



# Відновлення України на засадах добročесності: роль етичного бізнесу

Авторка:

**Софія Сапігура**

Цей звіт підготовлено організаціями Accountability Lab та Професійною асоціацією з корпоративного управління (ПАКУ) за фінансової підтримки Фонду «Нова демократія» (New Democracy Fund), що фінансується Міністерством закордонних справ Данії.

**Лютий 2026, Київ**



# Зміст

Глосарій		4
Резюме		5
Методологія		8
Розділ 1.	Диференційовані профілі зрілості бізнес-добročесності	11
Розділ 2.	Контекст упровадження бізнес-добročесності	20
2.1	Сприйнята бізнесом цінність ініціатив із посилення добročесності	20
2.2	Практичні вигоди від застосування механізмів корпоративного комплаєнсу та бізнес-добročесності	21
Розділ 3.	Зобов'язання у сфері бізнес-добročесності: незначні за обсягом, проте помітні за впливом	23
3.1	Виклики, з якими стикається етичний бізнес	23
3.2	Демотиваційний вплив нерівномірної демократичної інклюзивності	27
Розділ 4.	Пріоритетні потреби у сфері бізнес-добročесності й корпоративного комплаєнсу	29
4.1.	Операційні обмеження в застосуванні окремих заходів бізнес-добročесності й корпоративного комплаєнсу	30
4.2.	Цільові потреби для подолання операційних обмежень	31
Розділ 5.	Високий рівень готовності бізнесу до колективних дій	34
Висновки		37
Додаток 1.	Анкета	38
Додаток 2.	Узагальнення результатів інтерв'ю	46



# Глосарій

**Бізнес-добросесність** – це принципний підхід до ведення бізнесу, за якого комплаєнс і етичні норми інтегровані у філософію компанії та її комерційну діяльність. Він охоплює дотримання законів і регуляторних вимог, а також утвердження етичних цінностей. Дотримання принципів добросесності включає запобігання підкупу та корупції, протидію відмиванню коштів, дотримання санкційних режимів, захист прав споживачів, екологічне та соціальне управління (ESG), а також належне виконання податкових зобов'язань.<sup>1</sup>

**Бізнес-етика** – це застосування етичних цінностей у поведінці бізнесу.<sup>2</sup>

**Комплаєнс** – це забезпечення та підтримання дотримання встановлених політик, регуляторних вимог, стандартів і правил. Він спрямований на запобігання порушенням та їх виявлення й охоплює як внутрішні політики та процедури компанії, так і вимоги законодавства. Основною метою корпоративного комплаєнсу є забезпечення наявності в компанії надійної системи внутрішнього контролю для управління ризиками, з якими стикається бізнес.<sup>3</sup>

**Корпоративне управління** – це система, за допомогою якої компанії спрямовують і контролюють свою діяльність. Вона формує рамку, в межах якої компанія досягає своїх цілей, і охоплює як корпоративну культуру, так і внутрішні системи та механізми контролю, через які здійснюється управління ризиками.<sup>4</sup>

**Корпоратизація** – це процес зміни організаційно-правової форми суб'єкта господарювання з метою перетворення його на корпоративне підприємство.<sup>7</sup>

**Корупція** – це зловживання повноваженнями з метою одержання приватної вигоди, що завдає шкоди публічним інтересам і зазвичай супроводжується порушенням законодавства, регуляторних вимог та/або стандартів добросесності.<sup>5</sup>

**Принижувальне поводження або приниження людської гідності** – це дії, що призводять до почуття страху, тривоги, власної нікчемності чи страждання, які перевищують те, що є неминучим у межах правомірного контексту. У законних ситуаціях (наприклад, під час перевірки чи накладення штрафу) певний рівень дискомфорту або стресу може бути неминучим. Водночас орган публічної влади чи посадова особа не мають права завдавати додаткових переживань чи страждань, які не є необхідними для здійснення правомірної процедури та не виправдані її легітимною метою.<sup>6</sup>

**Суб'єкт господарювання (або «суб'єкт»)** – учасник господарських відносин, який здійснює господарську діяльність шляхом реалізації своєї господарської компетенції, володіє відокремленим майном і несе відповідальність за свої зобов'язання в межах цього майна. До суб'єктів господарювання належать державні, комунальні та інші підприємства, а також фізичні особи-підприємці, зареєстровані відповідно до законодавства та такі, що провадять господарську діяльність. У цьому звіті термін охоплює підприємства, компанії та фізичних осіб-підприємців.

**Регуляторна свавільність** – непослідовне, непередбачуване або надмірно дискреційне застосування законів, правил чи адміністративних процедур органами публічної влади, яке не має чіткого обґрунтування, належної доказової бази, дотримання належної правової процедури та/або усталених правових норм.<sup>7</sup>

**Верховенство права** – це норма, згідно з якою закон однаково застосовується до всіх громадян, а їхні права не залежать від статусу чи впливу та захищаються незалежною судовою системою.<sup>8</sup>

[Примітки доступні тут](#)

# Резюме

У цьому звіті подано доказову оцінку того, яким чином українські компанії розвивають практики доброчесності та корпоративного комплаєнсу в умовах збройного конфлікту. Висвітлюючи конкретні закономірності, секторальну динаміку та позиції етично відповідального бізнесу, звіт має на меті підтримати процес повоєнного відновлення, у межах якого доброчесність бізнесу не лише належним чином забезпечується, а й стратегічно використовується для формування більш конкурентоспроможної, прозорої та стійкої економіки України.

У звіті визначено ключові чинники зрілості бізнес-доброчесності, основні операційні обмеження, а також нові можливості для ініціатив колективних дій, спрямованих на запобігання корупції під час відновлення. Проведений аналіз дає змогу окреслити, які заходи з доброчесності забезпечують для компаній найбільшу додану вартість, у яких сферах зберігаються прогалини інституційної спроможності та які форми зовнішньої підтримки є найбільш нагальними.

Звіт засвідчує розподіл компаній за рівнями зрілості доброчесності, за якого потужне ядро компаній демонструє розвинені практики доброчесності, водночас помітна частка суб'єктів залишається на ранньому етапі розвитку. Це одночасно свідчить про досягнутий прогрес і підкреслює потребу в цільовій підтримці для підвищення загального рівня зрілості системи в межах вибірки. Отримані результати вказують на відсутність лінійних або монотонних тенденцій, що свідчить про те, що рівень зрілості доброчесності визначається насамперед внутрішніми механізмами корпоративного управління, залученістю керівництва та організаційною культурою, а не правовою формою компанії, її економічним масштабом чи віком. Водночас простежуються закономірності у секторальному розподілі рівнів зрілості доброчесності, що вказує на потенційні прогалини спроможності та секторальний дисбаланс, зокрема в будівельному секторі.

У звіті обґрунтовується, що широкий спектр реформ, спрямованих на посилення доброчесності – зокрема відкриті дані, державні реєстри, онлайн-сервіси та політики корпоративного комплаєнсу, – забезпечив відчутну практичну цінність для бізнесу, включеного до вибірки, хоча корисність реформ

залишається нерівномірною залежно від конкретних ініціатив. Отримані результати свідчать, що заходи з доброчесності забезпечують суттєві й багатовимірні вигоди для переважної більшості компаній — від зниження ризиків і підвищення рівня довіри та репутаційної стійкості до зміцнення внутрішніх бізнес-процесів, — водночас підкреслюючи ключову роль окремих інструментів (зокрема навчання, внутрішніх політик, цифровізації, аудитів та систем управління ризиками) у забезпеченні цих позитивних результатів.

Дані свідчать, що велика частка компаній, охоплених вибіркою, стикається з труднощами у впровадженні заходів з доброчесності, причому ці труднощі розподіляються між кількома елементами системи комплаєнсу. Найбільш суттєві прогалини інституційної спроможності стосуються систем управління ризиками, а також дефіциту фахівців, відповідальних за комплаєнс, управління ризиками та проведення операційного аудиту.

У межах вибірки антикорупційний комплаєнс рідко обмежує господарську діяльність, однак компанії, що дотримуються стандартів доброчесності, й надалі стикаються – поряд із нерівномірним забезпеченням верховенства права – із системними обмеженнями на ринках, де для збереження економічної конкурентоспроможності фактично вимагаються неформальні практики, регуляторна свавільність та закриті неформальні мережі, що підкреслює потребу в цільових реформах і спрямованій підтримці. Висока готовність бізнесу, охопленого вибіркою, долучатися до колективних дій проти корупції під час відновлення створює критично важливу можливість для поглиблення реформ у сфері бізнес-доброчесності через структуровані мережі, спільні стандарти та скоординовані механізми моніторингу підтримки.

Хоча багато компаній, охоплених вибіркою, спроможні самостійно підтримувати зусилля з впровадження доброчесності, переважна більшість потребує цільової зовнішньої підтримки, зокрема у сферах правової та технічної допомоги, фінансування, нарощування кадрового потенціалу, а також використання цифрових інструментів для розвитку систем комплаєнсу й доброчесності.

Для аналізу трьома ключовими групами заінтересованих

сторін – донорами, органами публічної влади України та українською бізнес-спільнотою – у звіті сформульовано 13 рекомендацій, згрупованих відповідно до їхнього основного спрямування:

- посилення сприятливого середовища для етичних бізнес-практик (рекомендації 1-6);
- інституціоналізація рамок бізнес-добросовісності (рекомендації 7-10);
- підтримка ініціатив колективних дій і механізмів моніторингу, спрямованих на запобігання корупції під час відновлення (рекомендації 11-13).

Звіт слугує практичним ресурсом для донорів, органів державної влади, бізнес-асоціацій та партнерів із приватного сектору, які прагнуть розробляти програми технічної допомоги з метою вдосконалення регуляторних підходів і зміцнення екосистеми бізнес-добросовісності в Україні з урахуванням динаміки збройного конфлікту.

Отримані результати є особливо релевантними для донорів і політиків, які потребують детальних, орієнтованих на практику доказових даних для формування програмної архітектури та інвестиційних стратегій. Вони також надають українському бізнесу й бізнес-асоціаціям практично застосовні орієнтири щодо посилення внутрішніх систем, подолання регуляторних викликів і розвитку колективних дій для зниження корупційних ризиків у секторах відновлення.

**Результати є особливо релевантними для донорів і політиків, які потребують детальних, практикоорієнтованих емпіричних даних для обґрунтування розроблення програм і формування інвестиційних стратегій.**

## Вступ

### Контекст

Українські суб'єкти господарювання з лютого 2022 року функціонують в умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, масштабних руйнувань інфраструктури, дії правового режиму воєнного стану, фіскальних і фінансових обмежень, а також підвищеної вразливості до корупційних ризиків на місцевому рівні, у секторах, ключових для відновлення, та під час реалізації проєктів.

Повоєнне відновлення України відбуватиметься в умовах підвищеного ризику, що характеризуватимуться значними фінансовими надходженнями у ключові сектори, пов'язані з відбудовою, зокрема в будівельний та енергетичний.

Донорська підтримка залишається безпрецедентною, а використання цих ресурсів неминуче перебуватиме під посиленою увагою, що потребуватиме додаткових зусиль для забезпечення прозорості. Водночас, попри широке визнання корупційних ризиків, наявні підходи нерідко розглядають приватний сектор передусім як джерело ризиків, а не як потенційний рушій добросовісності.



## Дослідницькі питання та аналітична рамка

Дослідження побудоване навколо центрального питання: яким чином можна використати доброчесність бізнесу – поза межами формального корпоративного комплаєнсу – для посилення стійкості, забезпечення справедливої конкуренції, економічного процвітання та довіри в економіці повоєнної відбудови України? Загальне дослідницьке питання зосереджується на тому, як українські компанії розвиватимуть практики доброчесності та комплаєнсу в умовах війни та під час відбудови, а також на ролі, яку можуть відігравати етично відповідальні компанії у зниженні корупційних ризиків у секторах, пов'язаних із відбудовою.

Дослідження спрямоване на заповнення визнаного дефіциту доказової бази, який обмежує ефективне проєктування заходів підтримки відбудови, орієнтованих на доброчесність. Хоч наявні дослідження пропонують фрагментарні уявлення про корупційні ризики, з якими стикаються українські підприємства,<sup>9 10 11 12</sup> та про антикорупційні заходи,<sup>13 14 15 16</sup> що застосовуються на практиці в приватному секторі, питання про те, як етично зорієнтовані підприємства виступають агентами змін у межах екосистеми доброчесності бізнесу та з якими викликами вони стикаються, залишається недостатньо дослідженим. Зокрема, недостатньо відомо про рівень зрілості доброчесності таких компаній, ефективність упроваджених ними механізмів доброчесності та комплаєнсу, обмеження, з якими вони зіштовхуються на ринках із дефіцитом доброчесності, а також про умови, за яких етична ділова поведінка може бути збережена та масштабована під час відбудови.

**«Питання того, як етично зорієнтовані підприємства виступають агентами змін, залишається недостатньо дослідженим»**

Теорія змін, що лежить в основі цього дослідження, виходить із припущення, що доброчесність бізнесу може функціонувати як стратегічний актив для процесів відбудови за умови, що етично зорієнтовані підприємства мають можливість інтегрувати системи доброчесності у свою діяльність, працювати в передбачуваному регуляторному середовищі та колективно взаємодіяти з метою зниження корупційних ризиків. Для перевірки причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі цієї теорії змін, у дослідженні здійснюється оцінювання: (i) які реформи та заходи, спрямовані на посилення доброчесності, суб'єкти господарювання сприймають як найбільш ефективні вихідні чинники для ведення діяльності на засадах доброчесності; (ii) які проміжні результати – зокрема зниження ризиків, підвищення рівня довіри й посилення внутрішніх бізнес-процесів – генеруються внаслідок упровадження механізмів корпоративного комплаєнсу та доброчесності бізнесу; (iii) які конкретні інструменти доброчесності бізнесу й корпоративного комплаєнсу виступають найбільш ефективними трансмісійними чинниками для досягнення позитивних результатів як для бізнесу, так і для системи врядування.

Дослідження також аналізує структурні та контекстуальні обмеження, які підривають припущення, закладені в теорії змін, зокрема нерівномірне забезпечення верховенства права, регуляторну свавільність та ринкові викривлення, що ставлять етично орієнтований бізнес у несприятливе становище. Паралельно в межах дослідження оцінюються прогалини інституційної спроможності та сприятливі умови для розвитку доброчесності шляхом визначення того, які компоненти систем бізнес-доброчесності та комплаєнсу є найбільш складними для впровадження, які форми зовнішньої підтримки необхідні для подолання цих труднощів, а також яким чином потреби в підтримці відрізняються залежно від рівня зрілості доброчесності та галузевої специфіки.

Насамкінець дослідження розглядає колективні антикорупційні дії як механізм масштабування в межах теорії змін шляхом оцінювання готовності та спроможності бізнесу долучатися до спільних антикорупційних ініціатив у процесі відбудови, визначення пріоритетних форматів такої взаємодії, а також аналізу умов, за яких донори, міжнародні партнери та бізнес-асоціації можуть найбільш ефективно підтримувати колективні антикорупційні зусилля й посилювати бізнес-орієнтовані рішення у сфері доброчесності.

## Мета звіту

Метою звіту є формування практико-орієнтованих, доказових аналітичних висновків для підтримки донорів, міжнародних партнерів і бізнес-асоціацій у масштабуванні та розвитку автентичних, ініційованих самим бізнесом рішень у сфері доброчесності, які українські компанії напрацювали у відповідь на стрімко мінливі умови воєнного часу та відбудови.

Звіт покликаний задіяти часто недооцінений потенціал етично орієнтованого бізнесу як активного суб'єкта зниження корупційних ризиків, а не розглядати приватний сектор виключно як джерело таких ризиків.

## Структура звіту

Основна частина звіту структурована таким чином. У розділі 1 проаналізовано відмінні профілі зрілості доброчесності бізнесу серед українських компаній, виокремлено характерні міжсекторальні закономірності й визначено сфери, у яких прогалини інституційної та організаційної спроможності є найбільш вираженими.

Розділ 2 присвячено аналізу ширшого інституційного та регуляторного контексту здійснення доброчесної підприємницької діяльності, зокрема сприйняттю цінності й конкретних переваг реформ, спрямованих на посилення доброчесності, а також механізмів корпоративного комплаєнсу.

У розділі 3 досліджуються обмеження, з якими стикається етично орієнтований бізнес, з особливим акцентом на нерівномірне правозастосування, регуляторну свавільність і викривлення конкуренції, що підривають бізнес-моделі, засновані на принципах доброчесності.

У розділі 4 визначено пріоритетні потреби компаній для провадження діяльності на засадах доброчесності бізнесу та корпоративного комплаєнсу, зокрема у фінансовій, технічній і цифровій підтримці, а також у розвитку інституційної та кадрової спроможності.

У розділі 5 оцінено готовність бізнесу до колективних антикорупційних дій та окреслено можливості для посилення спільних, секторальних і підтримуваних донорами ініціатив.

## Методологія

Дослідження, покладене в основу цього звіту, поєднує огляд наукової та прикладної літератури, структуроване опитування українських компаній із подальшими поглибленими інтерв'ю, а також аналіз матеріалів із відкритих джерел.

## Вибірка опитування та підхід до збору даних

Опитування було спрямоване на компанії, які раніше брали участь в ініціативах у сфері доброчесності бізнесу, корпоративного врядування чи комплаєнсу, що дало змогу вийти за межі абстрактних уявлень і зосередитися на конкретних практиках, обмеженнях та потребах. У межах опитування було зібрано мікродані шляхом запитань, у яких респондентів просили описати свій досвід за останні два роки, з метою формування прикладних висновків щодо видів підтримки, необхідних для ефективного використання антикорупційних заходів у процесі післявоєнної відбудови України.

Вибірка опитування охоплює 118 компаній зі спільноти ПАКУ,<sup>17</sup> які на добровільній основі погодилися заповнити анонімну анкету з 19 запитань, адміністровану через онлайн-платформу Qualtrics. Анкета опитування подана в додатку до цього звіту. Після проведення пошукового аналізу зібраних мікроданих було здійснено поглиблені інтерв'ю з 10 респондентами, які під час заповнення анкети надали свої контактні дані та згоду на подальшу комунікацію в дослідницьких цілях. Узагальнену аналітичну записку за результатами інтерв'ю також наведено в додатку до цього звіту.

## Концептуалізація понять «етичний бізнес» та «рівень зрілості доброчесності»

У звіті термін «етичний бізнес» використовується для позначення суб'єкта господарювання, який послідовно дотримується стандартів доброчесності ведення бізнесу. У цьому розумінні етична ділова поведінка

виходить за межі формального дотримання законодавства та охоплює практичне впровадження принципів доброчесності у повсякденну господарську діяльність. Зокрема, це передбачає запобігання хабарництву та корупції, відповідальну взаємодію з органами публічної влади, дотримання санкційних режимів, належне корпоративне управління, ефективне управління ризиками, прозорість у сфері закупівель і договірних відносин, підзвітність у взаєминах із партнерами, працівниками та громадами, повагу до верховенства права, а також просування принципів ділової етики.

