

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Комплаєнс-менеджмент організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО
КОМПЛАЄНСУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

ШТОЙКО МАРИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

Науковий керівник: к.е.н. Катерина ДАЦКО

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ	9
1.1. Сутність та принципи комплаєнс-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі	9
1.2. Антикорупційний комплаєнс як складова корпоративної системи управління	14
1.3. Міжнародні стандарти антикорупційної роботи приватного сектору	16
1.4. Особливості впровадження антикорупційних інструментів в агропромисловому секторі	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ МХП	24
2.1. Характеристика діяльності та корпоративної структури МХП	24
2.2. Оцінка системи запобігання корупції компанії	28
2.3. Особливості функціонування антикорупційного комплаєнсу в умовах воєнного стану	43
2.4. Ідентифікація корупційних ризиків в операційній діяльності компанії.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ ДЛЯ ПРАТ МХП	49
3.1. Модель антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії.....	49
3.2. Порядок розробки та впровадження політик та процедур антикорупційного комплаєнсу	52
3.3. Система моніторингу та контролю за дотриманням антикорупційних вимог	60
3.4. Формування обізнаності персоналу щодо антикорупційних політик та розбудова добросовісного середовища організації	69
3.5. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованої системи	72
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі антикорупційного комплаєнсу як інструменту забезпечення прозорості, доброчесності та сталого розвитку суб'єктів господарювання в умовах посилення регуляторних вимог та інтеграції України у міжнародний економічний простір. Корупційні ризики залишаються одним із ключових чинників, що негативно впливають на ефективність корпоративного управління, інвестиційну привабливість підприємств та рівень довіри з боку суспільства і партнерів.

Особливе значення впровадження системи антикорупційного комплаєнсу має для агропромислових підприємств, які функціонують у середовищі підвищених регуляторних, операційних та репутаційних ризиків. Аграрний сектор України є одним із ключових у національній економіці та водночас має стратегічне значення для формування експортного потенціалу держави. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, упродовж останніх років частка агропродукції у загальному обсязі експорту стабільно перевищує 50 %, що свідчить про визначальну роль сектору у формуванні валютних надходжень [47]. Відповідно до статистичних матеріалів Державної служби статистики України, основними товарними позиціями аграрного експорту залишаються зернові культури та продукція олійно-жирової галузі [48]. На кінець II кварталу 2025 року в Україні було зареєстровано приблизно 82 900 сільськогосподарських компаній — це кількість юридичних осіб, що здійснюють діяльність у аграрному секторі, що зумовлює високу фрагментованість ринку, значну кількість договірних відносин та підвищені ризики непрозорих практик у ланцюгах постачання [49].

Водночас агропромисловий сектор характеризується складними земельними відносинами, значною часткою експортно-орієнтованих операцій, активною взаємодією з органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Складність процедур землекористування, значні обсяги міжнародної торгівлі,

багаторівневі ланцюги постачання та часті контакти з регуляторами створюють потенційні передумови для виникнення корупційних загроз, що неодноразово підкреслюється у дослідженнях Світового банку та Transparency International [20; 26].

У зв'язку з цим формування комплексної, системної та ризик-орієнтованої антикорупційної політики є необхідною умовою сталого розвитку агропромислових компаній, підтримання їх доступу до міжнародних ринків та мінімізації правових і репутаційних ризиків. Реалізація таких підходів відповідає рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку щодо побудови ефективних систем внутрішнього контролю й комплаєнсу та узгоджується з міжнародною практикою корпоративного управління [5; 26].

Антикорупційний комплаєнс у сучасному розумінні виходить за межі формального дотримання законодавства та передбачає інтеграцію антикорупційних принципів у корпоративну систему управління, систему ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та корпоративної культури. Міжнародні стандарти, зокрема ISO 37001 «Системи управління протидією хабарництву», рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), принципи UN Global Compact, формують універсальні підходи до побудови ефективних антикорупційних систем у приватному секторі [2;4;5]. Їх адаптація до умов діяльності українських агропромислових підприємств є актуальним науково-практичним завданням.

Важливість дослідження обраної теми зумовлена також необхідністю удосконалення корпоративних механізмів управління корупційними ризиками у великих вертикально інтегрованих агропромислових компаніях. Такі компанії, зокрема ПРАТ «МХП» (далі - МХП), мають розгалужену корпоративну структуру, значну кількість дочірніх підприємств та контрагентів, що ускладнює контроль за дотриманням антикорупційних вимог і потребує впровадження комплексної системи антикорупційного комплаєнсу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання комплаєнс-менеджменту,

антикорупційної політики та корпоративного управління знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Серед зарубіжних дослідників значний внесок у розвиток теорії антикорупційного комплаєнсу зробили J. Katz, який досліджував механізми побудови ефективних комплаєнс-програм у транснаціональних корпораціях [14], M. Pieth та R. Low, що аналізували міжнародні стандарти протидії корупції та їх імплементацію у бізнес-практику [15], а також D. Hess, який розглядав роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні антикорупційної культури організацій [16]. Проблематику оцінки корупційних ризиків у міжнародному бізнесі досліджували S. Rose-Ackerman та B. Palifka [17], обґрунтовуючи економічні механізми виникнення корупції та шляхи її мінімізації. Питання інтеграції антикорупційного комплаєнсу у систему корпоративного управління розглядали P. Nealy та K. Serafeim [18], акцентуючи увагу на ролі ради директорів та топ-менеджменту у забезпеченні доброчесності бізнесу. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи аналізу, зокрема системний та структурно-функціональний підходи, аналіз і синтез, а також елементи process tracing для аналізу еволюції антикорупційних інструментів у корпоративному управлінні [27].

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу дослідженню проблем комплаєнсу та протидії корупції. Зокрема, К. М. Березюк [6] розглядає комплаєнс-менеджмент як систему заходів щодо забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавству та внутрішнім регламентам. О. В. Гарагонич та А. М. Коршун [7;8] досліджують організаційні та контрольні механізми управління комплаєнс-ризиками. М. Г. Бортнікова, Ю. Б. Малиновська та Н. Р. Стасюк [9] обґрунтовують роль комплаєнсу як інструменту корпоративного управління, що формує культуру доброчесності та запобігає порушенням. В. А. Луньова [10] аналізує комплаєнс-менеджмент у контексті системи управління ризиками підприємства. П. В. Найдюк та В. С. Рейкін [11] досліджують особливості впровадження комплаєнс-функції у вітчизняних компаніях з урахуванням

євроінтеграційних процесів.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері комплаєнс-менеджменту та антикорупційної політики, недостатньо розробленими залишаються питання практичної розробки та впровадження систем антикорупційного комплаєнсу з урахуванням галузевої специфіки агропромислового сектору. Зокрема, потребують поглибленого дослідження механізми інтеграції антикорупційного комплаєнсу у систему ризик-менеджменту та корпоративного управління великих агрохолдингів, методичні підходи до ідентифікації та оцінки корупційних ризиків в операційній діяльності агропромислових підприємств, а також інструменти формування антикорупційної культури у вертикально інтегрованих структурах. Крім того, недостатньо висвітленими є питання адаптації міжнародних стандартів антикорупційної діяльності до умов функціонування українських агропромислових компаній та економічного обґрунтування ефективності впровадження антикорупційних заходів. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є аналіз діючої системи, а також удосконалення теоретичних і розробка практичних засад формування та впровадження системи антикорупційного комплаєнсу агропромислового підприємства на прикладі ПРАТ «МХП».

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність і принципи комплаєнс-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі;
- визначити місце антикорупційного комплаєнсу в корпоративній системі управління та системі ризик-менеджменту;
- проаналізувати міжнародні стандарти антикорупційної діяльності приватного сектору;
- дослідити особливості впровадження антикорупційних інструментів в агропромисловому секторі;

- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності МХП та оцінити ефективність діючої системи запобігання корупції;
- ідентифікувати корупційні ризики в операційній діяльності компанії;
- розробити та запропонувати до впровадження модель системи антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження запропонованої системи.

Об'єкт дослідження – система антикорупційного комплаєнсу агропромислового підприємства..

Предмет дослідження – організаційно-економічні та управлінські механізми формування і впровадження системи антикорупційного комплаєнсу агропромислового підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних підходів до комплаєнс-менеджменту; системний підхід – для розгляду антикорупційного комплаєнсу як складової корпоративної системи управління; порівняльний аналіз – для зіставлення внутрішніх процедур компанії з міжнародними стандартами; ризик-орієнтований підхід – для ідентифікації та оцінки корупційних ризиків; економічне обґрунтування – для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження. Теоретична значущість роботи полягає у систематизації та розвитку теоретико-методичних засад антикорупційного комплаєнсу як складової корпоративної системи управління агропромислових підприємств. У роботі узагальнено підходи до визначення сутності комплаєнс-менеджменту, обґрунтовано місце антикорупційного комплаєнсу у системі ризик-менеджменту, систематизовано міжнародні стандарти антикорупційної діяльності та визначено особливості їх застосування в агропромисловому секторі.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості

використання отриманих висновків і рекомендацій у діяльності агропромислових підприємств з метою удосконалення системи антикорупційного комплаєнсу, зниження корупційних ризиків та підвищення ефективності корпоративного управління. Розроблена модель антикорупційного комплаєнсу, методичні підходи до ідентифікації корупційних ризиків та рекомендації щодо формування антикорупційних політик можуть бути впроваджені у практику управління великими агрохолдингами та використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Комплаєнс-менеджмент», «Корпоративне управління» та «Управління ризиками».

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері протидії корупції, зокрема Закон України «Про запобігання корупції» та Антикорупційну стратегію України на 2021–2025 роки [1; 3], міжнародні стандарти та рекомендації у сфері протидії корупції (ISO 37001:2016, рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку, принципи Глобального договору ООН) [2; 4; 5; 19; 29], внутрішні нормативні документи ПрАТ «МХП», зокрема Кодекс етичної поведінки, Антикорупційну політику, процедури управління конфліктом інтересів, перевірки контрагентів та інші корпоративні політики [30–36], річні та інтегровані звіти компанії за 2020–2023 роки, наукові монографії та статті вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики комплаєнс-менеджменту та антикорупційної політики [6–11; 14–18], аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема Transparency International та Світового банку [20; 26], а також статистичні та аналітичні матеріали щодо стану корупції в Україні та світі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає індивідуальне завдання, реферат, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг основного тексту становить 85 сторінок. У роботі представлено 8 таблиць, 1 об'єкт графічних матеріалів (схема) та 4 додатки, а бібліографічний список налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та принципи комплаєнс-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі

Комплаєнс-менеджмент у сучасних умовах розвитку ринкової економіки розглядається як один із ключових елементів системи корпоративного управління, спрямований на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, внутрішніх нормативних документів, міжнародних стандартів та загальновизнаних етичних норм ведення бізнесу. Посилення регуляторного тиску, глобалізація економічних процесів, зростання ролі репутаційних факторів і відповідальності бізнесу перед суспільством зумовили формування комплаєнс-менеджменту як самостійної управлінської функції [12].

Термін «compliance» у перекладі з англійської мови означає «дотримання», «відповідність». У науковій літературі комплаєнс-менеджмент трактується як системна діяльність підприємства, спрямована на запобігання порушенням норм права, внутрішніх правил і стандартів шляхом ідентифікації, оцінки та мінімізації відповідних ризиків [7; 8]. Водночас сучасні підходи розширюють зміст комплаєнсу, акцентуючи увагу не лише на правовій відповідності, а й на формуванні культури доброчесності та етичної поведінки персоналу.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити кілька основних трактувань сутності комплаєнс-менеджменту. По-перше, комплаєнс розглядається як елемент системи внутрішнього контролю, що забезпечує дотримання нормативно-правових вимог у процесі здійснення господарської діяльності [9]. По-друге, комплаєнс-менеджмент визначається як складова системи управління ризиками, орієнтована на запобігання правовим, фінансовим

та репутаційним втратам підприємства [10]. По-третє, комплаєнс трактується як інструмент корпоративного управління, що сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та довіри з боку стейкхолдерів [11].

У таблиці 1.1 узагальнено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття «комплаєнс-менеджмент».

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «комплаєнс-менеджмент»

Автор	Сутність визначення
К. М. Березюк	Система заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавству та внутрішнім регламентам [6]
О.В. Гарагонич	Сукупність організаційних і контрольних механізмів управління комплаєнс-ризиками [7]
М.Г. Бортнікова	Інструмент корпоративного управління, що формує культуру доброчесності та запобігає порушенням [9]
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)	Частина системи внутрішнього контролю та управління ризиками, спрямована на дотримання законодавства і етичних стандартів [5]

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 7-9]

Аналіз наведених у таблиці 1.1 підходів дозволяє зробити висновок про багатоаспектність поняття «комплаєнс-менеджмент». Вітчизняні дослідники акцентують увагу на процесному та функціональному аспектах комплаєнсу, розглядаючи його як систему заходів або механізмів. Натомість міжнародні організації, зокрема OECD, підкреслюють інтегрований характер комплаєнсу, його зв'язок із системою внутрішнього контролю та управління ризиками. Спільним для всіх підходів є визнання превентивної ролі комплаєнс-менеджменту

та його спрямованості на запобігання порушенням і мінімізацію негативних наслідків для підприємства.

На основі наведених підходів комплаєнс-менеджмент доцільно визначити як комплексну систему управління, що інтегрує правові, організаційні, контрольні та етичні механізми з метою запобігання порушенням і мінімізації негативних наслідків для підприємства.

Формування ефективної системи комплаєнс-менеджменту ґрунтується на дотриманні низки базових принципів. До ключових принципів комплаєнс-менеджменту належать: законність, незалежність, системність, ризикоорієнтованість, пропорційність, прозорість, відповідальність та безперервність удосконалення [12; 13]. Зазначені принципи визначають логіку побудови комплаєнс-функції та забезпечують її ефективність у довгостроковій перспективі.

Принцип законності передбачає безумовне дотримання вимог національного та міжнародного законодавства у всіх сферах діяльності підприємства. Принцип незалежності полягає у функціональній автономії комплаєнс-підрозділу від операційної діяльності, що дозволяє уникнути конфлікту інтересів та забезпечити об'єктивність контролю. Принцип ризикоорієнтованості передбачає концентрацію ресурсів на найбільш значущих для підприємства ризиках, зокрема корупційних.

Важливим принципом комплаєнс-менеджменту є формування культури доброчесності, яка охоплює систему цінностей, норм поведінки та стандартів етики, що поділяються всіма працівниками організації. Саме корпоративна культура визначає реальну ефективність комплаєнс-політик та процедур, перетворюючи формальні вимоги на повсякденну управлінську практику .

У практиці управління комплаєнс-менеджмент охоплює різні напрями залежно від характеру діяльності підприємства, галузевої специфіки та регуляторного середовища. Найбільш поширеними видами комплаєнсу є

антикорупційний, антимонопольний, податковий, санкційний, фінансовий, трудовий та екологічний комплаєнс. Кожен із зазначених напрямів спрямований на мінімізацію специфічних ризиків та забезпечення відповідності діяльності підприємства відповідним нормативним вимогам.

Узагальнену характеристику основних видів комплаєнсу наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні види комплаєнсу в діяльності підприємств

Вид комплаєнсу	Характеристика	Нормативна база
Антикорупційний	Спрямований на запобігання корупції, хабарництву, конфлікту інтересів та іншим проявам недоброчесної поведінки	Закон України «Про запобігання корупції»; Конвенція ООН проти корупції; рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD); ISO 37001
Антимонопольний	Забезпечує дотримання вимог конкурентного законодавства та запобігання зловживанню ринковою владою	Закон України «Про захист економічної конкуренції»; Закон України «Про Антимонопольний комітет України»; практика Європейської комісії
Податковий	Орієнтований на дотримання податкового законодавства та мінімізацію податкових ризиків	Податковий кодекс України; міжнародні стандарти ОЕСР щодо трансфертного ціноутворення
Санкційний	Пов'язаний з виконанням міжнародних та національних санкційних режимів	Закон України «Про санкції»; регламенти ЄС щодо санкцій; санкційні списки OFAC (США)

Трудовий	Забезпечує дотримання норм трудового законодавства та стандартів охорони праці	Кодекс законів про працю України; Закон України «Про охорону праці»; конвенції МОП
----------	--------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Дані таблиці 1.2 свідчать про різноманітність напрямів комплаєнс-менеджменту, що зумовлено багатоаспектністю регуляторного середовища, у якому функціонують сучасні підприємства. При цьому антикорупційний комплаєнс займає особливе місце, оскільки корупційні ризики мають міжфункціональний характер і можуть проявлятися у різних сферах діяльності організації. Саме тому антикорупційний комплаєнс потребує комплексного підходу та тісної інтеграції з іншими видами комплаєнсу. Крім того, варто відзначити, що для агропромислових підприємств особливої актуальності набувають антикорупційний, податковий та екологічний напрями комплаєнсу, що зумовлено специфікою їх діяльності та високим рівнем взаємодії з регуляторними органами.

Комплаєнс-менеджмент тісно взаємодіє з іншими управлінськими функціями підприємства, зокрема стратегічним управлінням, системою внутрішнього контролю, внутрішнім аудитом та ризик-менеджментом. Така взаємодія забезпечує комплексний підхід до управління ризиками та дозволяє інтегрувати комплаєнс-вимоги у процеси планування, прийняття управлінських рішень і контролю їх виконання [12]. У межах корпоративної системи управління комплаєнс-функція виконує не лише контрольну, а й консультативну та превентивну роль, сприяючи формуванню відповідального та добросовісного бізнес-середовища.

Отже, комплаєнс-менеджмент у сучасному бізнес-середовищі виступає багатовимірною управлінською категорією, яка поєднує правові, організаційні та етичні аспекти діяльності підприємства. Його впровадження є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності компаній, зокрема у галузях з підвищеним рівнем

регуляторного та корупційного навантаження. У межах даного дослідження комплаєнс-менеджмент розглядається не лише як інструмент контролю за дотриманням формальних вимог, а як інтегрований елемент корпоративного управління, що створює додану управлінську цінність для підприємства шляхом зниження ризиків, підвищення прозорості та зміцнення довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

1.2. Антикорупційний комплаєнс як складова корпоративної системи управління

Корпоративна система управління (corporate governance) у сучасних умовах розглядається як сукупність принципів, механізмів і інститутів, що визначають порядок прийняття та реалізації управлінських рішень, розподіл прав і відповідальності між органами управління, а також взаємодію підприємства з основними стейкхолдерами. Ефективна система корпоративного управління спрямована на забезпечення балансу інтересів власників, менеджменту, працівників, держави та суспільства в цілому, а також на підвищення прозорості та підзвітності діяльності компанії [12].

