— Правила благодійності та спонсорства, підтримки політичних активностей. Щоб уникнути використання благодійних внесків чи спонсорської допомоги для прикриття хабарів, програма може встановлювати процедури перевірки таких платежів. У згаданій програмі "Укрзалізниці" наявний розділ про благодійну діяльність та підтримку політичних партій, яким заборонено прикривати неправомірні вигоди. Компанія повинна гарантувати прозорість благодійних витрат і не фінансувати політичні сили в обмін на преференції.

— Перевірка доброчесності третіх сторін (*due diligence*). У сучасних умовах, програми передбачають процедури перевірки ділових партнерів на причетність до корупції. Перед укладенням важливих договорів чи M&A угод компанія здійснює *due diligence* контрагента (вивчає репутацію, бенефіціарів, наявність антикорупційних політик). Так, в програмі "Укрпошти" є окремі розділи про взаємодію з діловими партнерами, перевірку під час злиття і поглинання, перевірку кандидатів на посади. Це дозволяє мінімізувати ризик впливу контрагентів з сумнівною репутацією.

— Процедури реагування на корупційні інциденти. Програма повинна описувати що робити, якщо виявлено факт корупційного правопорушення чи порушення самої програми. Передбачаються: внутрішні розслідування (службові перевірки), повідомлення відповідних державних органів (НАБУ, поліція) у встановлених випадках, застосування дисциплінарних заходів до винних працівників. Наприклад, визначається, що співробітник, який дізнався про корупційний злочин у компанії, мусить негайно поінформувати керівництво або компетентні органи. Також прописується порядок внутрішнього розслідування та співпраці з правоохоронцями.

— Внесення змін до антикорупційної програми. Оскільки середовище та ризики змінюються, програма не є статичним документом. У ній зазвичай є розділ про порядок перегляду та оновлення програми (наприклад, щорічно або за потреби, за результатами моніторингу). Це гарантує актуальність документу та його відповідність новому законодавству чи бізнес-процесам.

Усі перелічені компоненти разом становлять систему внутрішніх антикорупційних стандартів компанії. Зазначимо, що законодавство визначає обов'язкові елементи, щонайменше: перелік заходів, права / обов'язки працівників та керівників, норми етики, порядок дій при корупційних ситуаціях, захист викривачів, процедури контролю та ін. Водночас великі компанії можуть включати й додаткові політики, як було показано, щодо по-

дарунків, благодійності, тощо. Це залежить від сфери діяльності та оцінених ризиків. Для порівняння, в таблиці 1 узагальнено стандартні та розширені елементи програми, наявні у Типовій програмі НАЗК та в антикорупційних програмах двох великих державних підприємств, де "+" означає наявність елемента, "-" — відсутність як окремого розділу.

Як видно з таблиці, Типова антикорупційна програма, затверджена НАЗК у 2017 році, охоплює всі базові вимоги закону. Великі державні компанії у своїх оновлених програмах не лише реалізують обов'язкові елементи, а й розширюють їх перелік відповідно до міжнародних практик: додають окремі політики щодо подарунків, благодійності, політичної діяльності, детальні процедури due diligence та публічного звітування. Це демонструє тенденцію до підвищення зрілості комплаєнс-систем: від формального виконання мінімальних вимог — до всеосяжної системи контролю, інтегрованої у всі аспекти діяльності.

5) Навчання та комунікація. Впровадження програми вимагає донесення її змісту до персоналу та зацікавлених сторін. На цьому етапі проводяться тренінги, семінари, інструктажі для працівників щодо положень антикорупційної програми, правил повідомлення про порушення, відповідальності, тощо. Закон прямо зобов'язує проводити періодичне підвищення кваліфікації у сфері запобігання корупції. У великих компаніях впроваджуються курси з етики та комплаєнсу, тестування знань співробітників. Окрім того, важливо налагодити зовнішню комунікацію: публікація програми на вебсайті (НАЗК рекомендує відкритий доступ до тексту), доведення контрагентам вимог програми (включення антикорупційних застережень до договорів). Таким чином, культура доброчесності поширюється як всередині організації, так і назовні.