Водночас у звіті етичний бізнес розглядається не як ідеалізована або статична категорія, а як континуум «рівнів зрілості доброчесності», сформований поєднанням внутрішніх управлінських механізмів і зовнішніх інституційних умов. Термін «зрілість доброчесності бізнесу» вживається для позначення ступеня, відповідно до якого суб'єкт господарювання розробив, упровадив й інтегрував принципи доброчесності бізнесу та корпоративного комплаєнсу у свої внутрішні управлінські механізми, операційні процеси та організаційну культуру – від поодиноких або фрагментарних практик до повністю інституціоналізованих, керівництвом підтримуваних систем, що послідовно застосовуються, моніторяться та постійно вдосконалюються на практиці. Інші терміни наведено у глосарії.

## **Концептуалізація та операціоналізація профілів зрілості доброчесності й сегментації компаній**

Профілі зрілості доброчесності – що відображають 10-бальну шкалу рівня готовності та відданості компаній принципам корпоративного комплаєнсу й бізнес-доброчесності – були визначені на основі самооцінок респондентів, наданих у відповідях на анкету.

Сегментація компаній за секторами відповідає рамковій класифікації, розробленій у межах інструменту YouControl Catalogue.<sup>18</sup> Водночас сегментація за віком ґрунтується на ключових історичних періодах, що сформували економічний і соціальний ландшафт України,

кожен з яких створював відмінні умови для становлення й розвитку бізнесу.

Сегмент компаній із тривалістю діяльності понад 35 років охоплює підприємства, засновані до відновлення незалежності України у 1991 році, які, відповідно, формувалися та розвивалися в інституційному й економічному контексті пізнього радянського періоду. Сегмент 21-34 роки включає компанії, створені після 1991 року, але до початку масштабної приватизації державних підприємств на початку 2000-х років – формативної доби, позначеної становленням перших олігархічних конгломератів в Україні.

Сегмент 11-20 років охоплює економічні суб'єкти, створені з середини 2000-х років, але до Революції Гідності 2014 року, – періоду, що характеризувався поступовою консолідацією ринків і зростанням регуляторної складності. Сегмент 4-10 років стосується компаній, заснованих після 2014 року, але до повномасштабного вторгнення у 2022 році, у контексті анексії Криму та частини Луганської й Донецької областей, посилення уваги до санкційних режимів, а також підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що відкрило нові можливості для виходу на європейські ринки. Нарешті, сегмент 1-3 роки охоплює компанії, створені в докорінно зміненому бізнес-середовищі, яке сформувалося після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році.

## **Обмеження опитування та дослідження**

### **Склад вибірки та упередженість самовідбору.**

Вибірка опитування складається з компаній, які добровільно взяли участь у дослідженні та раніше мали досвід залучення до ініціатив у сфері бізнес-доброчесності, корпоративного управління чи комплаєнсу. У результаті отримані висновки переважно відображають

погляди підприємств, які вже певною мірою інтегровані в рамки доброчесності, тоді як компанії з обмеженим або відсутнім таким досвідом можуть бути недостатньо представлені. Відповідно, результати слід інтерпретувати з урахуванням цієї вибіркової особливості.

**Опора на дані самооцінки респондентів.** Рівні зрілості доброчесності, а також наявність, якість і ефективність механізмів корпоративного комплаєнсу визначалися на основі самооцінки респондентів. Хоча опитування було анонімним і спроектованим таким чином, щоб мінімізувати ефект соціальної бажаності, можливість завищення або заниження самооцінок не може бути повністю виключена. Шкала зрілості доброчесності відображає сприйманий рівень підготовленості компаній, а не результати зовнішньої верифікованої оцінки.

**Обмежена зовнішня верифікація комплаєнс-практик.** Дослідження не передбачало проведення незалежних аудитів, аналізу внутрішньої документації чи сторонньої перевірки задекларованих заходів у сфері доброчесності. Відтак аналіз зосереджується на сприйнятті рівня впровадження та на фактично пережитих результатах, а не на формальній сертифікації комплаєнсу чи об'єктивних оцінюваннях ефективності.

**Розмір вибірки та секторальний розподіл.** Хоча обсяг вибірки (118 компаній) дає змогу отримати змістовні аналітичні висновки, він обмежує можливість формулювання статистично узагальнюваних висновків щодо всіх секторів економіки України. Відтак міжсекторальні порівняння слід трактувати як індикативні закономірності, а не як вичерпні оцінки на рівні секторів загалом.

**Фокус на компаніях, пов'язаних із ПАКУ та залучених до ініціатив з доброчесності.** Вибірка сформована виключно з компаній, що входять до мережі ПАКУ, які можуть відрізнитися від непов'язаних із нею суб'єктів господарювання. Такий фокус був свідомим і відповідав меті звіту – дослідити діяльність етично орієнтованих бізнесів, – однак водночас обмежує можливість ширшої екстраполяції отриманих висновків.

**Перехресний дизайн дослідження та часові обмеження.** Дослідження фіксує сприйняття та практики бізнесу в конкретний момент часу (вересень–листопад 2025 року) в умовах триваючої війни та динамічного контексту відновлення. Практики доброчесності, підходи до правозастосування та ринкові умови можуть змінюватися в міру прискорення відбудови,

просування регуляторних реформ або еволюції донорських програм.

**Обмежене розуміння змін у часі.** Дослідження не відстежує змін рівня зрілості доброчесності чи комплаєнс-практик у динаміці. Унаслідок цього можливості формулювання причинно-наслідкових висновків щодо того, як системи доброчесності та комплаєнсу еволюціонують, масштабуються або деградують під тривалим тиском процесів відбудови, залишаються обмеженими.

**Обмеження вибірки для інтерв'ю.** Поглиблені інтерв'ю були проведені з обмеженою підгрупою респондентів опитування, які надали згоду на подальшу взаємодію. Хоча ці інтерв'ю забезпечили цінну якісну глибину та контекстуальне тлумачення результатів, їх не можна вважати такими, що відображають повне різноманіття досвіду всіх опитаних суб'єктів господарювання.

**Контекстуальна зумовленість висновків.** Результати дослідження сформовані унікальним для України воєнним, інституційним і пов'язаним з відновленням відбудовним контекстом, зокрема нерівномірним забезпеченням верховенства права, регуляторною свавільністю та донорсько-орієнтованою динамікою реформ. У зв'язку з цим перенесення висновків чи рекомендацій безпосередньо на інші контексти потребує обережності та відповідної адаптації до місцевих умов.

**Фокус на сприятливих умовах для доброчесності, а не на правозастосовних результатах.** Дослідження зосереджується на системах, практиках і умовах, що забезпечують доброчесність і комплаєнс, а не на прямому вимірюванні поширеності корупції, результатів правоохоронної діяльності чи їхньої ефективності. Відтак отримані висновки доповнюють, але не замінюють аналізи, орієнтовані на правозастосування чи кримінальну юстицію.

Попри зазначені обмеження, поєднання даних опитування та поглиблених інтерв'ю забезпечує ґрунтовні, практично орієнтовані висновки щодо того, як етично зорієнтовані українські бізнеси сприймають, впроваджують і підтримують доброчесність у сфері підприємницької діяльності в умовах високоризикової відбудови.

# Розділ 1.

## Диференційовані профілі зрілості бізнес-добročесності

Дані свідчать про формування нерівномірного ландшафту зрілості систем забезпечення добročесності бізнесу: найбільша частка компаній демонструє відносно високий рівень залученості, водночас помітна частина респондентів залишається на нижчому кінці спектра. Загалом 57% вибірки (68 респондентів) характеризуються наявністю зрілих рамкових систем забезпечення добročесності бізнесу. Зокрема, майже половина опитаних компаній (47%, або 56 респондентів) позиціонували себе на високих рівнях готовності (ця група охоплює оцінки 9 балів – «дуже високий», 8 балів – «високий+» та 7 балів – «високий»), що відображає наявність формалізованих і дієвих механізмів комплаєнсу, регулярне застосування принципів добročесності бізнесу, а в найбільш розвинених випадках – інтеграцію добročесності в організаційну культуру та процеси ухвалення рішень. Додаткові 10% респондентів (12 компаній) вказали на повністю сформовану культуру добročесності бізнесу та оцінили свої системи як зразкові (10 балів), за

Перебуваючи на перехідному рівні зрілості, п'ята частина респондентів повідомила про помірний рівень підготовленості (5 балів – «помірний» та 6 балів – «помірний+»), що свідчить про наявність базових політик й інструментів, однак за відсутності системної узгодженості, інтегрованості та належного забезпечення їх дотримання в масштабах усієї організації.

Натомість 23% респондентів (27 компаній) оцінили свій поточний рівень бізнес-добročесності та антикорупційної спроможності як низький (1 бал – «дуже низький», 2 бали – «низький», 3 бали – «низький», 4 бали – «низький+»). Для цієї групи зазвичай характерна відсутність структурованих політик, застосування ситуативних чи мінімальних і непослідовних практик, а також обмежене усвідомлення бізнес-добročесності як стратегічного пріоритету. На рисунку 1 подано розподіл компаній-учасниць опитування за рівнями зрілості бізнес-добročесності.

Отримані результати свідчать про відсутність лінійних або монотонних закономірностей, що вказує на те, що рівень зрілості бізнес-добročесності визначається насамперед внутрішніми механізмами корпоративного управління, лідерською залученістю та організаційною культурою, а не правовою формою, економічним масштабом чи віком компанії. Аналіз не виявляє суттєвого зв'язку між правовою чи організаційною формою підприємства та рівнем його готовності у сфері бізнес-добročесності.

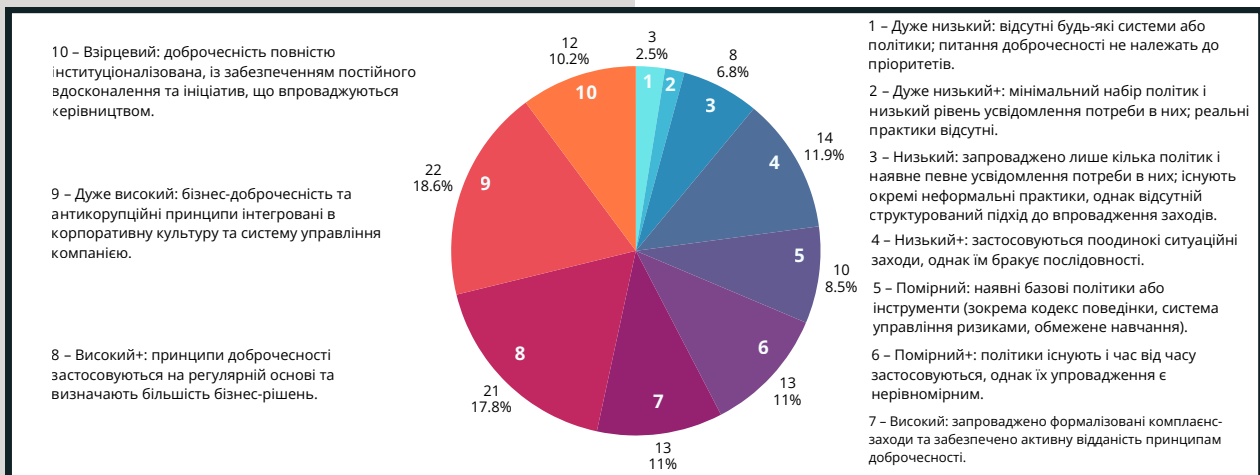


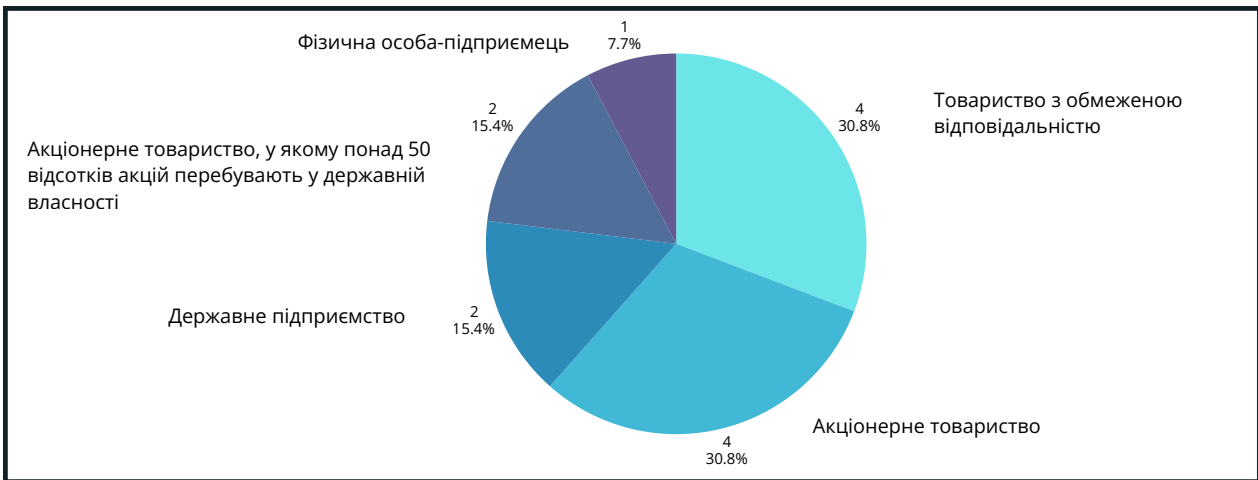
Рисунок 1. Розподіл рівнів зрілості бізнес-добročесності серед опитаних компаній.

яких добročесність інституціоналізована, перебуває у стані постійного вдосконалення та вбудована у стратегічні процеси, керовані лідерством.

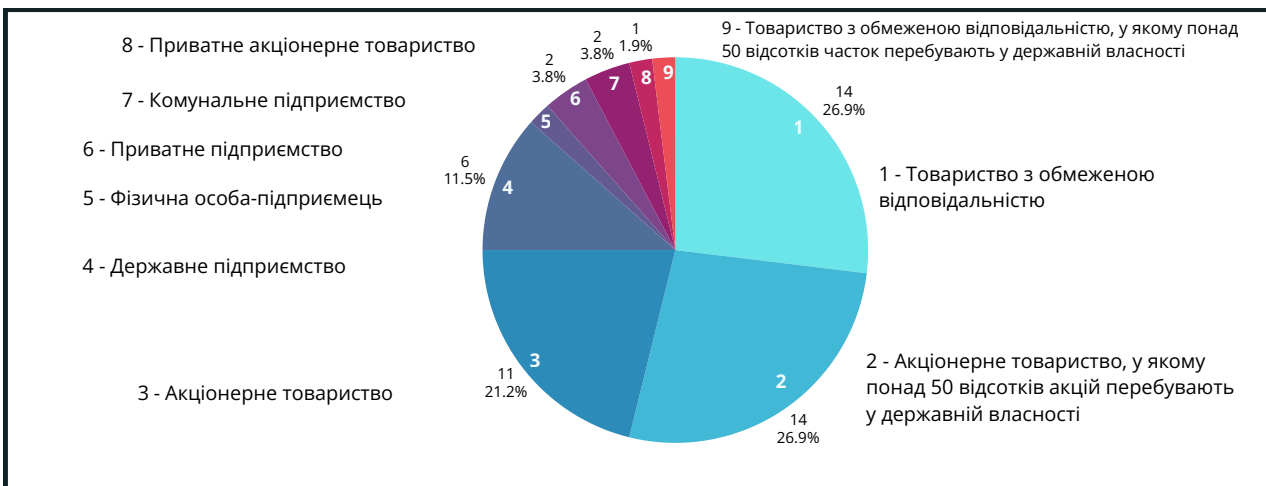
Хоча всі профілі зрілості охоплюють майже всі правові форми, представлені у вибірці, жодна з них не демонструє стійкого зв'язку з вищим або нижчим рівнем зрілості бізнес-добročесності.

Товариства з обмеженою відповідальністю, державні підприємства, акціонерні товариства, а також акціонерні товариства з часткою державної власності понад 50% представлені на всіх рівнях зрілості без чіткої концентрації будь-якої організаційно-правової форми на високому чи низькому полюсі спектра зрілості систем доброчесності.

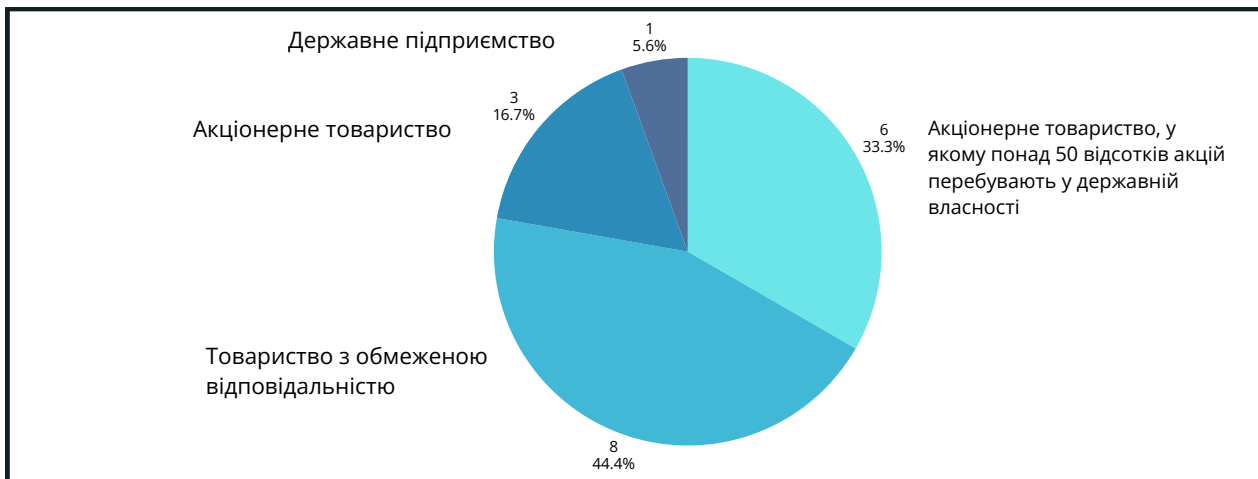
Водночас комунальні підприємства, приватні підприємства, а також товариства з обмеженою відповідальністю, у яких держава володіє контрольним пакетом, представлені як у профілях з високим, так і з низьким рівнем зрілості, однак не фігурують у зразковій чи помірній групах. Фізичні особи-підприємці представлені у трьох із чотирьох профілів зрілості доброчесності, за винятком групи з помірним рівнем зрілості. На рисунках 2.1–2.4 наведено розподіл профілів зрілості за правовою та організаційною формами.



