

У таблиці 2.5 наведена характеристика показників за функціональними складовими безпеки, які будуть розраховані інтегральні показники для визначення рівня забезпечення економічної безпеки.

Таблиця 2.5

Порядок розрахунку показників за функціональними складовими економічної безпеки [122]

Найменування показників	Нормативне обмеження	Формула розрахунку
1	2	3
Показники фінансової безпеки		
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	Грошові кошти та їх еквіваленти Поточні зобов'язання+ Доходи майбутніх періодів
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{тл} \geq 1$	Оборотні активи - Запаси + Витрати майбутніх періодів Поточні зобов'язання+ Доходи майбутніх періодів
3. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1-2	Оборотні активи + Витрати майбутніх періодів
		Поточні зобов'язання+ Доходи майбутніх періодів
4. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\geq 0,5$	Власний капітал/Валюта балансу
5. Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	Залучені засоби/Власний капітал
6. Коефіцієнт маневрування власних оборотних активів	$K_m \geq 0,4$	Власні оборотні активи/Власний капітал
7. Коефіцієнт оборотності активів підприємства	$K_{ов} \geq$ до зростання	Чистий дохід/Валюта балансу
8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{оо} \geq$ до зростання	Чистий дохід/Оборотні активи
9. Коефіцієнт оборотності необоротних активів	$K_{он} \geq$ до зростання	Чистий дохід/Необоротні активи
10. Рентабельність активів	$R_a \geq$ до зростання	(Чистий прибуток/Валюта балансу)*100%

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
11. Рентабельність власних оборотних активів	$P_{\text{воа}} \geq 20\%$	(Чистий прибуток/Власні оборотні активи)*100%
12. Рентабельність продукції (послуг)	$P_{\text{п}} \geq 10\%$	(Валовий прибуток /Собівартість реалізованої продукції)*100%
13. Рентабельність продажу	$P_{\text{прод.}} \geq 20\%$	(Валовий прибуток/Чистий дохід)*100%
Показники техніко-технологічної безпеки		
Фондовіддача основних засобів	До зростання	Чистий Дохід/Середньорічна вартість ОЗ
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	До зростання	Середньорічна вартість ОЗ / Середньоспискова чисельність робітників
Коефіцієнт вибуття основних засобів	До зменшення	Вартість вибутих ОЗ/ Вартість ОЗ на початок періоду
Коефіцієнт оновлення основного капіталу	До зростання	Вартість ОЗ що надійшли/Вартість ОЗ на кінець періоду
Коефіцієнт зношення основних засобів	$Kz \leq 50\%$	Вартість зношених ОЗ/Вартість основних засобів на початку звітнього періоду*100%
Матеріаломісткість послуг	$10 \leq M \leq 30\%$	Матеріальні витрати/Чистий дохід від реалізації
Енергомісткість послуг	$5 \leq E \leq 7\%$	Витрати енергії/ Собівартість продукції (товарів, робіт, послуг)
Показники кадрової безпеки		
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	[1]	Фактична чисельність працівників/чисельність працівників згідно зі штатним розписом
Коефіцієнт плинності кадрів	До зменшення	Кількість звільнених з усіх причин/середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт вікової структури персоналу	До зростання	Чисельність працівників до 30 років/ Середньоспискова чисельність працівників, чол.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Продуктивність праці	До зростання	Обсяг промислової продукції/Середньоблікова чисельність працівників
Коефіцієнт трудової дисципліни	[1]	Кількість неявок на роботу/Фактично відпрцьований фонд робочого часу
Коефіцієнт мотивації зарплати	[1]	Фактична середня зарплата по підприємству/ Середньогалузева (середньоринкова) зарплата
Коефіцієнт освітнього рівня	До зростання	Чисельність працівників з вищою освітою/Середньоспискова чисельність працівників
Показники інформаційної безпеки		
Продуктивність інформації	До зростання	Обсяг промислової продукції/Витрати на придбання інформаційних ресурсів
Коефіцієнт інформаційної озброєності	До зростання	Витрати на придбання інформаційних ресурсів/ Середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт захищеності інформації	<20%	(Витрати на захист інформаційних ресурсів/витрати на придбання інформаційних ресурсів)*100%
Показники комплаєнс-безпеки		
Коефіцієнт платіжної дисципліни	[1]	(Прибуток від операційної діяльності – Штрафні Санкції)/Прибуток від операційної діяльності
Коефіцієнт юридичного менеджменту	[1]	Дохід від відшкодованих штрафних санкцій/ дохід від нарахованих штрафних санкцій підприємству
Відсоток адміністративних штрафів за порушення антикорупційного законодавства	До зменшення	Штрафи за порушення антикорупційного законодавства/Сумарна сума штрафних санкцій