У наукових дослідженнях корпоративна система управління трактується як інтегрована управлінська модель, що включає органи управління (загальні збори акціонерів, наглядову раду, виконавчі органи), внутрішні політики та процедури, систему внутрішнього контролю, управління ризиками, а також механізми забезпечення дотримання етичних стандартів [12]. У цьому контексті корпоративне управління виходить за межі формального розподілу повноважень і дедалі більше орієнтується на запобігання ризикам, що можуть негативно вплинути на фінансову стійкість і репутацію підприємства.

Важливою складовою корпоративної системи управління є система управління ризиками, яка забезпечує своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію

внутрішніх і зовнішніх загроз. Згідно з підходами COSO ERM та ISO 31000, управління ризиками розглядається як безперервний процес, інтегрований у стратегічне та операційне управління підприємством, що охоплює всі рівні організаційної структури [12; 13]. Метою системи ризик-менеджменту є не лише зниження негативних наслідків реалізації ризиків, а й створення умов для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У структурі ризик-менеджменту окреме місце посідають комплаєнс-ризиками, до яких належать ризиками порушення законодавства, внутрішніх регламентів, етичних норм та міжнародних стандартів. Серед них особливої уваги потребують корупційні ризиками, оскільки їх реалізація призводить до значних фінансових втрат, юридичної відповідальності та суттєвих репутаційних збитків для компанії [11]. Саме тому антикорупційний комплаєнс формується як самостійний напрям у межах системи управління ризиками. Так, А. Ю. Дзюба обґрунтовує, що корупційні ризиками мають системний характер і повинні ідентифікуватися, оцінюватися та мінімізуватися в межах загальної системи управління ризиками. За такого підходу антикорупційний комплаєнс виконує превентивну функцію та сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління підприємства [44].

Антикорупційний комплаєнс доцільно розглядати як комплекс організаційних, правових та контрольних заходів, спрямованих на запобігання корупції, хабарництву, зловживанню повноваженнями, конфлікту інтересів та іншим проявам недоброчесної поведінки в діяльності підприємства. Його впровадження забезпечує відповідність діяльності компанії вимогам антикорупційного законодавства, міжнародних стандартів та внутрішніх корпоративних політик [12].

На відміну від загального комплаєнс-менеджменту, антикорупційний комплаєнс має чітко виражену превентивну спрямованість і базується на ризик-орієнтованому підході. Це означає, що антикорупційні заходи формуються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня його взаємодії з державними органами, контрагентами та іншими зацікавленими сторонами. У

межах корпоративної системи управління антикорупційний комплаєнс інтегрується у ключові бізнес-процеси, систему внутрішнього контролю та корпоративну культуру [17].

З позиції корпоративного управління антикорупційний комплаєнс виконує низку важливих функцій, зокрема: ідентифікацію та оцінку корупційних ризиків; розробку та впровадження антикорупційних політик і процедур; контроль за їх дотриманням; формування обізнаності персоналу та культури нульової толерантності до корупції. Реалізація зазначених функцій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і зміцненню довіри з боку інвесторів та інших стейкхолдерів [12;18].

Таким чином, антикорупційний комплаєнс є невід'ємною складовою корпоративної системи управління та системи ризик-менеджменту підприємства. Його впровадження дозволяє забезпечити системний підхід до управління корупційними ризиками, підвищити прозорість діяльності компанії та створити передумови для її сталого розвитку. Саме в такому взаємозв'язку антикорупційний комплаєнс розглядається у подальших підрозділах дослідження. Антикорупційний комплаєнс як складова корпоративної системи управління

Корпоративна система управління включає стратегічне управління, систему внутрішнього контролю, ризик-менеджмент та комплаєнс-функцію. Антикорупційний комплаєнс займає ключове місце у системі ризик-менеджменту, оскільки спрямований на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію корупційних ризиків.

1.3. Міжнародні стандарти антикорупційної роботи приватного сектору

Міжнародні стандарти антикорупційної роботи приватного сектору формують методологічну основу для побудови ефективних систем антикорупційного комплаєнсу та забезпечують уніфікований підхід до управління

корупційними ризиками в діяльності компаній. Їх застосування дозволяє підприємствам гармонізувати внутрішні політики з міжнародними вимогами, підвищити прозорість бізнес-процесів і знизити правові та репутаційні ризики у міжнародній діяльності.

Базовим міжнародно-правовим документом у сфері протидії корупції є Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції (United Nations Convention against Corruption, UNCAC). Конвенція визначає загальні принципи запобігання корупції, управління конфліктом інтересів, забезпечення прозорості та належного внутрішнього контролю. Хоча положення UNCAC щодо приватного сектору мають рекомендаційний характер, вони формують міжнародний еталон доброчесної ділової поведінки та широко використовуються як основа для розробки корпоративних антикорупційних програм [28].

Вагоме значення для розвитку антикорупційного комплаєнсу мають документи Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). Зокрема, Конвенція OECD про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних комерційних операціях спрямована на запобігання транснаціональному хабарництву та підвищення прозорості міжнародного бізнесу. Крім того, Керівні принципи OECD для багатонаціональних підприємств містять рекомендації щодо впровадження внутрішніх систем контролю, процедур належної перевірки контрагентів та формування культури доброчесної корпоративної поведінки [19; 29].

Суттєвий прикладний внесок у розвиток антикорупційних програм приватного сектору роблять аналітичні та методичні матеріали Управління ООН з наркотиків і злочинності (United Nations Office on Drugs and Crime, UNODC), які узагальнюють практичний досвід українських компаній щодо ідентифікації корупційних ризиків, впровадження внутрішніх політик, процедур належної перевірки бізнес-партнерів, навчання персоналу та функціонування каналів повідомлення про порушення. У цих дослідженнях особлива увага приділяється ролі керівництва, інтеграції комплаєнсу у бізнес-процеси та взаємодії з ланцюгами

постачання, що відповідає сучасним підходам до корпоративного управління [50].

Окреме місце серед міжнародних ініціатив займає Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй (UN Global Compact). Десятий принцип Глобального договору передбачає активну протидію корупції в усіх її формах, включаючи хабарництво та зловживання службовим становищем. Хоча приєднання до цієї ініціативи є добровільним, її принципи широко використовуються компаніями як основа для розробки антикорупційних політик та програм корпоративної соціальної відповідальності [4].

Найбільш прикладним і формалізованим міжнародним стандартом у сфері антикорупційної діяльності приватного сектору є стандарт ISO 37001 «Системи управління протидією хабарництву». Цей стандарт встановлює вимоги до створення, впровадження та постійного вдосконалення системи управління протидією хабарництву, що охоплює антикорупційну політику, оцінку корупційних ризиків, процедури належної перевірки, фінансові та нефінансові контролю, навчання персоналу та механізми повідомлення про порушення. Важливою особливістю ISO 37001 є його ризик-орієнтований підхід і можливість інтеграції у загальну систему корпоративного управління та ризик-менеджменту підприємства [2].

Таким чином, міжнародні стандарти антикорупційної роботи приватного сектору створюють цілісну методологічну базу для формування ефективних систем антикорупційного комплаєнсу та слугують важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації.

1.4. Особливості впровадження антикорупційних інструментів в агропромисловому секторі

Агропромисловий сектор є однією з ключових галузей економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валютних

надходжень та відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів. Водночас агропромисловий комплекс характеризується підвищеним рівнем корупційних ризиків, що зумовлено складністю виробничих процесів, значною залежністю від державного регулювання, специфікою земельних відносин, а також активною участю підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. За оцінками Світового банку, галузі з високою концентрацією регуляторних процедур і доступом до природних ресурсів потребують посиленого антикорупційного контролю та системного підходу до управління ризиками [26].

Специфіка агропромислового виробництва полягає у поєднанні природно-кліматичних чинників, сезонного характеру діяльності, високої капіталомісткості та залежності від зовнішніх умов, зокрема погодних факторів і кон'юнктури світових ринків. Такі особливості ускладнюють планування та контроль бізнес-процесів і створюють додаткові стимули для використання неформальних практик з метою мінімізації ризиків або отримання конкурентних переваг. У цьому контексті антикорупційний комплаєнс виступає важливим інструментом забезпечення прозорості та передбачуваності діяльності агропромислових підприємств [5; 25].

Однією з ключових особливостей агропромислових підприємств є інтенсивна взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування у питаннях землекористування, отримання дозвільних документів, державної підтримки, податкового адміністрування, а також доступу до інфраструктури зберігання та транспортування продукції. Така взаємодія формує підвищені корупційні ризики, зокрема у вигляді непрозорих процедур розподілу земельних ресурсів, дискреційного прийняття рішень щодо надання державних субсидій і компенсацій, ризиків лобіювання інтересів у сфері регуляторних дозволів, а також неформального впливу під час перевірок і контролюючих заходів. Аналітичні матеріали Світового банку та Transparency International вказують, що саме сектори з високою концентрацією регуляторних процедур, значною залежністю від державної підтримки та активною участю у зовнішньоекономічній діяльності

демонструють підвищену вразливість до корупційних практик [20; 26].

Крім того, для агропромислових підприємств характерною є наявність великої кількості точок контакту з публічною владою — у сфері земельних відносин, фітосанітарного контролю, митного оформлення, податкового адміністрування та доступу до транспортної інфраструктури, що підвищує імовірність виникнення конфліктів інтересів і зловживань повноваженнями. У звітах міжнародних організацій також наголошується, що непрозорість процедур, відсутність стандартизованих механізмів взаємодії з органами влади та слабкість внутрішніх контрольних систем у компаніях корелюють зі зростанням фінансових і репутаційних втрат бізнесу [20; 26]. Зазначені групи ризиків враховуються у галузевих моделях оцінювання та управління ризиками відповідно до підходів COSO Enterprise Risk Management та стандарту ISO 31000, що передбачають системну ідентифікацію регуляторних, операційних і комплаєнс-ризиків у діяльності підприємств [12; 13].

Вагомим джерелом корупційних ризиків у агропромисловому секторі залишаються земельні відносини, зокрема процеси оренди та пролонгації договорів, взаємодія з власниками земельних паїв, органами місцевої влади та державними реєстраторами. Вітчизняні дослідники наголошують, що недостатня прозорість земельних відносин, фрагментарність правового регулювання та обмежений доступ до достовірної інформації ускладнюють впровадження ефективних антикорупційних механізмів і внутрішніх контролів у цій сфері [23; 24].

Для великих агропромислових компаній характерною є складна корпоративна структура з численними дочірніми підприємствами, виробничими активами у різних регіонах та широкою мережею контрагентів. Така організаційна модель підвищує ризики корупційних проявів у сфері закупівель, логістики, реалізації продукції та управління ланцюгами постачання. У цих умовах виникає об'єктивна потреба у впровадженні комплексних комплаєнс-програм, процедур належної перевірки контрагентів (KYC), контролю ділових партнерів та

використання антикорупційних застережень у договорах відповідно до міжнародної практики [14; 16].

Закупівельна діяльність агропромислових підприємств характеризується значними фінансовими обсягами та високим рівнем операційної складності. Закупівлі насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального, техніки та логістичних послуг часто здійснюються в умовах сезонних піків і обмежених строків, що підвищує ризики завищення цін, змови з постачальниками та конфліктів інтересів. Міжнародні дослідження засвідчують, що саме сфера закупівель є однією з найбільш уразливих до корупції в аграрному секторі, що потребує підвищеної уваги з боку системи внутрішнього контролю та комплаєнсу [5; 26].

Експортна орієнтація агропромислового сектору України зумовлює необхідність дотримання міжнародних антикорупційних стандартів і конвенцій, зокрема Конвенції ОЕСР про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб та Конвенції ООН проти корупції. Недотримання таких вимог може призвести до фінансових санкцій, обмеження доступу до міжнародних ринків, розірвання контрактів із міжнародними партнерами та суттєвих репутаційних втрат [29; 28]. У зв'язку з цим антикорупційний комплаєнс для агропромислових експортерів набуває стратегічного значення.

Важливим чинником формування антикорупційної системи підприємства є участь компаній у процедурах публічних та державних закупівель. У таких випадках рівень корупційних ризиків суттєво зростає, що потребує запровадження додаткових організаційних і контрольних механізмів. Законодавство України у сфері запобігання корупції та методичні рекомендації НАЗК передбачають доцільність створення або визначення функції антикорупційного уповноваженого (офіцера з комплаєнсу), відповідального за реалізацію антикорупційної програми, моніторинг ризиків та взаємодію з уповноваженими органами [1; 21]. Такий підхід узгоджується з міжнародними рекомендаціями ОЕСР щодо побудови ефективних систем внутрішнього

контролю та комплаєнсу [5].

Специфікою агропромислового сектору є також територіальна розгалуженість бізнесу, яка ускладнює централізований контроль та створює ризики локальних зловживань. За таких умов антикорупційний комплаєнс має поєднувати уніфіковані корпоративні стандарти з адаптованими локальними процедурами, що відповідає сучасним підходам до управління ризиками відповідно до стандартів COSO та ISO 31000 [12; 13].

Додаткового значення для агропромислових підприємств набувають сучасні вимоги у сфері сталого розвитку та ESG. Реалізація Європейського зеленого курсу та запровадження стандартів ESRS у межах CSRD зумовлюють необхідність розкриття інформації про антикорупційні політики, управління ризиками та доброчесність ланцюгів постачання [39; 40]. У цьому контексті антикорупційний комплаєнс стає невід'ємною складовою корпоративного управління та публічної звітності.

Особливої актуальності для аграрних експортерів набуває Регламент ЄС щодо продукції, вільної від обезліснення (EU Deforestation Regulation), який поширюється, зокрема, на сою та продукти її переробки. Вимоги цього регламенту передбачають запровадження розширених процедур належної перевірки, забезпечення простежуваності походження сировини та доведення відсутності негативного впливу на лісові екосистеми [39]. Ризики фальсифікації даних, маніпуляцій із документацією та використання непрозорих схем постачання безпосередньо пов'язані з антикорупційним комплаєнсом і потребують інтегрованого підходу до управління ESG- та комплаєнс-ризиками [22; 39].

В умовах воєнного стану агропромисловий сектор стикається з додатковими викликами, пов'язаними з логістичними обмеженнями, дефіцитом ресурсів, змінами регуляторних режимів і необхідністю оперативного ухвалення управлінських рішень. Такі умови підвищують вразливість бізнесу до корупційних ризиків і водночас підсилюють роль превентивних антикорупційних

механізмів у забезпеченні безперервності діяльності та збереженні репутації компаній [4; 5].

Таким чином, агропромисловий сектор характеризується комплексом взаємопов'язаних факторів, які зумовлюють підвищену вразливість до корупційних ризиків і водночас потребу у системному, ризик-орієнтованому та інтегрованому антикорупційному комплаєнсі. Для великих агрохолдингів антикорупційний комплаєнс є не лише інструментом дотримання законодавства, а й ключовим елементом корпоративного управління, управління ризиками, відповідності вимогам ESG та забезпечення доступу до міжнародних ринків. Зазначені особливості формують методологічну основу для подальшого аналізу системи антикорупційного комплаєнсу ПрАТ «МХП» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМПЛІАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ МХП

2.1. Характеристика діяльності та корпоративної структури ПРАТ МХП

Приватне акціонерне товариство МХП є одним із найбільших агропромислових холдингів України та одним із провідних виробників м'яса птиці у Європі. Компанія здійснює діяльність у межах вертикально інтегрованої бізнес-моделі, що охоплює повний виробничий цикл — від вирощування зернових і олійних культур, виробництва комбікормів і птахівництва до переробки, логістики та реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Така модель дозволяє забезпечити контроль якості на всіх етапах створення доданої вартості, знизити залежність від зовнішніх постачальників та підвищити операційну ефективність діяльності.

МХП розпочала діяльність наприкінці 1990-х років і протягом подальшого розвитку пройшла декілька етапів трансформації — від формування базової виробничої інфраструктури до створення масштабного багатопрофільного агропромислового холдингу з міжнародною присутністю. На сучасному етапі компанія позиціонує себе як кулінарна компанія, орієнтована на виробництво продуктів з високою доданою вартістю у форматах *ready-to-eat*, *ready-to-cook* та *pre-cooked*. Така стратегія зумовлює ускладнення бізнес-процесів, розширення кола контрагентів та підвищення вимог до систем внутрішнього контролю і комплаєнсу.

Важливим напрямом діяльності МХП є рослинництво. Земельний банк компанії становить близько 360 тис. гектарів, що забезпечує можливість самостійного покриття потреб у зернових та олійних культурах для виробництва комбікормів. Наявність значного земельного банку, розміщеного у різних регіонах України, зумовлює постійну взаємодію з органами державної влади та

місцевого самоврядування з питань оренди землі, продовження договорів, реєстрації прав та дотримання земельного законодавства. Це формує підвищений рівень регуляторних і корупційних ризиків, що потребує чітко вибудованої системи контролю та прозорих управлінських процедур.

Виробнича інфраструктура МХП включає птахофабрики, комбікормові заводи, м'ясопереробні підприємства, логістичні комплекси та енергетичні об'єкти. Компанія інвестує у модернізацію виробництва, автоматизацію процесів та впровадження енергоефективних технологій, зокрема у використання біогазу та альтернативних джерел енергії. Значна кількість виробничих підрозділів і територіальна розгалуженість бізнесу підвищують складність управління та вимагають стандартизації внутрішніх процедур, у тому числі у сфері комплаєнсу.

Суттєву роль у діяльності МХП відіграє міжнародна складова. Компанія здійснює експорт продукції до країн Європейського Союзу, Близького Сходу, Африки та Азії, що обумовлює необхідність дотримання міжнародних стандартів якості, безпеки харчових продуктів, а також антикорупційних і санкційних вимог. Міжнародна присутність посилює вимоги до прозорості корпоративного управління та підвищує значення антикорупційного комплаєнсу як інструменту мінімізації правових і репутаційних ризиків.

Окремого значення у структурі міжнародної діяльності МХП набуває іспанський напрям, пов'язаний з участю компанії у Uvesa, одному з провідних виробників м'яса птиці в Іспанії. Вихід на ринок Європейського Союзу через іспанські активи свідчить про стратегічну орієнтацію МХП на диверсифікацію географії бізнесу та посилення позицій на європейському ринку. Діяльність у юрисдикції ЄС об'єктивно підвищує вимоги до системи корпоративного управління, внутрішнього контролю та комплаєнсу, зокрема у частині дотримання антикорупційного законодавства, правил конкуренції та фінансової прозорості.

Участь у корпоративному управлінні іноземних компаній та співпраця з європейськими партнерами формують додаткові комплаєнс-ризиків, пов'язані з відмінностями правових систем, управлінських практик і бізнес-культур. У таких

умовах особливої ваги набувають процедури належної перевірки партнерів, контроль за прийняттям управлінських рішень, запобігання конфлікту інтересів та забезпечення єдиних стандартів доброчесної поведінки в межах усієї групи компаній.