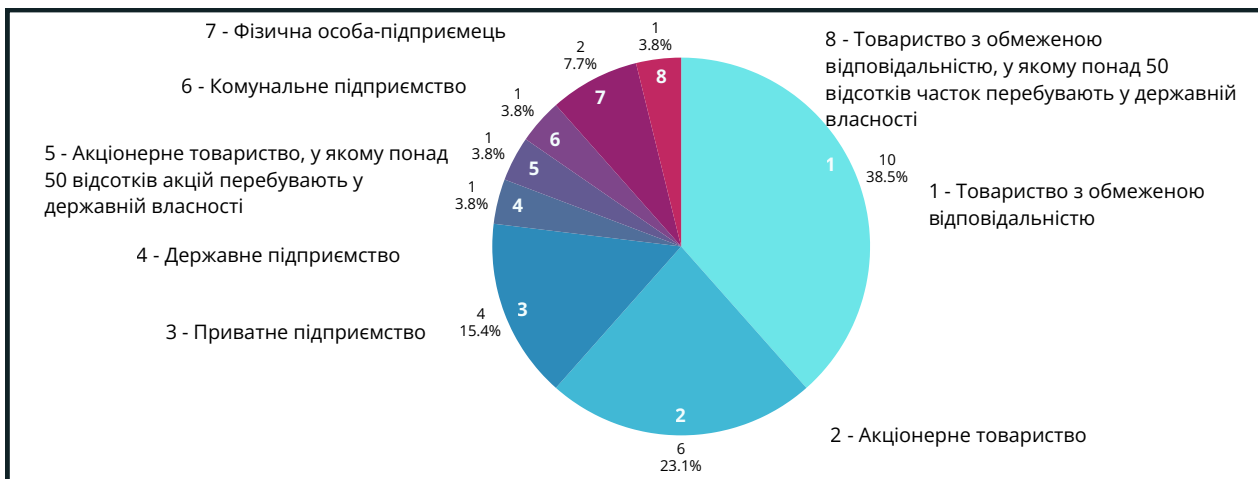
**Рисунок 2.1. Взірцевий рівень зрілості доброчесності: розподіл за організаційно-правовою формою.**



**Рисунок 2.2. Високий рівень зрілості доброчесності: розподіл за організаційно-правовою формою.**



**Рисунок 2.3. Помірний рівень зрілості доброчесності: розподіл за організаційно-правовою формою.**



**Рисунок 2.4. Низький рівень зрілості доброчесності: розподіл за організаційно-правовою формою.**

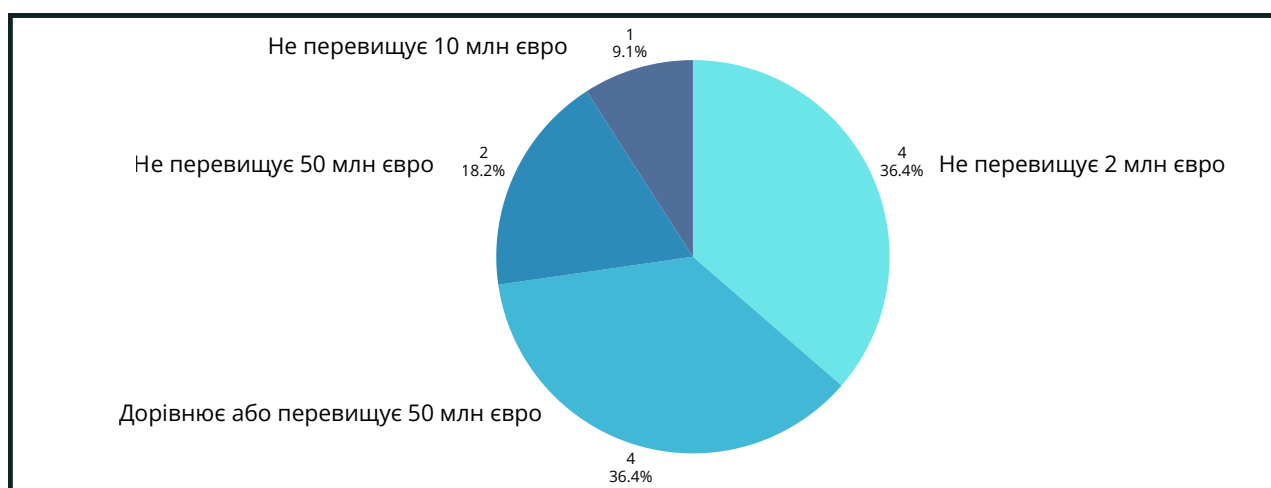
Хоча розподіл організаційно-правових форм відрізняється між окремими групами, жодних узгоджених закономірностей або стійких тенденцій не простежується. Відсутність будь-якого лінійного зв'язку свідчить про те, що ці категорії не мають функціональної взаємопов'язаності. Аналогічно, результати аналізу не виявляють системної кореляції ані між обсягом обороту компаній, ані між їхнім організаційним віком та рівнем підготовленості у сфері доброчесності бізнесу.

У розрізі обсягу обороту за 2024 рік усі категорії обороту представлені в кожному з профілів зрілості доброчесності, без ознак ексклюзивної концентрації чи наявності виразних структурних закономірностей. У межах усіх чотирьох профілів зрілості бізнес-доброчесності підприємства з річним оборотом менше ніж 2 млн євро становлять найбільшу частку

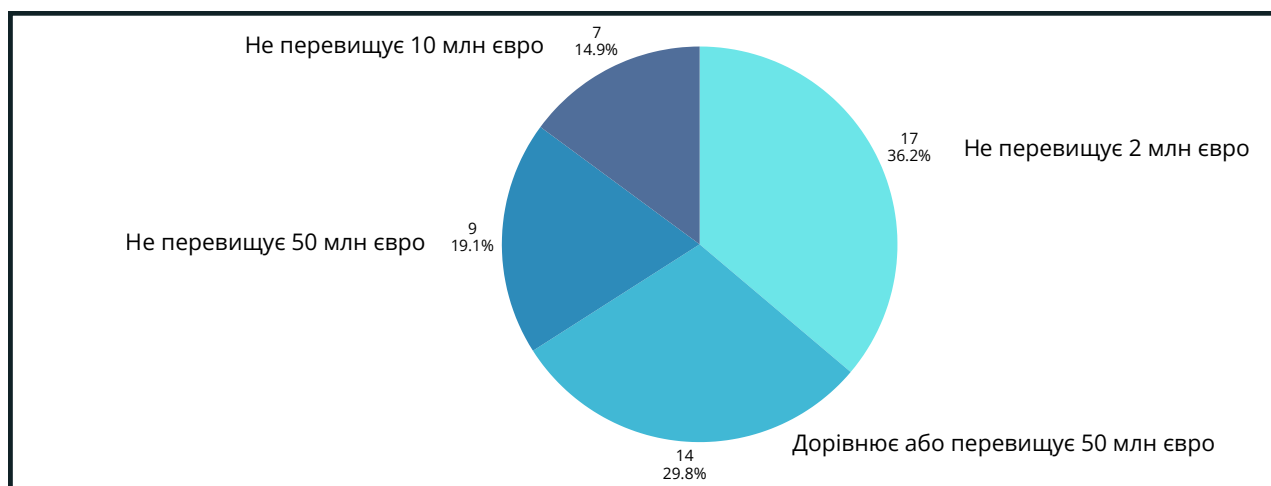
порівняно з іншими категоріями обороту – від 36% до 43% залежно від профілю. Зокрема, такі підприємства становлять 37% серед компаній із взірцевим рівнем зрілості, 36% – у групі з високим рівнем зрілості, 43% – у групі з помірним рівнем зрілості та 39% – у групі з низьким рівнем зрілості відповідно. Водночас компанії з річним оборотом 50 млн євро і більше також зберігають суттєву частку в усіх профілях зрілості бізнес-доброчесності: 36% – серед взірцевих компаній, 30% – у групі з високим рівнем зрілості, 24% – у групі з помірним рівнем зрілості та 22% – навіть у категорії з низьким рівнем зрілості. Загалом отримані результати свідчать про те, що рівень зрілості бізнес-доброчесності не визначається розміром компанії, якщо його оцінювати виключно через цей фінансовий показник. Хоча обсяг обороту може впливати на спроможність компанії інвестувати в системи корпоративного

комплаєнсу та бізнес-добročесності, він не виступає вирішальним чи структурним чинником формування добročесних практик. Рисунок 3.1–3.4 ілюструють розподіл профілів зрілості за обсягом обороту в 2024 році.

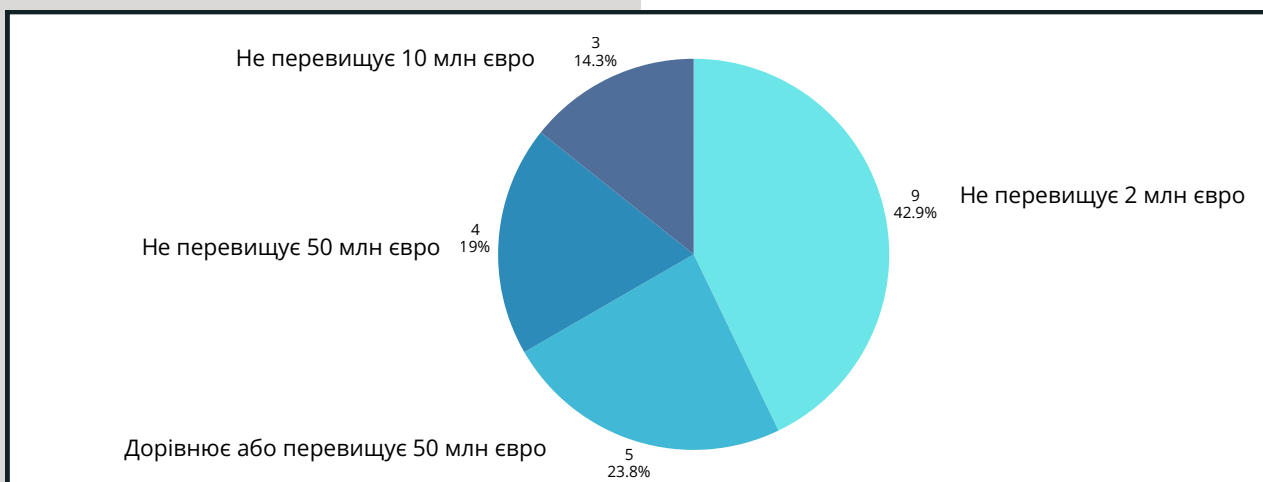
## «Оборот не є визначальним чи структурним чинником, що зумовлює результати у сфері добročесності»



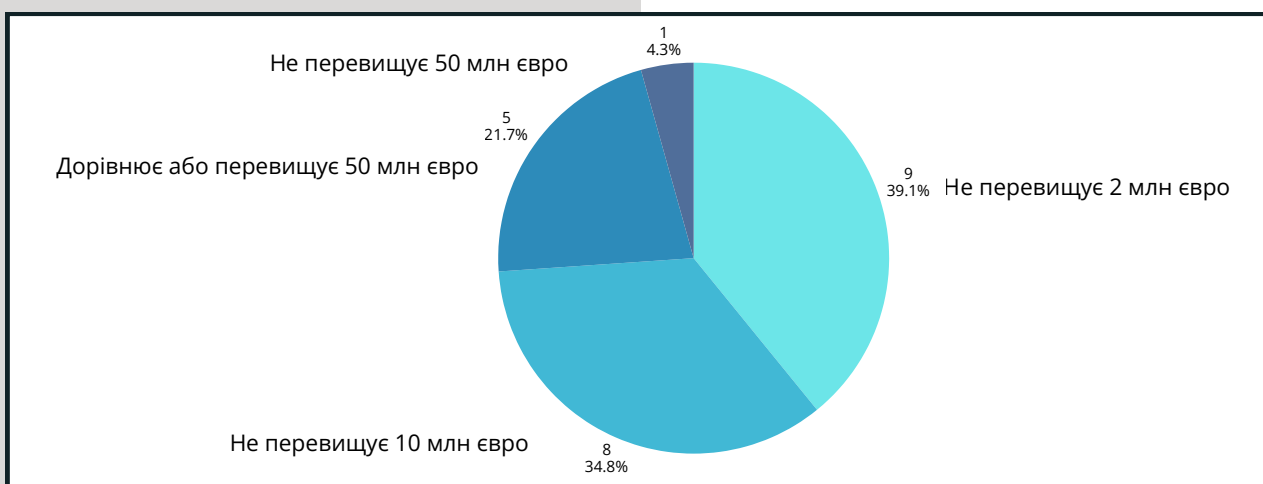
**Рисунок 3.1. Взірцевий рівень зрілості добročесності: розподіл за обсягом обороту у 2024 році.**



**Рисунок 3.2. Високий рівень зрілості добročесності: розподіл за обсягом обороту у 2024 році.**



**Рисунок 3.3. Помірний рівень зрілості доброчесності: розподіл за обсягом обороту у 2024 році.**

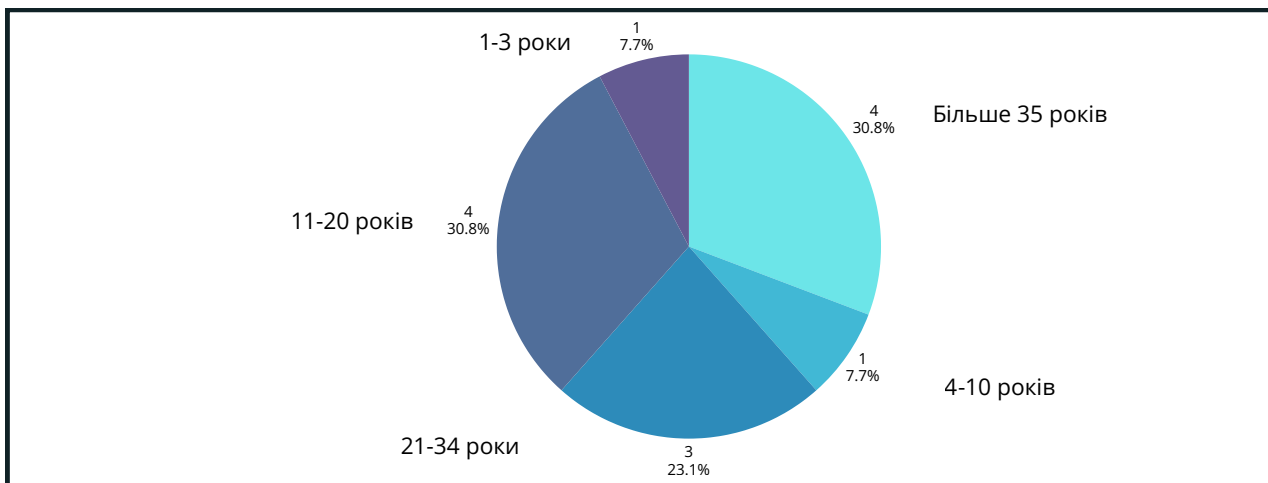


**Рисунок 3.4. Низький рівень зрілості доброчесності: розподіл за обсягом обороту у 2024 році.**

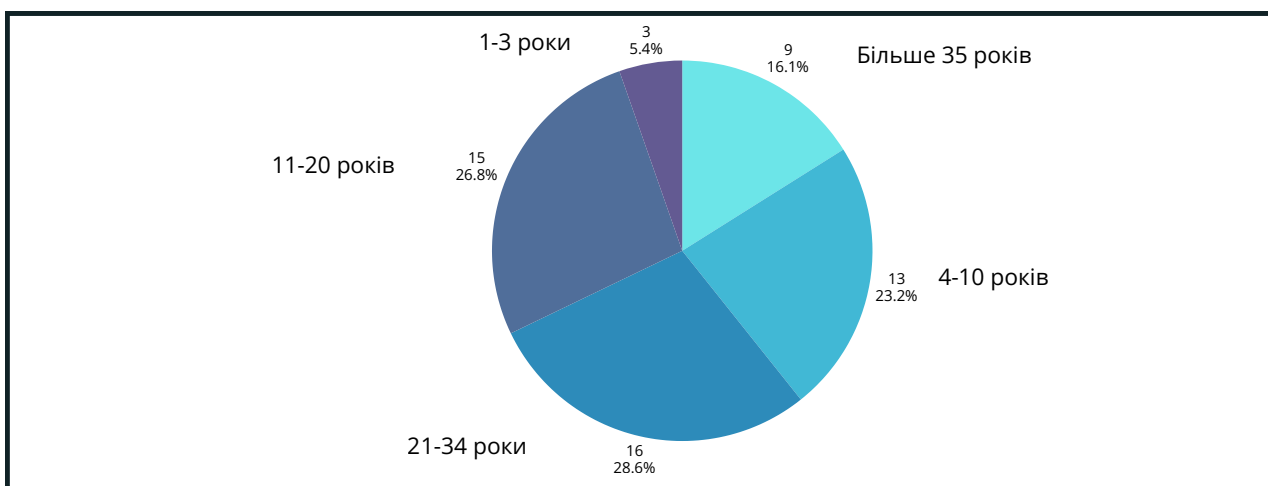
Цей висновок свідчить про те, що заходи з підтримки доброчесності та розбудови спроможності у сфері комплаєнсу мають бути спрямовані на підприємства по всьому спектру рівнів обороту, а не обмежуватися виключно малими й середніми підприємствами або великими компаніями.

Подібна картина спостерігається й при аналізі віку компаній: кожен профіль зрілості охоплює підприємства майже з усіх вікових категорій, вони розподілені радше збалансовано, ніж зі зміщенням у бік окремих сегментів. Рисунки 4.1–4.4 подають розподіл кожного профілю зрілості за віком компаній.

