

ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 330

DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-04>

Цитувати як:

Березюк, К. М. (2021). Реалізація комплаєнс-політики НАЕК «Енергоатом» як основа розвитку соціальної відповідальності атомної енергетики. *Соціальна економіка*, 61, 42-50. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-04>.

Cite this article:

Bereziuk, K. (2021). Implementation of NNEGC “ENERGOATOM” compliance-policy as the basis of social responsibility development of nuclear energy. *Social Economics*, 61, 42-50. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-04>.

РЕАЛІЗАЦІЯ КОМПЛАЄНС-ПОЛІТИКИ НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТОМНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Катерина Михайлівна Березюк
аспірантка

Інститут економіки промисловості НАН України

вул. Желябова, 2, Київ, 03057, Україна

e-mail: kateryna.bereziuk@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-6648-8596

Стаття присвячена аналізу ефективності реалізації комплаєнс-політики в атомній енергетиці України. Розглянуто досвід впровадження комплаєнс-функції за кордоном та на вітчизняних підприємствах, проаналізовано основні проблеми функціонування політики та виявлено резерви вдосконалення. Протягом останніх років комплаєнс-політика отримала широке використання в розвинених країнах і пройшла певний шлях еволюції. Від формального консультування з питань відповідності до широкої інтеграції комплаєнс в систему соціальної відповідальності. В Україні, зокрема в енергетиці, комплаєнс-політика залишається переважно вузькою сферою, спрямованою на мінімізацію правових та репутаційних ризиків. Попри те, що комплаєнс-політика є основою соціальної відповідальності, оскільки забезпечує правову відповідальність, увага цьому напрямку приділяється недостатня. Про це свідчить низький рівень роботизації бізнес-процесів, в які залучена комплаєнс-функція, нестача фахівців у сфері комплаєнс, недостатнє методологічне забезпечення. Не зважаючи на вдосконалення комплаєнс-політики на «НАЕК «Енергоатом», просування підприємством ідеї етичного та відповідального ведення бізнесу, виявлено серйозні проблеми в сфері правової відповідальності. Зокрема – непоодинокі факти корупційних порушень та зловживань, які підтверджують не лише правоохоронні органи, а й анонімні анкетування працівників атомної енергетики. На основі звітів про результати виконання антикорупційних програм, побудовано матрицю оцінки ризиків «НАЕК «Енергоатом». Відповідно до якої, найбільші ризики пов'язані з процедурами закупівель товарів та послуг та конфліктами інтересів. Виділено кілька рішень щодо зменшення корупційних ризиків, зокрема: забезпечення на підприємстві повної автоматизації процесу закупівель в системі SAP ERP, зменшення кількості посередників та збільшення відсотку прямих контрактів.

Ключові слова: соціальна відповідальність, комплаєнс-політика, оцінка ризиків, атомна енергетика.

JEL Classification: M14; L53; O13.

IMPLEMENTATION OF NNEGC "ENERGOATOM" COMPLIANCE-POLICY AS THE BASIS OF SOCIAL RESPONSIBILITY DEVELOPMENT OF NUCLEAR ENERGY

Kateryna Bereziuk
Postgraduate Student
Institute of Industrial Economics NAS of Ukraine
 2, Zhelyabova str., Kyiv, 03057, Ukraine
 e-mail: kateryna.bereziuk@gmail.com
 ORCID ID: 0000-0001-6648-8596

The article focuses on the analysis of the compliance policy implementation in Ukraine's nuclear energy. The experience of implementing the compliance function abroad and at domestic enterprises is considered, the main problems of policy functioning are analyzed, and the reserves of improvement are revealed. In recent years, more and more companies in developed countries have begun to implement the compliance function. It has undergone a particular path of evolution, from formal compliance advice to broad integration of compliance into the social responsibility system. In Ukraine, particularly in the energy sector, compliance policy remains a narrow area to minimize legal and reputational risks. Compliance policy ensures that the company complies not only with internal rules but also with legal norms. Thus, compliance is the basis of social responsibility. However, insufficient attention is paid to this area. The low level of robotization of business processes in which the compliance function is involved, the lack of specialists in compliance, the lack of methodological support confirm this. Despite the improvement of compliance policy at NNEGC "Energoatom", the promotion of ethical and responsible business, the company identified severe problems in legal responsibility. There are many facts of corruption violations and abuses, which are confirmed by law enforcement agencies and anonymous surveys of nuclear power workers. Based on the reports on the implementation of anti-corruption programs, a risk assessment matrix of NNEGC Energoatom has been constructed. The most significant risks are associated with procurement procedures for goods and services and conflicts of interest. There are several solutions to reduce corruption risks, remarkably: ensuring full automation of the procurement process in the SAR ERP system, reducing the number of intermediaries, increasing the percentage of direct contracts.

Keywords: Social Responsibility, Compliance Policy, Risk Assessment, Nuclear Energy.

JEL Classification: M14; L53; O13.