6) Моніторинг виконання та оцінка ефективності. Програма не працюватиме без постійного контролю. Необхідно запровадити механізми внутрішнього моніторингу: регулярні перевірки підрозділів на предмет дотримання процедур, аудити найбільш ризикових операцій (закупівель, фінансів), аналіз інцидентів. Типова програма передбачає здійснення належного нагляду, контролю та оцінки результатів впроваджених заходів. У деяких компаніях створюють комітети з питань комплаєнсу при наглядових радах або ревізійні комісії, які розглядають звіти про виконання програми. Згідно з вимогами, Уповноважений з антикорупції має періодично звітувати перед засновниками (власниками) компанії про стан виконання програми. Важливим індикатором ефективності є кількість виявлених і усунених порушень, результати опитування працівників щодо рівня корупції, динаміка дисциплінарних заходів тощо. За підсумками

Таблиця 1. Ключові елементи антикорупційної програми: модель НАЗК та приклади компаній

Елемент програми	Антикорупційна програма		
	НАЗК	АТ «Укрпошта»	АТ «Укрзалізниця»
Політика нульової толерантності	+ (преамбула)	+ (преамбула)	+ (преамбула)
Перелік антикорупційних заходів	+ (вичерпний список)	+ (розд. VI–VII)	+ (розд. VI–VII)
Оцінка корупційних ризиків	+ (у заходах)	+ (п. 3.2.1)	+ (розд. IV)
Кодекс етики	+ (норми етики)	+ (розд. I.4)	+ (розд. I.4)
Права та обов'язки працівників і керівників	+	+ (розд. II.1)	+ (розд. II.1)
Заборонені практики	+	+ (розд. II.2)	+ (розд. II.2)
Уповноважений (комплаєнс-офіцер)	+ (статус, обов'язки)	+ (розд. III)	+ (розд. III)
Конфлікт інтересів – врегулювання	+	+ (розд. VI.1)	+ (розд. VI.1)
Захист викривачів	+	+ (розд. VII.2)	+ (розд. VII.2)
Порядок повідомлення про порушення	+	+ (розд. VII.1, VII.3)	+ (розд. VII.1, VII.3)
Внутрішні розслідування	+ (як захід)	+ (розд. VII.4)	+ (розд. VII.4)
Дисциплінарна відповідальність	+	+ (розд. VII.5)	+ (розд. VII.5)
Навчання працівників	рекомендовано	+ (розд. V.1)	+ (розд. V.1)
Консультації з питань комплаєнсу	рекомендовано	+ (розд. V.2)	+ (розд. V.2)
Політика щодо подарунків, гостинності	–	+ (в загальних нормах)	+ (розд. VI.3)
Благодійність та спонсорство	–	+ (розд. VI.4)	+ (розд. VI.4)
Підтримка політичних партій	–	+ (розд. VI.5)	+ (розд. VI.4)
Перевірка контрагентів (due diligence)	частково	+ (розд. VI.6, VI.7)	+ (розд. VI.2, VI.5)
Публічність та звітність	+ (моніторинг, звітування)	+ (оприлюднення на сайті)	+ (розд. VI.6)
Внесення змін до програми	+	+ (розд. VIII.2)	+ (розд. VIII.2)

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 9; 10].

моніторингу може ухвалюватися рішення про оновлення програми (повернення до етапу 1 і коригування ризик-менеджменту).

Зазначені етапи відображають циклічний процес впровадження антикорупційної програми — від оцінки ризиків до їх регулярного перегляду. Такий підхід узгоджується з міжнародними стандартами на кшталт ISO 37001 "Антикорупційні системи менеджменту", що вимагає від організацій постійного вдосконалення заходів протидії корупції. Важливо підкреслити, що програма має бути не формальним документом "для галочки", а реально діючим механізмом. Її ефективність значною мірою залежить від того, чи виконується вона на практиці. Далі вступає в дію інструмент антикорупційного аудиту.

Антикорупційний аудит можна визначити як спеціалізовану перевірку діяльності компанії з метою виявлення корупційних ризиків, оцінки дотримання антикорупційної програми та ефективності запроваджених заходів. Це відносно нова практика для українського бізнесу, проте її значення стрімко зростає. У бізнес-середовищі поняття "антикорупційний аудит" нерідко порівнюють з антикорупційним комплаєнсом, однак їх