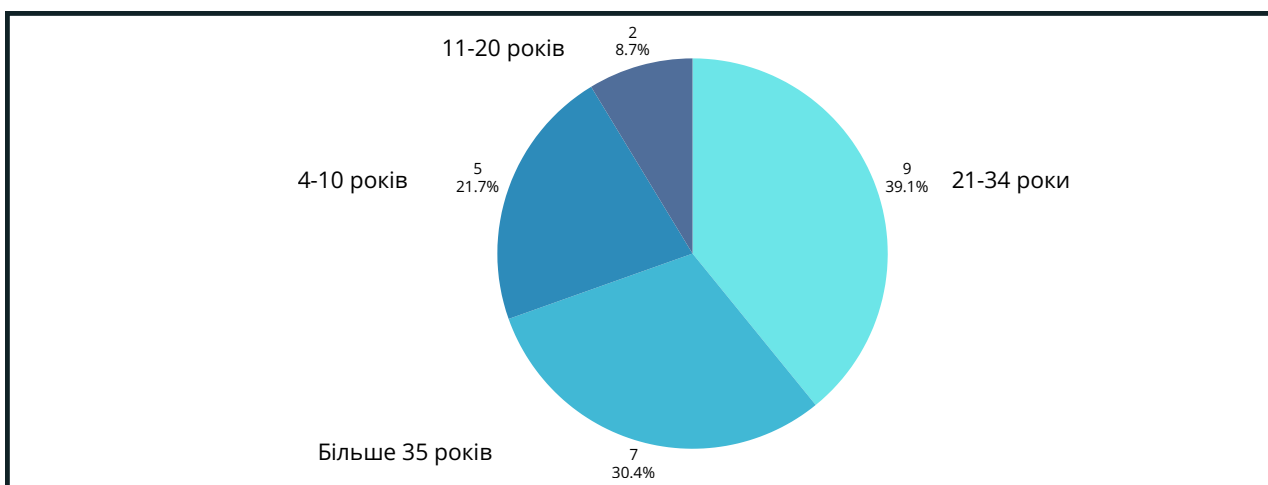
**«Заходи з підтримки, орієнтовані на доброчесність, та розбудова спроможності у сфері комплаєнсу мають бути спрямовані на підприємства по всьому спектру рівнів обороту»**



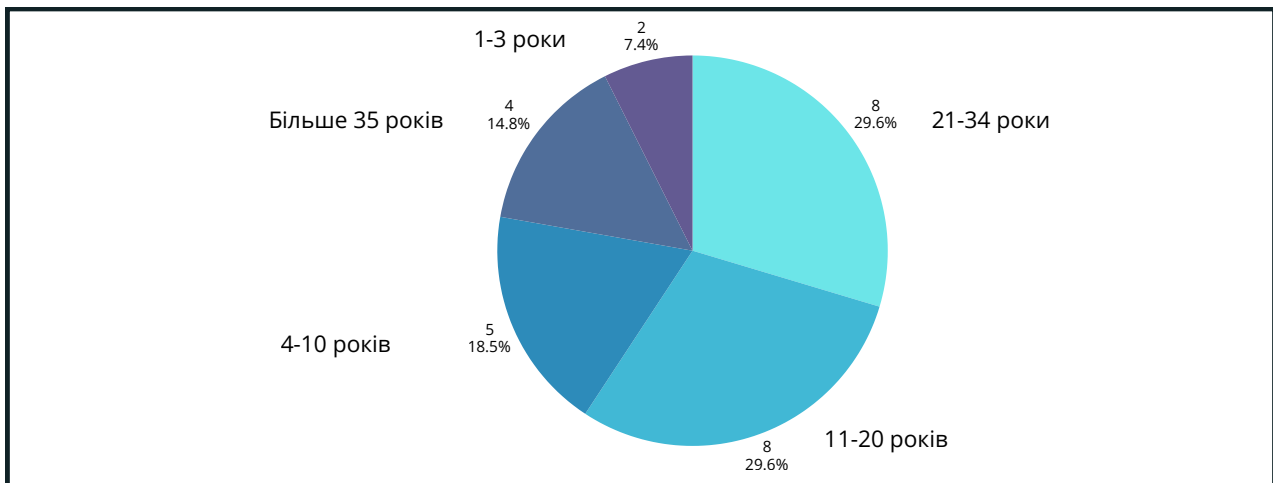
**Рисунок 4.1. Взірцевий рівень зрілості доброчесності: розподіл за віком.**



**Рисунок 4.2. Високий рівень зрілості доброчесності: розподіл за віком.**



**Рисунок 4.3. Помірний рівень зрілості доброчесності: розподіл за віком.**

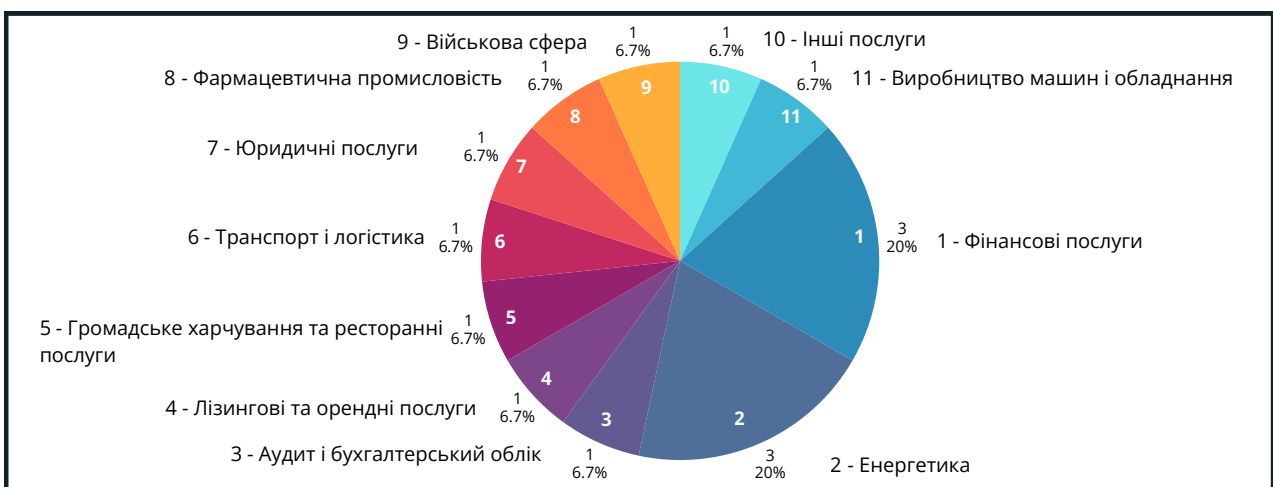


**Рисунок 4.4. Низький рівень зрілості доброчесності: розподіл за віком.**

Водночас у розрізі галузевої структури простежуються певні закономірності, що свідчать про галузевий дисбаланс і вказують, зокрема, на потенційні прогалини у спроможності сектору будівництва.

Компанії з візрцевими та високими профілями доброчесності зосереджені переважно в енергетичному секторі та сфері фінансових послуг, тоді як будівельні компанії – які відіграють ключову роль у процесах поточної та післявоєнної відбудови – здебільшого представлені в сегменті з низьким рівнем зрілості, з лише обмеженою присутністю в групі з помірним профілем.

Попри те, що абсолютні показники залишаються невисокими, найвища частка суб'єктів із візрцевим профілем доброчесності зафіксована у сфері фінансових послуг та в енергетичному секторі (по 20%; по 3 респонденти в кожному). Ще низка секторів – зокрема аудит і бухгалтерський облік, кейтеринг і ресторанні послуги, лізингові та орендні послуги, юридичні послуги, виробництво машин і обладнання, оборонна сфера, фармацевтика, а також транспорт і логістика, – кожен представлений приблизно на рівні 7%. На рисунку 5.1 наведено розподіл компаній із візрцевим профілем доброчесності за секторами.



**Рисунок 5.1. Розподіл компаній із візрцевим профілем за секторами.**

Компанії з високим профілем доброчесності демонструють подібну структуру секторального розподілу: 26% з них здійснюють діяльність у сфері фінансових послуг, 21% – в енергетичному секторі, а 14% – у сфері транспорту й логістики. Юридичні послуги становлять 7%, тоді як сільське господарство, інформаційні технології та виробництво машин і обладнання – по 5% кожен. Страхування, лізингові й орендні послуги, переробна промисловість, фармацевтика, роздрібна торгівля, наукові дослідження, а також деревообробка представлені частками, що не перевищують 3% кожна. На рисунку 5.2 подано розподіл компаній із високим профілем доброчесності за секторами.

Компанії з помірним профілем доброчесності включають 20% суб'єктів, що працюють у сфері фінансових послуг, та 15% – у секторі транспорту й логістики, тоді як будівництво, енергетика та виробництво машин і обладнання становлять по 10% кожен.

Водночас сільське господарство, юридичні послуги, лізинг комерційних приміщень, операції з нерухомістю та орендні послуги представлені частками, що не перевищують 5% кожна. На рисунку 5.3 наведено секторальний розподіл компаній із помірним профілем доброчесності.

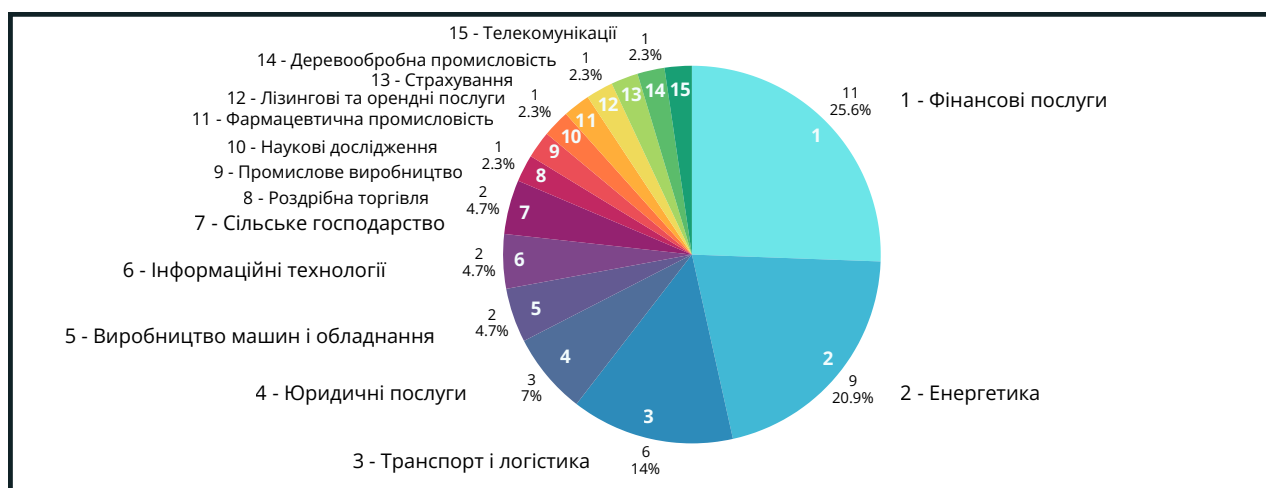


Рисунок 5.2. Розподіл компаній із високим профілем за секторами.



Рисунок 5.3. Розподіл компаній із помірним профілем за секторами.

Сегмент із низьким рівнем зрілості переважно сформований компаніями будівельного сектору, роздрібною торгівлі, а також транспорту й логістики (кожен із цих секторів становить по 18%). Далі за часткою представленості йдуть фінансові послуги та енергетичний сектор (по 9%). Водночас аудит і бухгалтерський облік, хімічне виробництво, освітні послуги, виробництво меблів, виробництво машин і устаткування, утримання та обслуговування об'єктів публічної зеленої інфраструктури, а також металургійна діяльність представлені в кожному випадку не більш ніж 4%. На рисунку 5.4 подано секторальний розподіл компаній із низьким рівнем зрілості.

У сукупності ці результати свідчать про динамічний, проте нерівномірний ландшафт доброчесності, що вказує на те, що рівень зрілості бізнес-доброчесності, ймовірно, більшою мірою визначається внутрішніми чинниками, аніж структурними характеристиками, такими як розмір компанії, сектор діяльності чи правовий статус. Це зумовлює потребу в глибшому аналізі контекстуальних умов, які формують те, як компанії інтерналізують та операціоналізують системи доброчесності. Розділ 2 присвячено аналізу цього ширшого середовища та оцінюванню зовнішніх рушіїв, стимулів і обмежень, що визначають практики бізнес-доброчесності в Україні.

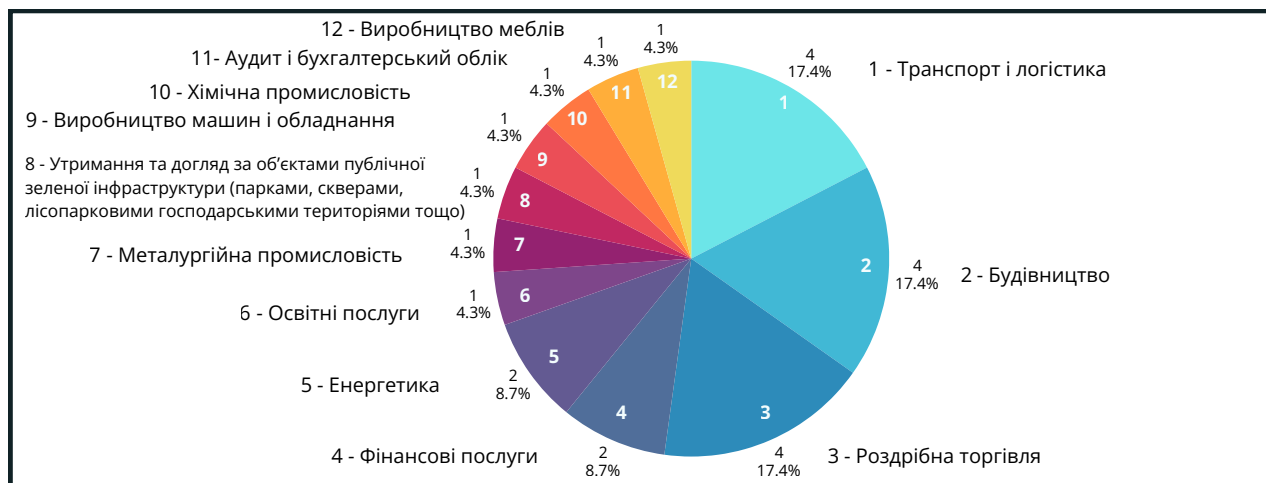


Рисунок 5.4. Розподіл компаній із низьким профілем за секторами.

**«Ці результати свідчать про динамічний, проте нерівномірний ландшафт доброчесності та вказують на те, що рівень зрілості бізнес-доброчесності, ймовірно, більшою мірою зумовлюється внутрішніми чинниками, ніж структурними характеристиками, такими як розмір компанії, сектор діяльності чи правовий статус»**

## Розділ 2. Контекст упровадження бізнес-добročесності

Інституційно- регуляторне середовище в Україні загалом можна охарактеризувати як таке, що сприяє, а не перешкоджає, реалізації інструментальних чинників, необхідних для провадження бізнес-діяльності, орієнтованої на добročесність. Таку оцінку підтверджують два ключові фактори: по-перше, зафіксовані позитивні результати ініціатив, спрямованих на підтримку добročесності у приватному секторі; по-друге, відчутні переваги, про які повідомили опитані компанії, що впроваджують корпоративні механізми добročесності та комплаєнсу. У сукупності ці результати свідчать про те, що підприємницьке середовище, попри наявні прогалини, формує достатньо сприятливе підґрунтя для подальшого посилення практик бізнес-добročесності.

Водночас низка структурних обмежень і надалі стримує реалізацію цього сприятливого потенціалу. До них належать нерівномірне забезпечення дотримання регуляторних вимог, збереження неформальних практик в окремих секторах, обмежена інституційна спроможність окремих органів публічної влади,

а також різний рівень інституційної зрілості бізнесу. Подолання цих викликів залишається критично важливим для того, щоб наявні інструменти підтримки бізнес-добročесності могли бути уповні впроваджені та масштабовані на ринку.

### Сприйнята бізнесом цінність ініціатив із посилення добročесності

Прозорість і цифрові реформи виразно вирізняються як найбільш корисні ініціативи з підтримки добročесності для етичного бізнесу, тоді як інші заходи мають більш змішану, неоднозначну цінність. Відкриті дані та прозорість державних реєстрів (49%, або 58 респондентів) найчастіше відзначалися як найбільш корисні для ведення бізнесу на засадах добročесності упродовж останніх двох років. Найрідше з огляду на сприйняту корисність згадувалися Рада бізнес-омбудсмена й судова реформа (кожна – по 6%, або 7 респондентів), Закон України «Про адміністративну процедуру» (4%, або 5 респондентів), а також поліпшення механізмів розгляду скарг Антимонопольним комітетом (3%, або 4 респонденти). На рисунку 6 представлено оцінки респондентів щодо ініціатив, які впродовж останніх двох років були для їхнього бізнесу найбільш корисними з погляду забезпечення добročесності.



**Рисунок 6. Рейтинг ініціатив, які респонденти вважають найбільш корисними для впровадження практик етичного ведення бізнесу (кількість респондентів, які обрали кожену ініціативу; дозволено кілька варіантів відповіді).<sup>19</sup>**

Сприяючи формуванню ширшого бізнес-середовища в Україні, ці ініціативи, що реалізуються з боку публічного сектору, хоча й різною мірою, функціонують у синергії з розробленими приватним сектором, орієнтованими на доброчесність і ринково зумовленими інструментами, які спираються на понад десятирічний практичний досвід та користуються широким визнанням серед українських компаній.

Під час інтерв'ю респонденти відзначали низку ініціатив, розроблених українським бізнесом, зокрема: Ethicontrol<sup>20</sup> – українську IT-компанію з міжнародною присутністю, яка з 2014 року спеціалізується на комплаєнсі, корпоративній безпеці та управлінні доброчесністю; OpenDataBot,<sup>21</sup> що з 2016 року надає корпоративні сервіси шляхом агрегування даних із публічних реєстрів для проведення належної перевірки фізичних осіб, компаній і транспортних засобів; а також Vchasno<sup>22</sup> – екосистему цифрових сервісів, що функціонує з 2017 року та підтримує оптимізацію бізнес-процесів, зокрема електронний документообіг, аудити й моніторинг упровадження політик. Водночас однією з найчастіше згадуваних систем стала YouControl<sup>23</sup> – аналітична платформа для комплаєнсу, ринкового аналізу, бізнес-розвідки та розслідувань, яку пропонує українська компанія, що з 2014 року розвиває сервіси корпоративної аналітики. Система формує комплексні досьє на всі українські компанії на основі відкритих даних, відстежує зміни в державних реєстрах та візуалізує зв'язки між афілійованими особами.

Згідно з інформацією, розміщеною на офіційному вебсайті, YouControl підтримує базу з понад 7 мільйонів досьє; платформою щоденно користуються близько 100 000 користувачів, а 92% клієнтів поновлюють свої ліцензії. Власна технологія системи дає змогу менш ніж за одну хвилину отримувати актуальну інформацію про компанію чи фізичну особу – підприємця з понад 220 офіційних джерел даних, доповнену функцією моніторингу, яка забезпечує щоденні сповіщення про зміни. Окрім платних бізнес- та комплаєнс-рішень, YouControl пропонує безкоштовні каталоги, що забезпечують швидкий доступ до відкритих даних про компанії, фізичних осіб-підприємців та декларації про активи.

У сукупності ініціативи, що реалізуються з боку держави та бізнесу, функціонують як ключові інструментальні чинники впровадження доброчесних бізнес-практик, взаємно посилюючи вплив одна одної та забезпечуючи відчутні вигоди для компаній. Така взаємодія поступово сприяє формуванню нової сфери –

бізнес-доброчесності та корпоративного комплаєнсу, – у межах якої взаємодоповнювальні публічні й приватні інструменти спільно забезпечують прозорість, підзвітність і справедливу ринкову поведінку.

## **Практичні вигоди від застосування механізмів корпоративного комплаєнсу та бізнес-доброчесності**

Наукова література загалом свідчить про те, що етична поведінка та орієнтовані на доброчесність практики приносять бізнесу вимірювані вигоди.<sup>24</sup> Результати нашого опитування підтверджують цей висновок, демонструючи, що навіть попри обмеження, зумовлені умовами війни, заходи корпоративного комплаєнсу та бізнес-доброчесності зазвичай асоціюються з кращими показниками діяльності та формуванням перевірюваних вигод. Серед 92% респондентів вибірки (109 із 118), які мали досвід упровадження заходів у сфері бізнес-доброчесності, 81% (88 із 109) зазначили, що такі заходи сприяли їхній господарській діяльності. Водночас решта 19% (21 із 109) зауважили, що, попри наявність відповідних механізмів, вони не стикалися із ситуаціями, в яких ці зусилля безпосередньо підтримували б операційну діяльність компанії. Натомість 8% респондентів від загальної вибірки (9 із 118) повідомили про відсутність будь-якого суттєвого досвіду залученості до зобов'язань у сфері бізнес-доброчесності.

Системи управління ризиками, навчання персоналу, внутрішні політики та цифрові інструменти виокремилися як найбільш цінні чинники забезпечення доброчесності. Серед 88 респондентів із 109, які зазначили наявність позитивних ефектів, двома найчастіше згадуваними результатами стали уникнення ризиків (57%, або 50 респондентів) та підвищення рівня довіри з боку зовнішніх контрагентів (50%, або 44 респонденти). На рисунку 7 представлено оцінки респондентів щодо того, яким чином зобов'язання у сфері доброчесності та заходи корпоративного комплаєнсу підтримували їхню господарську діяльність упродовж 2024-2025 років.