Вступ. Необхідною умовою розвитку атомної енергетики України є забезпечення високого рівня соціальної відповідальності НАЕК «Енергоатом». Щоб відновити довіру населення до атомної енергетики, перед підприємством стоїть завдання забезпечити розвиток соціальної відповідальності комплексно не лише екологічної, а в тому числі й юридичної відповідальності, яка є фундаментом всієї системи. Важливу роль у забезпеченні юридичної відповідальності відіграє комплаєнс політика, яка включає в себе не лише комплекс внутрішніх вимог, а й чітко регламентовані державою правила та норми, зокрема норми антикорупційного законодавства.

За результатами дослідження KPMG у 2020 році в країнах СНД, в тому числі в Україні, лідерство антикорупційного комплаєнсу серед пріоритетних сфер комплаєнсу залишилося незмінним – на цьому наголошують 93% опитаних керівників підприємств

(KPMG, 2020¹). Це пов'язано з посиленням антикорупційного законодавства з однієї сторони та водночас загостренням проблеми корупції з іншої сторони.

За останній рік показники України в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI) виросли на 3 бали. Із 33 балами зі 100 можливих ми отримали 117 місце зі 180 країн у списку CPI. Поруч у рейтингу Єгипет, африканська Есватіні (Свазіленд), Непал, Сьєрра-Леоне та Замбія – всі ці країни так само у CPI-2020 набрали по 33 бали (Трансперенсі Інтернешнл, 2020²). Особливо гостро питання корупції стоїть в державних підприємствах, тому ефективна реалізація комплаєнс політики на НАЕК «Енергоатом» має стратегічно важливе значення.

Метою статті є аналіз ефективності комплаєнс-політики на НАЕК «Енергоатом», виявлення основних проблем в сфері комплаєнс та пошук шляхів їх вирішення.

¹ Комплаєнс в СНД і ближньому зарубіжжі: актуальні завдання та тенденції. Дослідження KPMG. 2019. С. 61. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/07/Compliance-report.pdf> (дата звернення 22.04.2021).

² Україна в Індексі сприйняття корупції-2020. Трансперенсі Інтернешнл Україна. URL: <http://cpi.ti-ukraine.org/#/> (дата звернення 22.04.2021).

Для досягнення визначеної мети в роботі передбачено вирішення завдань теоретичного та практичного характеру, зокрема:

- узагальнення основних підходів до розуміння комплаєнс-політики;
- визначення рівня розвитку комплаєнс за кордоном та на вітчизняних підприємствах;
- дослідження проблем функціонування комплаєнсу на вітчизняних підприємствах загалом та на НАЕК «Енергоатом» зокрема;
- побудова матриці оцінки ризиків «НАЕК «Енергоатом» в сфері комплаєнс;
- ідентифікація найбільших ризиків та визначення напрямків їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти функціонування комплаєнсу як основи розвитку соціальної відповідальності підприємств. Предметом дослідження є практичні аспекти реалізації комплаєнс-політики на «НАЕК «Енергоатом».

Огляд літератури. Проблема впровадження системи комплаєнс-контролю присвячені праці таких закордонних науковців як Й. Віланд, Р. Штайнмайер, С. Грюнінгер (2015), Ф. Мегі, М. Монтелі (2015), С. Берінгер (2010), С. Саралая, Р. Де-Соуза (2018), М. Бекер (2019), Дж. Неш (2020), та інші. У вітчизняній науці тема комплаєнсу - відносно новий напрям дослідження. Теоретико-методологічні основи вправданення комплаєнс-політики на підприємствах досліджували науковці: К. П. Дацко, О. А. Теличко (2020), О. М. Сарахман, В. П. Козьол (2015), Л. Л. Калініченко (2014) та інші.

С. Саралая та Р. Де-Соуза розглядають комплаєнс в широкому значенні як дотримання норм та правил функціонування підприємств, досліджують основні функції комплаєнсу – моніторинг та захист репутації (Saralaya, Saralaya, & D'Souza, 2018).

Комплаєнс моніторингу присвячені дослідження Ф. Мегі, М. Монтелі. Науковці розглядають кілька підходів до підвищення ефективності комплаєнсу у сфері управління бізнес-процесами, в тому числі з використанням технічних інструментів та моделей моніторингу (Maggi & Montali, 2015).

Й. Віланд, Р. Штайнмайер, С. Грюнінгер (2015) у своїх працях досліджували систему комплаєнсу та визначили 3 основні елементи – менеджмент, як виконавець функцій контролю, організація, що визначає завдання, компетенцію та відповідальність персоналу та технічне забезпечення (Wieland, Steinmeier & Grüninger, 2015).

Дослідження О. М. Сарахман та В. П. Козьола присвячені аналізу особливостей функціонування комплаєнс-контролю у банківській системі, виокремленню основних функ-

цій, принципів та напрямків побудови ефективного комплаєнсу (Сарахман & Козьол, 2015).

Л. Л. Калініченко у своїй роботі розкрив сутність термінів «комплаєнс» та комплаєнс-системи, визначено основні елементи комплаєнс-системи, обґрунтував необхідність розробки та впровадження комплаєнс-політики в банках (Калініченко, 2014).

К. П. Дацко, О. А. Теличко проаналізували теоретичний компонент та основні принципи ефективної світової практики управління юридичними ризиками підприємства – антикорупційний комплаєнс, дослідили досвід розвинених країн з питань запобігання та боротьби з корупцією (Дацко & Теличко, 2020).