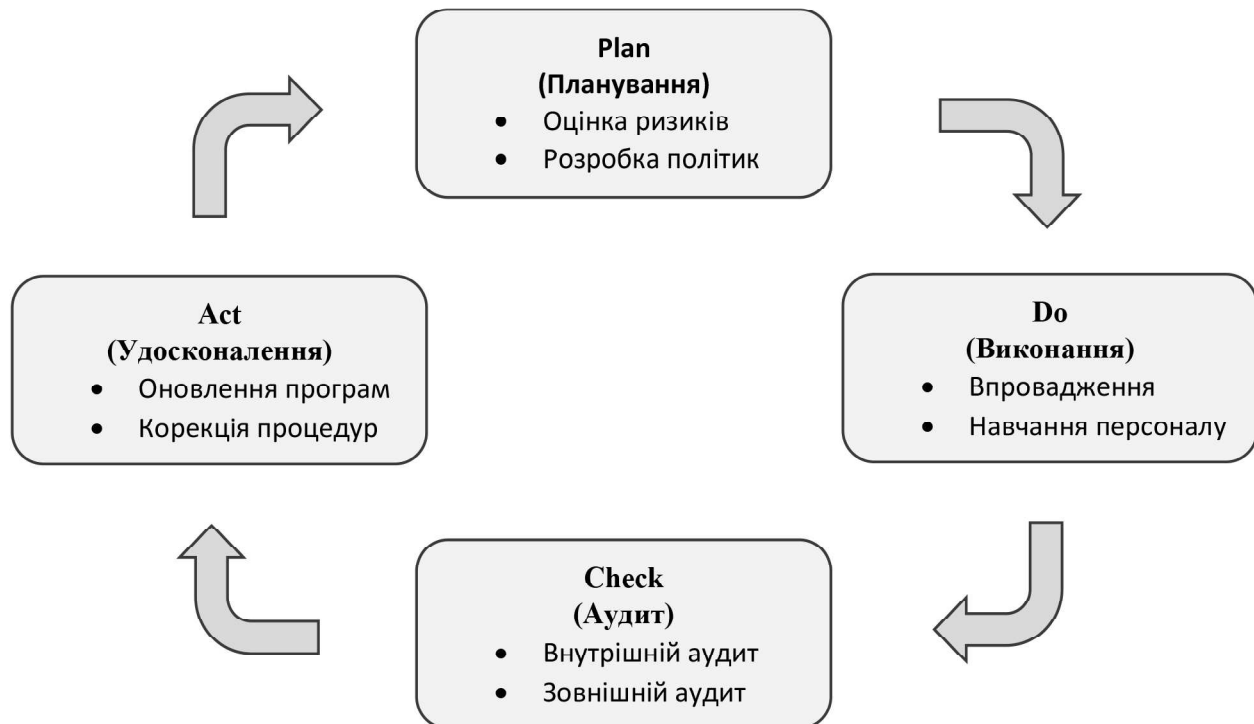


Рис. 1. Місце антикорупційного аудиту в циклі Plan-Do-Check-Act комплаєнс-системи компанії

Джерело: власна розробка авторів.

доцільно розмежовувати, адже комплаєнс — це постійна функція забезпечення відповідності (включаючи реалізацію програми), а аудит — це періодична оцінка, незалежний огляд цієї відповідності.

Антикорупційний аудит може здійснюватися у двох формах:

— Внутрішній аудит — проводиться власними силами компанії: внутрішнім аудитором, службою безпеки чи тим самим комплаєнс-підрозділом, але краще відокремленим. Він фокусується на перевірці виконання внутрішніх політик і процедур. Фактично, внутрішній антикорупційний аудит є інструментом самооцінки компанії щодо дотримання антикорупційних стандартів. Наприклад, внутрішній аудитор перевіряє вибірково угоди на предмет наявності антикорупційних застережень, тестує процес повідомлення про подарунки, аналізує журнали конфлікту інтересів. Результати документуються у внутрішньому звіті з рекомендаціями щодо усунення недоліків.

— Зовнішній аудит — виконується незалежними організаціями або аудитором на замовлення компанії чи її стейкхолдерів. Це може бути частиною фінансового аудиту або окремою послугою (наприклад, forensic audit). Зовнішній аудитор оцінює, чи відповідає система компанії вимогам законодавства та найкращим практикам, і може надати сертифікацію (деякі міжнародні стандарти передбачають сертифікат відповідності антикорупційній програмі). Також зовнішній аудит може ініціюватися інвесторами, партнерами — особливо при злиттях і поглинаннях, входженні в спільні проекти, коли потрібно впевнитися у доброчесності бізнес-партнера.