Корпоративна структура МХП є багаторівневою та включає численні дочірні й афілійовані підприємства в Україні та за її межами. Управління групою здійснюється за моделлю централізованого стратегічного керівництва та децентралізованого операційного управління. Стратегічні рішення, корпоративні політики та стандарти формуються на рівні головної компанії, тоді як їх практична реалізація здійснюється на рівні окремих бізнес-одиниць. Така модель забезпечує єдність управлінських підходів, але водночас ускладнює контроль за дотриманням внутрішніх регламентів і антикорупційних вимог.

З огляду на масштаби діяльності та багаторівневу корпоративну структуру, важливим елементом системи управління є організація функцій внутрішнього контролю та антикорупційного комплаєнсу. У міжнародній практиці такі функції вибудовуються відповідно до моделі трьох ліній захисту, яка передбачає розмежування відповідальності між операційними підрозділами, контрольними функціями та незалежною оцінкою ефективності системи управління.

У межах цієї моделі перша лінія представлена бізнес-підрозділами та керівниками процесів, які відповідають за дотримання антикорупційних вимог у повсякденній діяльності. Другу лінію формують спеціалізовані контрольні функції, зокрема відділ комплаєнсу, антикорупційний уповноважений, управління ризиками та внутрішнього контролю, юридична служба і служба безпеки, які забезпечують розробку політик, моніторинг ризиків, внутрішні перевірки та методологічну підтримку. Третя лінія — внутрішній аудит — здійснює незалежну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та комплаєнсу.

Організаційна структура функціонування антикорупційного комплаєнсу в групі МХП, побудована за моделлю трьох ліній захисту, наведена на рис. 1.1



Рис.1.1. - Організаційна структура системи антикорупційного комплаєнсу ПРАТ «МХП»

Джерело: розроблено автором на основі рекомендацій OECD, COSO та стандартів ISO 37001, ISO 31000.

Особливістю діяльності МХП є активна взаємодія з державними структурами, зокрема у питаннях землекористування, екологічного регулювання, податкового адміністрування та участі у державних програмах підтримки. Крім того, компанія може брати участь у публічних закупівлях, що підвищує ризики виникнення конфлікту інтересів і зловживань та зумовлює необхідність впровадження додаткових антикорупційних механізмів, у тому числі функції антикорупційного уповноваженого.

В умовах воєнного стану діяльність МХП зазнала додаткових викликів, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, безпековими ризиками та необхідністю оперативної адаптації управлінських рішень. Водночас компанія зберегла безперервність ключових бізнес-процесів, що свідчить про достатній рівень організаційної стійкості та ефективності корпоративного управління. Воєнні умови також посилили роль внутрішнього контролю та комплаєнсу як

інструментів зниження правових і репутаційних ризиків.

Таким чином, масштаб діяльності, складна корпоративна структура, значний земельний банк, міжнародна присутність, можлива участь у державних закупівлях та активна взаємодія з органами влади формують для ПрАТ «МХП» підвищений профіль комплаєнс-ризиків, насамперед антикорупційних. Це обумовлює об'єктивну необхідність функціонування розвиненої системи антикорупційного комплаєнсу як невід'ємного елементу корпоративного управління, що створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу.

2.2. Оцінка системи запобігання корупції компанії

Система корпоративного управління МХП формується в умовах значних масштабів діяльності компанії, складної багаторівневої корпоративної структури, вертикальної інтеграції бізнес-процесів та міжнародної присутності. За таких умов антикорупційний комплаєнс виступає не допоміжною функцією, а ключовим елементом системи корпоративного управління, інтегрованим у процеси управління ризиками, внутрішнього контролю та стратегічного планування [10; 11; 12].

Нормативно-організаційна основа антикорупційного комплаєнсу в МХП сформована як багаторівнева система внутрішніх документів, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Така модель відповідає сучасним міжнародним підходам до побудови комплаєнс-систем у великих корпоративних групах, відповідно до яких антикорупційні механізми мають бути інтегровані у всі ключові бізнес-процеси, а не обмежуватися формальним виконанням вимог законодавства [5; 12].

Антикорупційна політика МХП є базовим нормативним документом у системі антикорупційного комплаєнсу компанії та визначає єдині принципи, підходи й механізми запобігання корупції у всіх напрямках її діяльності. Зміст і

структура Політики сформовані з урахуванням вимог національного антикорупційного законодавства України, а також методичних рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) щодо розроблення та впровадження антикорупційних програм юридичних осіб [1; 21].

Антикорупційна політика МХП відповідає підходам, рекомендованим НАЗК, зокрема в частині визначення корупційних ризиків, встановлення заборонених практик, закріплення обов'язків працівників і посадових осіб, а також визначення механізмів контролю та реагування на порушення. Це дозволяє розглядати Політику як документ, що за своєю суттю відповідає вимогам антикорупційної програми юридичної особи, навіть за відсутності прямого законодавчого обов'язку щодо її затвердження [1; 21].

Важливо підкреслити, що, хоча МХП не є учасником державних закупівель у розумінні Закону України «Про запобігання корупції» та формально може не підпадати під вимоги щодо обов'язкового впровадження антикорупційної програми, компанія добровільно запровадила повноцінну антикорупційну політику, включаючи функцію антикорупційного уповноваженого. Такий підхід свідчить про проактивну позицію МХП у сфері корпоративної доброчесності та орієнтацію на кращі практики корпоративного управління [1; 5].

Антикорупційний уповноважений у МХП виконує ключову роль у координації антикорупційних заходів, моніторингу дотримання вимог Політики, консультуванні працівників, участі у внутрішніх перевірках і розгляді повідомлень про можливі порушення. Запровадження цієї функції навіть за відсутності прямої законодавчої вимоги відповідає рекомендаціям OECD та стандартам ISO 37001 щодо незалежності та автономності комплаєнс-функції в корпоративних структурах [2; 5].

Антикорупційна політика МХП чітко визначає заборонені корупційні практики, до яких, зокрема, належать:

- пропозиція, обіцянка, надання або одержання неправомірної вигоди у будь-

якій формі;

- комерційний підкуп;
- зловживання службовим становищем або впливом;
- приховане посередництво у корупційних правопорушеннях;
- надання подарунків, послуг або інших благ з метою неправомірного впливу на прийняття рішень;
- приховування або неналежне врегулювання конфлікту інтересів;
- участь у схемах обходу законодавчих або внутрішніх корпоративних обмежень [1; 30].

Окрему увагу в Політиці приділено питанням відповідальності за порушення антикорупційних вимог. Порушення положень Антикорупційної політики розглядається як серйозне дисциплінарне порушення та може тягнути за собою застосування заходів дисциплінарної, цивільно-правової або іншої відповідальності відповідно до законодавства та внутрішніх документів компанії. Такий підхід підсилює превентивний характер Політики та сприяє формуванню культури невідворотності відповідальності.

Крім відповідності національному законодавству, Антикорупційна політика МХП гармонізована з вимогами міжнародного антикорупційного законодавства та стандартів, зокрема Конвенції ООН проти корупції, Конвенції OECD про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб, принципів UN Global Compact та стандарту ISO 37001 [2; 4; 28; 29]. Це є особливо важливим з огляду на міжнародну діяльність, експортну орієнтацію компанії та співпрацю з іноземними партнерами.

Таким чином, Антикорупційна політика МХП виступає не лише формальним внутрішнім документом, а системоутворюючим елементом корпоративного управління, який забезпечує узгодженість антикорупційних підходів із вимогами національного та міжнародного права, рекомендаціями НАЗК і кращими

світовими практиками. Її добровільне впровадження разом із функцією антикорупційного уповноваженого свідчить про високий рівень інституційної зрілості системи комплаєнсу МХП та стратегічну орієнтацію компанії на принципи доброго бізнесу.

Кодекс етичної поведінки МХП (далі - Кодекс етики МХП) є одним із ключових внутрішніх документів, що забезпечує практичну реалізацію принципів антикорупційного комплаєнсу та корпоративного управління. На відміну від нормативних актів, орієнтованих передусім на регламентацію процедур, Кодекс етики МХП спрямований на формування поведінкових стандартів і ціннісних орієнтирів, які визначають щоденні управлінські та операційні рішення працівників компанії [6; 10].

Кодекс етики МХП закріплює фундаментальні корпоративні цінності, зокрема добросовісність, законність, прозорість, відповідальність і повагу до стейкхолдерів. Ці цінності виступають основою корпоративної культури та визначають очікувану модель поведінки працівників незалежно від їх функціонального рівня, підрозділу або регіону діяльності. У контексті великої вертикально інтегрованої агропромислової групи саме Кодекс етики МХП забезпечує єдність підходів до етичних стандартів у межах усієї корпоративної структури [18].

Зміст Кодексу етики МХП охоплює широкий спектр питань, що мають безпосередній зв'язок із корупційними ризиками. Зокрема, документ регламентує правила взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування, забороняє будь-які форми неправомірного впливу на посадових осіб, визначає допустимі межі подарунків і представницьких витрат, а також встановлює вимоги щодо недопущення комерційного підкупу та зловживання службовим становищем [1; 31]. Така деталізація є особливо важливою для компаній, що функціонують у галузях із підвищеним рівнем регуляторного навантаження.

Важливою особливістю Кодексу етики МХП є його превентивна спрямованість. Документ не обмежується переліком заборон, а містить орієнтири

для прийняття рішень у ситуаціях етичної невизначеності, коли працівник може стикатися з конфліктом між комерційними інтересами та вимогами доброчесності. У цьому контексті Кодекс етики МХП виконує функцію «етичного компаса», що допомагає працівникам і керівникам обирати правомірну та етично обґрунтовану модель поведінки [6; 18].

Окрему увагу в Кодекс етики МХП приділено питанням конфлікту інтересів, який розглядається як одна з ключових загроз доброчесному корпоративному управлінню. Кодекс етики МХП зобов'язує працівників не лише утримуватися від дій у ситуації конфлікту інтересів, а й своєчасно повідомляти про його наявність або можливість виникнення. Таким чином, Кодекс етики МХП етики тісно пов'язаний із системою декларування та врегулювання конфліктів інтересів, доповнюючи її з поведінкової та ціннісної точки зору [1; 32].

Функціональне значення Кодекс етики МХП посилюється його інтеграцією у систему внутрішніх комунікацій та навчання персоналу. Кодекс етики МХП використовується як базовий документ під час адаптації нових працівників, проведення регулярних тренінгів і навчальних програм з питань комплаєнсу та антикорупційної поведінки. Це сприяє формуванню спільного розуміння етичних стандартів та підвищує рівень обізнаності персоналу щодо корупційних ризиків [6; 12].

Кодекс етики МХП також виконує важливу управлінську функцію, оскільки встановлює очікування щодо поведінки керівного складу та підкреслює роль менеджменту як прикладу для працівників. Дотримання принципу «tone at the top» - особистої відповідальності керівництва за формування культури доброчесності, що є ключовим чинником ефективності антикорупційного комплаєнсу в міжнародній практиці [5; 18]. У цьому контексті Кодекс етики МХП слугує інструментом трансляції управлінських цінностей на всі рівні організації.

Крім внутрішнього значення, Кодекс етики МХП має і зовнішній вимір, оскільки декларує принципи доброчесної поведінки компанії у взаємодії з контрагентами, інвесторами, громадами та іншими стейкхолдерами. Публічність

Кодекс етики МХП сприяє підвищенню рівня довіри до компанії та зміцненню її ділової репутації, що є особливо важливим для компаній з міжнародною діяльністю та доступом до зовнішніх ринків капіталу [4; 20].

Таким чином, Кодекс етики МХП виступає не лише формальним внутрішнім документом, а стратегічним інструментом корпоративного управління, який забезпечує інтеграцію етичних принципів у бізнес-процеси, знижує корупційні ризики та формує стійку культуру доброчесності. Його роль у системі антикорупційного комплаєнсу є визначальною, оскільки саме через Кодекс етичні стандарти трансформуються у щоденну управлінську та операційну практику компанії.

Управління конфліктами інтересів є одним із ключових напрямів антикорупційного комплаєнсу, оскільки саме конфлікти інтересів у корпоративному середовищі часто виступають передумовою корупційних правопорушень, зловживання службовим становищем і прийняття упереджених управлінських рішень. У цьому контексті МХП розглядає конфлікт інтересів не як автоматичне порушення, а як ризикову ситуацію, що потребує своєчасного виявлення, прозорого декларування та належного врегулювання [1; 6].

Система управління конфліктами інтересів у МХП ґрунтується на поєднанні нормативного регулювання, організаційних процедур і цифрових інструментів. Базовим елементом цієї системи є обов'язок працівників декларувати потенційні, реальні або уявні конфлікти інтересів. Декларування здійснюється під час прийняття на роботу, у межах щорічного процесу декларування, а також у разі виникнення нових обставин, що можуть вплинути на об'єктивність виконання службових обов'язків або прийняття управлінських рішень [1; 32].

Важливою ознакою зрілості системи є автоматизована форма декларування конфліктів інтересів, запроваджена у МХП. Використання внутрішніх цифрових рішень дозволяє стандартизувати процес подання декларацій, забезпечити повноту охоплення персоналу та знизити адміністративне навантаження як на працівників, так і на комплаєнс-функцію. Автоматизація також забезпечує

централізоване зберігання інформації, контроль строків подання декларацій та можливість формування аналітичної звітності для подальшого аналізу ризиків [12; 13].

Цифровий формат декларування має не лише технічне, а й управлінське значення. Він дозволяє ідентифікувати типові ризикові ситуації, виявляти повторювані конфлікти інтересів у певних підрозділах або функціях та використовувати ці дані для вдосконалення внутрішніх контролів і бізнес-процесів. Таким чином, система декларування виконує не лише контрольну, а й аналітичну та превентивну функцію у межах антикорупційного комплаєнсу [12].

Окреме значення у системі управління конфліктами інтересів має формалізований документ щодо взаємодії підрозділів при розгляді та врегулюванні наявних або потенційних конфліктів інтересів, який діє в МХП. Цей документ визначає порядок обміну інформацією між службою комплаєнсу, юридичною функцією, HR-підрозділами та керівниками відповідних структурних одиниць. Чітке визначення ролей і відповідальності дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечити незалежність оцінки та своєчасність прийняття рішень [32].

Процедура врегулювання конфліктів інтересів у МХП передбачає кілька етапів: первинний аналіз задекларованої інформації, оцінку рівня ризику, визначення можливих компенсаторних заходів та контроль за їх виконанням. До таких заходів можуть належати обмеження участі працівника у прийнятті окремих рішень, зміна функціональних обов'язків, посилений контроль або інші організаційні рішення. Такий підхід відповідає міжнародним рекомендаціям щодо пропорційного реагування на корупційні ризики [5; 13].

Важливо відзначити, що інформація про підходи МХП до управління конфліктами інтересів є публічно доступною на офіційному сайті компанії. Публічність відповідних політик і процедур свідчить про прозорість системи комплаєнсу та сприяє підвищенню рівня довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів, зокрема партнерів, інвесторів і громад.

Узагальнюючи, система управління конфліктами інтересів у МХП характеризується комплексністю, формалізованістю та високим рівнем інтеграції у корпоративне управління. Поєднання автоматизованого декларування, чітко регламентованої взаємодії підрозділів, аналітичного підходу до оцінки ризиків і колегіального розгляду складних випадків створює ефективний механізм запобігання корупційним загрозам та забезпечує добросовісність управлінських рішень у компанії.

Важливим елементом системи антикорупційного комплаєнсу МХП є діяльність Комплаєнс-комітету, який виконує функцію колегіального контролю за найбільш чутливими питаннями. Створення такого органу свідчить про перехід компанії від формального комплаєнсу до зрілої моделі корпоративного управління [5; 18].

Комплаєнс-комітет розглядає конфлікти інтересів високого ризику, результати внутрішніх розслідувань, звернення через Лінію довіри, а також питання можливих порушень з боку осіб, що займають керівні або критичні посади. Колегіальний характер прийняття рішень забезпечує незалежність оцінки та знижує ризик концентрації повноважень в одному підрозділі.

У діяльності великих агропромислових холдингів значна частина корупційних і комплаєнс-ризиків пов'язана не з діями власного персоналу, а з поведінкою третіх осіб — постачальників, підрядників, агентів, посередників та інших бізнес-партнерів. Для МХП, яке має розгалужені ланцюги постачання, широку географію контрагентів та активну зовнішньоекономічну діяльність, управління такими ризиками є критично важливим елементом антикорупційного комплаєнсу.

Саме з цією метою в МХП запроваджено процедуру *Know Your Counterparty* (KYC), яка є складовою системи управління комплаєнс-ризиками та застосовується до потенційних і діючих контрагентів компанії. Процедура KYC спрямована на ідентифікацію та оцінку ризиків, пов'язаних із корупцією, санкційними обмеженнями, репутаційними загрозами та можливими

порушеннями законодавства з боку третіх осіб [2; 5].

Процедура КУС у МХП має ризик-орієнтований характер, що відповідає міжнародним стандартам ISO 37001 та рекомендаціям OECD. Це означає, що глибина та обсяг перевірки контрагента залежать від рівня ризику, який визначається з урахуванням виду діяльності, юрисдикції, структури власності, характеру взаємодії та історії ділових відносин [2; 5; 13]. Такий підхід дозволяє компанії ефективно розподіляти ресурси комплаєнс-функції та зосереджувати увагу на найбільш ризикових напрямках.

У межах КУС-перевірки МХП здійснюється аналіз структури власності контрагента з метою встановлення кінцевих бенефіціарних власників. Особлива увага приділяється виявленню політично значущих осіб (PEP), їхніх родичів або пов'язаних осіб, оскільки взаємодія з такими суб'єктами традиційно вважається підвищено ризиковою з точки зору корупції та репутаційних загроз [17; 28]. Виявлення PEP не означає автоматичної відмови у співпраці, однак передбачає застосування посиленних заходів контролю та погодження рішень на вищому управлінському рівні.

Важливим елементом КУС є санкційний та репутаційний скринінг контрагентів. У контексті воєнного стану та посилення міжнародних санкційних режимів цей аспект набув особливого значення. МХП здійснює перевірку контрагентів на предмет наявності у санкційних списках, а також аналізує негативну публічну інформацію, пов'язану з корупційними правопорушеннями, судовими спорами або іншими репутаційними ризиками [26; 28; 29]. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики залучення компанії до непрямих порушень санкційного чи антикорупційного законодавства.