О. Окунев, О. Бойко, С. Лукін розробили посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми (Окунев, Бойко, & Лукін, 2018).

Частина вітчизняних науковців досліджували питання комплаєнс-політики в системі кадрової (Момот, Мізік, & Політучій, 2016) та економічної (Чех, Панов, Шпілько, & Савенко, 2019) безпеки підприємства.

Переважає більшість практичних наукових праць присвячені аналізу комплаєнс в фінансовому секторі. Попри підвищений інтерес науковців до питань функціонування атомної енергетики, дослідженню комплаєнс-політики «НАЕК «Енергоатом» приділяється недостатньо уваги.

Методологія дослідження. Дослідження базується на використанні системи загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання.

Для досягнення мети було використано такі методи: діалектичний метод пізнання - для вивчення та деталізації об'єкта дослідження; логічного узагальнення - для систематизації основних принципів та понять; економіко-статистичний метод - для виявлення основних тенденцій розвитку комплаєнсу у розрізі міжнародного та національного контексту; графічного узагальнення - для побудови матриці оцінки ризиків в сфері комплаєнс; порівняння - для аналізу практики функціонування комплаєнсу в Україні та світі, пошуку спільних трендів та проблем.

За основу побудови матриці оцінки ризиків взято підходи розроблені Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках виконання вимоги Закону України «Про запобігання корупції». Зокрема було обрано 2 показника - ймовірність настання ризику та рівень впливу. При цьому кількісне визначення рівня ризику вираховується простим помноженням рівня ймовірності на рівень впливу (Вінборн & Сисоев, 2015).

Інформаційною базою дослідження є офіційні звіти «НАЕК «Енергоатом», внутрішні політики підприємства, опитування КРМГ,

результати розслідувань антикорупційних органів, наукові праці закордонних та вітчизняних науковців, результати власних наукових та емпіричних досліджень автора.

Основні результати. Комплаєнс виник в США в ХХ ст. Поштовхом для його розвитку став Вотергейтський скандал, коли було викрито численні випадки корупції на підприємствах. З метою протидії такій ситуації в 1977 році було прийнято Закон США «Про корупцію за кордоном» (Foreign Corrupt Practices Act/FCPA), яким були встановлені жорсткі правила контролю, вимоги до бухгалтерської та фінансової документації, а також правила взаємовідносин з державними службовцями (Walsh, 2018).

В наш час комплаєнс означає законність дій компанії в цілому і кожного її працівника, від топ-менеджменту до всіх філій і підрозділів. В очах контрагентів комплаєнс-перевірка підтверджує, що діяльність відповідає вимогам законодавства, запропонованим правилам, нормам певних стандартів і/або умовам договору (Youcontrol¹).

Комплаєнс-політика – це система внутрішніх правил та процедур, які спрямовані на запобігання та виявлення порушень чинного законодавства працівниками підприємства.

За останні роки комплаєнс пройшов певний шлях еволюції. Від формального консультування з питань відповідності до інтеграції комплаєнс в систему соціальної відповідальності. Чимало закордонних підприємств включають в комплаєнс політику принципи охорони навколишнього середовища, турботу про здоров'я працівників, покращення умов праці, уникнення будь-якої дискримінації, захист прав інтелектуальної власності тощо. Наприклад, комплаєнс політика міжнародної компанії Oceana Group включає 11 принципів, які спрямовані в першу чергу на захист прав людини, добробут працівників та екологічну відповідальність (Oceana Group, 2020²).

Відповідно до дослідження KPMG в Україні пріоритетними для підприємств залишаються такі сфери комплаєнс:

1. Протидія корупції.
2. Дотримання норм ділової етики.
3. Антимонопольний комплаєнс.
4. Забезпечення конфіденційності інформації (KPMG, с. 41).

Комплаєнс виконує кілька важливих функцій для підприємства, зокрема захист репутації (запобігання корупційним схемам,

відбір контрагентів, дотримання чесної конкуренції), контроль та моніторинг дотримання законодавства, управління персоналом шляхом розробки етичних норм та процедур, автоматизація бізнес-процесів.

В Україні, зокрема в енергетиці, комплаєнс-політика спрямована на мінімізацію правових та репутаційних ризиків, що виникають внаслідок порушення її працівниками, незалежно від займаної посади, професійних та етичних вимог, встановлених організаційно-розпорядчими та виробничими документами компанії (Міністерство енергетики, 2014³).

Найбільшими проблемами комплаєнс-функції на вітчизняних підприємствах є:

- низький рівень роботизації бізнес-процесів, в які залучена комплаєнс-функція (в Україні понад 50% бізнес-процесів виконується вручну);
- нестача фахівців у сфері комплаєнс;
- сприйняття співробітниками компанії комплаєнс-функції як ревізора, а не радника;
- недостатнє розуміння ролі і завдань комплаєнс-функції топ-менеджментом і акціонерами компанії;
- необхідність методологічного забезпечення функції комплаєнс (KPMG, с.37).