Місце аудиту в комплаєнс-системі можна порівняти з функцією зворотного зв'язку. Якщо комплаєнс-офіцер впроваджує політики та проводить навчання, то

аудитор (внутрішній чи зовнішній) перевіряє: чи діють ці політики належним чином, чи дотримуються їх працівники та чи є результати. Антикорупційний аудит охоплює такі завдання:

— Перевірка наявності всіх необхідних елементів програми. Аудитор оцінює, чи включає програма всі передбачені законом компоненти, чи оновлена вона відповідно до останніх змін законодавства. Фактично, проводиться контрольна ревізія змісту програми.

— Оцінка реального виконання положень програми. Це ключовий аспект. Аудитори, спілкуючись зі співробітниками, перевіряючи документи, з'ясовують: чи заповнюються журнали конфліктів інтересів, чи подавали працівники повідомлення про подарунки, як реагувало керівництво на ці повідомлення, скільки проведено навчань і хто їх відвідав, чи проводився аналіз ризиків за планом тощо. Також перевіряється, чи працівники обізнані з антикорупційними правилами (шляхом опитувань або тестування).

— Ідентифікація нових корупційних ризиків. Аудит може виявити ризики, не враховані раніше. Наприклад, аудитор зверне увагу, що певний бізнес-процес (розподіл знижок дилерам, акційні пропозиції, тощо) не охоплений програмою та містить ризик зловживань. Таким чином, аудит виконує експертну функцію, пропонуючи розширити або деталізувати антикорупційні процедури.

— Розслідування підозрілих випадків. У рамках аудиту можуть детально перевірятися конкретні транзакції або епізоди на предмет корупційної складової. Наприклад, якщо є підозра, що певний менеджер міг отримати неправомірну вигоду, аудитор аналізує відповідні документи, електронне листування, інтерв'ює працівників. Аудит дозволяє виявити корпоративне шах-

райство або порушення програми, які внутрішньо могли залишитися поза увагою. За потреби матеріали передаються до правоохоронних органів.

— Оцінка ефективності контрольних заходів. Аудитори критично оцінюють, чи достатні запроваджені контрольні заходи для покриття виявлених ризиків. Наприклад, якщо ризик у сфері закупівель високий, то чи запроваджено комітет з тендерного контролю, подвійне погодження контрактів, ротацію відповідальних осіб? Якщо ні — аудитор вкаже на прогалини. Для оцінки використовуються еталонні моделі (бенчмарки): наприклад, принципи OECD для внутрішнього контролю, ISO 37001 або рекомендації Transparency International щодо корпоративного комплаєнсу.

— Надання рекомендацій та звітність. Результатом аудиту є звіт, де зазначено виявлені недоліки та рекомендації щодо їх усунення. Наприклад, посилити перевірку контрагентів, впровадити електронну систему повідомлення про подарунки, провести додаткове навчання для відділу продажів, тощо. Керівництво компанії розглядає звіт і приймає план дій. Через певний час можливий follow-up аудит для перевірки виконання рекомендацій.

Таким чином, антикорупційний аудит відіграє роль "контрольного механізму" у циклі управління комплаєнсом. Якщо уявити PDCA-цикл (Plan-Do-Check-Act) для антикорупційної програми, то аудит — це фаза "Check" (перевір) і частково "Act" (дій за результатами). Без аудиту програма може перетворитися на декларацію без реального впливу. Міжнародна практика підтверджує ефективність регулярних аудитів: згідно з дослідженнями, компанії, що проводять незалежні перевірки комплаєнсу, значно рідше стикаються з масштабними корупційними скандалами. В Україні, де наявні високі ризики, антикорупційний аудит має стати невід'ємною частиною корпоративного управління.

Отже, антикорупційний аудит доповнює антикорупційну програму, забезпечуючи її життєздатність. Якщо програма — це "план протидії корупції", то аудит — це "перевірка, як цей план виконується". Їх тісний взаємозв'язок очевидний: програма є об'єктом аудиту, водночас результати аудиту впливають на вдосконалення програми. На рис. 1 умовно зображено місце аудиту у циклі комплаєнсу.

Користь антикорупційного аудиту для компанії багатовимірною:

— знижує ризик юридичної відповідальності. Якщо компанія систематично проводить аудити та виправляє недоліки, вона зможе продемонструвати правоохоронцям чи судам добросовісність у запобіганні корупції, що може бути пом'якшувальною обставиною. У багатьох юрисдикціях (США, Великобританія) наявність ефективної комплаєнс-програми враховується при притягненні до відповідальності корпорацій за корупційні правопорушення.