**Рисунок 7. Рейтинг зобов'язань у сфері доброчесності та заходів корпоративного комплаєнсу за рівнем підтримки бізнес-операцій (кількість відповідей; можливий множинний вибір).**<sup>25</sup>

З погляду стратегій, підходів та інструментів, які виявилися найбільш корисними для господарської діяльності, майже 90% респондентів (106 із 118) навели конкретні приклади їх практичного застосування. Серед цієї групи трьома найчастіше згадуваними інструментами стали навчальні та інформаційно-просвітницькі заходи (60%, або 64 респонденти), кодекси поведінки та внутрішні політики (59%, або 63 респонденти), а також цифровізація або автоматизація

бізнес-процесів (52%, або 55 респондентів). Натомість ініціативи колективних дій виявилися найменш поширеними за частотою згадування – на них послалися лише 13% респондентів (14 осіб із групи 106).

На рисунку 8 подано огляд стратегій, підходів та інструментів, які респонденти визначили як найбільш корисні для своєї господарської діяльності упродовж останніх двох років.



**Рисунок 8. Рейтинг стратегій, підходів та інструментів, які респонденти вважають найбільш корисними для ведення бізнес-операцій (кількість респондентів, які обрали кожену ініціативу; дозволено кілька варіантів відповіді).**<sup>26</sup>

Під час інтерв'ю окремі респонденти зазначили, що внутрішні політики закупівель є одним із ключових напрямків досягнення позитивних результатів у сфері мінімізації ризиків. Зокрема, такі політики передбачають проведення перевірок доброчесності потенційних учасників торгів, і в разі виявлення застережень надають компаніям можливість виключати таких учасників з участі в закупівельних процедурах.

Що стосується заходів з навчання та підвищення обізнаності, кілька респондентів під час інтерв'ю уточнили, що найбільш корисними виявилися активності, зосереджені на питаннях конфлікту інтересів, подарунків, а також програми адаптації та навчання новоприйнятих працівників. Навчання з питань корпоративного управління та ролі комплаєнс-офіцерів теж було оцінене – переважно державними підприємствами – як особливо цінне в контексті реформи корпоратизації в Україні, яка триває та розрахована до 2030 року.

Наголошуючи на важливості кодексів поведінки, внутрішніх політик, а також організаційної культури й навчальних заходів, один із респондентів під час інтерв'ю зазначив, що коли компанія розробляє внутрішній документ – наприклад, кодекс чи політику, – він стає спільною точкою відліку, забезпечує єдине розуміння правил і сприяє формуванню колективного мислення, яке зрештою визначає культуру організації.

**«Більшість респондентів (63%, або 74 з 118) зазначили, що зобов'язання у сфері бізнес-доброчесності, корпоративного комплаєнсу та, зокрема, антикорупційні практики не обмежували їхні бізнес-можливості в Україні упродовж 2024-2025 років»**

## **Розділ 3. Зобов'язання у сфері бізнес-доброчесності: незначні за обсягом, проте помітні за впливом**

Нерівномірний діалог з органами публічної влади, усталені поведінкові патерни, укорінені неформальні практики, нерівномірне забезпечення верховенства права та витратний тиск і надалі формують вибіркові, проте відчутні обмеження для значущої меншості компаній, відданих дотриманню вимог комплаєнсу. Водночас більшість респондентів (63%, або 74 з 118 опитаних) зазначили, що зобов'язання у сфері бізнес-доброчесності, корпоративного комплаєнсу та, зокрема, антикорупційні практики не обмежували їхніх бізнес-можливостей в Україні упродовж останніх двох років. Натомість третина вибірки (37%, або 44 респонденти) ідентифікувала різні обмеження, пов'язані з дотриманням стандартів бізнес-доброчесності.

### **Виклики, з якими стикається етичний бізнес**

У межах вибірки з 118 респондентів серед 44 опитаних, які вказали на обмеження, пов'язані з дотриманням стандартів бізнес-доброчесності, найчастіше згадуваними викликами були сприйняття з боку окремих місцевих партнерів або клієнтів як «надто жорстких» (30%, або 13 респондентів), витіснення з ринку або втрата конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що спираються на неформальні практики (27%, або 12 респондентів), а також зменшення гнучкості у вирішенні нагальних питань шляхом неформальних механізмів (25%, або 11 респондентів).

Респонденти також звертали увагу на витратний тиск (23%, або 10 респондентів), зокрема серед малих компаній, а також підприємств, які зазнали шкоди чи втрат унаслідок російської агресії, а також на труднощі у взаємодії з органами державної влади чи органами місцевого самоврядування (20%, або 9 респондентів). Що стосується останнього аспекту, один із респондентів наголосив на відповідальності держави, зазначивши, що ключову роль відіграє регулятор, а держава має встановити чіткі «правила гри» – подібно до того, як батьки визначають правила в родині, – та забезпечувати їх послідовне дотримання, після чого бізнес їх виконуватиме. Інший співрозмовник підкреслив, що самі публічні службовці повинні подавати приклад, демонструючи доброчесність і наочно підтверджуючи свою відданість стандартам доброчесності.

Додаткові занепокоєння стосувалися фінансового навантаження, пов'язаного з виконанням вимог комплаєнсу, зокрема сертифікації, аудитів чи належної перевірки, а також втрати тендерів чи клієнтів на користь конкурентів, які вдаються до недобросовісних практик (у кожному випадку – 18%, або 8 респондентів). Серед інших зафіксованих обмежень респонденти назвали зниження короткострокової прибутковості внаслідок інвестицій у комплаєнс (14%, або 6 респондентів), а також те, що процедури доброчесності призводили до тривалішого митного оформлення, погодження дозвільних документів, проведення перевірок, відшкодування ПДВ та обробки податкових накладних (11%, або 5 респондентів). Деякі опитані також зазначали втрату доступу до «інсайдерських» можливостей, пов'язаних із корупційними мережами, виникнення напруженості або тиску з боку регуляторів і контролюючих органів після відмови від неформальних платежів, а також ускладнення у взаємодії з акціонерами (у кожному випадку – 9%, або 4 респонденти). Менша група респондентів (7%, або 3 особи) повідомила про адміністративний тиск у відповідь на відмову від корупційних практик або про відсутність «захисту» від недобросовісної конкуренції у разі недопущення до корупційних домовленостей.

**«Держава має встановити чіткі «правила гри» та послідовно забезпечувати їх дотримання – тоді бізнес їх виконуватиме»**

У секторальному розрізі аналіз засвідчує, що сприйняття етичних компаній як «надто жорстких» було зафіксоване насамперед у секторі фінансових послуг та електроенергетики, а також у промисловості, транспорті, логістиці та деревообробці. У цьому контексті вагомою була б системна робота з підвищення обізнаності, яку очолюють бізнес-асоціації в зазначених секторах, зокрема робота, спрямована на утвердження комплаєнсу як усталеної та прийнятної норми, а також на комунікацію переваг заходів у сфері бізнес-доброчесності. Натомість зміна такого сприйняття серед клієнтів – зокрема клієнтів банків, а також споживачів електроенергії та газу – має належати переважно до сфери відповідальності органів публічної влади, які повинні діяти у тісній взаємодії з приватним сектором.

*Адресовано бізнес-асоціаціям, ініціативам, донорам та органам публічної влади:*

## **Рекомендація 1.**

Під час заходів і активностей – зокрема інформаційно-просвітницьких кампаній та навчальних ініціатив, – які організують бізнес-асоціації та донори й які спрямовані як на широку громадськість (клієнтів), так і на бізнес-спільноту, доцільно просувати послідовний наратив про те, що бізнес-доброчесність забезпечує відчутні переваги для суб'єктів господарювання.

Такий наратив має спиратися на результати цього звіту, які свідчать, що зобов'язання у сфері бізнес-доброчесності, корпоративний комплаєнс та антикорупційні інструменти 90% респондентів вважають корисними для ведення бізнесу, а в більшості випадків такі практики не обмежують бізнес-можливостей (63%). Для посилення цього наративу доцільно розробляти комунікаційні матеріали із секторально орієнтованими кейсами, історіями успіху та прикладами з практики, а також узагальненням отриманих уроків.

Реалізація цієї рекомендації сприятиме формуванню відчутних поведінкових, управлінських і загальноринкових змін для бізнесу шляхом руйнування укорінених уявлень про те, що доброчесність обмежує комерційний успіх. Послідовне донесення – через бізнес-асоціації та приклади колег по ринку – меседжу

про те, що бізнес-добросесність і корпоративний комплаєнс не перешкоджають здатності компаній реалізувати комерційні можливості, має зменшити побоювання щодо втрати контрактів, доступу до ринків або неформальних переваг, а також знизити сприйману «вартість» етичної поведінки. Регулярне поширення нарративу, що спирається на емпіричні докази, має сприяти сприйняттю бізнес-добросесності як усталеного елемента професійного управління, а не як донорсько зумовленої чи суто юридичної вимоги.

Секторально орієнтовані тематичні кейси та історії успіху додатково підсилюють цю трансформацію, демонструючи за зіваних умов провадження діяльності, що етичні бізнес-моделі є життєздатними, стійкими та комерційно обґрунтованими, зокрема й у секторах підвищеного ризику, таких як будівництво. На рівні окремих компаній такий підхід має посилити інституційну відданість керівництва принципам бізнес-добросесності та зміцнити внутрішні процеси ухвалення управлінських рішень, роблячи операційні переваги добросесної бізнес-поведінки більш наочними та аргументовано захищеними. На ринковому рівні просування бізнес-добросесності як спільного стандарту має стимулювати колективні дії учасників ринку, пом'якшувати «ефект першопрхідця» та сприяти формуванню більш справедливого конкурентного середовища, поступово відсуваючи бізнес-культуру від неформальних практик і закріплюючи добросесність як невід'ємний елемент усталеної ділової поведінки.

**«Регулярне поширення нарративу, що спирається на емпіричні докази, має сприяти сприйняттю бізнес-добросесності як норми»**

Інші обмеження – пов'язані з неформальними практиками, труднощами у взаємодії з органами державної влади чи органами місцевого самоврядування, адміністративними процедурами, переслідуванням чи неправомірним адміністративним тиском з боку регуляторів – безпосередньо належать до сфери дотримання принципів верховенства права публічними службовцями. Один із респондентів проілюстрував проблему свавільного накладення штрафів, пояснивши, що Національна комісія, яка здійснює державне регулювання у сферах

енергетики та комунальних послуг (далі – Комісія), може виявити незначні або формальні порушення та одразу застосувати максимальний розмір штрафу, не надаючи належного попереднього повідомлення чи можливості усунути виявлені недоліки. Респондент також зауважив, що податкові інспектори інколи визнають свою неспроможність скласти акт перевірки з висновком про відсутність порушень і натомість штучно фіксують дрібні порушення, оскільки відображення повної відповідності вимогам може створювати для них проблеми всередині власних інституцій.

Здійснення функцій публічного адміністрування з повагою до прав людини та утримання від будь-яких форм негідного поводження, на думку респондентів, могли б усунути значну частину таких обмежувальних практик – насамперед у діяльності податкових органів і Комісії, зокрема її територіальних підрозділів. У практичному вимірі йдеться про адміністративні взаємодії, вільні від свавільних перевірок, примусової поведінки, непропорційних санкцій чи неформального тиску, що відповідають стандартам верховенства права та сучасній етиці публічної служби. Як наголошували опитані, процедурні правила та комунікаційні практики органів публічної влади у взаємодії з компаніями потребують перегляду, зокрема в частині арешту активів, включно з банківськими рахунками, накладення штрафів та застосування інших санкцій.

З огляду на те, що відповідальність за вирішення зазначених питань, серед іншого, належить до повноважень Ради бізнес-омбудсмена та Антимонопольного комітету, а також беручи до уваги те, що результати опитування свідчать про порівняно низьку частку респондентів, які вважають ці органи корисними для просування етичних бізнес-практик (див. рисунок 6 у підрозділі 2.1 вище), обидві інституції мають бути повною мірою наділені повноваженнями та забезпечені належними ресурсами для більш ефективного виконання своїх функцій.

Подібним чином низький рівень задоволеністю, висловлений респондентами щодо роботи суддів, викликає серйозне занепокоєння, зокрема у зв'язку з нерівномірним здійсненням правосуддя у справах, пов'язаних із бізнесом. Спираючись на власний досвід участі в адміністративному судочинстві, одна з респонденток зауважила: «Судді, які не бажають змістовно вникати в обставини справи, можуть просто ухвалювати рішення на користь

органу влади, а не підприємства, оскільки такий підхід є простішим, швидшим і майже не пов'язаний із ризиком професійної відповідальності».

Варто зазначити, що Україна має визнані досягнення у сфері антикорупційних реформ і корпоративного управління; водночас низка зобов'язань – зокрема в межах пакетів реформ, пов'язаних із процесом вступу до ЄС, а також умов програм Міжнародного валютного фонду та Світового банку – залишається невиконаною та потребує сталих і послідовних зусиль. Зокрема, впровадження комплексної судової реформи та посилення верховенства права й надалі посідають одне з провідних місць серед пріоритетів реформування. Результати опитування й поглиблених інтерв'ю підтверджують ці оцінки, вказуючи на нагальну потребу реформ у сферах судочинства, верховенства права, оподаткування та належного врядування з метою сприяння розвитку бізнес-добročесності та підтримки масштабування етичного бізнесу в Україні. Судова реформа є ключовим каталізатором змін, здатним зумовлювати супутні ефекти, що стимулюватимуть підвищення стандартів бізнес-добročесності.

*Адресовано органам публічної влади:*

## Рекомендація 2.

Посилити зусилля, спрямовані на зміцнення забезпечення верховенства права у сфері публічного адміністрування. З цією метою:

2.1. Забезпечити, щоб органи публічної влади – зокрема, але не обмежуючись податковими органами, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, її територіальними підрозділами, а також органами місцевого самоврядування – здійснювали адміністративні повноваження з повагою до прав суб'єктів господарювання та утримувалися від будь-яких форм принизливого поведіння. Рекомендується реформувати процедурні регламенти та стандарти комунікації шляхом перегляду процесуальних правил, що регулюють арешт активів, накладення штрафів та застосування інших санкцій, з метою забезпечення їх пропорційності, прозорості та передбачуваності, а також запровадити обов'язкові комунікаційні протоколи для публічних службовців, спрямовані на зменшення виявів свавільної поведінки, принизливого поведіння та переслідування бізнесу.

2.2. Завершити й забезпечити повноцінне впровадження судової реформи з метою гарантування добросовісної конкуренції на ринку, посилення захисту інвесторів, надійного стримування регуляторної свавільності та безкарності, а також забезпечення передбачуваного й ефективного вирішення спорів для бізнесу. Паралельно необхідно прискорити реформи, спрямовані на підвищення професійної спроможності, незалежності й добročесності суддів, які розглядають господарські й адміністративні спори.

## Рекомендація 3.

Забезпечити, щоб Рада бізнес-омбудсманів та Антимонопольний комітет мали достатні повноваження, операційну незалежність і неупередженість, а також належні ресурси для ефективного виконання своїх функцій.

*Адресовано донорам:*

## Рекомендація 4.

Сприяти розбудові інституційної спроможності органів публічної влади шляхом надання цільової технічної допомоги – зокрема, але не обмежуючись податковими органами, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, її територіальними підрозділами та органами місцевого самоврядування, – з метою зміцнення практик реалізації верховенства права, процедурних гарантій, стандартів комунікації з бізнесом, а також механізмів нагляду, спрямованих на запобігання регуляторним зловживанням і принизливому поведінню. Сприяти реалізації порядку денного судової реформи та верховенства права шляхом підтримки інституційної трансформації судів, дисциплінарних органів і центрів підготовки суддів, а також через фінансування інструментів моніторингу для відстеження покращень у діяльності судової системи та вирішенні бізнес-спорів.

Реалізація рекомендацій № 2 та № 4 забезпечить прямі й відчутні переваги для бізнесу шляхом посилення правової визначеності, зменшення вразливості до свавільних дій із боку держави та підвищення передбачуваності бізнес-середовища. Здійснення адміністративних повноважень із повагою до прав суб'єктів господарювання в поєднанні з чіткішими процедурними

правилами, обов'язковими стандартами комунікації та підготовкою публічних службовців дасть змогу обмежити свавільні перевірки, непропорційні штрафи, необґрунтоване вилучення активів і принизливе поводження, що, своєю чергою, знизить витрати на дотримання вимог та дасть бізнесу змогу планувати й упевненіше здійснювати діяльність.

## **«Посилення гарантій верховенства права у сфері публічного адміністрування та авторитетна, незалежна судова влада створять більш справедливі конкурентні умови»**

Водночас завершення та повноцінне впровадження судової реформи сприятиме підвищенню довіри до механізмів вирішення спорів шляхом забезпечення передбачуваного, своєчасного та неупередженого розгляду господарських і адміністративних справ, посилення захисту договірних і майнових прав, а також зміцнення довіри інвесторів. У сукупності посилені гарантії верховенства права у сфері публічного адміністрування та авторитетна, незалежна судова влада створять більш справедливі конкурентні умови й дадуть змогу бізнесу зосередитися на продуктивних інвестиціях і довгостроковому зростанні, а не на управлінні ризиками з фокусом на самозахисті в умовах непередбачуваного регуляторного середовища.

Водночас реалізація рекомендації № 3 посилить інституційні гарантії для бізнесу шляхом забезпечення того, щоб Рада бізнес-омбудсмена та Антимонопольний комітет надавали дієві й авторитетні механізми оскарження неналежного адміністрування, сприяли добросовісній конкуренції та передбачуваному правозастосуванню, зменшували вибірковий тиск на суб'єктів господарювання та зміцнювали довіру інвесторів. У сукупності ці заходи, ймовірно, сприятимуть підвищенню рівня демократичної інклюзивності, про що докладніше розкрито в наступному підрозділі.

## **Демотиваційний вплив нерівномірної демократичної інклюзивності**

Дослідження виявляє недоліки в забезпеченні доступу бізнесу до демократичних механізмів консультацій, а також у тому, наскільки реально враховується позиція залучених підприємств. Що стосується залучення з боку органів державної влади чи органів місцевого самоврядування до консультацій щодо політик, регуляторних актів та інших рішень, важливих для бізнесу, упродовж 2024-2025 років, 51% респондентів (60 із 118) повідомили про відсутність такого залучення. У межах цієї групи 30% (35 респондентів) зазначили, що намагалися ініціювати консультації, проте безуспішно, тоді як 19% (23 респонденти) повідомили, що попри отримане запрошення не брали участі. Натомість 48% респондентів (57 із 118) зазначили, що упродовж цього періоду були залучені до консультацій, з яких 17% (20 респондентів) брали участь на регулярній основі, а 31% (37 респондентів) – епізодично.

Серед 57 респондентів, які зазначили, що їхнє підприємство брало участь у консультаціях з органами державної влади чи органами місцевого самоврядування, найпоширенішою формою взаємодії були робочі групи або дорадчі ради (66%, або 38 респондентів). Про участь у громадських слуханнях повідомили 48% респондентів (28 осіб), про подання письмових коментарів до проєктів політик або законодавчих актів – 41% (24 респонденти), а про неформальні зустрічі з посадовими особами – 33% (19 респондентів).