Процедура КУС у МХП інтегрована у договірні та закупівельні процеси компанії. Результати перевірки враховуються під час прийняття рішень щодо укладення договорів, визначення умов співпраці, необхідності включення спеціальних антикорупційних застережень або застосування додаткових компенсаторних заходів. У разі виявлення високого рівня ризику співпраця з

контрагентом може бути обмежена або припинена, що свідчить про реальне застосування результатів КҮС на практиці, а не формальний характер перевірок [14; 34].

Окремої уваги заслуговує роль КҮС у управлінні ланцюгами постачання. Для агропромислового сектору характерною є наявність великої кількості дрібних і середніх контрагентів, що підвищує складність контролю та створює додаткові корупційні ризики. Запровадження системної процедури КҮС дозволяє МХП підвищити прозорість ланцюгів постачання, знизити ризики непрямих корупційних порушень і забезпечити відповідність діяльності компанії міжнародним стандартам сталого розвитку та відповідального бізнесу [15; 25].

У діяльності великих корпоративних груп суттєва частина корупційних, правових та репутаційних ризиків виникає внаслідок взаємодії з третіми особами - постачальниками, підрядниками, агентами, посередниками та іншими бізнес-партнерами. Для МХП, яке здійснює діяльність у масштабних виробничих і логістичних ланцюгах та співпрацює з великою кількістю контрагентів, управління такими ризиками є одним із ключових напрямів антикорупційного комплаєнсу [5; 16].

З метою мінімізації корупційних ризиків, пов'язаних із діяльністю третіх осіб, у МХП запроваджено *Декларацію доброчесності* та *Кодекс бізнес-партнера*, які поширюють антикорупційні стандарти компанії за межі її внутрішньої організаційної структури. Застосування зазначених документів дозволяє формалізувати очікування компанії щодо етичної та правомірної поведінки контрагентів і забезпечує інтеграцію вимог доброчесності у договірні відносини [33; 36].

Декларація доброчесності є інструментом персоніфікованого підтвердження з боку бізнес-партнера готовності дотримуватися принципів законності, прозорості та нульової толерантності до корупції. Підписуючи Декларацію, контрагент підтверджує відсутність залученості до корупційних правопорушень, зобов'язується не вдаватися до хабарництва, комерційного підкупу, зловживання

впливом чи інших неправомірних практик, а також брати участь у запобіганні та виявленні корупційних порушень у межах співпраці з МХП [33].

Функціональне значення Декларації доброчесності полягає у створенні додаткового превентивного механізму управління ризиками третіх осіб. Вона не лише фіксує антикорупційні зобов'язання партнера, а й формує підстави для реагування компанії у разі виявлення порушень, включно з припиненням співпраці або застосуванням інших заходів відповідно до умов договору. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам належної перевірки та управління ризиками третіх осіб [2; 5].

Кодекс бізнес-партнера МХП є більш комплексним документом, який встановлює мінімальні стандарти етичної, правомірної та відповідальної ділової поведінки для контрагентів компанії. Кодекс визначає вимоги щодо недопущення корупції, конфлікту інтересів, недобросовісної конкуренції, а також закріплює обов'язок дотримання чинного законодавства та внутрішніх антикорупційних принципів МХП у процесі співпраці [36].

З точки зору антикорупційного комплаєнсу Кодекс бізнес-партнера виконує функцію уніфікації стандартів поведінки у ланцюгах постачання та партнерських відносинах. Його положення спрямовані на зниження ризиків непрямой участі компанії у корупційних правопорушеннях, які можуть бути вчинені третіми особами від її імені або в її інтересах. Такий підхід відповідає рекомендаціям Організації економічного співробітництва та розвитку щодо відповідальності бізнесу за дії партнерів і агентів [5; 19].

Декларація доброчесності та Кодекс бізнес-партнера органічно доповнюють процедуру КҮС (Know Your Counterparty), забезпечуючи безперервний характер управління корупційними ризиками третіх осіб. Якщо процедура КҮС спрямована на ідентифікацію та первинну оцінку ризиків до початку співпраці, то зазначені документи забезпечують контроль дотримання антикорупційних вимог протягом усього періоду договірних відносин [34; 2; 5].

Використання Декларації доброчесності та Кодексу бізнес-партнера також узгоджується з міжнародними ініціативами у сфері доброчесного бізнесу, зокрема принципами UN Global Compact та рекомендаціями Transparency International щодо впровадження інструментів бізнес-доброчесності у взаємодії з контрагентами [4; 20]. Для компанії з міжнародною діяльністю та експортною орієнтацією це є важливим чинником збереження ділової репутації та довіри з боку партнерів і інвесторів.

Таким чином, Декларація доброчесності та Кодекс бізнес-партнера виступають важливими інструментами управління корупційними ризиками третіх осіб.

Ефективна система антикорупційного комплаєнсу неможлива без дієвих механізмів виявлення порушень, які дозволяють компанії своєчасно отримувати інформацію про потенційні або реальні корупційні, етичні та інші комплаєнс-порушення. У цьому контексті *Лінія довіри* та система захисту викривачів виступають ключовими інструментами раннього реагування та запобігання негативним наслідкам для компанії. Для МХП ці інструменти є невід'ємною складовою системи корпоративного управління та антикорупційного комплаєнсу [5; 20].

Лінія довіри МХП забезпечує можливість конфіденційного або анонімного повідомлення про порушення для працівників, бізнес-партнерів та інших заінтересованих сторін. Через цей канал можуть повідомлятися факти корупції, конфлікту інтересів, зловживання службовим становищем, порушення внутрішніх політик, норм етики або вимог законодавства. Наявність такого каналу відповідає міжнародним стандартам доброчесного бізнесу та рекомендаціям OECD щодо внутрішніх механізмів контролю й підзвітності [5; 19].

Важливою особливістю лінії довіри МХП є її інтеграція у систему корпоративного управління, а не формальне існування як окремого інструменту. Повідомлення, що надходять через лінію довіри, підлягають структурованому розгляду відповідно до внутрішньої *Політики інформування про порушення та*

захисту прав заявників, яка визначає порядок реєстрації, аналізу, перевірки та реагування на такі повідомлення [35]. Це дозволяє забезпечити єдиний підхід до розгляду звернень та мінімізувати ризик вибіркового або упередженого ставлення.

Система розгляду повідомлень через лінію довіри побудована за принципом незалежності та конфіденційності. Інформація про заявника, зміст повідомлення та результати перевірки доступні лише обмеженому колу уповноважених осіб. Такий підхід відповідає вимогам національного законодавства у сфері захисту викривачів та міжнародним рекомендаціям щодо створення безпечного середовища для повідомлення про порушення [1; 28].

Окрему увагу в МХП приділено захисту прав викривачів. Політика компанії передбачає заборону будь-яких форм переслідування, дискримінації або негативних наслідків для осіб, які добросовісно повідомляють про можливі порушення. Гарантії захисту викривачів мають принципове значення для ефективності лінії довіри, оскільки страх репресій є одним із головних чинників, що стримують працівників від повідомлення про порушення [20; 35].

З точки зору антикорупційного комплаєнсу Лінія довіри додатково виконує превентивну функцію, оскільки сама наявність такого каналу знижує ймовірність вчинення порушень. Усвідомлення неминучості викриття та подальшого розгляду порушень формує додатковий стримувальний ефект і сприяє зміцненню культури доброчесності в компанії.

Лінія довіри також є важливим елементом системи управління ризиками. Інформація, отримана через цей канал, використовується не лише для реагування на окремі інциденти, а й для виявлення системних проблем у бізнес-процесах, внутрішніх контролях або корпоративній культурі. Узагальнені дані про звернення можуть бути використані для оновлення оцінки корупційних ризиків, удосконалення політик і процедур, а також планування навчальних заходів.

У випадках, коли повідомлення, отримані через Лінію довіри, стосуються

конфліктів інтересів високого рівня ризику, керівного складу або мають потенційно суттєвий вплив на діяльність компанії, їх розгляд може здійснюватися із залученням Комплаєнс-комітету МХП.

Запровадження та розвиток лінії довіри в МХП також узгоджується з міжнародними ініціативами у сфері корпоративної доброчесності, зокрема принципами UN Global Compact та рекомендаціями Transparency International щодо створення ефективних механізмів повідомлення про порушення [4; 20]. Для компанії з міжнародною діяльністю та експортною орієнтацією це має додаткове значення з огляду на вимоги іноземних партнерів і інвесторів до рівня прозорості та підзвітності бізнесу.

Таким чином, лінія довіри та система захисту викривачів у МХП є не допоміжними, а системоутворюючими елементами антикорупційного комплаєнсу та корпоративного управління. Їх функціонування сприяє своєчасному виявленню порушень, зниженню корупційних і репутаційних ризиків, підвищенню ефективності управлінських рішень та формуванню стійкої культури доброчесності в компанії.

Отже, система антикорупційного комплаєнсу МХП має комплексний характер і включає низку взаємопов'язаних елементів, що охоплюють стратегічний, операційний та контрольний рівні управління. Узагальнену характеристику ключових елементів системи антикорупційного комплаєнсу компанії наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Елементи системи антикорупційного комплаєнсу ПрАТ «МХП» та їх функціональне призначення

Елемент системи	Основне призначення	Рівень впливу	Нормативна/ методична основа
Антикорупційна політика	Визначення принципів нульової толерантності до корупції, заборонених практик	Стратегічний	Закон України «Про запобігання корупції»; методичні рекомендації

	та загальних вимог до поведінки		НАЗК; ISO 37001 [1; 2; 21; 30]
Антикорупційний уповноважений	Координація антикорупційних заходів, моніторинг дотримання політик, консультування персоналу	Стратегічний / тактичний	Рекомендації НАЗК; OECD; ISO 37001 [2; 5; 21; 30]
Кодекс етики та ділової поведінки	Формування культури доброчесності та стандартів етичної поведінки	Корпоративна культура	Корпоративне управління; UN Global Compact [4; 6; 18; 31]
Система управління конфліктами інтересів	Виявлення, декларування та врегулювання реальних і потенційних конфліктів інтересів	Операційний	Закон України «Про запобігання корупції»; внутрішні процедури МХП [1; 32]
Автоматизоване декларування	Централізований збір і аналіз інформації про конфлікти інтересів	Операційний / аналітичний	Ризик-орієнтований підхід; ISO 31000 [12; 13; 32]
Комплаєнс-комітет	Колегіальний розгляд конфліктів інтересів високого ризику та складних комплаєнс-кейсів	Контрольний	Принципи належного корпоративного управління; OECD [5; 18; 32]
Процедура KYC (Know Your Counterparty)	Оцінка корупційних, санкційних і репутаційних ризиків третіх осіб	Операційний	ISO 37001; OECD; UNCAC [2; 5; 28; 34]
Декларація доброчесності	Формалізація антикорупційних зобов'язань бізнес-партнерів	Договірний	ISO 37001; OECD; внутрішні політики МХП [2; 5; 33]
Кодекс бізнес-партнера	Уніфікація стандартів етичної поведінки контрагентів	Зовнішній контур	OECD Guidelines; UN Global Compact [4; 19; 36]

Лінія довіри	Виявлення порушень, забезпечення конфіденційного повідомлення	Контрольний / превентивний	Transparency International; OECD [5; 20; 35]
Система захисту викривачів	Захист осіб, які добросовісно повідомляють про порушення	Правовий / етичний	Закон України; UNCAC [1; 28; 35]

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5; 12; 18; 20–21; 28; 30–36].

Дані таблиці 2.3 свідчать про наявність у ПрАТ «МХП» розвиненої та структурованої системи антикорупційного комплаєнсу, яка поєднує внутрішні політики, організаційні механізми, інструменти контролю та взаємодію з бізнес-партнерами. Така система створює передумови для ефективного управління корупційними ризиками та забезпечує інтеграцію принципів доброчесності у корпоративне управління компанії.

2.3. Особливості функціонування антикорупційного комплаєнсу в умовах воєнного стану

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво змінило умови здійснення господарської діяльності та призвело до зростання рівня корупційних ризиків для бізнесу. До ключових факторів, що впливають на підвищення таких ризиків, належать обмеженість ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, а також істотне зростання взаємодії підприємств з органами державної влади та місцевого самоврядування. За таких умов антикорупційний комплаєнс набуває особливого значення як інструмент забезпечення прозорості, стабільності та правомірності діяльності компанії [26; 28].

Для агропромислових підприємств, зокрема ПрАТ «МХП», воєнний стан створює додаткові виклики, пов'язані з регулюванням експорту та імпорту продукції, митними процедурами, участю у програмах державної підтримки, а також взаємодією з контролюючими та дозвільними органами. Високий рівень дискреції у таких процесах об'єктивно підвищує ризики корупційного тиску та недоброчесних практик, що потребує посиленої ролі внутрішніх механізмів контролю та комплаєнсу [1; 26].

В умовах воєнного стану антикорупційний комплаєнс у МХП виконує не лише контрольну, а й стабілізуючу функцію, спрямовану на збереження цілісності системи корпоративного управління. Формалізовані антикорупційні політики, наявність антикорупційного уповноваженого, дієві процедури управління конфліктами інтересів та перевірки контрагентів дозволяють компанії підтримувати єдині стандарти доброчесності навіть в умовах підвищеної невизначеності та обмежених часових ресурсів для прийняття рішень [5; 30].

Особливого значення у період воєнного стану набуває ризик-орієнтований підхід до організації антикорупційного комплаєнсу. МХП адаптує свої внутрішні процедури з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, зосереджуючи увагу на процесах із підвищеним рівнем корупційних ризиків, зокрема закупівлях, роботі з новими або маловідомими контрагентами, логістичних операціях та реалізації соціальних і гуманітарних ініціатив. Такий підхід відповідає міжнародним рекомендаціям щодо управління ризиками в кризових умовах [12; 13; 26].

В умовах воєнного стану зростає також значення механізмів внутрішнього інформування про порушення. Лінія довіри та система захисту викривачів у МХП забезпечують можливість своєчасного виявлення потенційних порушень і мінімізують ризик їх ескалації. Захист осіб, які добросовісно повідомляють про порушення, сприяє збереженню довіри персоналу до системи комплаєнсу та формуванню культури нетерпимості до корупції навіть в умовах підвищеного психологічного навантаження [1; 20; 35].

Важливим аспектом функціонування антикорупційного комплаєнсу МХП у

період воєнного стану є збереження довіри міжнародних партнерів та інвесторів. Для компаній з експортною орієнтацією відповідність міжнародним антикорупційним стандартам залишається критично важливою незалежно від внутрішньої політичної ситуації в країні. Недотримання таких стандартів може призвести до обмеження доступу до міжнародних ринків, фінансових ресурсів та партнерських програм [28; 29].

У цьому контексті антикорупційний комплаєнс МХП виконує функцію репутаційного захисту, підтверджуючи спроможність компанії діяти відповідально та прозоро навіть у кризових умовах. Наявність формалізованих політик, процедур КУС, кодексів для персоналу та бізнес-партнерів, а також дієвих механізмів контролю слугує сигналом для міжнародних контрагентів щодо надійності та доброчесності компанії [2; 5; 19].

Додатковим підтвердженням орієнтації МХП на міжнародні стандарти доброчесності є участь компанії у Меморандумі про спільні дії проти корупції, що реалізується в межах Глобального договору Організації ООН. Участь у цій ініціативі передбачає публічне зобов'язання компанії дотримуватися принципів нульової толерантності до корупції, сприяти прозорості бізнес-процесів та підтримувати розвиток відповідального бізнес-середовища, що має особливе значення в умовах воєнного стану [4].

Крім того, МХП є учасником Мережі доброчесності UNIC (Ukrainian Network of Integrity and Compliance), яка об'єднує компанії для обміну практиками у сфері комплаєнсу, корпоративної етики та управління корупційними ризиками. Участь у такій мережі дозволяє компанії адаптувати свої антикорупційні інструменти до актуальних викликів воєнного часу та забезпечувати відповідність діяльності міжнародним очікуванням щодо прозорості та підзвітності бізнесу.

Таким чином, антикорупційний комплаєнс у МХП в умовах воєнного стану трансформується з інструменту виключно контролюючого характеру у комплексний механізм підтримки стійкості та безперервності бізнесу. Він сприяє зниженню корупційних і репутаційних ризиків, забезпечує прозорість

управлінських рішень та формує підґрунтя для збереження довіри з боку держави, суспільства та міжнародних партнерів

2.4. Ідентифікація корупційних ризиків в операційній діяльності компанії

Ідентифікація корупційних ризиків є важливою складовою системи корпоративного управління та антикорупційного комплаєнсу підприємства, оскільки дозволяє своєчасно виявляти потенційно вразливі бізнес-процеси та формувати ефективні механізми запобігання порушенням. У сучасній практиці управління ризиками ідентифікація корупційних ризиків розглядається як безперервний процес, що здійснюється у взаємозв'язку з аналізом операційної діяльності, внутрішнього контролю та корпоративної культури компанії [5; 12].

У МХП на сьогодні не запроваджено окрему формалізовану процедуру оцінки корупційних ризиків як самостійного елементу системи управління ризиками. Водночас корупційні ризики інтегровані у загальну систему управління ризиками компанії та враховуються в межах оцінки матеріальних ризиків відповідно до принципів корпоративного ризик-менеджменту та міжнародних стандартів управління ризиками [12; 13]. Такий підхід є характерним для великих корпоративних груп, у яких антикорупційні ризики розглядаються у взаємозв'язку з правовими, операційними та репутаційними ризиками.

Ідентифікація корупційних ризиків у діяльності МХП здійснюється з урахуванням специфіки агропромислового сектору, масштабів діяльності компанії, складності виробничих і логістичних процесів, а також рівня взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування. До потенційно вразливих з точки зору корупційних ризиків сфер належать, зокрема, процеси закупівель, вибору та управління контрагентами, укладення та виконання договорів, логістичні операції, митне оформлення, а також питання, пов'язані з

отриманням дозволів, погоджень і ліцензій [1; 26].

Окрему увагу в процесі ідентифікації корупційних ризиків приділено організаційній структурі компанії та розподілу управлінських повноважень. Ризики аналізуються з урахуванням наявності дискреційних повноважень посадових осіб, можливостей одноосібного прийняття рішень та потенційних конфліктів інтересів. У таких випадках корупційні ризики розглядаються у взаємозв'язку з ризиками неефективного корпоративного управління та недоліками системи внутрішнього контролю [10; 18].

Важливу роль у процесі ідентифікації корупційних ризиків відіграє система антикорупційного комплаєнсу МХП, яка включає антикорупційну політику, діяльність антикорупційного уповноваженого, процедури управління конфліктами інтересів, перевірку контрагентів (KYC), а також механізми повідомлення про порушення та захисту викривачів. Сукупність зазначених інструментів дозволяє не лише виявляти потенційні ризики, а й суттєво знижувати ймовірність їх реалізації на операційному рівні [2; 30; 32; 34; 35].