— підвищує ефективність бізнес-процесів. Виявлені корупційні лазівки часто означають не лише етичну проблему, а й неефективність (наприклад, зайві ланки у процесі, відсутність контролю якості, тощо). Усунення таких лазівок може оптимізувати діяльність, зекономити кошти, покращити управління ризиками.

— позитивно впливає на репутацію компанії. Незалежний аудит, особливо з публічним звітом, підвищує

довіру інвесторів, партнерів, суспільства. Компанія демонструє прозорість і готовність виправляти помилки.

— сприяє поширенню культури доброчесності. Працівники бачать, що керівництво серйозно ставиться до контролю, тому більше мотивовані дотримуватися правил. Регулярні аудити та обговорення їх результатів зміцнюють розуміння, що саме вважається корупційним правопорушенням і як його уникати.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору та посилення антикорупційних вимог, антикорупційні програми компаній набули статусу обов'язкового атрибуту сучасного корпоративного управління. Проведене дослідження підтверджує, що антикорупційна програма є не просто формальністю, а ключовим елементом комплаєнс-системи, здатним суттєво знизити рівень корупційних ризиків у діяльності підприємства. Актуальність впровадження таких програм в Україні зумовлена як зовнішнім тиском (євроінтеграція, вимоги інвесторів), так і внутрішнім запитом бізнесу та суспільства на прозорі правила гри.

У статті сформовано загальну дорожню карту розробки антикорупційної програми: від оцінки корупційних ризиків та проголошення політики нульової толерантності, до впровадження конкретних процедур (управління конфліктами інтересів, контролю подарунків, перевірки контрагентів, захисту викривачів тощо) та налагодження постійного моніторингу. Порівняльний аналіз типової програми НАЗК і програм провідних українських компаній показав, що на практиці антикорупційні програми охоплюють не тільки стандартний набір обов'язкових елементів, визначених законом, а й доповнюються додатковими компонентами відповідно до міжнародних стандартів і специфічних ризиків. Таким чином, кожна компанія може і повинна адаптувати програму під свою діяльність, дотримуючись принципу пропорційності та достатності заходів.

Визначено, що антикорупційний аудит відіграє критичну роль у забезпеченні дієвості антикорупційної програми. Він виступає інструментом незалежної оцінки та контролю: дозволяє виявити, чи реально працюють задекларовані норми, чи дотримуються співробітники встановлених правил, а також чи не з'явилися нові схеми обходу контролю. Антикорупційний аудит, будучи складовою внутрішнього аудиту та системи внутрішнього контролю, заповнює цикл управління корупційними ризиками, надаючи зворотний зв'язок керівництву для вдосконалення політик і процедур. У сучасній практиці рекомендується проводити внутрішній антикорупційний аудит щонайменше раз на рік, а також залучати зовнішніх аудиторів для оцінки комплаєнс-системи компанії перед важливими корпоративними подіями (вихід на IPO, залучення великого інвестора, участь у міжнародних тендерах, тощо). Це підвищує рівень довіри та слугує запобіжником від масштабних корупційних скандалів.

У процесі дослідження використано комплекс методів: метод аналізу та синтезу — для визначення структури та змісту антикорупційних програм на основі нор-

мативних актів і практичних прикладів; метод порівняння — для зіставлення типових елементів антикорупційних програм різних компаній і виявлення найкращих практик; формально-логічний метод — для уточнення дефініцій "антикорупційна програма" та "антикорупційний аудит"; системний підхід — для розгляду антикорупційного аудиту як складової системи внутрішнього контролю підприємства. Інформаційною базою є чинні закони України, рішення НАЗК, міжнародні стандарти (ISO 37001, рекомендації OECD, принципи UK Bribery Act), а також звітні дані опитувань і приклади антикорупційних програм вітчизняних підприємств.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що запропонована дорожня карта та структурований перелік елементів антикорупційної програми можуть бути використані українськими компаніями будь-якого сектора під час розробки або оновлення власних програм. Окрім того, висновки про роль антикорупційного аудиту акцентують увагу на необхідності впровадження регулярних антикорупційних перевірок у бізнес-практику. Це особливо важливо для середніх та малих підприємств, які поки що менш охоплені регуляторними вимогами, але прагнуть співпрацювати з великими міжнародними партнерами та інвесторами.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у кількох напрямках. По-перше, актуальним є розроблення методики кількісної оцінки ефективності антикорупційної програми (показників результативності, KPI компанії), щоб компанії могли вимірювати прогрес не тільки якісно, але й кількісно. По-друге, поглибленого вивчення потребує питання інтеграції антикорупційного аудиту з іншими видами аудиту (фінансовим, управлінським), для створення комплексної системи контролю. По-третє, цікаво проаналізувати вплив впровадження антикорупційних програм на фінансові показники підприємств в Україні (чи корелює це з підвищенням інвестицій, зниженням штрафів, покращенням репутації). Подальші дослідження у цих сферах сприятимуть пошуку оптимальних рішень для зміцнення корпоративної доброчесності та конкурентоспроможності українського бізнесу в глобальному вимірі.