У НАЕК «Енергоатом» комплаєнс – політика підприємства була розроблена у 2014 році. Затвердження цього документа створило підґрунтя для реалізації антикорупційних ініціатив та програми соціальної відповідальності НАЕК «Енергоатом». Політика спрямована на забезпечення прозорості та ефективна протидія корупції, а також боротьба зі зловживаннями на робочому місці. Комплаєнс-політикою закріплено ряд принципів, дотримання яких є обов'язковим для всіх працівників підприємства. Основними елементами комплаєнс - політики підприємства є:

- 1) взаємовідносини з працівниками (дотримання принципів корпоративної етики, нульова толерантність до корупції тощо);
- 2) взаємовідносини з контрагентами (співпраця з добросовісними партнерами);
- 3) здійснення представницьких витрат і подарунків (дарування чи отримання матеріальних цінностей, здійснення представницьких витрат є неприйнятними, якщо мають на меті прямий чи непрямий вплив на

¹ Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/> (дата звернення 22.04.2021).

² Compliance and king. IV Oceana Group. URL: <https://oceana.co.za/governance/compliance/> (дата звернення 22.04.2021).

³ НАЕК "Енергоатом" запровадила Комплаєнс-політику. Міністерство енергетики України. 2014 URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=244960662&cat_id=244895184 (дата звернення 22.04.2021).

прийняття рішення публічними посадовими особами);

4) ведення бухгалтерського та управлінського обліку (недопущення спотворення чи фальсифікації даних бухгалтерського, управлінського обліку або підтверджуючих документів);

5) оцінка корупційних ризиків (регулярне проведення оцінки корупційних ризиків, надання можливості працівникам конфіденційно і за бажанням анонімно повідомляти про можливі порушення) (Комплаєнс-політика, 2014, с. 8¹).

ДП «НАЕК «Енергоатом» - друга державна компанія в Україні, що стала партнером UNIC. 29 липня 2019 року ДП «НАЕК «Енергоатом» і Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу (UNIC) підписали Меморандум про партнерство, метою якого є просування ідеї етичного та відповідального ведення бізнесу (Звіт про результати виконання антикорупційної програми, с.2²).

З 2010 року в ДП «НАЕК «Енергоатом» діє Кодекс корпоративної етики. Цей документ визначає цінності підприємства, принципи етики і правила поведінки працівників, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання службових обов'язків. Зокрема принципами етики «НАЕК «Енергоатом» визначено:

- безумовний пріоритет безпеки працівників та населення в цілому;
- лідерство як інструмент досягнення найвищого рівня якості роботи;
- професіоналізм працівників є гарантією забезпечення необхідного рівня ядерної, радіаційної і техногенної безпеки України;
- відкритість і правдивість – шлях до зміцнення репутації;
- взаємовідносини між працівниками, що ґрунтуються на дотриманні корпоративних цінностей – запорука успіху підприємства;
- нульова толерантність до корупції (Етичний кодекс, 2019³).

Що стосується політики протидії корупції, то НАЕК «Енергоатом» був першим серед державних підприємств, які затвердили антикорупційну програму відповідно до вимог

Закону України «Про запобігання корупції» у 2015 році. Програма включає комплекс правил, стандартів та процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності підприємства. У 2020 році програму було оновлено втретє (Антикорупційна програма, 2020⁴). Нова редакція документу підготовлена з урахуванням принципів Міжнародного стандарту ISO 37001:2018 «Системи управління щодо протидії корупції», комплаєнс політики підприємства, Кодексу корпоративної етики та Закону України «Про запобігання корупції».

Для організації та контролю заходів у сфері антикорупційної діяльності в Компанії функціонує відповідальний підрозділ – дирекція із запобігання та протидії корупції.

Працівники НАЕК «Енергоатом» на постійній основі беруть участь у внутрішніх і зовнішніх програмах навчання та «антикорупційних» конференціях. У 2019 році було проведено 73 заходи з навчання політикам і методам протидії корупції (Звіт про результати виконання антикорупційної програми, 2019, с. 106).

З 2015 року на підприємстві щороку проводиться анонімне анкетування працівників з питань запобігання корупції. Серед опитаних працівників у 2015-2016 рр понад 85% вважали, що є потреба у здійсненні антикорупційних заходів в діяльності НАЕК «Енергоатом» (Нефінансовий звіт, 2016, с. 48⁵). Найбільш корумпованою сферою діяльності 5 років поспіль залишається сфера закупівлі товарів, робіт і послуг, так вважають понад 70% опитаних (рис. 1).

На думку опитаних зросла зацікавленість керівництва у подоланні корупції в Компанії – з 27% у 2015 році до 54% у 2019.

У 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшилась кількість працівників, яким не відомо про випадки корупції, з 52% до 63%. Серед заходів, які потрібно вжити для подолання (зменшення) корупції, працівники вказали мінімізацію участі посередників у процедурах закупівель (45,9%), посилення контролю за дисципліною та забезпечення невідворотності покарання (31,3%) і підвищення заробітної плати (30,6%).

¹ Комплаєнс- політика «НАЕК «Енергоатом». URL: https://www.energoatom.com.ua/uploads/others/comp_polit.pdf (дата звернення 22.04.2021).

² Звіт про результати виконання антикорупційної програми ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2019 рік. URL: https://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/%D0%A0%D0%9F%D0%97/NFR_ua_web.pdf (дата звернення 22.04.2021).