Ідентифікація корупційних ризиків у діяльності третіх осіб має системний характер і здійснюється з використанням результатів процедур KYC, аналізу структури власності контрагентів, оцінки їх ділової репутації та характеру взаємодії з державними органами. Додатковим превентивним інструментом є застосування Декларації доброчесності та Кодексу бізнес-партнера, які поширюють антикорупційні стандарти компанії на зовнішнє бізнес-середовище та мінімізують ризики непрямой участі компанії у корупційних правопорушеннях [33; 36]. Такий підхід відповідає рекомендаціям OECD щодо управління ризиками третіх осіб і відповідальності бізнесу за дії партнерів [5; 19].

Суттєвим джерелом інформації для ідентифікації корупційних ризиків є також результати внутрішніх перевірок, аудитів та аналіз звернень, що надходять через Лінію довіри. Навіть у разі відсутності підтверджених корупційних правопорушень такі звернення дозволяють виявляти потенційні слабкі місця в організації бізнес-процесів, комунікації або внутрішнього контролю. Це сприяє

превентивному характеру управління корупційними ризиками та постійному вдосконаленню системи комплаєнсу [20; 35].

Особливого значення ідентифікація корупційних ризиків набуває в умовах змін зовнішнього середовища, зокрема в період воєнного стану. У таких умовах можуть виникати нові або нетипові для компанії операції, що потребують оперативних управлінських рішень і залучення додаткових стейкхолдерів. У МХП аналіз таких ситуацій здійснюється з урахуванням рівня терміновості, потенційного репутаційного впливу та відповідності внутрішнім політикам і міжнародним стандартам доброчесності [26; 28].

За результатами інтегрованої оцінки в межах системи матеріальних ризиків ризик корупції у МХП визначається як незначний. Таке визначення зумовлено наявністю розвиненої системи антикорупційного комплаєнсу, формалізованих політик і процедур, ефективних механізмів внутрішнього контролю, а також відсутністю суттєвих корупційних інцидентів, які могли б мати істотний фінансовий або репутаційний вплив на діяльність компанії [30; 35].

Водночас визначення корупційного ризику як незначного не означає його ігнорування. У МХП застосовується підхід постійного моніторингу та перегляду ризиків з урахуванням змін у законодавстві, регуляторному середовищі, операційній діяльності та міжнародному контексті. Такий підхід створює підґрунтя для подальшого розвитку та вдосконалення системи антикорупційного комплаєнсу, що є особливо актуальним в умовах підвищеної нестабільності та зовнішніх викликів [5; 12].

Таким чином, ідентифікація корупційних ризиків в операційній діяльності МХП здійснюється в межах інтегрованої системи управління ризиками та базується на поєднанні аналізу бізнес-процесів, функціонування комплаєнс-інструментів і фактичних даних. Зазначений підхід забезпечує системність і превентивність управління корупційними ризиками та формує основу для розробки напрямів удосконалення антикорупційного комплаєнсу, які будуть розглянуті у наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ ДЛЯ МХП

3.1. Модель антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії

Антикорупційний комплаєнс у сучасних умовах розглядається як невід’ємний елемент системи корпоративного управління, що забезпечує не лише дотримання вимог законодавства, а й стає функціонування компанії, зниження нефінансових ризиків та підтримання довіри з боку ключових стейкхолдерів. Для агропромислових компаній, діяльність яких характеризується складною виробничою структурою, значною кількістю контрагентів, активною логістикою та взаємодією з органами державної влади, ефективна модель антикорупційного комплаєнсу має особливе значення [5; 10].

Аналіз системи антикорупційного комплаєнсу МХП, проведений у розділі 2, дозволяє сформулювати узагальнену модель антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії, яка поєднує нормативні, організаційні та операційні елементи. Така модель базується на принципах законності, прозорості, ризик-орієнтованого підходу та превентивного управління корупційними ризиками, що відповідає вимогам національного законодавства та міжнародних стандартів добросовісного бізнесу [1; 2; 5].

Запропонована модель антикорупційного комплаєнсу має системний характер і передбачає інтеграцію антикорупційних механізмів у всі ключові управлінські та операційні процеси компанії. Її метою є не лише виявлення та реагування на корупційні правопорушення, а передусім створення організаційного середовища, у якому ймовірність їх виникнення мінімізується.

Модель антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії доцільно

розглядати як багаторівневу систему, що включає стратегічний, операційний та контрольний рівні.

Стратегічний рівень формує ціннісні орієнтири та загальні правила поведінки в компанії. На цьому рівні закріплюються принципи нульової толерантності до корупції, визначається роль антикорупційного комплаєнсу в системі корпоративного управління, а також приймаються ключові внутрішні документи — антикорупційна політика, кодекс етичної поведінки, кодекс бізнес-партнера та декларація доброчесності [30; 31; 36]. Саме стратегічний рівень забезпечує єдність підходів до доброчесної поведінки та задає “тон зверху” (tone at the top).

Операційний рівень охоплює практичні механізми реалізації антикорупційних принципів у щоденній діяльності компанії. До нього належать процедури управління конфліктами інтересів, перевірки контрагентів (KYC), інтеграція антикорупційних вимог у процеси закупівель, укладення договорів, логістики та взаємодії з державними органами. Для агропромислових компаній саме цей рівень є критичним, оскільки більшість корупційних ризиків виникає на етапі виконання операційних процесів [8; 19; 34].

Контрольний рівень забезпечує нагляд за дотриманням антикорупційних вимог, своєчасне виявлення порушень та реагування на них. Він включає функціонування лінії довіри, систему захисту викривачів, діяльність антикорупційного уповноваженого та комплаєнс-комітету, а також проведення внутрішніх перевірок і моніторинг виконання політик та процедур [20; 35]. Наявність незалежних і доступних механізмів контролю є ключовою умовою ефективності всієї системи антикорупційного комплаєнсу.

Структурні елементи запропонованої моделі антикорупційного комплаєнсу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Структура моделі антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії

Рівень моделі	Основні елементи	Функціональне призначення
Стратегічний	Антикорупційна політика, кодекс етичної поведінки, кодекс бізнес-партнера, декларація доброчесності	Формування принципів доброчесної поведінки та стандартів антикорупційної діяльності
Операційний	Управління конфліктами інтересів, перевірка кандидатів на посади, перевірка контрагентів (KYC), інтеграція антикорупційних вимог у бізнес-процеси	Запобігання та мінімізація корупційних ризиків у повсякденній діяльності
Контрольний	Антикорупційний уповноважений, комплаєнс-комітет, лінія довіри, механізми захисту викривачів	Моніторинг дотримання антикорупційних вимог і реагування на порушення

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 12; 30].

Запропонована модель антикорупційного комплаєнсу ґрунтується на низці принципів, що забезпечують її результативність. Насамперед це ризик-орієнтований підхід, який передбачає концентрацію зусиль на найбільш уразливих з точки зору корупції процесах та напрямках діяльності [12; 13]. Важливим є також принцип інтеграції комплаєнсу в корпоративне управління, що дозволяє узгоджувати антикорупційні заходи зі стратегічними цілями компанії [10; 18].

Окреме значення має принцип поширення антикорупційних стандартів на третіх осіб, оскільки для агропромислових компаній значна частина корупційних ризиків пов'язана з діяльністю постачальників, підрядників і агентів. Реалізація цього принципу здійснюється через використання кодексу бізнес-партнера, декларації доброчесності та процедур належної перевірки контрагентів [5; 36].

Важливою характеристикою запропонованої моделі є її адаптивність до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану та міжнародної діяльності компанії. Модель передбачає можливість перегляду пріоритетів контролю, посилення моніторингу окремих процесів і застосування єдиних стандартів антикорупційного комплаєнсу на всіх закордонних активах групи МХП. Такий груповий підхід дозволяє забезпечити цілісність системи комплаєнсу та мінімізувати ризики застосування різних стандартів доброчесності залежно від юрисдикції [4; 19; 26].

Таким чином, модель антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії є комплексною, багаторівневою та орієнтованою на превентивне управління корупційними ризиками. Вона створює методологічне підґрунтя для розробки порядку впровадження антикорупційних політик і процедур, що буде детально розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Порядок розробки та впровадження політик та процедур антикорупційного комплаєнсу

У сучасних умовах розвитку корпоративного управління антикорупційні політики та процедури розглядаються не як формальний елемент внутрішнього регулювання, а як комплексний інструмент управління корупційними ризиками, забезпечення доброчесної поведінки та захисту ділової репутації компанії. Міжнародні стандарти, зокрема ISO 37001, рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), а також принципи Глобального договору ООН, висувають підвищені вимоги до системності, практичної реалізованості та глобальної уніфікації антикорупційних документів [2; 4; 5].

Для агропромислових компаній, діяльність яких характеризується значною операційною складністю, широкою мережею контрагентів і активною взаємодією

з органами державної влади, особливого значення набуває поетапний і комплексний підхід до розробки та впровадження політик і процедур антикорупційного комплаєнсу. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між вимогами законодавства, міжнародними стандартами та реальними бізнес-процесами підприємства [10; 12].

Етап 1(підготовчий) - визначення сфери застосування та інституційне закріплення відповідальності з урахуванням групової структури та вимог захисту персональних даних

Першим етапом формування ефективної системи антикорупційного комплаєнсу є визначення сфери застосування антикорупційних політик і процедур, а також чітке інституційне закріплення відповідальності з урахуванням групової структури компанії та вимог міжнародного і національного законодавства. У діяльності ПрАТ «МХП» відповідні елементи вже функціонують, однак подальший розвиток системи потребує їх узгодження на рівні всієї групи з урахуванням особливостей регулювання в різних юрисдикціях.

Антикорупційні політики МХП поширюються на працівників компанії, керівний склад та органи управління, а також на бізнес-партнерів у межах договірних відносин. Такий підхід відповідає вимогам законодавства України та міжнародним стандартам комплаєнсу, які передбачають охоплення антикорупційними вимогами всієї організаційної структури без винятків [1; 2; 5]. Водночас з огляду на наявність закордонних активів групи, сфера застосування антикорупційних політик має бути чітко структурована на груповому та локальному рівнях.

У МХП функціонує антикорупційний уповноважений, який здійснює координацію антикорупційних заходів, надає консультації працівникам і контролює дотримання внутрішніх політик. Важливо підкреслити, що ця функція запроваджена незалежно від участі компанії у публічних закупівлях, що свідчить про превентивний характер підходу МХП до управління корупційними ризиками та відповідність рекомендаціям НАЗК і міжнародним практикам корпоративного

управління [21].

Разом із тим, у межах групи МХП існують об'єктивні обмеження щодо централізованого розгляду окремих повідомлень про порушення, пов'язані з вимогами законодавства Європейського Союзу у сфері захисту персональних даних, зокрема Загального регламенту про захист даних (GDPR). Відповідно до цих вимог, антикорупційний уповноважений в Україні не може здійснювати розгляд повідомлень або обробку персональних даних, що стосуються працівників та інцидентів у європейських юрисдикціях, без належних правових підстав і процедур трансграничної передачі даних.

У зв'язку з цим у закордонних активах групи, зокрема в компаніях групи Perutnina Ptuj, функціонують локальні антикорупційні політики, які за своїм змістом і принципами узгоджуються з політиками МХП. При цьому контроль за дотриманням антикорупційних вимог покладено на локальний відділ комплаєнс, без формального визначення окремої функції антикорупційного уповноваженого. Така модель відповідає європейській практиці, за якої комплаєнс-функція виконує комплексну роль у сфері етики, антикорупції та захисту персональних даних.

Подальший розвиток системи антикорупційного комплаєнсу МХП потребує формалізації групової моделі розподілу повноважень, за якої:

- антикорупційний уповноважений в Україні відповідає за формування групових стандартів, методології та координацію;

- локальні комплаєнс-функції в європейських та інших юрисдикціях здійснюють розгляд повідомлень, перевірки та контроль із дотриманням вимог GDPR і національного законодавства;

- визначається чіткий порядок ескалації узагальненої (неперсоналізованої) інформації на рівень Комітету з аудиту та ризиків, до складу якого входять незалежні директори.

Окремої уваги потребує також формалізація антикорупційних механізмів у закордонних активах групи. Це передбачає не створення нових структур, а

юридичне та організаційне закріплення вже наявних функцій контролю, узгодження локальних політик із груповими стандартами МХП та чітке визначення відповідальності за на місцях.

Таким чином, перший етап розвитку антикорупційного комплаєнсу в МХП полягає не у створенні нових інституцій, а у структурованому розподілі повноважень між груповим і локальним рівнями, з урахуванням вимог захисту персональних даних, міжнародного регулювання та специфіки діяльності в окремих юрисдикціях. Такий підхід забезпечує правову коректність, ефективність контролю та цілісність антикорупційної системи в межах всієї групи.

Етап 2 (основний) - актуалізація та гармонізація антикорупційних політик і корпоративних кодексів

Другим етапом розвитку системи антикорупційного комплаєнсу є забезпечення узгодженості та внутрішньої цілісності антикорупційних політик і пов'язаних із ними корпоративних документів. На цьому етапі ключовим завданням є не загальне оновлення нормативної бази, а її гармонізація, усунення потенційних розривів між окремими документами та приведення їх у відповідність до сучасних міжнародних стандартів і групової структури компанії.

Антикорупційна політика МХП, затверджена у 2025 році, відповідає актуальним вимогам законодавства України, методичним рекомендаціям НАЗК та міжнародним стандартам, зокрема ISO 37001. Вона містить чітко сформульовані принципи нульової толерантності до корупції, визначає заборонені корупційні практики та закріплює основні механізми запобігання корупційним ризикам [2; 21]. У зв'язку з цим зазначена політика не потребує суттєвого перегляду, а виконує роль базового рамкового документа всієї антикорупційної системи компанії.

Водночас окремі корпоративні документи, що деталізують антикорупційні вимоги, зокрема Кодекс етичної поведінки, Кодекс бізнес-партнера та Декларація доброчесності, були затверджені у 2021 році. З огляду на трансформацію бізнес-

середовища, розширення міжнародної діяльності групи МХП, а також підвищені очікування з боку міжнародних партнерів і контрагентів, зазначені документи потребують змістовного перегляду та узгодження з чинною Антикорупційною політикою.

Посилення ролі Кодексу етичної поведінки має бути спрямоване на його трансформацію з переважно декларативного документа у практичний інструмент управління поведінковими та корупційними ризиками. Це передбачає уточнення стандартів взаємодії з органами державної влади, контрагентами та бізнес-партнерами, а також конкретизацію вимог щодо подарунків, представницьких витрат, конфліктів інтересів і недопустимості будь-яких форм неправомірної вигоди [6; 14].

Кодекс бізнес-партнера та Декларація доброчесності, у свою чергу, мають бути приведені у повну відповідність до положень Антикорупційної політики 2025 року. Особливу увагу доцільно приділити закріпленню антикорупційних зобов'язань третіх осіб, механізмам підтвердження їх дотримання та наслідкам порушення відповідних вимог. Такий підхід відповідає міжнародним рекомендаціям щодо управління корупційними ризиками у ланцюгах постачання та взаємодії з посередниками [14; 16; 20].

З урахуванням наявності закордонних активів групи МХП, важливим елементом другого етапу є узгодження корпоративних документів на груповому рівні. Антикорупційна політика 2025 року має застосовуватися як єдиний рамковий стандарт для всієї групи, тоді як кодекси та декларації можуть адаптуватися на локальному рівні з урахуванням вимог національного законодавства, не знижуючи загального рівня корпоративних стандартів доброчесності [19; 22].

Після узгодження та оновлення відповідних документів необхідно забезпечити їх офіційний переклад на мови країн присутності компанії, що дозволяє уникнути розбіжностей між мовними версіями та забезпечити єдине тлумачення антикорупційних вимог. При цьому локальні версії документів мають

проходити правову перевірку на відповідність законодавству відповідних юрисдикцій, зокрема держав-членів Європейського Союзу.

Таким чином, другий етап розвитку антикорупційного комплаєнсу в МХП полягає не в оновленні всієї нормативної бази, а у узгодженні корпоративних кодексів і декларацій із чинною Антикорупційною політикою, що забезпечує внутрішню цілісність системи та її відповідність сучасним міжнародним вимогам.

Етап 3 (заключний) - поширення, комунікація та практичне застосування антикорупційних вимог у взаємодії з третіми особами та в діяльності компанії

Завершальним етапом порядку розробки та впровадження антикорупційного комплаєнсу є забезпечення практичного застосування антикорупційних вимог як у внутрішній діяльності компанії, так і у взаємодії з третіми особами та закордонними активами. Міжнародна практика антикорупційного комплаєнсу свідчить, що значна частина корупційних ризиків реалізується не на рівні формально затверджених політик, а на операційному рівні — через дії бізнес-партнерів, агентів, підрядників, а також у процесі щоденного прийняття управлінських рішень [14; 16; 20].

У діяльності МХП антикорупційні вимоги вже поширюються на третіх осіб через систему договірних застережень, Кодекс бізнес-партнера, Декларацію доброчесності та процедури перевірки контрагентів (Know Your Counterparty, KYC). Подальший розвиток цього напрямку полягає не у впровадженні нових формальних інструментів, а у систематизації та уніфікації підходів до управління корупційними ризиками третіх осіб на рівні всієї корпоративної групи.

Ключовим завданням на цьому етапі є забезпечення застосування єдиних мінімальних стандартів доброчесної поведінки для всіх бізнес-партнерів незалежно від юрисдикції співпраці. Водночас практичні механізми реалізації таких вимог можуть адаптуватися з урахуванням характеру господарських операцій, рівня ризику, особливостей ринку та вимог національного законодавства. Такий підхід дозволяє поєднати глобальну єдність

антикорупційних стандартів із необхідною гнучкістю на локальному рівні.

Особливе значення в межах цього етапу має поширення антикорупційних вимог на закордонні активи групи МХП. Базові принципи нульової толерантності до корупції, заборони неправомірної вигоди, платежів за спрощення формальностей та управління конфліктами інтересів мають застосовуватися однаково в усіх компаніях групи. Водночас практичне впровадження цих принципів значною мірою залежить від діяльності локальних комплаєнс-функцій і відповідальних осіб, які забезпечують їх реалізацію з урахуванням вимог місцевого законодавства та специфіки ділового середовища.

Важливу роль у практичному функціонуванні антикорупційного комплаєнсу відіграє залучення локального персоналу, зокрема керівників підрозділів, працівників операційних функцій, закупівель, логістики, фінансів та продажів. Саме ці категорії працівників безпосередньо стикаються з корупційними ризиками у своїй щоденній діяльності та здатні своєчасно ідентифікувати ризикові ситуації, які не завжди можуть бути передбачені на рівні групових політик. Таким чином, антикорупційний комплаєнс у МХП функціонує не лише як централізована система контролю, а як інтегрований елемент корпоративного управління, що спирається на практичний досвід локальних команд.