Результати опитування свідчать про те, що компанії схильні втрачати мотивацію та відданість своїм зобов'язанням у сфері бізнес-доброчесності й корпоративного комплаєнсу, коли публічні службовці і не прислухаються до голосу бізнесу, і не враховують його під час розроблення та впровадження політик, регуляторних актів або інших рішень, релевантних для підприємницької діяльності. Розкриваючи формалістичний характер публічних консультацій, одна з респонденток в інтерв'ю описала свій досвід, зазначивши, що навіть у разі подання змістовних і належно обґрунтованих зауважень органи влади можуть обмежуватися їх поверхневим урахуванням, водночас фактично реалізуючи наперед визначені рішення, що зводить такі

консультації переважно до процедурної формальності. Водночас кілька учасників інтерв'ю зауважили, що загальний рівень залучення покращився, хоча відповідні практики істотно відрізняються залежно від конкретного публічного органу.

Крім того, бізнес дедалі частіше очікує від публічних службовців демонстрації власних зобов'язань щодо доброчесності на практиці. Відображаючи системну недовіру й регуляторний тиск та нерівномірне забезпечення верховенства права, один із респондентів зауважив, що, попри обов'язок бізнесу дотримуватися закону, державні органи нерідко не виконують цих вимог самі. За його словами, надмірні перевірки, штрафи й податковий тиск спонукають підприємства шукати способи обходу правил, що підриває засади доброчесності загалом. Натомість інший учасник інтерв'ю наголосив на важливості розбудови бізнес-доброчесності через конструктивну взаємодію, пояснивши, що реальний прогрес можливий тоді, коли держава веде відкритий діалог із бізнесом і утримується від каральних чи переслідувальних практик, хоча відновлення довіри потребуватиме часу. Визнаючи досягнення України та поточні зусилля з реалізації національних планів дій у межах Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» з 2011 року, а також проєкти Ради Європи, спрямовані, зокрема, на зміцнення багаторівневого врядування, демократії та прав людини на місцевому рівні в Україні, доцільно докласти<sup>29</sup> подальших зусиль для розширення доступу бізнесу до консультаційних механізмів. Водночас вкрай важливо забезпечити, щоб така участь була змістовною,<sup>30</sup> а публічні службовці реагували на внесок заінтересованих сторін із дотриманням принципів доброчесності та підзвітності.

*Адресовано органам публічної влади:*

### **Рекомендація 5.**

Активізувати зусилля з інституціоналізації демократичної інклюзивності в залученні бізнесу до консультаційних процесів у сфері формування державної політики, водночас забезпечивши наявність для бізнесу належних і змістовних можливостей участі, а також демонстрацію публічними службовцями належної чутливості до такої участі, доброчесності й відповідальності у відповідних взаємодіях.

З цією метою:

5.1. Посилити чутливість до зворотного зв'язку та підзвітність публічних службовців у консультаційних процесах шляхом запровадження стандартів, які зобов'язують посадових осіб реагувати на пропозиції бізнесу та оприлюднювати пояснювальні записки щодо того, яким чином коментарі, надані в межах консультацій, вплинули на остаточні регуляторні рішення.

5.2. Підтримувати регулярне навчання з питань залучення заінтересованих сторін і практик відкритого врядування. Національне агентство України з питань державної служби може відігравати ключову роль, запровадивши обов'язкові навчальні модулі з питань залучення заінтересованих сторін і відкритого врядування як складову систематичного професійного розвитку та підвищення кваліфікації публічних службовців.

5.3. З метою розбудови довіри сприяти наочній демонстрації зобов'язань щодо доброчесності з боку публічних службовців шляхом розроблення комунікаційних і поведінкових стандартів, які зобов'язують посадових осіб демонструвати доброчесність у взаємодії з бізнесом, а також через публічне висвітлення прикладів ухвалення рішень, заснованих на принципах доброчесності.

5.4. Розширювати та диверсифікувати можливості участі бізнесу шляхом запровадження кількох каналів для подання пропозицій, зокрема цифрових консультацій, онлайн-інструментів зворотного зв'язку, структурованих запитів на подання коментарів і тематичних воркшопів.

*Адресовано бізнес-асоціаціям за підтримки донорів:*

### **Рекомендація 6.**

Заохочувати проведення ситуаційних консультацій бізнесу з публічними службовцями у форматі форумів і круглих столів. Такі консультації мають створювати для бізнесу можливість проактивно ініціювати відкритий діалог з органами публічної влади з метою обговорення нагальних питань і формування підґрунтя для коригування державної політики (замість очікувати на ініціювання формальних консультаційних процесів з боку органів влади).

Реалізація рекомендацій № 5 і № 6 сприятиме підвищенню передбачуваності державної політики, зміцненню довіри між бізнесом і

органами публічної влади, а також зниженню рівня регуляторної невизначеності. Прозорі, інклюзивні та регулярні консультаційні процеси, у межах яких змістовно враховується внесок бізнесу, дадуть змогу компаніям завчасно прогнозувати регуляторні зміни, ефективніше адаптувати свою діяльність та зменшувати ризики й витрати, пов'язані з дотриманням регуляторних вимог.

Запровадження вимог до публічних службовців щодо реагування на зворотний зв'язок і пояснення того, яким чином результати консультацій впливають на остаточні регуляторні рішення, сприятиме посиленню підзвітності та стримуватиме вияви регуляторної свавільності під час ухвалення рішень.

Навчання публічних службовців з питань залучення заінтересованих сторін і практик відкритого врядування у поєднанні з наочною демонстрацією доброчесності у взаємодії з бізнесом сприятиме професіоналізації регуляторного діалогу та зменшенню конфронтаційних підходів і неформальних практик. Проактивні форуми й круглі столи, ініційовані бізнесом, дадуть змогу на ранніх етапах виявляти регуляторні вузькі місця та забезпечувати більш своєчасне коригування державної політики.

У сукупності ці заходи мають сприяти формуванню більш передбачуваного, інклюзивного та заснованого на довірі регуляторного середовища, що дасть змогу бізнесу зосереджуватися на продуктивній діяльності, інноваціях та інвестиціях, а не на управлінні невизначеністю.

## Розділ 4. Пріоритетні потреби у сфері бізнес-доброчесності й корпоративного комплаєнсу

Компанії переважною мірою потребують зовнішньої технічної, цифрової та фінансової підтримки для здійснення діяльності з дотриманням принципів бізнес-доброчесності й корпоративного комплаєнсу. Переважна більшість респондентів (90%, або 106 із 118) зазначили наявність такої потреби, тоді як 10% повідомили, що не потребують відповідної підтримки. Серед респондентів, які визначили потреби в підтримці, пріоритетними напрямками є правова й технічна допомога (50%, або 53 респонденти), цифрові інструменти (46%, або 49 респондентів), а також фінансова підтримка для впровадження систем комплаєнсу, зокрема сертифікації, аудитів, доступу до платних чи підписних реєстрів, аналітичних систем і спеціалізованого програмного забезпечення (44%, або 47 респондентів). На рисунку 9 проілюстровано види підтримки, яких компанії потребують для ведення бізнесу на засадах доброчесності.



Рисунок 9. Види підтримки, необхідної компаніям для ведення бізнесу з дотриманням принципів доброчесності (кількість респондентів, які обрали кожен ініціативу; дозволено кілька варіантів відповіді).<sup>31</sup>

## Операційні обмеження в застосуванні окремих заходів бізнес-добросовісності й корпоративного комплаєнсу

Запровадження заходів корпоративного комплаєнсу та бізнес-добросовісності й надалі залишається складним завданням для багатьох опитаних компаній, при цьому найбільші труднощі пов'язані з функціями управління ризиками та комплаєнсу.

Про наявність конкретних проблем повідомили 62% респондентів (73 із 118), тоді як 38% (45 респондентів) зазначили відсутність суттєвих труднощів. Серед тих, хто зіштовхнувся з проблемами, а системи управління ризиками виявилися найбільш проблемними – на це вказали 51% респондентів (37 із 73).

На рисунку 10 наведено стратегії, підходи чи інструменти корпоративного комплаєнсу й бізнес-добросовісності, впровадження яких компанії вважали найбільш складним упродовж 2024-2025 років.



**Рисунок 10. Найскладніші для впровадження заходи корпоративного комплаєнсу та бізнес-добросовісності за останні два роки (кількість респондентів, які обрали кожен ініціативу; дозволено кілька варіантів відповіді).**<sup>32</sup>



**Рисунок 11. Види підтримки для подолання викликів і розвитку систем бізнес-добросовісності та корпоративного врядування (кількість респондентів, які обрали кожен ініціативу; дозволено кілька варіантів відповіді).**<sup>33</sup>

З огляду на організаційно-правову форму, переважна більшість компаній, які повідомили про труднощі у впровадженні систем управління ризиками, є акціонерними товариствами, у яких понад 50% акцій перебувають у державній власності, а також товариствами з обмеженою відповідальністю. У секторальному розрізі ці компанії переважно здійснюють діяльність у фінансовому секторі, сферах транспорту та логістики, будівництва й енергетики. До цієї групи також належать виробники машин і устаткування, а також компанії, що працюють у сільському господарстві, сфері інформаційних технологій, лізингу й оренди, наданні юридичних послуг, діяльності, пов'язаній з обороною, а також у роздрібній торгівлі.

## Цільові потреби для подолання операційних обмежень

Більшість опитаних компаній повідомляють про потребу в зовнішній підтримці для подолання зазначених викликів і розвитку систем бізнес-добросовісності та корпоративного врядування, насамперед у частині фінансування, кадрової спроможності й цифрових інструментів. Майже 58% респондентів (69 із 118) зазначили необхідність отримання такої допомоги, тоді як 42% (49 респондентів) повідомили про відсутність такої потреби. Серед 69 респондентів, які потребують підтримки, трьома найчастіше згаданими пріоритетами були фінансування систем комплаєнсу (43%, або 30 респондентів), розвиток кадрової спроможності (42%, або 29 респондентів) та цифрові інструменти комплаєнсу (41%, або 28 респондентів). На рисунку 11 (вище) проілюстровано види підтримки, необхідні для подолання операційних обмежень і розвитку систем бізнес-добросовісності й корпоративного врядування.

Результати інтерв'ю засвідчили, що фінансові обмеження та недостатня кадрова спроможність тісно пов'язані з витратами на навчання працівників, відповідальних за функціонування систем внутрішнього контролю, зокрема корпоративного комплаєнсу й управління ризиками. Згідно з висновками огляду відкритих джерел, здійсненого в межах цього дослідження, на українському ринку освітніх і навчальних послуг представлений широкий спектр комерційних програм у сфері комплаєнсу та управління ризиками,

вартість яких зазвичай коливається від 100 до 2 000 євро залежно від тривалості, тематики, формату, наявності сертифіката та провайдера послуг.<sup>34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46</sup>

Водночас існує низка безкоштовних онлайн-курсів. Зокрема, безкоштовний онлайн-курс Alison з ISO 31000:2018,<sup>47</sup> онлайн-курси з корпоративного комплаєнсу та антикорупційного комплаєнсу для комунальних підприємств,<sup>48</sup> а також онлайн-програма розвитку з питань комплаєнсу,<sup>49</sup> що забезпечують доступні можливості для навчання.

Такі курси можуть слугувати корисною відправною точкою, однак у разі практичного впровадження чи подальшого вдосконалення систем бізнес-добросовісності й корпоративного комплаєнсу компаніям необхідні фахівці зі спеціалізованими навичками, адаптованими до галузевої специфіки та особливостей конкретного підприємства. У цьому контексті суб'єкти господарювання зазвичай мають два варіанти: залучення зовнішніх спеціалістів або розвиток необхідної експертизи всередині організації шляхом навчання наявного персоналу. В обох випадках потрібні інвестиції в освіту та професійний розвиток – як для формування базових компетентностей, так і для підвищення вже наявних, що неминуче пов'язано з фінансовими витратами.

Примітно, що, згідно з результатами аналізу мікроданих, фахівці з корпоративного комплаєнсу та управління ризиками є затребуваними практично в усіх профілях зрілості бізнес-добросовісності та в усіх секторах, охоплених опитуванням. Натомість фахівці з внутрішнього операційного аудиту користуються попитом передусім серед компаній зі зрілими чи розвиненими системами бізнес-добросовісності, зокрема у високотехнологічному секторі, у сферах, пов'язаних з обороною, а також в енергетиці. Наявна екосистема навчання за стандартами ISO 31000:2018 (управління ризиками) та ISO 37001:2025 (системи управління протидії хабарництву) формує ґрунтовну нормативну основу, однак її вплив на бізнес залишається обмеженим без доповнення практичним, орієнтованим на конкретні підприємства застосуванням. Серед інших стандартів Україна офіційно прийняла ISO 31000:2018 як національний стандарт, а програму «Сучасні підходи до управління ризиками відповідно до національного стандарту ISO 31000:2018» було включено до переліку освітніх програм Національного органу стандартизації.<sup>50</sup>

Щороку Національний орган стандартизації розробляє та впроваджує план навчання, що охоплює низку програм, сформованих відповідно до попиту.<sup>51</sup> Будь-яке підприємство чи організація може обрати програму для своїх працівників, подати заявку, укласти договір, сплатити відповідну вартість, пройти навчання, скласти іспит та отримати сертифікацію.

Крім того, на запит можуть бути розроблені індивідуалізовані освітні програми «з нуля». Важливо зазначити, що Національний орган стандартизації співпрацює з більш ніж десятком університетів та інститутів по всій Україні.<sup>52</sup> Водночас як Національний орган стандартизації, так і його академічні партнери переважно забезпечують теоретичну основу, окреслюючи загальні підходи та настанови, які можуть бути адаптовані до різних організаційних контекстів, без зосередження на специфіці окремих секторів або галузей.

Хоча така рамка забезпечує концептуальну узгодженість, вона пропонує обмежені практичні настанови для компаній, які прагнуть операціоналізувати системи управління ризиками. Результати інтерв'ю свідчать, що цінність таких програм для бізнесу могла б істотно зрости за умови доповнення їх потужною практичною складовою, яку забезпечували б досвідчені практики, зокрема представники вітчизняних підприємств із високим рівнем доброчесності та іноземних компаній, готових ділитися прикладним досвідом. Як зазначив один із респондентів: «Я хотів би навчатися на реальному досвіді європейських компаній, але не теорії, а тому, як ці процеси працюють на практиці, особливо для менеджерів».

Крім того, тісніша співпраця між Національним органом стандартизації та бізнес-спільнотою могла б сприяти розробленню освітніх і навчальних програм, які більш конкретно відображають актуальні потреби бізнесу, зокрема спеціалізованих курсів за стандартом ISO 37301:2021 (системи управління комплаєнсом).

Підвищення обізнаності та навчання, а також технічна й правова допомога і структурований обмін знаннями за підтримки кваліфікованих фахівців є необхідними як для державних, так і для комунальних підприємств. Така реформа

передбачає не лише зміни в організаційно-правових формах, а й запровадження систем внутрішнього контролю, що охоплюють функції комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього аудиту. Ці системи мають бути спроектовані з урахуванням специфіки діяльності кожного підприємства, масштабу й характеру операцій, а також ризиків, притаманних його бізнес-моделі.

За словами учасників інтерв'ю, з метою просування реформ держава, за наявної інформацією, надала підприємствам типові статuti та інші стандартизовані документи, зокрема ті, що стосуються систем внутрішнього контролю. Водночас результати інтерв'ю засвідчили, що значна частина підприємств стикається з істотними труднощами під час практичного впровадження цих типових рішень. Ці труднощі зумовлені насамперед браком знань і практичних навичок, що формує попит на зовнішні консультації та підтримку, а також виразним дефіцитом кваліфікованих і сертифікованих фахівців у сфері внутрішнього контролю на українському ринку праці.

Слід наголосити, що донори,<sup>53,54</sup> а також держава<sup>55</sup> у співпраці з міжнародними партнерами надають бізнесу широкий спектр грантових можливостей. Водночас простежується нестача фінансової підтримки, спеціально спрямованої на створення, інституціоналізацію та масштабування систем бізнес-доброчесності й корпоративного врядування в Україні.

*Адресовано донорам:*

## **Рекомендація 7.**

Надавати підприємствам – передусім комунальним і державним – цільову фінансову підтримку для розроблення чи вдосконалення систем корпоративного комплаєнсу та бізнес-доброчесності, зокрема сертифікації та доступу до аналітичних систем (згаданих у підрозділі 2.1), через грантові програми, механізми співфінансування або розподілу витрат. Така підтримка має охоплювати, зокрема, навчальні програми та доступ до цифрових інструментів, включно з платформами комплаєнсу й управління ризиками, системами електронного документообігу, програмним забезпеченням для належної обачності та ризик-скринінгу, а також захищеними внутрішніми каналами повідомлення.

У контексті донорських проєктів з відновлення доцільно запровадити додаткові фінансові стимули через механізми закупівель, засновані на принципах доброчесності, зокрема кредитні гарантії та інші інструменти зниження ризиків, з метою заохочення сталих інвестицій у системи бізнес-доброчесності та комплаєнсу.

Що стосується навчальних програм, рекомендується, щоб бізнес-асоціації за підтримки донорів налагоджували партнерства з Національним органом стандартизації та закладами вищої освіти, зокрема їхніми освітніми й тренінговими центрами. Такі партнерства мають охоплювати реалізацію навчальних і сертифікаційних програм, а також сприяти національному впровадженню стандартів ISO, які є найбільш релевантними для потреб бізнесу.

Пріоритет слід надати підготовці та сертифікації тренерів. Потенційних тренерів доцільно відбирати (на основі чітко визначених критеріїв та умов відповідності) з-поміж працівників етично розвинених «взірцевих» підприємств. Тренери, навчання яких фінансується за рахунок донорської підтримки, мають бути зобов'язані провести певну кількість навчальних сесій на безоплатній основі у межах погодженого періоду. Після формування критичної маси сертифікованих тренерів їх слід системно залучати до проведення регулярних навчальних курсів, зокрема програм безперервного професійного розвитку, спрямованих на формування кадрового резерву майбутніх фахівців у сферах комплаєнсу, управління ризиками та внутрішнього операційного аудиту – за напрямками й секторами діяльності. З метою створення конкурентного ринку освітніх і тренінгових послуг, а також сертифікації таких фахівців, програми та короткострокові курси можуть реалізовуватися на базі різних майданчиків, що мають належні організаційні спроможності для проведення заходів, зокрема бізнес-асоціацій, університетів та інститутів включно з їхніми науково-освітніми центрами.

Такий підхід забезпечить економічну доцільність, стабільність, інституційну залученість, а також збереження й наступність інституційної пам'яті.

*Адресовано бізнес-асоціаціям, ініціативам та донорам:*

## Рекомендація 8.

Надавати технічну та правову допомогу шляхом забезпечення юридичного консультування з питань оцінювання ризиків, проведення заходів належної обачності та функціонування систем внутрішнього контролю, а також шляхом надання адаптованих рекомендацій для підприємств, які не мають власної внутрішньої експертизи. З цією метою:

8.1. Сприяти розвитку менторських і консультаційних партнерств із багатонаціональними компаніями, зокрема через запровадження моделей побратимства між українськими підприємствами та міжнародними компаніями, створення структурованих менторських програм і розвиток галузевих консультаційних партнерств.