³ Етичний кодекс «НАЕК «Енергоатом». URL: https://www.energoatom.com.ua/uploads/others/codex_2019.pdf (дата звернення 22.04.2021).

⁴ Антикорупційна програма «НАЕК «Енергоатом». ДП «НАЕК «Енергоатом». 2020. URL: <https://www.energoatom.com.ua/uploads/2020/ap20-200508051847.pdf> (дата звернення 22.04.2021).

⁵ Нефінансовий звіт «НАЕК «Енергоатом» за 2016. ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: https://www.energoatom.com.ua/ua/actvts-16/sustainable_development-98/non_financial_reporting (дата звернення 22.04.2021).

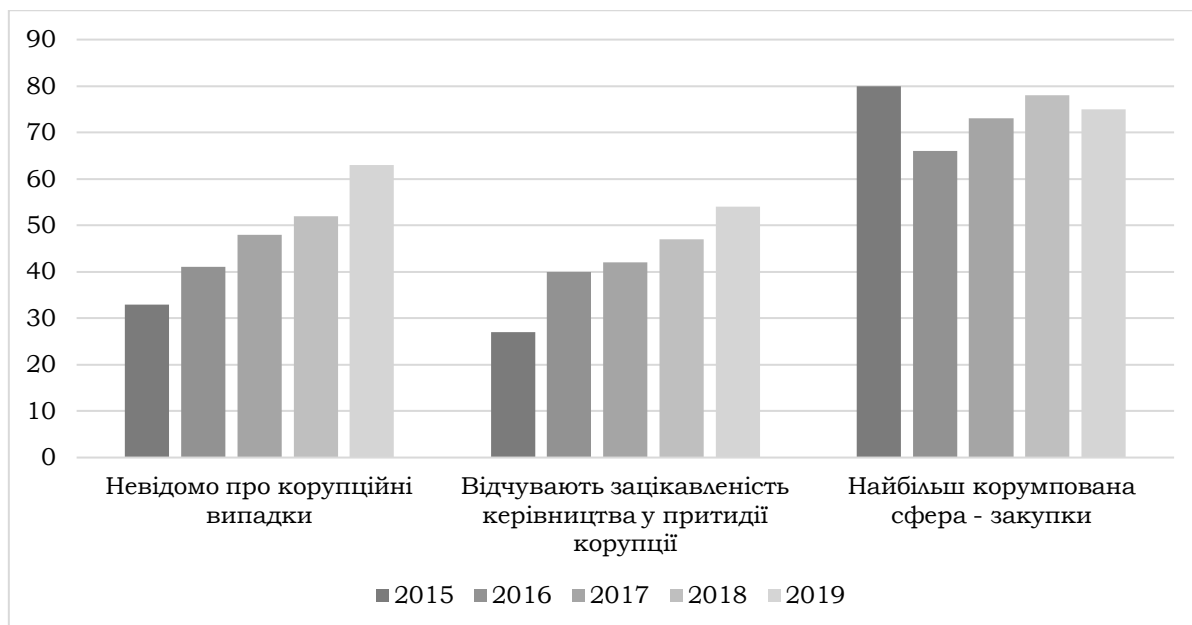


Рис. 1. Результати опитування працівників НАЕК «Енергоатом» з питань запобігання корупції (% опитаних)

Fig. 1. Results of the survey of NNEGC Energoatom employees on corruption prevention (% of respondents)

Джерело: систематизовано автором на основі звітів про результати виконання антикорупційної програми ДП «НАЕК «Енергоатом», 2018¹, 2019; нефінансових звітів, 2016, 2017

Найбільшими перешкодами для подолання корупції працівники вбачають у відсутності політичної волі на загальнодержавному рівні (49,5%) та сталій практиці вчинення корупційних дій для отримання особистої вигоди (40,7%). Водночас опитані працівники не повідомляють про відомі їм факти корупційних дій, оскільки не вірять у невідоротність притягнення до відповідальності винних осіб (60,9%) та не впевнені у збереженні конфіденційності наданої інформації (35,9%) (Звіт про результати виконання антикорупційної програми, 2019, с. 10). Стимулами до вчинення корупційних дій працівниками підприємства, на думку опитаних, є впевненість у безкарності.

У 2019 році ДП «НАЕК «Енергоатом» першим серед державних підприємств провело зовнішню оцінку корупційних ризиків у своїй діяльності. Оцінка проводилася на виконання вимог ч. 2 ст. 61 Закону України «Про запобігання корупції». В рамках проведення оцінки було проаналізовано 102 повідомлення про можливі факти вчинення працівниками підприємства корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією, з яких 36 повідомлень було надіслано на електронну адресу «Скринька довіри».

За результатами розгляду повідомлень про можливі корупційні правопорушення,

було проведено 75 розслідувань, за результатами яких:

- 9 особам оголошено догану;
- 57 осіб позбавлено премій;
- 3 осіб звільнено із займаних посад.

За результатами розгляду повідомлень про можливі корупційні правопорушення у 2018 році було організовано та проведено 95 службових розслідувань (перевірок). Позитивний економічний ефект від проведених службових розслідувань та перевірок становить 5874,6 тис. грн (зокрема, було зменшено вартість укладених договорів та стягнуто штрафні санкції) (Звіт про результати виконання антикорупційної програми, 2018; с. 16).