З урахуванням багаторівневої організаційної структури групи компаній доцільним є поетапний підхід до розробки та впровадження антикорупційної політики, що базується на принципі «global framework — local implementation». Такий підхід передбачає формування єдиних антикорупційних стандартів на груповому рівні, їх затвердження на найвищому рівні корпоративного управління та подальшу адаптацію й реалізацію у локальних процедурах дочірніх підприємств. Графічне відображення зазначених етапів наведено на рисунку 3.1.

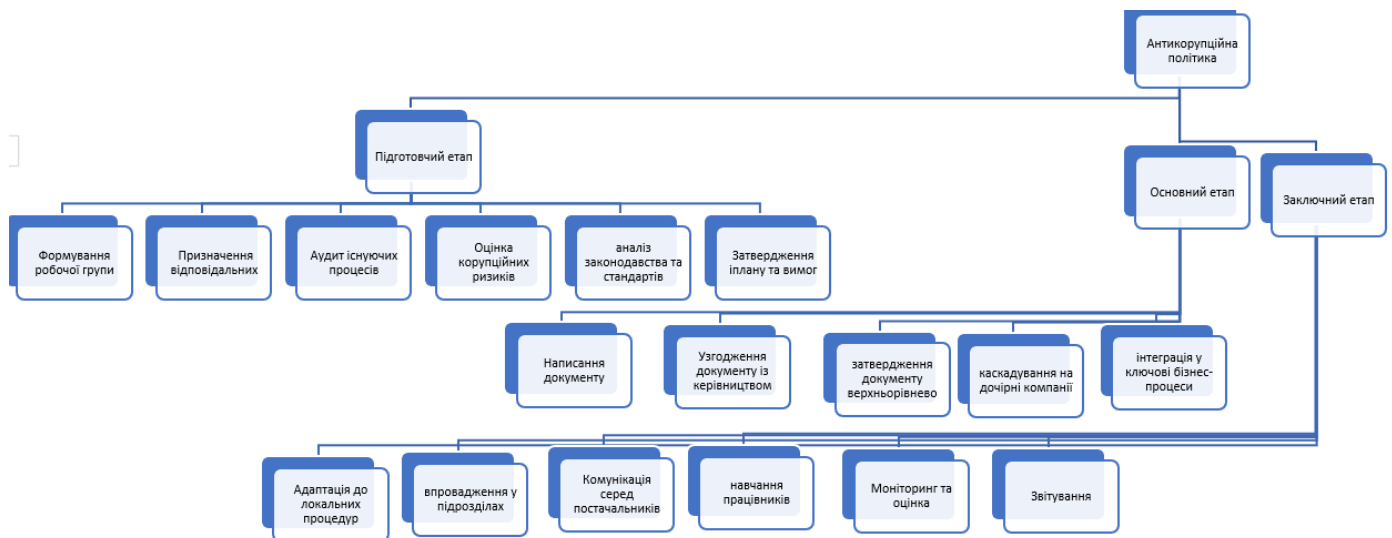


Рисунок 3.1- Поетапний порядок розробки та впровадження антикорупційної політики в групі компаній

Джерело: розроблено автором

Таким чином, поетапне впровадження антикорупційної політики за принципом «global framework — local implementation» забезпечує трансформацію загальних корпоративних стандартів доброчесності у конкретні локальні процедури та практики діяльності підприємств групи МХП. Перехід від затвердження політики на груповому рівні до її практичної реалізації на рівні дочірніх компаній і взаємодії з бізнес-партнерами створює умови для функціонування антикорупційного комплаєнсу не як формального нормативного інструменту, а як елементу повсякденного корпоративного управління. Саме на цій основі формується системний підхід до моніторингу, контролю та оцінки дотримання антикорупційних вимог, інструменти якого розглядаються у підрозділі 3.3.

3.3. Система моніторингу та контролю за дотриманням антикорупційних вимог

Система моніторингу та контролю за дотриманням антикорупційних вимог є ключовим елементом ефективного антикорупційного комплаєнсу, оскільки саме вона забезпечує своєчасне виявлення корупційних ризиків, оцінку ефективності впроваджених заходів та адаптацію антикорупційної системи до змін у діяльності компанії та зовнішньому середовищі [2; 5; 12].

Для компаній із розгалуженою корпоративною структурою та наявністю закордонних активів особливого значення набуває врахування локальних корупційних ризиків, що виникають у різних країнах присутності. Міжнародна практика антикорупційного комплаєнсу виходить із того, що універсальні антикорупційні принципи мають поєднуватися з аналізом національних правових, інституційних і культурних особливостей ведення бізнесу [14; 16; 26].

Ідентифікація та оцінка корупційних ризиків з урахуванням країнової специфіки

Ідентифікація та оцінка корупційних ризиків є вихідною точкою побудови системи моніторингу антикорупційного комплаєнсу. Відповідно до стандартів ISO 37001, ISO 31000 та рекомендацій OECD, оцінка корупційних ризиків має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки, характеру операцій, ролі третіх осіб, а також географії діяльності компанії [2; 5; 13].

У діяльності ПрАТ «МХП» корупційні ризики на сьогодні враховуються в межах загальної системи корпоративного ризик-менеджменту під час оцінки високоматеріальних ризиків. За результатами такої оцінки ризик корупції визначається як незначний, що обґрунтовується функціонуванням комплексу превентивних і контрольних заходів антикорупційного комплаєнсу [30–36].

Разом з тим, з огляду на діяльність групи МХП у різних юрисдикціях, доцільним є диференційований підхід до ідентифікації корупційних ризиків, який

поєднує:

- груповий (глобальний) рівень — визначення типових корупційних ризиків, характерних для діяльності агропромислової компанії в цілому;

- локальний рівень — врахування специфічних ризиків, притаманних окремим країнам присутності з урахуванням місцевого законодавства, практики правозастосування та рівня взаємодії з державними органами.

В Україні при формуванні такого підходу доцільно використовувати типові переліки та підходи до ідентифікації корупційних ризиків, розроблені Національним агентством з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації НАЗК передбачають виокремлення типових корупційних ризиків у сферах управління персоналом, закупівель, договірної роботи, взаємодії з органами влади, благодійної діяльності та управління конфліктами інтересів [21].

Застосування типових форм корупційних ризиків НАЗК як базової моделі дозволяє:

- забезпечити відповідність національним вимогам;

- уніфікувати підходи до ідентифікації ризиків;

- використовувати їх як основу для подальшої адаптації на груповому рівні.

Оцінювання корупційних ризиків у діяльності ПрАТ «МХП» доцільно здійснювати із застосуванням ризик-орієнтованого підходу, рекомендованого Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК), який передбачає визначення рівня ризику на основі поєднання імовірності його реалізації та потенційних наслідків для діяльності підприємства. Відповідно до методичних рекомендацій НАЗК ризики класифікуються за рівнями (низький, середній, високий), що дозволяє формувати пріоритети реагування та спрямовувати ресурси насамперед на найбільш критичні напрями діяльності [21].

При цьому в міжнародній практиці аналогічний підхід застосовується в рамках стандартів ISO 31000 та ISO 37001, а також рекомендацій Організації

економічного співробітництва та розвитку (OECD), які наголошують на необхідності диференціації контрольних заходів залежно від рівня ризику та галузевої специфіки [2; 5; 13].

Для узагальнення типових корупційних ризиків з урахуванням галузевої та країнової специфіки діяльності ПрАТ «МХП» доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2- Типові корупційні ризики та інструменти їх мінімізації в діяльності ПрАТ «МХП» з урахуванням групового та локального рівнів

Сфера діяльності	Типові корупційні ризики (з урахуванням підходів НАЗК)	Орієнтовний рівень ризику	Інструменти мінімізації на груповому рівні	Особливості локальної адаптації
Взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування	Неправомірний вплив, надання/отримання неправомірної вигоди, конфлікт інтересів	високий	Антикорупційна політика, кодекс етичної поведінки, заборона «плати за спрощення формальностей», комплаєнс комітет	Урахування національних процедур взаємодії з органами влади та місцевого законодавства, Антикорупційне законодавство
Закупівельна діяльність	Фаворитизм, залучення пов'язаних осіб, непрозорий вибір постачальників	середній	Процедури КУС, Кодекс бізнес-партнера, договірні антикорупційні застереження, конфлікт інтересів	Адаптація критеріїв перевірки контрагентів та нових працівників відповідно до країни присутності
Взаємодія з третіми особами	Корупційні дії від імені компанії, репутаційні ризики	середній	Декларація доброчесності, КУС, контроль виконання договорів	Посилений контроль у країнах з підвищеним рівнем регуляторних

				ризиків
Управління персоналом	Недекларований конфлікт інтересів, зловживання службовим становищем	середній	Автоматизована система декларування, процедура врегулювання конфліктів інтересів	Урахування вимог локального трудового та антикорупційного законодавства
Благодійна та спонсорська діяльність	Використання для прикриття неправомірної вигоди	середній	Внутрішні процедури погодження, прозорість рішень	Додаткові перевірки відповідно до національних вимог
Корпоративне управління	Прийняття рішень в умовах конфлікту інтересів, порушення принципів доброчесності	середній	Антикорупційний уповноважений, колегіальний розгляд питань	Визначення локальних відповідальних осіб у країнах присутності

Джерело: розроблено автором на основі методичних рекомендацій НАЗК [21], стандартів ISO 37001 [2], ISO 31000 [13] та практик OECD [5].

Присвоєння рівнів корупційних ризиків здійснювалося з урахуванням методичних рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції та міжнародних стандартів управління ризиками і антикорупційного комплаєнсу, зокрема ISO 31000, ISO 37001 і підходів OECD. Оцінювання базувалося на поєднанні ймовірності реалізації ризику та потенційних наслідків для фінансового стану, правової відповідальності й репутації підприємства, а також на галузевій специфіці агропромислового сектору.

На цій основі доцільним є розроблення єдиного групового підходу до ідентифікації корупційних ризиків, який може поширюватися на всі компанії групи МХП із можливістю локального доповнення з урахуванням країни присутності.

Моніторинг дотримання антикорупційних вимог у групі компаній

Моніторинг дотримання антикорупційних вимог у групі компаній є ключовим елементом функціонування антикорупційного комплаєнсу, оскільки забезпечує системне відстеження фактичного виконання внутрішніх політик і процедур, своєчасне виявлення потенційних порушень та формування управлінських рішень щодо мінімізації корупційних ризиків. Для корпоративних груп із багаторівневою структурою управління та діяльністю в різних юрисдикціях ефективний моніторинг має ґрунтуватися на поєднанні централізованих стандартів і локальної відповідальності [5; 12; 19].

У МХП система моніторингу антикорупційних вимог побудована за принципом багаторівневого контролю, який охоплює груповий, національний та локальний рівні. Такий підхід дозволяє забезпечити єдність антикорупційних стандартів у межах групи та водночас враховувати специфіку правового регулювання, організаційних процесів і рівня корупційних ризиків у країнах присутності.

В Україні ключову роль у моніторингу дотримання антикорупційних вимог виконує антикорупційний уповноважений, який координує виконання антикорупційної політики, аналізує повідомлення про можливі порушення, ініціює внутрішні перевірки та надає методичні роз'яснення працівникам щодо застосування антикорупційних норм [30; 35]. Така модель відповідає національним вимогам та рекомендаціям НАЗК щодо організації антикорупційної роботи в юридичних особах [21].

У закордонних активах групи МХП функції моніторингу здійснюються на локальному рівні відповідними комплаєнс-функціями або визначеними підрозділами. Такий підхід зумовлений необхідністю дотримання вимог національного законодавства країн присутності, зокрема у сфері захисту персональних даних (GDPR), а також обмеженням транскордонної передачі інформації щодо окремих категорій порушень. У цьому контексті моніторинг здійснюється з урахуванням локальних процедур, які водночас мають відповідати

базовим груповим стандартам антикорупційного комплаєнсу.

З метою підвищення ефективності системи моніторингу доцільним є визначення відповідальної особи за антикорупційний комплаєнс на кожному активі групи, незалежно від країни присутності. Така особа забезпечуватиме первинний контроль за дотриманням антикорупційних вимог, здійснюватиме взаємодію з груповими органами комплаєнсу, сприятиме адаптації корпоративних політик до локального законодавства та виступає контактною точкою для працівників і бізнес-партнерів, проводитиме оцінку та періодичну переоцінку корупційних ризиків. Визначення локальних відповідальних осіб відповідає рекомендаціям ОЕСД щодо управління комплаєнс-ризиками у транснаціональних компаніях [5; 19].

Моніторинг дотримання антикорупційних вимог здійснюється шляхом системного аналізу інформації з різних джерел, зокрема:

- результатів автоматизованого декларування конфліктів інтересів;
- даних процедур перевірки контрагентів (KYC);
- звернень, отриманих через лінію довіри;
- результатів внутрішніх перевірок служби безпеки та комплаєнс-аналізів;
- інформації про застосування дисциплінарних та коригувальних заходів.

Узагальнення цих даних дозволяє виявляти типові проблемні зони, оцінювати ефективність чинних контрольних механізмів і своєчасно коригувати антикорупційні процедури. Особливе значення у системі моніторингу має механізм ескалації високоризикових кейсів. Випадки, що мають ознаки системності або можуть спричинити значні фінансові чи репутаційні наслідки, відповідальними особами повинно передаватися на розгляд локального комплаєнс комітету чи іншої відповідальної функції або Комітету з аудиту та ризиків, що забезпечує незалежну оцінку та колегіальність ухвалення управлінських рішень.

Для наочного відображення системи моніторингу та ескалації антикорупційних ризиків у групі компаній МХП доцільно узагальнити її ключові елементи в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3-Рівні моніторингу та ескалації антикорупційних ризиків

Рівень	Відповідальні суб'єкти	Основні функції	Типи питань
Локальний рівень	Визначена відповідальна особа /локальна комплаєнс-функція/ антикорупційний уповноважений	Первинний моніторинг, консультації, виявлення, оцінка та періодична переоцінка ризиків, локальна перевірка, навчання персоналу	Потенційні порушення, конфлікти інтересів низького та середнього рівня, порушення антикорупційної політики, звернень на Лінію довіри
Груповий рівень	Комплаєнс-комітет	Розгляд складних та транскордонних кейсів	Системні або повторювані порушення
Рівень корпоративного нагляду	Комітет з аудиту та ризиків	Стратегічний контроль, ухвалення рішень щодо критичних ризиків	Значні фінансові та репутаційні ризики

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів МХП [30–36] та рекомендацій OECD [5].

Реагування на порушення та коригувальні заходи

Реагування на виявлені порушення антикорупційних вимог є невід'ємною складовою системи моніторингу та контролю, оскільки забезпечує практичну дієвість антикорупційного комплаєнсу та підтверджує реальне застосування задекларованих принципів доброчесності. Міжнародні стандарти та рекомендації OECD наголошують, що відсутність послідовного та пропорційного реагування

істотно знижує превентивний ефект навіть найбільш деталізованих політик і процедур [2; 5; 14].

У МХП реагування на можливі порушення антикорупційних вимог здійснюється на основі ризик-орієнтованого підходу та з урахуванням характеру порушення, рівня залучених осіб, потенційних фінансових і репутаційних наслідків, а також країни виникнення інциденту. Такий підхід дозволяє забезпечити пропорційність заходів реагування та уникнути як надмірної формалізації, так і недостатньої уваги до суттєвих ризиків.

Початковим етапом реагування є аналіз інформації про можливе порушення, яка може надходити з різних джерел, зокрема через лінію довіри, автоматизовану систему декларування конфліктів інтересів, результати процедур КУС або внутрішніх перевірок. На цьому етапі здійснюється попередня оцінка достовірності інформації та визначення рівня ризику, що дозволяє обрати відповідний формат подальших дій.

У разі підтвердження наявності ознак порушення ініціюється внутрішня перевірка, яка проводиться з дотриманням принципів конфіденційності, об'єктивності та неупередженості. В Україні такі перевірки координуються антикорупційним уповноваженим, тоді як у закордонних активах вони здійснюються локальними комплаєнс-функціями з урахуванням вимог національного законодавства, зокрема у сфері захисту персональних даних (GDPR). За потреби результати локальних перевірок узагальнюються та передаються на груповий рівень.

Особливу роль у системі реагування відіграє механізм ескалації. Випадки, що характеризуються підвищеним рівнем ризику, наявністю системних ознак або потенційно значними репутаційними чи фінансовими наслідками, підлягають розгляду на рівні комплаєнс-комітету або Комітету з аудиту та ризиків. Колегіальний розгляд таких кейсів забезпечує незалежність оцінки, зменшує ризик суб'єктивних рішень та підвищує довіру до системи антикорупційного комплаєнсу з боку працівників і стейкхолдерів.

Коригувальні заходи за результатами реагування можуть мати індивідуальний або системний характер. До індивідуальних заходів належать дисциплінарні рішення, перегляд повноважень або обмеження доступу до певних процесів. Системні коригувальні заходи передбачають перегляд і вдосконалення внутрішніх процедур, посилення контрольних механізмів, уточнення вимог до контрагентів або зміну підходів до управління окремими бізнес-процесами.

Важливим елементом реагування є також зворотний зв'язок, результати якого використовуються для оновлення ризик-профілю компанії, коригування антикорупційних політик і процедур, а також визначення напрямів подальшого розвитку системи комплаєнсу. Такий підхід відповідає принципу безперервного вдосконалення, закладеному в міжнародних стандартах ISO 37001 та ISO 31000 [2; 13].

Таким чином, система реагування на порушення та коригувальні заходи у МХП виконує не лише каральну, а передусім превентивну та розвиткову функцію. Вона забезпечує своєчасне усунення виявлених порушень, мінімізацію наслідків корупційних ризиків і створює підґрунтя для підвищення ефективності всієї системи антикорупційного комплаєнсу в умовах динамічного бізнес-середовища.

З урахуванням проведеного аналізу доцільним є подальший розвиток системи моніторингу та контролю антикорупційних вимог у МХП шляхом формалізації оцінки корупційних ризиків на груповому рівні, визначення відповідальних осіб за антикорупційний комплаєнс на кожному активі та впровадження єдиного механізму ескалації високоризикових кейсів із урахуванням країнової специфіки. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити адаптивність антикорупційної системи та забезпечити її відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління.

3.4. Формування обізнаності персоналу щодо антикорупційних політик та розбудова доброчесного середовища організації

Формування обізнаності персоналу та розбудова доброчесного середовища є одним із ключових чинників ефективності антикорупційного комплаєнсу. Міжнародна практика свідчить, що навіть наявність розвиненої системи внутрішніх контролів, формалізованих політик і процедур не забезпечує належного рівня протидії корупції без активного залучення працівників і формування стійкої культури нульової толерантності до корупційних проявів [2; 5; 14].