8.2. Посилювати мережі обміну знаннями та регіональне взаємонавчання шляхом створення спільнот із питань бізнес-доброчесності й корпоративного комплаєнсу, організації регіональних заходів з обміну знаннями й практичним досвідом, а також інтеграції українських підприємств до міжнародних мереж у сфері доброчесності.

8.3. Створювати умови для більш системного залучення «взірцевих» компаній до поширення експертизи та кращих практик шляхом підтримки платформ для представлення кейсів, розвитку маркетплейсів у сфері бізнес-доброчесності й корпоративного комплаєнсу, де компанії можуть обмінюватися інструментами й рішеннями, а також запровадження стимулів для підприємств щодо документування та поширення прикладів ефективної практики.

## Рекомендація 9.

Посилювати визнання й популярність етичних компаній шляхом розроблення за підтримки донорів програм визнання, а також просування взірцевих підприємств через конференції, заходи, рейтинги й медію присутність.

Як зауважив один із респондентів: «Кожне підприємство хоче бути у “позитивному списку” – компанією, яка мінімізує корупційні ризики і якій можна довіряти».

Реалізація рекомендацій № 7-9 забезпечила б відчутні, безпосередньо релевантні для бізнесу переваги для українських підприємств шляхом зниження витрат і бар’єрів на розбудову систем комплаєнсу, скорочення правових, регуляторних і репутаційних ризиків, а також поліпшення доступу до фінансування, донорських проєктів з відновлення та закупівель, заснованих на принципах доброчесності. Через грантову підтримку, консультаційний супровід, менторство з боку багатонаціональних компаній і мережі взаємонавчання бізнес отримав би практичні знання, управлінські навички та правову визначеність. Програми визнання також мають сприяти зміцненню довіри з боку інвесторів, банків, донорів і органів публічної влади. У сукупності ці заходи здатні трансформувати бізнес-доброчесність у стратегічну інвестицію, що підвищить конкурентоспроможність, розширить доступ до ринків і зміцнить довгострокову стійкість українських підприємств.

## Розділ 5. Високий рівень готовності бізнесу до колективних дій

Готовність бізнесу до залучення в колективні дії з метою протидії корупційним ризикам у процесі відновлення України є високою та зумовлена передусім зацікавленістю у спільних ініціативах і діяльності з обміну знаннями.

Майже 88% респондентів (104 із 118) повідомили про готовність брати участь у таких колективних антикорупційних ініціативах. Натомість 12% опитаних (14 респондентів) зазначили, що не готові долучатися до таких зусиль (як показано нижче).

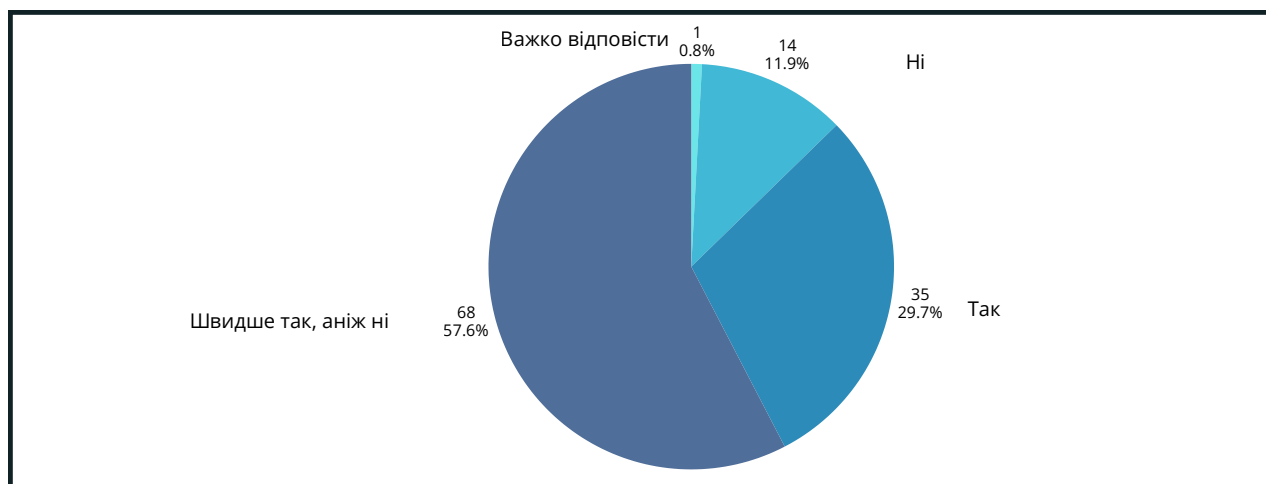


Рисунок 12. Розподіл за рівнем готовності до участі в ініціативах колективних дій, спрямованих на мінімізацію корупційних ризиків у процесі відбудови України.

**«Готовність бізнесу до участі в колективних діях з метою протидії корупційним ризикам у процесі відновлення України є високою та зумовлена передусім зацікавленістю у спільних ініціативах і діяльності з обміну знаннями»**

Серед 104 респондентів, які висловили готовність брати участь у колективних діях з метою протидії корупційним ризикам, трьома найпоширенішими формами залучення були участь в епізодичних заходах (65%, або 67 респондентів), приєднання до мереж (63%, або 65 респондентів) та отримання інформаційних матеріалів (51%, або 53 респондентів). Натомість найменш привабливими формами участі виявилися виконання ролі «взірцевої компанії» шляхом демонстрації зразкових практик (6%, або 6 респондентів) та надання фінансових ресурсів (3%, або 3 респонденти).

## «Для забезпечення сталості слід надати стартове фінансування для підтримки інфраструктури колективних дій»



Рисунок 13. Форми залучення до ініціатив колективної дії (кількість респондентів, які обрали кожен форму; дозволено кілька варіантів відповіді).<sup>56</sup>

Адресовано донорам у співпраці з бізнес-асоціаціями:

Для бізнес-асоціацій, ініціатив, донорів та органам публічної влади:

### Рекомендація 10.

Підтримувати заходи, спрямовані на посилення бізнес-доброчесності, шляхом співорганізації подій разом із бізнес-асоціаціями й торгово-промисловими палатами, фінансування регулярних галузевих діалогів і тематичних ініціатив, а також підготовки та поширення практичних методичних матеріалів. Такі матеріали мають включати галузеві інструментарії, покрокові настанови з комплаєнсу, інформаційні бюлетені та онлайн-репозитарії шаблонів, інструментів і модельних політик.

### Рекомендація 11.

Сприяти впровадженню зобов'язань у сфері бізнес-доброчесності шляхом розроблення підтриманого донорами Пакту з бізнес-доброчесності для відновлення й сприяння його колективному ухваленню у секторах із підвищеними корупційними ризиками, зокрема у будівництві та енергетиці. Це має супроводжуватися створенням галузевих робочих груп, зосереджених на зонах високого ризику, за підтримки технічної експертизи та з урахуванням міжнародних стандартів і бенчмарків. З метою забезпечення сталості таких ініціатив слід надавати стартове фінансування для підтримки інфраструктури колективних дій шляхом грантів та інших форм фінансової й операційної підтримки, необхідних для координації та довгострокового функціонування ініціатив колективних дій.

*Для бізнес-асоціацій, ініціатив і донорів:*

## **Рекомендація 12.**

Заохочувати внески в натуральній формі та спільне напрацювання рішень шляхом створення лабораторій співтворення й залучення корпоративних команд з комплаєнсу до пілотних ініціатив, що фінансуються донорами. Це може включати експериментальні пілотні програми для тестування нових інструментів комплаєнсу, секторальні пілотні проєкти з бізнес-добročесності, а також спільні публічно-приватні платформи перевірки концепцій.

*Для донорів:*

## **Рекомендація 13.**

Підтримати спільні механізми моніторингу та звітування шляхом фінансування їх створення й функціонування для контрактів у сфері відновлення. Це має включати залучення бізнес-професіоналів до виконання функцій нагляду, моніторингу та дорадчої підтримки в межах процесів моніторингу й оцінювання.

Що стосується спільних ініціатив у сфері моніторингу, підприємства демонструють відкритість до моделей співпраці, за яких донори фінансують розвиток комплаєнс-спроможності в обмін на надання компаніями експертного внеску до механізмів моніторингу чи нагляду. Одним із перспективних підходів є залучення географічно розосереджених, проте секторально споріднених підприємств (наприклад, у сфері дорожнього будівництва) до виконання ролі зовнішніх експертів у донорських чи субдонорських проєктах з відновлення. Такі компанії могли б забезпечувати незалежний нагляд за якістю виконаних робіт, наданих послуг або за технічними завданнями, підготовленими іншим підприємством, що виступає підрядником.

Респонденти також наголошували на доданій цінності анонімних або міжрегіональних механізмів моніторингу, які можуть сприяти зниженню ризиків, пов'язаних із місцевими діловими мережами.

Як зазначив один із респондентів: «Компанії можуть залучатися як експерти для анонімного перегляду документації або виконаних робіт; це цілком реально». Інший респондент так само підкреслив, що такий підхід може бути ефективним у разі залучення експертизи компанії з іншого регіону, оскільки це знижує ризики тоді, коли моніторинг не пов'язаний із місцевим бізнес-середовищем.

Упровадження рекомендацій № 10-13 сприятиме зміцненню колективного бізнес-середовища шляхом зниження ризиків і формування спільних рішень. Регулярні заходи, присвячені питанням добročесності, практичні інструментарії та галузеві діалоги забезпечать підприємствам чіткі, прикладні орієнтири й можливість порівняння з практиками колег, тоді як зобов'язання у сфері бізнес-добročесності та платформи колективних дій допоможуть вирівняти умови конкуренції у секторах з підвищеним рівнем ризику, зменшуючи тиск на бізнес щодо залучення до недобросовісних чи корупційних практик.

**«Широка готовність компаній долучатися до колективних антикорупційних ініціатив свідчить про наявність значного імпульсу для масштабування реформаторських багатосторонніх зусиль»**



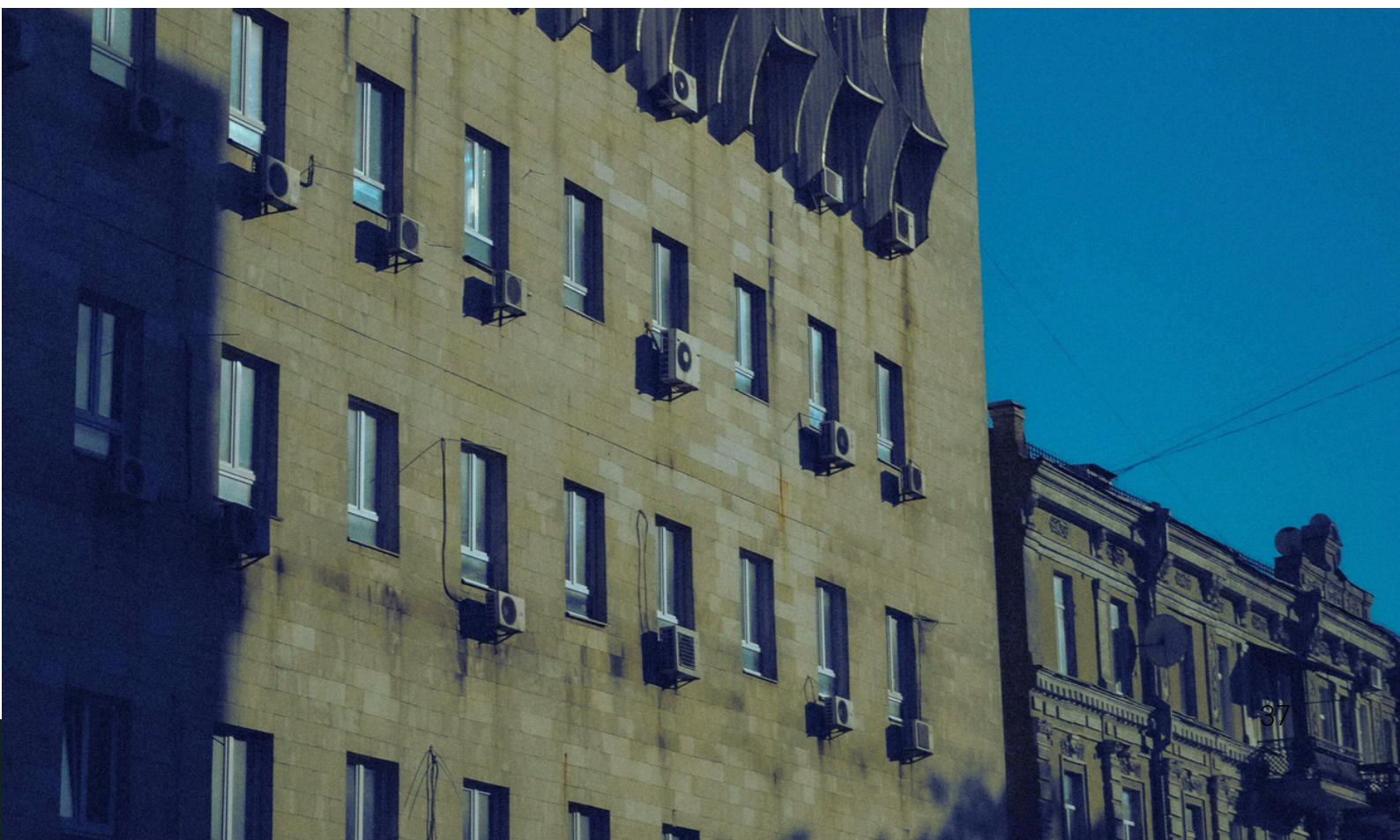
# Висновки

Рівень зрілості корпоративного комплаєнсу й бізнес-добročесності в Україні зростає, однак залишається нерівномірним. Поряд із важливими позитивними прикладами все ще існує значна група компаній, які не мають структурованих систем. Водночас широка готовність бізнесу долучатися до колективних антикорупційних ініціатив свідчить про наявність високого потенціалу для масштабування реформаторських багатосторонніх зусиль у процесі післявоєнної відбудови України.

Заходи у сфері бізнес-добročесності й корпоративного комплаєнсу суттєво підвищують стійкість і результативність діяльності підприємств, а ключові інструменти – насамперед навчання, політики, цифрові інструменти, а також системи внутрішнього контролю та управління ризиками – виступають вирішальними чинниками цих позитивних ефектів для бізнесу. Загалом результати свідчать, що доступ до даних державних реєстрів, цифровізація разом з онлайн-сервісами, аналітичними системами та іншими рішеннями, що впроваджуються як приватним сектором, так і державою, є найбільш впливовими рушіями розвитку бізнес-добročесності, тоді як інші реформи, зокрема у сфері верховенства права, судової системи та відкритого врядування, забезпечують більш обмежений або варіативний ефект.

Попри те, що практики бізнес-добročесності й корпоративного комплаєнсу загалом є здійсненими для ведення бізнесу в Україні, стійкі неформальні практики, нерівномірне правозастосування та пов'язані з цим витратні тиски й надалі ставлять у невідгідне становище частину підприємств. Це підкреслює необхідність надання фінансової підтримки для забезпечення сталості та поширення бізнес-добročесності й корпоративного комплаєнсу, зміцнення сприятливого середовища, посилення гарантій верховенства права та забезпечення справедливих ринкових умов для етичного бізнесу.

Загалом результати свідчать про наявність поширених проблем з впровадженням ключових елементів систем корпоративного комплаєнсу й бізнес-добročесності, що вказує на потребу в цільовій зовнішній підтримці – передусім у сфері управління ризиками, підготовки фахівців і використання цифрових інструментів. Зусилля з розбудови бізнес-добročесності значною мірою залежать від зовнішньої підтримки в консультативній, цифровій, інституційно-спроможнісній та фінансовій площинах.



# Додаток 1. Анкета

Цільова аудиторія респондентів: власники, керівники, члени наглядових рад і органів управління підприємств усіх форм власності, а також фахівці, відповідальні за комплаєнс, управління ризиками, аудит, внутрішній контроль, етику й бізнес-добросовісність.

## Розділ 1. Загальні запитання

1) Яку посаду Ви обіймаєте в компанії, від імені якої надаєте відповіді?

- власник/співвласник засновник/співзасновник/директор (або заступник директора)
- член наглядової ради
- внутрішній контроль (функції комплаєнсу, управління ризиками або внутрішнього аудиту)
- інший працівник (будь ласка, зазначте)

2) У якому регіоні зареєстрована Ваша компанія?

- м. Київ
- Київська область
- Вінницька область
- Волинська область
- Дніпропетровська область
- Донецька область
- Житомирська область
- Закарпатська область
- Запорізька область
- Івано-Франківська область
- Кіровоградська область
- Луганська область
- Львівська область
- Миколаївська область
- Одеська область
- Полтавська область
- Рівненська область
- Сумська область
- Тернопільська область
- Харківська область
- Херсонська область
- Хмельницька область
- Черкаська область
- Чернівецька область
- Чернігівська область
- Автономна Республіка Крим
- м. Севастополь
- за кордоном
- інше (будь ласка, зазначте)

3) Скільки працівників працює у Вашій компанії?

- до 10 осіб
- до 50 осіб
- до 250 осіб
- понад 250 осіб
- інше (будь ласка, зазначте)

4) Яким був оборот Вашої компанії у 2024 році?

- не перевищував 2 млн євро
- не перевищував 10 млн євро
- не перевищував 50 млн євро
- дорівнював або перевищував 50 млн євро
- інше (будь ласка, зазначте)

5) Якою є організаційно-правова форма Вашого підприємства?

- фізична особа-підприємець
- приватне підприємство
- державне підприємство
- казенне підприємство
- комунальне підприємство
- спільне комунальне підприємство
- дочірнє підприємство
- іноземне підприємство
- споживче кооперативне підприємство
- кооператив
- акціонерне товариство
- акціонерне товариство, у якому понад 50% акцій належать державі
- акціонерне товариство, у якому понад 50% акцій належать органу місцевого самоврядування
- товариство з обмеженою відповідальністю
- товариство з обмеженою відповідальністю, у якому понад 50% часток належать державі
- товариство з обмеженою відповідальністю, у якому понад 50% часток належать органу місцевого самоврядування
- товариство з додатковою відповідальністю
- товариство з додатковою відповідальністю, у якому понад 50% часток належать державі
- товариство з додатковою відповідальністю, у якому понад 50% часток належать органу місцевого самоврядування
- повне товариство
- повне товариство, у якому понад 50% часток належать державі
- повне товариство, у якому понад 50% часток належать органу місцевого самоврядування
- командитне товариство
- командитне товариство, у якому понад 50% часток належать державі
- командитне товариство, у якому понад 50% часток належать органу місцевого самоврядування
- інше (будь ласка, зазначте)

6) У якій галузі переважно здійснює діяльність Ваше підприємство?