Крім того, у 2018 році було врегульовано 70 конфліктів інтересів у Компанії, а у 2019 – 85 конфліктів.

На основі звітів про результати виконання антикорупційних програм, можемо побудувати матрицю оцінки ризиків «НАЕК «Енергоатом» (рис.2).

В матриці зазначені ризики, які описані в антикорупційних звітах. Рівень впливу визначений керівництвом підрозділів в процесі аналізу. Ймовірність визначена нами на основі частоти виникнення у попередні роки. Висока ймовірність – випадки, які найчастіше траплялися в минулі періоди і не були системно вирішені. Низька ймовірність – випадки, які не були зафіксовані останні

¹ Звіт про результати виконання антикорупційної програми ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2018 рік. URL: https://www.energoatom.com.ua/uploads/others/zvit_2018.pdf (дата звернення 22.04.2021).

2 роки, але розглядаються як потенційно можливі.

Цифри в полях розраховані шляхом множення числового значення впливу на ймовірність виникнення. Ризики в полях з балами 6-9 є найбільш небезпечними і вимагають негайного реагування. Ризики в полях 3-4 вимагають виділення ресурсів для реагування, застосування помірних заходів та моніторингу. Ризики в полях 1-2 не потребують негайного реагування.

З матриці бачимо, що найбільші ризики пов'язані з процедурами закупівель товарів та послуг та конфліктами інтересів.

У 2017 році під час розслідування детективи НАБУ встановили, службова особа АЕС ДП «НАЕК «Енергоатом» та чотири представники комерційних структур, – при здійсненні державних закупівель, використовуючи низку підконтрольних підприємств, забезпечили укладення та виконання договорів поставки комплектуючих для АЕС за завищеними цінами (перевищували ринкові у 18-34

рази) (НАБУ, 2017¹). Обвинуваченого судитимуть заочно, оскільки з 2016 року він перебуває за межами України. 26 лютого 2021 року прокурори САП скерували обвинувальний акт до суду.

У вересні 2020 року детективи НАБУ за процесуального керівництва САП повідомили заступнику генерального директора відокремленого підрозділу НАЕК «Енергоатом» про підозру у вчиненні кримінального корупційного правопорушення, пов'язаного з наданням та отриманням неправомірної вигоди. Слідство встановило, що посадовець відокремленого підрозділу, зловживаючи своїм службовим становищем, у 2017 році уклав із компанією, підконтрольною експедитату, договір на 929 млн грн. Згідно з ним ця компанія мала збудувати Централізоване сховище відпрацьованого ядерного палива реакторів ВВЕР АЕС України. Згодом витрати на будівництво сховища зросли до 1,36 млрд грн. Однак об'єкт й досі не введено в експлуатацію (НАБУ, 2020²). Наразі справа розслідується.

Вплив		Ймовірність виникнення		
Рівень впливу	Числове значення	Низька	Середня	Висока
		1	2	3
Високий	3	3 • Одноосібне прийняття недоброчесних рішень	6 • Співпраця з недоброчесними партнерами • Бездіяльність правоохоронних органів • Виконання договорів за завищеними цінами	9 • Вплив з боку посадових осіб на кадрову політику
Середній	2	2 • Упереджене ставлення до працівників • Укладання договорів всупереч умовам тендерної документації	4 • Неналежний аналіз тендерних пропозицій • Формування тендерних заявок під конкретного постачальника • Конфлікти інтересів у зв'язку з корпоративними правами посадових осіб	6 • Виникнення корупційних схем в процесі розподілу коштів
Низький	1	1 • Використання працівниками ресурсів підприємства задля власної вигоди	2 • Отримання неправомірної вигоди від потенційного контрагента	3 • Змова працівників з учасниками публічних закупівель

Рис. 2. Матриця оцінки корупційних ризиків «НАЕК «Енергоатом»

Fig. 2. Matrix assessment of corruption risks NNEGC "Energoatom"

Джерело: розроблено автором на основі звіту про результати виконання антикорупційної програми ДП «НАЕК «Енергоатом», 2018-2019 та Посібника з оцінки корупційних ризиків (USAID)

¹ Викрито корупційну схему завдання збитків ДП "Енергоатом" на суму понад 30 млн грн. Національне антикорупційне бюро України (НАБУ). URL: <https://nabu.gov.ua/novyny/vykryto-korupciynu-shemu-zavdannya-zbytkiv-dp-energoatom-na-sumu-ponad-30-mln-grn> (дата звернення 22.04.2021).

² Екснардепа та посадовця «НАЕК «Енергоатом» викрито на неправомірній вигоді. Національне антикорупційне бюро України (НАБУ). URL: <https://nabu.gov.ua/novyny/eksnardepa-ta-posadovcya-naek-energoatom-vykryto-na-nepravomirniy-vygody> (дата звернення: 20.04.20210).