У сучасних підходах до корпоративного управління антикорупційний комплаєнс розглядається не лише як сукупність нормативних вимог, а як елемент корпоративної культури, що впливає на щоденну поведінку персоналу, стиль прийняття управлінських рішень та принципи взаємодії з бізнес-партнерами й органами державної влади. Саме тому ключовим завданням компанії є перехід від формального інформування працівників до формування усвідомленого ставлення до антикорупційних вимог і їх практичного застосування у повсякденній діяльності [6; 9; 18].

У МХП формування обізнаності персоналу щодо антикорупційних політик реалізується як безперервний і системний процес, що поєднує навчання, внутрішню комунікацію та особистий приклад керівництва. Нормативною основою цього процесу є антикорупційна політика, кодекс етичної поведінки, декларація доброчесності, кодекс бізнес-партнера, а також внутрішні процедури з управління конфліктами інтересів, перевірки контрагентів і повідомлення про порушення [30–36].

Центральне місце у формуванні обізнаності персоналу займає система навчання, яка вибудовується з урахуванням функціональних обов'язків працівників, рівня їх залученості до процесів підвищеного корупційного ризику

та географії діяльності компанії. Навчальні заходи охоплюють як онлайн-формати, так і очні тренінги, а також інтегруються в програми адаптації новоприйнятих працівників. Такий підхід відповідає вимогам стандарту ISO 37001 та рекомендаціям OECD щодо необхідності регулярного, диференційованого та практично орієнтованого навчання у сфері антикорупційного комплаєнсу [2; 5].

В Україні навчальні заходи з антикорупційної тематики в МХП посилюються шляхом використання структурованих програм, розроблених на основі міжнародних підходів. Зокрема, у навчальній діяльності застосовуються матеріали та програми з антикорупції, розроблені в межах ініціатив Глобального Договору ООН (освітній серіал «Антикорупція»). Такі програми спрямовані на формування практичного розуміння принципів доброчесної поведінки, запобігання корупційним практикам і підвищення обізнаності щодо типових корупційних ризиків у діяльності компаній [4; 20].

Навчальні матеріали Глобального Договору ООН мають прикладний характер і орієнтовані на розгляд реальних ситуацій, що можуть виникати у взаємодії з органами державної влади, контрагентами, посередниками та іншими третіми особами. Їх використання дозволяє поєднати вимоги національного законодавства з міжнародними стандартами корпоративної відповідальності та сформувані єдиний підхід до антикорупційного комплаєнсу в межах групи компаній.

Для закордонних активів групи МХП доцільним є застосування аналогічного підходу до навчання з урахуванням локального правового та культурного контексту. Навчальні програми мають базуватися на принципах Глобального договору ООН, рекомендаціях OECD і вимогах стандарту ISO 37001, водночас передбачаючи переклад матеріалів на місцеві мови та адаптацію прикладів до специфіки діяльності в країнах присутності. Такий підхід забезпечує єдність антикорупційних стандартів і водночас відповідає вимогам локального законодавства.

Невід’ємною складовою цього етапу є постійна комунікація та системне навчання, спрямовані на забезпечення реального, а не формального дотримання антикорупційних вимог. Міжнародні стандарти у сфері комплаєнсу підкреслюють, що одноразове ознайомлення з політиками не формує належної моделі поведінки, тоді як регулярне навчання сприяє закріпленню етичних орієнтирів і зниженню ймовірності порушень [2; 5; 14].

У МХП розвиток антикорупційної культури доцільно забезпечувати через поєднання різних форматів навчання та комунікації, зокрема:

- онлайн-навчання у формі електронних курсів, обов’язкових навчальних модулів і тестування;

- очні навчальні заходи для керівників, працівників підрозділів з підвищеним рівнем ризику та новоприйнятих працівників;

- обговорення практичних кейсів, типових корупційних ризиків і етичних дилем у межах тренінгів і робочих зустрічей.

Окреме значення у формуванні добросовісного середовища має принцип *tone at the top*, який передбачає послідовну та публічну позицію керівництва щодо нетерпимості до корупції та особисту демонстрацію дотримання антикорупційних принципів. Чіткі сигнали з боку топ-менеджменту істотно впливають на сприйняття антикорупційних вимог працівниками, рівень довіри до комплаєнс-функції та готовність персоналу діяти добросовісно у складних ситуаціях [18].

Для підтримки постійної внутрішньої комунікації антикорупційні повідомлення можуть поширюватися через сучасні канали, зокрема корпоративні месенджери, Telegram-канали, внутрішні інформаційні розсилки, а також подкасти чи відеоформати, у яких у доступній формі роз’яснюються антикорупційні правила, очікування компанії та практичні аспекти їх застосування. Такий підхід сприяє формуванню культури відкритості та залученості, за якої антикорупційний комплаєнс сприймається як інструмент підтримки працівників, а не виключно як механізм контролю.

Таким чином, формування обізнаності персоналу та розбудова добродісного середовища в МХП є комплексним і динамічним процесом, що поєднує навчання, постійну комунікацію, особистий приклад керівництва та ефективні механізми зворотного зв'язку. Саме цей елемент антикорупційного комплаєнсу забезпечує сталість і практичну результативність усієї системи протидії корупції та створює підґрунтя для економічного обґрунтування ефективності її впровадження, що розглядається у підрозділі 3.5.

3.5. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованої системи

Економічна ефективність антикорупційного комплаєнсу в сучасних умовах визначається не лише прямими фінансовими показниками, а передусім здатністю системи запобігати втратам, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність операційної діяльності підприємства. Міжнародна практика корпоративного управління розглядає антикорупційний комплаєнс як інвестицію у стійкість бізнесу, а не як виключно витратну статтю [5; 14; 18].

Для великих агропромислових компаній, зокрема таких, як МХП, економічний ефект від функціонування антикорупційної системи проявляється у декількох взаємопов'язаних вимірах: фінансовому, правовому, репутаційному та операційному.

Економічне обґрунтування впровадження системи антикорупційного комплаєнсу ґрунтується на аналізі витрат, необхідних для її функціонування, та економічних ефектів, що досягаються шляхом зниження фінансових, правових і репутаційних ризиків. На відміну від інвестиційних проєктів, ефективність антикорупційного комплаєнсу має переважно превентивний характер і проявляється через запобігання потенційним втратам, а також підвищення якості корпоративного управління.

Впровадження запропонованої системи антикорупційного комплаєнсу в МХП передбачає здійснення комплексу організаційних, нормативних, навчальних та технологічних заходів. Витрати на ці заходи мають керований та операційний характер і значною мірою базуються на використанні вже наявних у компанії інституційних і організаційних ресурсів. Орієнтовну структуру витрат наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4-Орієнтовні витрати на впровадження системи антикорупційного комплаєнсу

Категорія витрат	Зміст витрат
Організаційні витрати	Формалізація ролей і відповідальності, адаптація комплаєнс-функції до діяльності дочірніх і закордонних підприємств
Актуалізація внутрішніх документів	Оновлення Кодексу етики, Антикорупційної політики, політик для бізнес-партнерів
Навчання персоналу	Розробка та проведення навчальних програм для працівників різних рівнів
Технологічне забезпечення	Підтримка та розвиток внутрішніх електронних систем декларування, моніторингу та контролю
Консультаційні послуги	Гармонізація внутрішніх процедур з міжнародними стандартами

Джерело: розроблено автором.

Наведена структура витрат свідчить про те, що впровадження антикорупційного комплаєнсу не потребує значних капіталовкладень і може бути інтегроване у поточну систему управління компанії без суттєвого фінансового навантаження.

Фінансовий вимір ефективності

Запровадження комплексної системи антикорупційного комплаєнсу дозволяє суттєво знизити ймовірність фінансових втрат, пов'язаних із корупційними правопорушеннями, штрафними санкціями, судовими витратами та розірванням

договірних відносин. Дослідження міжнародних організацій свідчать, що витрати на усунення наслідків корупційних порушень значно перевищують витрати на превентивні комплаєнс-заходи [17; 26].

У діяльності МХП економічний ефект антикорупційного комплаєнсу проявляється також у зменшенні транзакційних витрат, підвищенні прозорості закупівельних процесів, зниженні ризиків співпраці з ненадійними контрагентами та підвищенні якості управлінських рішень. Формалізовані процедури KYC, управління конфліктами інтересів і контроль взаємодії з третіми особами сприяють оптимізації бізнес-процесів і зростанню їх передбачуваності [8; 11; 14].

З метою ілюстрації можливого економічного ефекту від впровадження запропонованої системи антикорупційного комплаєнсу доцільним є використання сценарного підходу, який широко застосовується в міжнародній аналітичній та дослідницькій практиці у сфері корпоративного управління та управління ризиками. Такий підхід дозволяє оцінити потенційний діапазон економічних переваг залежно від ступеня впровадження комплаєнс-заходів та рівня зрілості системи управління.

Сценарна оцінка базується на узагальненні результатів досліджень міжнародних організацій та консалтингових компаній щодо впливу антикорупційних інструментів, зокрема підвищення прозорості закупівель, впровадження процедур належної перевірки контрагентів (due diligence), стандартизації внутрішніх процесів і посилення внутрішнього контролю, на зниження неефективних витрат та фінансових ризиків.

При цьому наведені розрахунки не є фінансовим прогнозом або бюджетним плануванням, а мають ілюстративний характер і відображають порядок можливого економічного ефекту на основі відкритих джерел та міжнародних бенчмарків. Вони слугують інструментом обґрунтування економічної доцільності розвитку антикорупційного комплаєнсу як елементу системи корпоративного управління та управління ризиками, а не оцінкою фактичних фінансових результатів діяльності компанії.

На основі зазначеного підходу в таблиці 3.5 наведено узагальнену сценарну оцінку потенційного економічного ефекту від впровадження антикорупційного комплаєнсу для МХП з урахуванням масштабів діяльності компанії, обсягів закупівель та міжнародної практики. Такий підхід відповідає рекомендаціям OECD та Transparency International, відповідно до яких оцінка економічної ефективності антикорупційних програм має здійснюватися на основі сценарних моделей і міжнародних порівняльних даних, а не шляхом прямого фінансового прогнозування

Таблиця 3.5-Ілюстративна оцінка потенційного фінансового ефекту від впровадження антикорупційного комплаєнсу (сценарний підхід)

Сценарій	Ключове припущення (на основі міжнародних досліджень)	Орієнтовний економічний ефект*	Джерельна база
Консервативний	Зниження неефективних витрат у закупівлях на $\approx 2\%$ за рахунок підвищення прозорості процедур, базових антикорупційних контролів та конкурентності	≈ 16 млн дол. США / рік	OECD, Transparency International [5; 41; 42].
Реалістичний	Підвищення конкурентності та стандартизація закупівельних процесів (елементи e-procurement, централізація контролю), $\approx 4\%$ економії	≈ 32 млн дол. США / рік	OECD (case studies з e-procurement) [5; 41].
Оптимістичний	Комплексний ефект від прозорих	≈ 40 млн дол. США / рік	OECD, PwC (compliance)

	закупівель, належної перевірки контрагентів (due diligence) та зниження правових ризиків, $\approx 5\%$ економії		benchmarks) [5;41;43].
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів OECD, Transparency International та PwC [5; 41; 42; 43]

Розрахунок здійснено виходячи з орієнтовного обсягу річних закупівель МХП на рівні близько 800 млн дол. США. Наведені показники мають ілюстративний характер, відображають порядок потенційного економічного ефекту та не є фінансовим прогнозом або бюджетним плануванням.

Наведені сценарні оцінки свідчать про те, що навіть за консервативного підходу економічний ефект від розвитку антикорупційного комплаєнсу може бути суттєвим у порівнянні з витратами на його впровадження та підтримку. Це підтверджує доцільність розгляду антикорупційного комплаєнсу не як витратної функції, а як елементу системи фінансової стабільності, управління ризиками та підвищення ефективності корпоративного управління в довгостроковій перспективі.

Крім того, наявність ефективної системи антикорупційного комплаєнсу створює додаткові фінансові можливості для компанії у частині участі в процедурах публічних закупівель. Законодавство України у сфері запобігання корупції передбачає обов'язок впровадження антикорупційних програм для окремих категорій юридичних осіб, зокрема тих, що беруть участь у державних закупівлях понад встановлені порогові значення. У цьому контексті наявність антикорупційної політики, визначеного антикорупційного уповноваженого та функціонуючих внутрішніх процедур є не лише інструментом управління ризиками, а й умовою доступу до ринку публічних контрактів, що має безпосередній економічний ефект [1; 21].

Аналогічний підхід простежується і в міжнародній практиці, де наявність антикорупційних систем та програм доброчесності розглядається як передумова участі компаній у державних закупівлях, інфраструктурних проектах і проектах за участю міжнародних фінансових організацій. Відповідно, ефективний антикорупційний комплаєнс дозволяє компаніям розширювати коло доступних контрактів, знижувати регуляторні бар'єри та підвищувати конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях [5; 22; 26].

Правовий та регуляторний ефект

Антикорупційний комплаєнс забезпечує дотримання вимог національного та міжнародного законодавства, що є особливо важливим для компаній з експортною орієнтацією та наявністю закордонних активів. Наявність ефективної антикорупційної системи знижує ризики притягнення до юридичної відповідальності, обмеження доступу до фінансових ринків, розірвання контрактів та застосування санкцій з боку іноземних регуляторів [28; 29].

У цьому аспекті економічна ефективність антикорупційного комплаєнсу полягає у запобіганні правовим ризикам, які можуть мати довгострокові негативні наслідки для фінансової стабільності, інвестиційної привабливості та стратегічного розвитку компанії.

Особливого значення цей ефект набуває для міжнародних груп компаній, діяльність яких підпадає під дію локального законодавства країн присутності, а також норм із екстериторіальною дією. У багатьох юрисдикціях антикорупційні вимоги поширюються не лише на дії компанії безпосередньо на території держави, а й на діяльність її дочірніх структур, агентів та бізнес-партнерів. За таких умов відсутність або формальний характер антикорупційних процедур може призвести до комплексних правових наслідків для всієї групи компаній, незалежно від місця вчинення порушення.

Для МХП це означає необхідність забезпечення відповідності антикорупційних політик і процедур не лише вимогам законодавства України, а й

правовим нормам країн присутності, а також міжнародним стандартам і рекомендаціям у сфері запобігання корупції. Наявність уніфікованої, але адаптованої до локальних умов антикорупційної системи дозволяє мінімізувати ризики правових колізій, уникати регуляторних обмежень і забезпечувати безперервність господарської діяльності на міжнародному рівні [5; 19; 29].

Крім того, ефективний антикорупційний комплаєнс знижує ризики вторинної відповідальності компанії за дії третіх осіб, зокрема контрагентів, агентів і посередників, що є поширеною практикою у міжнародному правозастосуванні. Формалізовані процедури перевірки контрагентів, управління конфліктами інтересів і внутрішнього контролю дозволяють компанії довести належну обачність (*due diligence*) у разі виникнення спорів або перевірок з боку регуляторів, що також має істотне економічне значення.

Таким чином, правовий та регуляторний ефект антикорупційного комплаєнсу полягає не лише у дотриманні формальних вимог законодавства, а й у захисті компанії від системних правових ризиків, які можуть впливати на фінансові результати, доступ до ринків і реалізацію довгострокової стратегії розвитку.

Репутаційна складова та довіра стейкхолдерів

Репутація є одним із ключових нематеріальних активів сучасної компанії та водночас важливим чинником її економічної стійкості. Корупційні інциденти, навіть за відсутності значних фінансових санкцій, можуть призвести до суттєвих репутаційних втрат, зниження рівня довіри з боку інвесторів, банків, бізнес-партнерів і міжнародних організацій, а також до погіршення умов фінансування та співпраці. У довгостроковій перспективі такі наслідки можуть мати більш відчутний економічний ефект, ніж прямі фінансові втрати [18; 20; 22].

Водночас наявність розвиненої та дієвої системи антикорупційного комплаєнсу розглядається стейкхолдерами як індикатор надійності та відповідального корпоративного управління. Інвестори та фінансові установи

дедалі частіше враховують наявність антикорупційних політик, процедур управління ризиками, механізмів внутрішнього контролю та реагування на порушення під час ухвалення рішень щодо співпраці або інвестування. У цьому контексті антикорупційний комплаєнс безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість компанії та її здатність залучати фінансування на вигідніших умовах [18; 22].

Для МХП впровадження стандартів ISO 37001, участь у міжнародних антикорупційних ініціативах, а також функціонування внутрішніх антикорупційних механізмів формують додану репутаційну вартість, яка має стратегічне значення для діяльності компанії. Дотримання міжнародно визнаних стандартів доброчесності сприяє зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів, зниженню репутаційних ризиків у ланцюгах постачання та підвищенню конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках.

Крім того, ефективна антикорупційна система позитивно впливає на внутрішню репутацію компанії, формуючи довіру з боку працівників і підвищуючи рівень їх залученості. Працівники, які усвідомлюють наявність чітких правил, прозорих процедур і справедливих механізмів реагування на порушення, схильні сприймати компанію як надійного та відповідального роботодавця. Це, своєю чергою, сприяє стабільності кадрового складу та зниженню витрат, пов'язаних із плинністю персоналу.

Репутаційний ефект антикорупційного комплаєнсу також тісно пов'язаний із ESG-підходом до корпоративного управління, у межах якого прозорість, доброчесність і підзвітність є ключовими очікуваннями з боку зовнішніх стейкхолдерів. Високий рівень антикорупційних стандартів дозволяє компанії послідовно формувати позитивний імідж відповідального бізнесу та забезпечує її довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, репутаційна складова антикорупційного комплаєнсу має не лише іміджеве, а й пряме економічне значення, оскільки впливає на доступ до фінансових ресурсів, умови співпраці з партнерами та стійкість позицій компанії

на національному й міжнародному ринках.

Антикорупційний комплаєнс у контексті ESG-звітування

З огляду на те, що ESG-ефект антикорупційного комплаєнсу має не лише внутрішній управлінський, а й зовнішній регуляторний вимір, доцільним є окремий розгляд ролі антикорупційної системи в контексті вимог ESG-звітування та стандартів ESRS. Антикорупційний комплаєнс у сучасних умовах є невід'ємною складовою системи сталого розвитку компанії та розглядається як ключовий елемент компоненти корпоративного управління (Governance) у межах ESG-підходу. Для компаній, що здійснюють міжнародну діяльність або мають активи в країнах Європейського Союзу, особливої актуальності набувають вимоги до прозорості та підзвітності бізнесу у зв'язку із запровадженням European Sustainability Reporting Standards (ESRS) відповідно до вимог Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) [39; 40].