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Коефіцієнт юридичного забезпечення	До зменшення	Витрати на юридичні послуги/Адміністративні витрати
Показники екологічної безпеки		
Коефіцієнт “екологічного баласту”	До зменшення	Вартість утилізації, знешкодження, розміщення відходів від надання послуг/Валові витрати підприємства
Відсоток штрафів за порушення природоохоронного законодавства	До зменшення	Штрафи за порушення природоохоронного законодавства/Сумарна сума штрафних санкцій
Коефіцієнт забруднення середовища	До зменшення	вартість екологічних зборів/валові витрати підприємства

Для апробації авторського підходу щодо оцінки економічної безпеки було відібрано п'ять найбільших підприємств водопостачання та водовідведення України: Публічне акціонерне товариство «Акціонерна компанія «Київводоканал», комунальне підприємство «Харківводоканал», комунальне підприємство «Дніпроводоканал», Львівське міське комунальне підприємство «Львівводоканал», комунальне підприємство «Маріупольське ВУВКГ».

Основними критеріями відбору стали:

- урахування регіональної складової шляхом дослідження рівня економічної безпеки підприємств, що провадять свою діяльність у різних регіонах України;
- вживання законних заходів щодо запобігання, виявлення та протидії корупції та пов'язаним з нею діям (практикам), є обов'язковим для цих підприємств, зокрема розробка та впровадження антикорупційної програми.

У таблиці 2.5 наведені результати розрахунків показників складових економічної безпеки найбільших підприємств водопостачання та водовідведення України.

Таблиця 2.6

Показники складових економічної безпеки підприємств водопостачання та водовідведення

№	Показник	ПАТ «Акціонерна компанія «Київводоканал»				КП «Харківводоканал»				КП «Дніпроводоканал»				ЛМКП «Львівводоканал»				КП «Маріупольське ВУВКГ»			
		2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (X_1)	0,181	0,027	0,034	0,012	0,006	0,032	0,021	0,008	0,098	0,028	0,019	0,015	0,004	0,007	0,04	0,069	0,07	0,09	0,03	0,029
1.2	Коефіцієнт загальної ліквідності (X_2)	0,80	0,74	0,55	0,62	1,093	1,204	0,873	0,797	0,823	0,980	0,849	0,817	1,095	1,093	1,386	1,866	0,613	1,219	0,613	0,477
1.3	Коефіцієнт автономії (X_3)	0,01	0,02	0,03	0,05	0,399	0,338	0,143	0,081	0,36	0,437	0,434	0,406	0,58	0,50	0,53	0,574	0,55	0,75	0,16	0,08
1.4	Коефіцієнт фінансового ризику (X_4)	98,55	45,30	28,02	20,30	1,508	1,957	5,984	11,282	1,554	1,094	1,459	1,691	0,65	1,62	0,87	0,742	0,81	0,33	5,17	10,92
1.5	Коефіцієнт маневрування власних оборотних активів (X_5)	- 3,24	- 1,38	- 1,59	-0,94	0,119	0,309	-0,636	-2,047	0,041	0,034	0,056	0,048	0,030	0,029	0,097	0,190	- 0,30	0,07	- 1,98	-6,73
1.6	Коефіцієнт оборотності капіталу підприємства (X_6)	38,54	15,28	11,09	7,57	1,458	1,752	4,198	7,022	0,34	0,59	0,48	0,49	0,46	0,69	0,89	0,92	1,59	1,76	3,42	10,75
1.7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (X_7)	5,02	5,15	6,35	6,38	1,390	1,137	1,251	1,069	3,21	2,41	3,48	3,31	2,28	3,14	4,43	3,01	7,21	6,41	6,48	3,494
1.8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (X_8)	3,39	5,60	9,31	3,04	1,697	1,972	2,166	1,025	4,30	5,09	4,08	4,56	8,87	13,56	15,52	14,02	5,30	6,09	3,08	0,988
1.9	Рентабельність активів (X_9)	0,007	0,013	0,022	0,018	-0,148	-0,124	-0,207	-0,066	-0,077	-0,015	-0,009	-0,011	-0,09	-0,13	-0,16	-0,09	-0,18	-0,21	-0,34	-0,29
1.10	Рентабельність послуг (X_{10})	0,07	0,05	0,004	0,199	-0,160	-1,103	-0,198	-0,100	-0,138	-0,023	-0,091	-0,102	-0,08	-0,09	0,11	0,03	-0,08	-0,07	-0,15	-0,232