Висновки. Останніми роками комплаєнс-політиці на НАЕК «Енергоатом» приділяється значна увага. Розроблено чимало внутрішніх документів, які періодично оновлюються, системно проводяться навчання для працівників, діє скринька довіри, що дає можливість анонімно повідомити про факти корупції, вдосконалюється процедура закупівель та послуг. Щороку підприємство публікує звіти про результати виконання антикорупційних програм, а працівники в анонімному анкетуванні відзначають суттєве зменшення рівня корупції на підприємстві.

Проте не зважаючи, на позитивну динаміку, існує ще чимало проблем в сфері комплаєнсу на підприємстві. Зокрема:

- досі високий рівень корупції, який підтверджується розслідуваннями антикорупційних органів та анонімним опитуванням працівників (37% працівників стверджують, що їм відомо про факти корупції на підприємстві);

- недостатня автоматизація процедури закупівель;

- низький рівень інтеграції комплаєнсу в систему соціальної відповідальності підприємства.

Резервами вдосконалення внутрішніх політик НАЕК «Енергоатом» та підсилення функцій комплаєнс є розширення профільного відділу та повноцінна інтеграція в систему соціальної відповідальності. Зокрема контроль відповідності не лише антикорупційному законодавству, а й екологічному, трудовому тощо. Серед основних шляхів мінімізації ризиків, пов'язаних із закупівлями є повна автоматизація процесу закупівель в системі SAP ERP, зменшення кількості посередників та збільшення відсотку прямих контрактів з безпосередніми виробниками продукції.

Важливо також зазначити, що крім розроблених політик та процедур, має бути чітка відповідальність за порушення антикорупційного законодавства. Головна роль в цьому питанні покладена на антикорупційні органи.

Література

1. Wieland J., Steinmeyer R., Grüniger S. *Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Erich Schmidt Verlag, 2015. Pp. 44–47.
2. Behringer S. *Compliance kompakt – Best Practice im Compliance-Management*. Erich Schmidt Verlag, 2010. P. 317.
3. Калініченко Л. Л. Теоретичні аспекти функціонування комплаєнсу у вітчизняних банках. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 6., Ч. 4. С. 242–245.
4. Дацко К. П., Телічко О. А. Антикорупційний комплаєнс в управлінні бізнесом. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія"*. Серія: Господарське право. 2020. Вип. 4. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.128>.
5. Сарахман О. М., Козьол В. Р. Функціонування комплаєнс-контролю у вітчизняній банківській справі. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Вип. 2. С. 87–90.
6. Walsh K. History of Corporate Compliance Regulations. *Lawshelf*. URL: <https://lawshelf.com/shortvideoscontentview/history-of-corporate-compliance-regulations/> (дата звернення: 20.04.2021).
7. Вінборн С., Сисоев В. *Посібник з оцінки корупційних ризиків та розробки планів протидії корупції*. USAID, 2015. С. 75
8. Coglianesi C., Nash J. Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? *Intelligence and Law*. 2020. Pp. 14–27.
9. Becker M., Buchkremer R. A practical process mining approach for compliance management. *Journal of Financial Regulation and Compliance*. 2019. Vol. 27, no. 4. Pp. 464–478. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFRC-12-2018-0163>.
10. Saralaya S., Saralaya V., D'Souza R. Compliance Management in Business Processes. *Digital Business*. 2018. Pp. 53–91. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-93940-7_3.
11. Maggi M., Montali M. Compliance monitoring in business processes: functionalities, application, and tool-support. *Information Systems*. 2019. Pp. 209–234. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.is.2015.02.007>.
12. Окунев О., Бойко О., Лукін С. Антикорупційний комплаєнс : посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми. Київ, 2018. 177 с. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf> (дата звернення: 20.04.20210).
13. Caron F., Vanthienen J., Baesens B. Comprehensive rule-based compliance checking and risk management with process mining. *Decision Support Systems*. 2013. Vol. 54 (3). Pp. 1357–1369. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.012>.
14. Омельчук Я. А., Швец Н. Р. Передумова для формування ефективної системи комплаєнс в банківських установах України. *Innovative Solutions in Modern Science*. 2017. № 10. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1387/1484> (дата звернення: 20.04.20210).
15. Griffith S. J. Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*. 2016. Vol. 57, no. 6. URL: <https://ssrn.com/abstract=2766661> (дата звернення: 20.04.2021).
16. Fiene R. Theory of Regulatory Compliance. *International conference on business process management*. 2016. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34971.67360>.
17. Перерва П. Г., Коциски Д., Верешне Шомоши М., Кобелева Т. А. Комплаєнс програма промислового підприємства : ечебник. Харьков-Мишкольц : НТУ "ХПИ", 2019. 689 с.
18. Момот Т. В., Мізік Ю. І., Політучій С. Я. Антикорупційний комплаєнс у системі стратегічного моніторингу кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 167–174.
19. Чех Н. О., В. В. Панов, В. А. Шпілько, К. С. Савенко Поняття регуляторного комплаєнсу: значення та місце в системі економічної безпеки підприємства (на прикладі підприємств водопостачання та водовідведення). *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3. С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.053>.
20. Becker J., Delfmann P., Eggert M., Schwittay S. Generalizability and applicability of model-based business

process compliance-checking approaches. A state-of-the-art analysis and research roadmap. *Business Research*. 2016. Vol. 5. Pp. 221–247. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03342739>.