ESRS передбачають обов'язкове розкриття нефінансової інформації, зокрема щодо політик і процедур запобігання корупції, управління конфліктами інтересів, функціонування механізмів внутрішнього контролю, навчання персоналу та реагування на порушення. У цьому контексті антикорупційний комплаєнс перестає бути виключно внутрішнім інструментом управління ризиками та набуває статусу елемента публічної звітності, що підлягає оцінці з боку інвесторів, фінансових установ, регуляторів і широкого кола стейкхолдерів [18; 22; 39].

Для МХП, як компанії з міжнародною присутністю та активами в Європі, розвиток антикорупційного комплаєнсу має безпосереднє значення для відповідності вимогам ESG-звітування. Наявність формалізованих і дієвих та локальних антикорупційних політик, процедур управління конфліктами інтересів, системи перевірки контрагентів (KYC), механізмів повідомлення про порушення та регулярного навчання персоналу створює підґрунтя для якісного та достовірного розкриття інформації відповідно до стандартів ESRS [2; 12; 40].

Важливим аспектом ESG-підходу є також поширення відповідальності компанії на ланцюги постачання та бізнес-партнерів. Європейські практики сталого розвитку виходять із того, що корупційні ризики третіх осіб можуть мати істотний вплив на загальний ESG-профіль компанії. У зв'язку з цим оцінка доброчесності контрагентів, наявності у них антикорупційних політик і готовності дотримуватися принципів нульової толерантності до корупції стає складовою ESG-управління [19; 20; 39].

З огляду на це, використання таких інструментів, як Кодекс бізнес-партнера, Декларація доброчесності та договірні антикорупційні застереження, дозволяє МХП не лише знижувати корупційні ризики у взаємодії з третіми особами, а й популяризувати антикорупційні стандарти компанії в ланцюгах постачання, що відповідає сучасним вимогам ESG та ESRS [20; 22; 40].

Таким чином, антикорупційний комплаєнс у контексті ESG-звітування виконує комплексну функцію: забезпечує відповідність регуляторним вимогам ЄС, підвищує прозорість і підзвітність діяльності компанії, сприяє зміцненню довіри інвесторів і партнерів, а також формує основу для сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності МХП на міжнародних ринках [18; 39; 40].

З урахуванням специфіки антикорупційної діяльності доцільним є використання комбінації якісних і кількісних індикаторів, що дозволяють оцінити ефективність системи без обов'язкової прив'язки до конкретних фінансових показників. До таких індикаторів можуть належати:

- рівень охоплення персоналу антикорупційним навчанням;
- кількість і характер повідомлень, отриманих через лінію довіри;
- динаміка виявлених і врегульованих конфліктів інтересів;
- результати внутрішніх перевірок і аудитів;
- рівень дотримання антикорупційних вимог бізнес-партнерами.

Таким чином, економічна ефективність впровадження та розвитку антикорупційного комплаєнсу в МХП проявляється у зниженні фінансових і правових ризиків, захисті репутації компанії, підвищенні якості корпоративного управління та відповідності вимогам ESG-звітування. Запропонована система антикорупційного комплаєнсу створює додану вартість для компанії, забезпечує її стійкість у довгостроковій перспективі та підтверджує доцільність подальшого розвитку і масштабування антикорупційних практик на всі активи групи.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-практичне дослідження антикорупційного комплаєнсу як інструменту корпоративного управління в агропромисловій компанії на прикладі ПрАТ «МХП». Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі антикорупційних механізмів у забезпеченні прозорості бізнесу, мінімізації корупційних ризиків та підвищенні стійкості компаній в умовах посилення регуляторних вимог, євроінтеграційних процесів і воєнних викликів.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до визначення сутності комплаєнс-менеджменту та антикорупційного комплаєнсу, систематизовано основні елементи корпоративної системи управління та розкрито місце антикорупційного комплаєнсу в структурі управління ризиками підприємства. Проведений аналіз наукових джерел дозволив дійти висновку, що антикорупційний комплаєнс у сучасному розумінні виходить за межі формального дотримання законодавчих вимог і перетворюється на комплексний управлінський інструмент, спрямований на запобігання корупційним ризикам, формування культури доброчесності та забезпечення довгострокової стабільності бізнесу.

Встановлено, що ефективний антикорупційний комплаєнс базується на ризик-орієнтованому підході, інтеграції з системами внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту, а також на активній участі керівництва у формуванні етичних стандартів. Особливу увагу в роботі приділено галузевій специфіці агропромислового сектору, який характеризується підвищеним рівнем регуляторного впливу, складними земельними відносинами, значною кількістю контрагентів і високою експортною орієнтацією. Зазначені чинники об'єктивно зумовлюють необхідність впровадження системних і превентивних антикорупційних механізмів.

У розділі 2 магістерської роботи здійснено комплексний аналіз системи антикорупційного комплаєнсу МХП з урахуванням особливостей діяльності

компанії, її корпоративної структури та умов функціонування. Дослідження показало, що МХП є вертикально інтегрованою агропромисловою компанією з масштабною операційною діяльністю та значною кількістю внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, що об'єктивно зумовлює необхідність впровадження системних антикорупційних механізмів.

У ході аналізу встановлено, що в компанії сформовано розвинену систему антикорупційного комплаєнсу, яка включає антикорупційну політику, діяльність антикорупційного уповноваженого, кодекс етичної поведінки, процедури управління конфліктами інтересів, перевірку контрагентів (KYC), механізми повідомлення про порушення та захисту викривачів, а також інструменти управління корупційними ризиками третіх осіб. Зазначені елементи інтегровані у систему корпоративного управління компанії та відповідають вимогам національного законодавства й міжнародних стандартів доброчесного бізнесу.

Окрему увагу в розділі приділено аналізу функціонування антикорупційного комплаєнсу МХП в умовах воєнного стану. Встановлено, що за таких умов комплаєнс виконує не лише контрольну, а й стабілізуючу функцію, сприяючи збереженню прозорості управлінських рішень, мінімізації корупційних і репутаційних ризиків та підтриманню довіри з боку міжнародних партнерів. Участь компанії у міжнародних ініціативах з протидії корупції додатково підсилює її спроможність діяти відповідально в умовах кризових викликів.

Аналіз ідентифікації корупційних ризиків в операційній діяльності МХП засвідчив, що на сьогодні корупційні ризики інтегровані у загальну систему управління ризиками компанії та враховуються в межах оцінки матеріальних ризиків. За результатами такої інтегрованої оцінки ризик корупції визначається як незначний, що зумовлено наявністю розвиненої системи антикорупційного комплаєнсу, ефективних механізмів внутрішнього контролю та відсутністю суттєвих корупційних інцидентів. Водночас застосування принципу постійного моніторингу ризиків забезпечує готовність компанії реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії з урахуванням сучасних міжнародних стандартів, регуляторних вимог, галузевої специфіки та практики функціонування МХП. На відміну від описового аналізу, здійсненого у попередньому розділі, третій розділ має чітко виражену прикладну спрямованість і містить системні пропозиції, орієнтовані на подальший розвиток та підвищення ефективності антикорупційної системи компанії.

У межах розділу запропоновано модель антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії, що ґрунтується на інтеграції антикорупційних інструментів у систему корпоративного управління, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю. Обґрунтовано доцільність інституційного закріплення відповідальності за антикорупційний комплаєнс на різних рівнях управління, з урахуванням міжнародної структури групи компаній, вимог захисту персональних даних та локальних правових режимів у країнах присутності. Особливу увагу приділено необхідності поєднання централізованого підходу до формування антикорупційних стандартів із залученням локального персоналу до їх практичного впровадження.

Важливим результатом третього розділу є розробка поетапного порядку впровадження та розвитку антикорупційних політик і процедур, який передбачає чітку логіку дій: від визначення сфери застосування та відповідальних осіб до поширення антикорупційних вимог на бізнес-партнерів і закордонні активи групи. У роботі наголошено, що навіть за наявності формалізованих політик їх ефективність залежить від якості імплементації, адаптації до локального законодавства та практик, а також від реального залучення працівників до процесів комплаєнсу.

Окрему увагу в третьому розділі приділено питанням ідентифікації, оцінки та моніторингу корупційних ризиків. Обґрунтовано доцільність поєднання глобального підходу до управління корупційними ризиками з урахуванням типових форм ризиків, рекомендованих Національним агентством з питань

запобігання корупції, та адаптації цих підходів до специфіки окремих активів і країн присутності. Запропоновано використовувати корупційні ризики як складову загальної системи управління ризиками, що дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень і уникнути дублювання функцій.

У межах розділу також систематизовано підходи до моніторингу та контролю за дотриманням антикорупційних вимог у групі компаній. Доведено, що ефективний контроль має базуватися на поєднанні постійного моніторингу, внутрішніх перевірок, аналізу повідомлень лінії довіри та розгляду високоризикових випадків на рівні колегіальних органів управління. Запропоновано підхід до розподілу відповідальності між антикорупційним уповноваженим, локальними комплаєнс-функціями та комітетами з аудиту і ризиків, що дозволяє забезпечити належний рівень незалежності та об'єктивності контролю.

Суттєве місце у третьому розділі відведено питанням реагування на порушення та впровадження коригувальних заходів. Обґрунтовано, що система антикорупційного комплаєнсу має не лише фіксувати порушення, а й забезпечувати їх аналіз, усунення причин та запобігання повторенню аналогічних ситуацій у майбутньому. Такий підхід сприяє підвищенню зрілості комплаєнс-функції та формуванню довіри до неї з боку працівників і партнерів.

Значну увагу в третьому розділі приділено формуванню обізнаності персоналу та розвитку культури доброчесності. Обґрунтовано, що ефективність антикорупційного комплаєнсу неможлива без системного навчання, постійної внутрішньої комунікації та чіткої позиції керівництва щодо нетерпимості до корупції. Запропоновано поєднання різних форматів навчання — онлайн-курсів, очних тренінгів, практичних кейсів, а також використання сучасних каналів комунікації для поширення антикорупційних меседжів. Особливий акцент зроблено на ролі “tone at the top” як чинника, що безпосередньо впливає на реальне сприйняття антикорупційних вимог у компанії.

Окремим результатом третього розділу є обґрунтування економічної

доцільності розвитку антикорупційного комплаєнсу та його значення у контексті ESG-звітування. Доведено, що антикорупційні практики компанії мають прямий вплив на фінансову стабільність, правову безпеку, репутацію та інвестиційну привабливість бізнесу. У зв'язку із запровадженням європейських стандартів сталого звітування ESRS відповідно до вимог CSRD антикорупційний комплаєнс набуває статусу елемента публічної підзвітності, а відповідальність компанії поширюється також на її ланцюги постачання та бізнес-партнерів.

Таким чином, третій розділ магістерської роботи сформував цілісну систему практичних рекомендацій щодо розвитку антикорупційного комплаєнсу агропромислової компанії, які можуть бути використані як у діяльності МХП, так і адаптовані іншими компаніями аграрного сектору. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення стійкості бізнесу, зміцнення довіри стейкхолдерів і забезпечення довгострокового сталого розвитку в умовах сучасних регуляторних і геополітичних викликів.

Елементи науково-практичної новизни роботи полягають у розробці прикладного підходу до побудови системи антикорупційного комплаєнсу агропромислового підприємства, заснованого на оцінці корупційних ризиків та поєднанні глобальної комплаєнс-функції з адаптованими локальними процедурами.

У роботі запропоновано ризик-орієнтований підхід до оцінки корупційних ризиків у розрізі конкретних бізнес-процесів, який використовується як інструмент визначення рівня централізації або децентралізації антикорупційних процедур у межах багаторівневої корпоративної структури. Обґрунтовано доцільність формування глобальної антикорупційної функції, що встановлює єдині стандарти, принципи та контрольні механізми, у поєднанні з локальними процедурами, які враховують операційні та регіональні особливості діяльності окремих бізнес-одиниць.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання в діяльності агропромислових підприємств із

складною корпоративною структурою, зокрема вертикально інтегрованих агрохолдингів.

Запропонований підхід може бути використаний службою комплаєнсу, службами безпеки чи інших функціональних підрозділів, що займаються антикорупційною функцією для проведення оцінки корупційних ризиків та формування системи глобальних стандартів і локальних процедур, внутрішнім аудитом — для планування ризик-орієнтованих перевірок, а також керівництвом компанії — для забезпечення єдності антикорупційних підходів при збереженні операційної гнучкості та ефективності управління. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню результативності антикорупційного комплаєнсу та зниженню рівня формалізації комплаєнс-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змін. і допов.).
2. International Organization for Standardization. *ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use.* – Geneva : ISO, 2016.
3. Антикорупційна стратегія України на 2021–2025 роки : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX.
4. United Nations Global Compact. *The Ten Principles of the UN Global Compact.* – New York, 2023.
5. OECD. *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance.* – Paris : OECD Publishing, 2010.
6. Березюк К. М. Комплаєнс-менеджмент як інструмент корпоративного управління // Бізнес Інформ. – 2021. – № 4.
7. Гарагонич О. В. Комплаєнс-система в управлінні сучасною організацією // Вісник економічної науки України. – 2020. – № 2.
8. Коршун А. М. Управління комплаєнс-ризиками в діяльності підприємств // Економічний простір. – 2021. – № 165.
9. Бортнікова М. Г., Малиновська Ю. Б., Стасюк Н. Р. Комплаєнс-менеджмент у системі корпоративного управління // Бізнес Інформ. – 2022. – № 6
10. Луньова В. А. Корпоративне управління: теорія та практика. – Київ : КНЕУ, 2020.
11. Найдюк П. В., Рейкін В. С. Ризик-менеджмент у корпоративному управлінні. – Харків : Фактор, 2019.
12. COSO. *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance.* – New York : COSO, 2017.
13. ISO. *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines.* – Geneva :

ISO, 2018.

14. Katz J. *Corporate Compliance Programs and Ethics*. – New York : Wolters Kluwer, 2018.

15. Pieth M., Low R. *Collective Action: Innovative Strategies to Prevent Corruption*. – Cheltenham : Edward Elgar, 2014.

16. Hess D. *Combating Corruption in Global Supply Chains*. – Cambridge : Cambridge University Press, 2017.

17. Rose-Ackerman S., Palifka B. *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. – Cambridge : Cambridge University Press, 2016.

18. Healy P., Serafeim K. *Corporate Governance and Accountability*. – Harvard Business School, 2020.

19. OECD. *Guidelines for Multinational Enterprises*. – Paris : OECD Publishing, 2011.

20. Transparency International. *Business Integrity Toolkit*. – Berlin, 2022.

21. Національне агентство з питань запобігання корупції. Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження антикорупційних програм юридичних осіб. – Київ : НАЗК, 2023.

22. World Economic Forum. *Partnering Against Corruption Initiative (PACI)*. – Geneva, 2021.

23. Саблук П. Т. Аграрна економіка України. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2019.

24. Шпикуляк О. Г. Інституційні засади розвитку агропромислового комплексу // Економіка АПК. – 2020. – № 3.

25. FAO. *Governance and Corruption in Agriculture*. – Rome : FAO, 2021.

26. World Bank. *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*. – Washington, DC : World Bank, 2020.

27. Bennett A., Checkel J. T. *Process Tracing and the Social Sciences*. – Cambridge : Cambridge University Press, 2015.
28. United Nations. *United Nations Convention against Corruption*. – New York : United Nations, 2004.
29. OECD. *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*. – Paris : OECD Publishing, 2011.
30. ПрАТ «МХП». Антикоруційна політика. – Київ, чинна редакція. (Офіційний вебсайт МХП), 2025.
31. Кодекс етичної поведінки МХП, Київ, чинна редакція (Офіційний вебсайт МХП), 2021.
32. ПрАТ МХП Процедура взаємодії підрозділів при розгляді та врегулюванні наявних або потенційних конфліктів інтересів– Київ, чинна редакція, 2024
33. ПрАТ «МХП». Декларація доброчесності. – Київ, чинна редакція.2021
34. ПрАТ «МХП». Процедура здійснення перевірки контрагентів (Know Your Counterparty, KYC). – Київ, чинна редакція, 2024
35. ПрАТ «МХП». Політика інформування про порушення та захисту прав заявників. – Київ, чинна редакція 2025.
36. ПрАТ «МХП». Кодекс бізнес-партнера. – Київ, чинна редакція, 2021
37. ПрАТ «МХП». Процедура здійснення перевірки контрагентів (Know Your Counterparty, KYC). – Київ, чинна редакція, 2024
- 38 ПрАТ «МХП». Політика з управління конфліктом інтересів. – Київ, чинна редакція. (Офіційний вебсайт МХП)
39. European Commission. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014,

Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). – Brussels, 2022.

40. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. – Brussels, 2023

41. OECD. *Preventing Corruption in Public Procurement*. — Paris : OECD Publishing, 2016.

42. Transparency International. *Corruption in Public Procurement*. — Berlin: Transparency International Secretariat, 2014.

43. PwC. *Global Economic Crime and Fraud Survey*. — London : PricewaterhouseCoopers, 2022.

44. Дзюба А. Ю. Антикоруційний комплаєнс як складова управління ризиками підприємства // *Форум права*. — 2019. — № 1. — С. 23–31. — URL: https://forumprava.pp.ua/files/023-031-2019-1-FP-Dziuba_5.pd

45. European Union. *Regulation (EU) 2023/1115 on deforestation-free products*. — Official Journal of the European Union, 2023.

46. European Commission. *EU Deforestation Regulation: Due Diligence Statement and Supply Chain Obligations*. — Brussels, 2023

47. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Офіційний сайт — статистичні матеріали щодо аграрної політики та експорту продукції*. — Київ: Минагрополітики. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/minahropolityky-ta-uchasnyky-zernovoho-rynku-uzghodyly-hranychni-obsiahy-eksporthu-zernovykh-u-20242025-marketynhovomu-rotsi>

48. Державна служба статистики України. *Сільське, лісове та рибне господарство — офіційні статистичні дані*. — Київ: Держстат, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/silske-lisove-ta-rybne-hospodarstvo>

49. Державна служба статистики України. *Головна сторінка — статистичні дані про сільське господарство та підприємства.* — Київ: Держстат, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk>

50. United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). *Corruption Challenges and Anti-Corruption Practices in the Private Sector in Ukraine with a Focus on Energy and Construction.* — Vienna : UNODC, 2023. — URL: https://businessintegrity.unodc.org/bip/uploads/documents/resources/Corruption_Challenges_and_Anti-Corruption_Practices_in_the_Private_Sector_in_Ukraine_with_a_Focus_on_Energy_and_Construction_UKR.pdf