Література:

1. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Антикорупційні програми юридичних осіб. URL: <https://surl.li/jgdvci> (дата звернення: 26.08.2025).
2. Національне агентство з питань запобігання корупції, Типова антикорупційна програма юридичної особи. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Programa-yur-osoba.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).
3. Interfax-Ukraine Ukraine news agency, Corruption in 2024 considered serious problem by 79,4% of Ukraine's population, 76% of business representatives. URL: <https://surl.li/jgnfvw> (дата звернення: 26.08.2025).
4. Mishchenko, T. (2024). Anti-Corruption Audit: Concept, Types, and Elements. *Oblik i finansi*, 1(103), 130-136. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-130-136](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-130-136)
5. Гнилицька Л.В. Аудит в системі антикорупційного менеджменту: матеріали VI міжнар. наук.-практ.

Конф. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. с. 66-69 URL: <https://surl.li/ssvgde> (дата звернення: 26.08.2025).

6. Lexis Nexis, Six principles for bribery prevention, 21.11.2022. URL: <https://surl.li/gkzncs> (дата звернення: 26.08.2025).

7. Transparency International Ukraine (2023), Corruption Perceptions Index — 2023: URL: <https://surl.li/igiwul> (дата звернення: 26.08.2025).

8. Антикорупційна програма державного концерну "УКРОБОРОНПРОМ", затверджена 21.09.2021. URL: <https://surl.li/rcuefh> (дата звернення: 21.08.2025).

9. Антикорупційна програма акціонерного товариства "УКРПОШТА", затверджена 12.07.2023. URL: <https://surl.li/xqkkwr> (дата звернення: 26.08.2025).

10. Антикорупційна програма акціонерного товариства "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ", затверджена 08.04.2024. URL: <https://surl.li/vihsur> (дата звернення: 26.08.2025).

References:

1. National Agency on Corruption Prevention (NACP) (2025), "Anti-corruption programs of legal entities", available at: <https://surl.li/jgdvci> (Accessed 26 August 2025).
2. National Agency on Corruption Prevention (NACP) (2025), "Model anti-corruption program of a legal entity", available at: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Programa-yur-osoba.pdf> (Accessed 26 August 2025).
3. Interfax-Ukraine (2025), "Corruption in 2024 considered serious problem by 79.4% of Ukraine's population, 76% of business representatives", available at: <https://surl.li/jgnfvw> (Accessed 26 August 2025).
4. Mishchenko, T. (2024), "Anti-Corruption Audit: Concept, Types, and Elements", *Oblik i finansi*, vol. 1 (103), pp. 130—136, [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1\(103\)-130-136](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-130-136).
5. Hnylytska, L.V. (2017), "Audit in the system of anti-corruption management", *Materialy VI mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference], O.M. Beketov National University of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine, pp. 66-69, available at: <https://surl.li/ssvgde> (Accessed 26 August 2025).
6. Lexis Nexis (2022), "Six principles for bribery prevention", available at: <https://surl.li/gkzncs> (Accessed 26 August 2025).
7. Transparency International Ukraine (2023), "Corruption Perceptions Index — 2023", available at: <https://surl.li/igiwul> (Accessed 26 August 2025).
8. State Concern "Ukroboronprom" (2021), "Anti-corruption program approved on 21 September 2021", available at: <https://surl.li/rcuefh> (Accessed 26 August 2025).
9. Joint Stock Company "Ukrposhta" (2023), "Anti-corruption program approved on 12 July 2023", available at: <https://surl.li/xqkkwr> (Accessed 26 August 2025).
10. Joint Stock Company "Ukrainian Railways" (2024), "Anti-corruption program approved on 8 April 2024", available at: <https://surl.li/vihsur> (Accessed 26 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 р.