21. Elgammal A., Turetken O. Lifecycle business process compliance management : a semantically-enabled framework. *International Conference on Cloud Computing (ICCC-2015)*. 2015. Riyadh, Saudi Arabia (Pp. 1-8). Piscataway: Institute of Electrical and Electronics Engineers. DOI: <https://doi.org/10.1109/CLOUDCOMP.2015.7149646>.

22. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. *Торгівля та ринок України: Збірник наук. праць*. 2013. Вип. 35. С. 134–141.

23. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс контролю в Україні. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 106–112.

References

1. Wieland, J., Steinmeyer, R., & Grüninger, S. (2015). *Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Erich Schmidt Verlag, 44-47.

2. Behringer, S. (2010). *Compliance kompakt – Best Practice im Compliance-Management*. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 317.

3. Kalinichenko, L. L. (2014). Theoretical aspects of compliance in banks. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 6(4), 242-245. (in Ukrainian)

4. Datsko, K. P., & Telichko, O. A. (2020). Anti-corruption compliance in business management. *Bulletin of the Chernivtsi Faculty of the National University "Odesa Law Academy"*. Series: Commercial Law, 4, 59-64. doi: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.128>. (in Ukrainian)

5. Sarakhman, O. M. (2015). Functioning of compliance banking control. *Accounting, analysis and audit*, 2, 87-90. (in Ukrainian)

6. Walsh, K. (n.d.). History of Corporate Compliance Regulations. *Lawshelf*. Retrieved from <https://lawshelf.com/shortvideoscontentview/history-of-corporate-compliance-regulations/>.

7. Winborn, S., & Sysoev, V. (2015). *Handbook on corruption risk assessment and development of anti-corruption plans*. USAID, pp. 75. (in Ukrainian)

8. Coglianesi, C., & Nash, J. (2020). Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? *Intelligence and Law*, 14-27.

9. Becker, M., & Buchkremer, R. (2019). A practical process mining approach for compliance management. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 27(4), 464-478.

10. Saralaya, S., Saralaya, V., & D'Souza, R. (2018). Compliance Management in Business Processes. *Digital Business*, 53-91

11. Maggi, M., & Montali, M. (2015). Compliance monitoring in business processes: functionalities, application, and tool-support. *Information Systems*, 209-234. doi: <https://doi.org/10.1016/j.is.2015.02.007>.

12. Okunev, O., Boyko, O., & Lukin, S. (2018). Anticorruption compliance (for Training Program for Compliance Officers). Retrieved from <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf>. (in Ukrainian)

13. Caron, F., Vanthienen, J., & Baesens, B. (2013). Comprehensive rule-based compliance checking and risk management with process mining. *Decision Support Systems*, 54(3), 1357-1369. doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.012>.

14. Omelchuk, Ya. A., & Shvets, N. R. (2017). Prerequisite for the formation of an effective compliance system in banking institutions of Ukraine. *Innovative Solutions in Modern Science*, 10. Retrieved from <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1387/1484>. (in Ukrainian)

15. Griffith, S. J. (2016). Corporate Governance in an Era of Compliance. *William & Mary Law Review*, 57(6). Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2766661>.

16. Fiene, R. (2016). Theory of Regulatory Compliance. *International conference on business process management*. doi: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34971.67360>.

17. Pererva, P. G., Kocziszky, G., Somosi, V. M., & Kobielieva, T. A. (2019). *Compliance program of an industrial enterprise* : Tutorial, Kharkov, Miskolc : NTU "KhPI". (in Russian)

18. Momot, T. V., Mizik, Y. I., & Polituchy, S. Ya. (2016). Anti-corruption compliance in the system of strategic monitoring of personnel security of the enterprise. *Current economic problems*, 6, 167-174. (in Ukrainian)

19. Chekh, N. O., Panov, V. V., Shpilko, V. L., & Savenko, K. S. (2019). The concept of regulatory compliance: the meaning and place in the economic security system of the enterprise (example of water supply and supply). *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 3, 53-61. doi: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.053>. (in Ukrainian)

20. Becker, J., Delfmann, P., Eggert, M., & Schwittay, S. (2012). Generalizability and applicability of model-based business process compliance-checking approaches. A state-of-the-art analysis and research roadmap. *Business Research*, 5, 221-247. doi: <https://doi.org/10.1007/BF03342739>.

21. Elgammal, A., & Turetken, O. (2015). Lifecycle business process compliance management : a semantically-enabled framework. *International Conference on Cloud Computing (ICCC-2015)*, 26-29 April 2015, Riyadh, Saudi Arabia (pp. 1-8). Piscataway: Institute of Electrical and Electronics Engineers. doi: <https://doi.org/10.1109/CLOUDCOMP.2015.7149646>.

22. Paltsun, I. M. (2013). Compliance policy as a component of corporate culture of the enterprise. *Trade and market of Ukraine: Collection of sciences*, 35, 134-141. (in Ukrainian)

23. Moskalenko, N. V. (2018). Theoretical aspects of compliance control implementation in Ukraine. *Economic Bulletin. Series: Finance, accounting, taxation*, 2, 106-112. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 28.04.2021 р.

Стаття прийнята 25.05.2021 р.