- роздрібна торгівля
- інформаційні технології
- оптова торгівля
- інші послуги
- транспорт і логістика
- сільське господарство
- операції з нерухомістю
- будівництво
- громадське харчування та ресторанні послуги
- медичні послуги
- освітні послуги
- харчова промисловість
- реклама та маркетинг
- юридичні послуги
- текстильна промисловість
- туризм
- наукові дослідження
- промислове виробництво
- фінансові послуги
- деревообробна промисловість
- аудит і бухгалтерський облік
- виробництво машин і обладнання
- металургійна промисловість
- виробництво неметалевих мінеральних виробів
- Лізингові та орендні послуги
- фармацевтична промисловість
- хімічна промисловість
- управління відходами
- виробництво меблів
- індустрія розваг
- архітектура та дизайн
- електроенергетика
- видавнича діяльність
- виробництво електроніки
- рибне господарство
- телекомунікації
- водопостачання
- целюлозно-паперова промисловість
- страхування
- нафтогазова промисловість
- вугільна промисловість
- коксохімічна промисловість
- інше (будь ласка, зазначте)

7) Скільки років Ваша компанія здійснює діяльність у цій галузі?

- менше 1 року
- 1-3 роки
- 4-10 років
- 11-20 років
- 21-34 роки
- понад 35 років

## Розділ 2. Тематичні питання

8) За шкалою від 1 до 10, як би Ви оцінили поточний рівень готовності Вашої компанії у сфері доброчесності та антикорупційної прихильності (у межах ПАКУ чи інших ініціатив)?

1 – Дуже низький: системи чи політики відсутні; питання доброчесності не є пріоритетними.

2 – Дуже низький (+): наявний мінімальний набір політик і низька обізнаність щодо потреб у цій сфері; реальні практики відсутні.

3 – Низький: запроваджено окремі політики та існує певна обізнаність щодо їх необхідності; наявні поодинокі неформальні практики, однак відсутній структурований підхід до впровадження заходів.

4 – Низький (+): застосовуються поодинокі ситуативні заходи, проте бракує послідовності.

5 – Помірний: існують базові політики чи інструменти (наприклад, кодекс поведінки, система управління ризиками, обмежене навчання).

6 – Помірний (+): політики наявні та інколи застосовуються, однак їх реалізація нерівномірна.

7 – Високий: запроваджено формальні заходи з комплаєнсу та наявна активна управлінська прихильність.

8 – Високий (+): принципи доброчесності застосовуються на регулярній основі та визначають більшість бізнес-рішень.

9 – Дуже високий: доброчесність і протидія корупції інтегровані в корпоративну культуру та систему управління.

10 – Взірцевий: доброчесність повністю інституціоналізована, із постійним удосконаленням та ініціативами, що реалізуються за лідерства керівництва.

9) Яким чином Ваші зобов'язання у сфері доброчесності та/або антикорупційні заходи підтримали діяльність Вашої компанії в Україні упродовж останніх двох років? (Оберіть усі застосовні варіанти)

- Не застосовується, оскільки компанія не має такого досвіду.
- Попри наявність у компанії досвіду у сфері доброчесності та/або комплаєнсу та/або антикорупційних заходів, не було ситуацій, у яких ці заходи допомогли чи принесли користь бізнесу.
- Доброчесність допомогла виграти контракти.
- Доброчесність допомогла взяти участь у тендерах.
- Доброчесність сприяла виходу на експортні ринки.
- Уникнули фінансових втрат.
- Підвищили довіру з боку донорів, інвесторів, клієнтів чи іноземних партнерів.
- Отримали доступ до кредитів, гарантій чи інвестицій.
- Доєдналися до ланцюгів постачання та/або ланцюгів створення доданої вартості.
- Підвищили довіру персоналу, посилили моральний дух та покращили етичну поведінку працівників.
- Поліпшили взаємодію з регуляторами, асоціаціями чи місцевими громадами.
- Вирізняємося серед недоброчесних конкурентів і ставали «пріоритетним партнером».
- Удосконалили окремі бізнес-процеси.
- Краще здатні реагувати на виклики та вимоги, пов'язані з війною.
- Інше (зазначте).

10) Які (за наявності) стратегії, підходи та/або інструменти у сфері комплаєнсу, доброчесності та/або протидії корупції були найбільш корисними для Вашого бізнесу впродовж останніх двох років? (Оберіть усі застосовні варіанти)

- Не застосовується, оскільки компанія не має такого досвіду.
- Цифровізація та/або автоматизація окремих бізнес-процесів.
- Етичне лідерство / «тон згори».
- Кодекси поведінки та політики доброчесності.
- Сертифікація за стандартами ISO, COSO чи іншими стандартами комплаєнсу.
- Системи повідомлення про порушення (викривачі).
- Процеси закупівель.
- Ініціативи колективних дій (ПАКУ, бізнес-асоціації тощо).
- Навчання та підвищення обізнаності.
- Аудити третіх сторін, належна перевірка та системи управління ризиками.
- Інше (зазначте).

11) Як донори та інвестори можуть найкраще підтримати Вас у веденні бізнесу на засадах доброчесності? (Оберіть усі застосовні варіанти)

- Не застосовується, оскільки компанія не має таких стратегій.
- Підтримка не потрібна.
- Фінансувати системи комплаєнсу (наприклад, сертифікації, аудитів, програмного забезпечення).
- Сприяти доступу до етичних ланцюгів постачання ЄС / США / інших країн (представлення, підбір партнерів, вибудовування довіри з клієнтами).
- Зміцнити платформ колективних дій (наприклад, бізнес-альянсів, галузевих кодексів поведінки).
- Надавати правову й технічну допомогу (навчання, консультаційні послуги, допомога з регуляторними вимогами).
- Нарощувати спроможності МСП (адаптовані навчальні програми, менторство, інструментарій для малих компаній).
- Надавати фінансові стимули чи гарантії (кредити, гранти, інструменти розподілу ризиків, пов'язані з дотриманням вимог комплаєнсу).
- Визнавати й підвищувати видимість (публічне висвітлення доброчесних компаній для донорів та інвесторів).
- Допомогати із цифровими інструментами (наприклад, платформи комплаєнсу / санкційного моніторингу, канали звітування, системи управління ризиками).
- Допомогати з незалежним моніторингом та аудитом (зовнішня верифікація для підвищення довіри з боку партнерів).
- Підтримувати адвокації політик (допомога у взаємодії з органами влади щодо реформ у сфері доброчесності).
- Підвищувати обізнаність та/або навчання з етичного лідерства / «тону згори».
- Інше (зазначте).

12) Яким чином Ваші зобов'язання у сфері доброчесності та/або антикорупційні практики обмежували або ускладнювали бізнес-можливості Вашої компанії в Україні впродовж останніх двох років? (Оберіть усі застосовні варіанти)

- Жодним чином, оскільки компанія не виявила, що зобов'язання у сфері доброчесності чи антикорупційні практики обмежували або ускладнювали наші бізнес-можливості.
- Утратили тендери або клієнтів через недобросовісні бізнес-практики конкурентів.
- Дотримання принципів доброчесності призводило до триваліших процедур митного оформлення, отримання дозволів, проведення перевірок, відшкодування ПДВ, обробки податкових накладних тощо.

- Сертифікація, аудити, навчання, належна перевірка та системи управління ризиками створювали додаткове фінансове навантаження.
- Нашу компанію витіснили з ринку або ми програли в конкуренції компаніям, які використовують неформальні платежі чи «спрощені» шляхи.
- Відчули напруженість або тиск з боку регуляторів, інспекторів чи органів влади після відмови від неформальних платежів.
- Правила доброчесності обмежили можливість «неформально вирішувати» нагальні питання (наприклад, прискорене отримання дозволів).
- Утратили можливості в тій ніші, де угоди укладаються через особистісні чи корупційні зв'язки.
- Інвестиції у доброчесність зменшили короткострокову маржу (наприклад, витрати на комплаєнс замість обходу правил).
- Відчули адміністративний тиск через відмову грати за брудними правилами.
- Деякі місцеві партнери або клієнти сприймають компанії, орієнтовані на доброчесність, як надто жорсткі.
- Для малих компаній вимоги доброчесності та комплаєнсу є надмірно витратними з огляду на їхній розмір; без залучення корупційних домовленостей компанії не мають «захисту» від недобросовісної конкуренції чи адміністративних перешкод.
- Створювали труднощі у взаємодії з акціонерами / учасниками.
- Створювали труднощі у взаємодії з органами державної влади / органами місцевого самоврядування.
- Інше (зазначте).

13) Які три стратегії, підходи та/або інструменти у сфері доброчесності та/або комплаєнсу та/або протидії корупції були для Вашої компанії найбільш обмежувальними чи складними в упровадженні упродовж останніх двох років? (Оберіть усі застосовні варіанти)

- Не застосовується, оскільки компанія не вважає жодні стратегії, підходи чи інструменти особливо обмежувальними чи складними для впровадження.
- Сертифікація.
- Аудити, що проводяться третіми сторонами.
- Системи управління ризиками.
- Механізми повідомлення про порушення (whistleblowing).
- Механізми подання скарг / відшкодування шкоди.
- Кодекси поведінки / політики доброчесності.
- Ініціативи колективних дій.
- Закупівлі.
- Програми навчання й підвищення обізнаності.
- Належна перевірка партнерів / постачальників.
- Розкриття інформації про кінцевих бенефіціарних власників.
- Цифрові інструменти комплаєнсу.
- Узгодження комплаєнсу в транскордонній діяльності.
- Офіцери з комплаєнсу / доброчесності.
- Етичне лідерство / «тон згори».
- Інше (зазначте).

14) Яка підтримка з боку донорів й інвесторів допомогла б Вашому бізнесу подолати ці виклики та посилити зусилля компанії у сфері доброчесності? (Оберіть усі застосовні варіанти)

- Я відповів(ла) «Не застосовується» у запитанні 13 вище.
- Підтримка не потрібна.
- Фінансування систем комплаєнсу (сертифікація, аудити, персонал з комплаєнсу, програмне забезпечення для моніторингу).

- Субсидії на сертифікацію та стандарти (наприклад, ISO, вимоги ЄС до публічних закупівель).
- Технічна / правова допомога (заходи належної обачності, правила закупівель, розроблення кодексів поведінки).
- Нарощування спроможності персоналу (навчання з питань доброчесності, офіцери з комплаєнсу, галузеві інструментарії).
- Доступ до етичних ланцюгів постачання ЄС / США / інших країн (підбір партнерів, перевірка надійності, залучення до проєктів, що фінансуються донорами).
- Фінансові стимули / гарантії (кредити, інструменти розподілу ризиків, гранти, прив'язані до результатів у сфері комплаєнсу).
- Публічне визнання та підвищення видимості (маркування, представлення надійних партнерів донорам та інвесторам).
- Цифрові інструменти для комплаєнсу (платформи закупівель, інструменти картування ризиків, програмне забезпечення для електронної звітності).
- Незалежний моніторинг / аудити (фінансована донорами верифікація для підвищення довіри з боку покупців).
- Підтримка платформ колективних дій (галузеві альянси, пакти доброчесності, B2B-співпраця).
- Підтримка адвокації політик (допомога бізнесу у впливі на реформи у сфері закупівель, ліцензування, перевірок).
- Мережі обміну знаннями (обмін найкращими практиками між секторами / регіонами).
- Менторство або консультаційна підтримка з боку багатонаціональних компаній (партнерство МСП з досвідченими фірмами).
- Інтеграція до пілотних проєктів, що фінансуються донорами (тестування моделей доброчесності на практиці).
- Прискорені механізми вирішення спорів або подання скарг (підтримувані донорами незалежні омбудс-сервіси).
- Кампанії з підвищення обізнаності та навчальні заходи (формування бізнес-культури, орієнтованої на доброчесність як конкурентну перевагу; етичне лідерство / «тон згори»).
- Інше (зазначте).

15) Чи була б Ваша компанія готова долучитися до колективних дій (наприклад, клубів бізнес-доброчесності, спільного моніторингу, публічно-приватних діалогів) з метою протидії корупційним ризикам під час відбудови України?

- Так.
- Скоріше так, ніж ні.
- Ні.

16) Якщо так, у якій формі Ваша компанія була б готова долучитися? (Оберіть усі застосовні варіанти)

- Не застосовується, оскільки ми не готові долучатися (у запитанні 15 обрано варіант «ні»).
- Отримувати оновлення, інформаційні розсилки та методичні матеріали.
- Брати участь в окремих заходах, вебінарах чи воркшоплах.
- Долучитися до клубу доброчесності чи мережі взаємного навчання.
- Брати участь у спільних ініціативах з моніторингу / звітування.
- Публічно підтримати Пакт / зобов'язання з бізнес-доброчесності або кодекс поведінки.
- Ділитися досвідом компанії та найкращими практиками на форумах з питань доброчесності.
- Приймати або співорганізовувати заходи з підвищення обізнаності для колег чи стейкхолдерів.

- Надавати нефінансову підтримку (наприклад, робочий час персоналу, навчання, експертизу).
- Надавати інструменти комплаєнсу, шаблони або системи для спільного використання.
- Менторити менші компанії з питань комплаєнсу й доброчесності.
- Долучатися до галузевих ініціатив з доброчесності (будівництво, енергетика, логістика та ін.).
- Робити фінансові внески для забезпечення сталості колективних дій.
- Виступати як «компанія-чемпіон», демонструючи взірцеві практики.
- Інше (зазначте).

17) Чи залучали органи державної влади або органи місцевого самоврядування Вашу компанію до консультацій щодо політик, регуляторних актів або інших рішень, що впливають на бізнес, упродовж останніх двох років?

- Так, на регулярній основі.
- Так, час від часу.
- Ні, хоча ми намагалися ініціювати таку взаємодію.
- Ні, хоча нас запрошували до участі.

18) Якщо так, у якій формі відбувалося таке залучення? (Оберіть усі застосовні варіанти)

- Не застосовується, оскільки ми не були залучені (у запитанні 17 обрано варіант «ні»).
- Публічні слухання / консультації.
- Письмові запити щодо надання коментарів до проєктів політик чи законодавчих актів.
- Участь у робочих групах чи дорадчих органах.
- Неформальні зустрічі з посадовими особами.
- Інше (зазначте).

19) Які ініціативи (за наявності) були найбільш корисними для Вашого бізнесу у веденні діяльності на засадах доброчесності упродовж останніх двох років?

- Жодні.
- Рада бізнес-омбудсмана.
- Закон України «Про адміністративну процедуру».
- Покращення практик розгляду скарг Антимонопольним комітетом.
- Канали та механізми повідомлення про порушення і розгляду повідомлень про правопорушення, що адмініструються органами влади.
- Дія та цифрові адміністративні послуги; реформа митниці та електронні сервіси (електронні митні декларації тощо).
- ProZorro.Sales.
- Судова реформа.
- Реформа податкової служби та електронні сервіси.
- Функціонування антикорупційної та правоохоронної системи органів державної влади.
- Відкриті дані та прозорість державних реєстрів (Єдиний державний реєстр, кадастрова карта, реєстр корупціонерів, реєстр декларацій тощо).
- Ініціативи організацій громадянського суспільства й бізнес-асоціацій.
- Упровадження корпоративних політик комплаєнсу й етики в українських компаніях.
- Система бронювання працівників від мобілізації.
- Інше (зазначте).

## Додаток 2. Узагальнення результатів інтерв'ю

Поглиблені інтерв'ю були проведені в період з 25 по 27 листопада 2025 року. Їхньою метою було доповнення результатів опитування та вивчення поглядів бізнесу на зменшення корупційних ризиків у процесі відбудови. Інтерв'ю мали напівструктурований характер і будувалися за дворівневою логікою, що поєднувала загальні та цільові запитання, даючи змогу респондентам детально висвітлити як стратегічні підходи, так і практичний досвід.

*Перший* блок охоплював загальні запитання, поставлені всім учасникам інтерв'ю. Вони стосувалися сприйняття пріоритетів у сфері зменшення корупційних ризиків під час відбудови; секторів і процесів, які вважаються найбільш уразливими до корупції; ролі, яку українська бізнес-спільнота готова і спроможна відігравати у протидії цим ризикам; а також способів активізації залучення бізнесу до діяльності зі зменшення ризиків. Респондентів також запитували про сприятливі чинники та обмеження, рекомендації для органів влади, донорів та інших заінтересованих сторін, наявність прогалин у чинних антикорупційних інструментах або механізмах комунікації, а також – за наявності відповідного досвіду – про участь в ініціативах колективних дій і отримані уроки.

*Другий* блок складався з уточнювальних запитань, адаптованих до відповідей кожного респондента в межах опитування. У ньому більш детально досліджувалося, які інструменти комплаєнсу, доброчесності й протидії корупції виявилися найбільш корисними на практиці упродовж останніх двох років (зокрема навчання та підвищення обізнаності, кодекси поведінки, цифровізація, належна перевірка третіх сторін, системи викривання, реформи у сфері закупівель, етичне лідерство, сертифікація й колективні дії). Респондентів просили наводити конкретні приклади, що пов'язують застосування цих інструментів зі спостережуваними результатами, такими як покращення поведінки персоналу, зниження правових чи репутаційних ризиків, підвищення рівня довіри з боку донорів і партнерів або вдосконалення бізнес-процесів. Додаткові запитання стосувалися того, які ініціативи за підтримки донорів були особливо цінними, які види підтримки з боку донорів та інвесторів є найбільш необхідними (правова й технічна допомога, цифрові інструменти або фінансування систем комплаєнсу), а також які заходи у сфері доброчесності виявилися найскладнішими для впровадження.

Загалом учасники інтерв'ю підтвердили, що процеси відбудови сприймаються як такі, що характеризуються високим рівнем корупційних ризиків, особливо у сфері закупівель, взаємодії з органами публічної влади та доступу до публічних ресурсів і донорського фінансування. Бізнес наголошував на готовності робити внесок у зменшення цих ризиків за умов наявності чітких правил, передбачуваного правозастосування та сприятливих умов. Навчання й підвищення обізнаності, кодекси поведінки, цифровізація бізнесових й адміністративних процесів, належна перевірка третіх сторін та механізми викривання послідовно називалися практично найбільш корисними інструментами доброчесності; респонденти наводили конкретні приклади того, як ці заходи сприяли покращенню поведінки персоналу, зниженню правових і репутаційних ризиків та зміцненню довіри з боку донорів, інвесторів й іноземних партнерів.

Водночас учасники інтерв'ю звертали увагу на сталі обмеження, зокрема обмежені фінансові ресурси для створення та масштабування систем комплаєнсу, нерівномірний доступ до цифрових інструментів і недостатній рівень залучення бізнесу до консультацій з формування політики. Ініціативи за підтримки донорів, такі як відкриті дані та прозорі державні реєстри, цифрові послуги «Дія» та підтримка корпоративних рамок комплаєнсу, були оцінені як особливо цінні, хоча респонденти наголошували на необхідності їх подальшого масштабування та спрощення. Було зафіксовано високий рівень готовності до участі в колективних діях: більшість респондентів висловили готовність ділитися найкращими практиками, брати участь у спільних ініціативах з моніторингу чи звітування, наставляти малі компанії чи виконувати роль лідерів доброчесності.

У сукупності результати інтерв'ю підтверджують висновки опитування та водночас уточнюють конкретні питання, адресовані бізнесу, і практичні реалії, що лежать в основі наданих відповідей.