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
2.1	Фондовіддача основних засобів (X_{14})	0,398	0,329	0,376	0,393	1,656	1,988	2,104	2,271	1,25	0,63	1,15	1,29	0,395	0,508	0,61	0,81	1,446	1,735	2,841	2,605
2.2	Фондоозбронність праці, тис. грн./чол. (X_{15})	416,06	728,96	795,7	892,9	221,22	219,38	228,80	275,79	117,82	117,5	114,88	116,9	156,36	161,23	166,25	204,98	94,14	87,71	79,85	100,21
2.3	Коефіцієнт вибуття основних засобів (X_{13})	0,014	0,040	0,014	0,011	0,002	0,001	0,009	0,002	0,035	0,067	0,050	0,048	0,056	0,063	0,071	0,011	0,068	0,078	0,063	0,071
2.4	Коефіцієнт оновлення основного капіталу (X_{12})	0,102	0,140	0,136	0,069	0,04	0,024	0,044	0,047	0,921	0,456	0,382	0,321	0,251	0,193	0,187	0,149	0,151	0,178	0,162	0,154
2.5	Коефіцієнт зношення основних засобів (X_{11})	0,578	0,72	0,706	0,679	0,714	0,725	0,721	0,722	0,606	0,614	0,621	0,646	0,723	0,746	0,76	0,78	0,521	0,568	0,613	0,592
2.6	Матеріаломісткість послуг (X_{16})	0,557	0,442	0,446	0,448	0,563	0,603	0,654	0,492	0,561	0,589	0,591	0,611	0,669	0,614	0,617	0,571	0,800	0,794	0,689	0,635
2.7	Енергомісткість послуг (X_{17})	0,316	0,309	0,291	0,301	0,398	0,381	0,311	0,291	0,325	0,368	0,378	0,391	0,311	0,309	0,299	0,312	0,321	0,328	0,331	0,345
3.1	Коефіцієнт укомплектованості кадрами (X_{18})	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1	0,9	0,9	1	1	0,9	0,9	0,9	1	0,9	1	0,9	0,9	0,85
3.2	Коефіцієнт плинності кадрів (X_{19})	0,079	0,085	0,091	0,095	0,089	0,105	0,120	0,131	0,14	0,18	0,18	0,21	0,11	0,17	0,15	0,18	0,18	0,16	0,19	0,21
3.3	Коефіцієнт вікової структури персоналу (X_{23})	0,46	0,47	0,48	0,49	0,37	0,35	0,35	0,36	0,38	0,35	0,39	0,41	0,41	0,39	0,38	0,4	0,31	0,32	0,31	0,29
3.4	Продуктивність праці, тис. грн./чол. (X_{20})	165,59	240,23	299,14	350,59	75,89	85,31	110,78	174,41	112,36	148,36	165,39	174,25	156,23	169,32	189,54	245,87	136,189	152,21	226,81	261,05
3.5	Коефіцієнт трудової дисципліни (X_{21})	0,78	0,81	0,80	0,78	0,87	0,83	0,79	0,74	0,85	0,83	0,84	0,87	0,88	0,85	0,87	0,83	0,78	0,79	0,81	0,77
3.6	Коефіцієнт мотивації зарплати (X_{22})	0,71	0,69	0,66	0,62	0,66	0,67	0,67	0,64	0,70	0,69	0,68	0,71	0,71	0,70	0,68	0,61	0,65	0,63	0,61	0,59
3.7	Коефіцієнт освітнього рівня (X_{24})	0,76	0,72	0,73	0,72	0,61	0,56	0,58	0,61	0,69	0,65	0,62	0,58	0,59	0,57	0,55	0,56	0,51	0,53	0,52	0,55

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
4.1	Продуктивність інформації (X_{25})	4	4,5	4,8	5	3	3	3,5	4	3,5	3,3	3,4	3,6	2,6	2,4	2,9	2,7	2,1	2,2	2,3	2,1
4.2	Коефіцієнт інформаційної озброєності (X_{26})	1,8	1,9	2,1	2,3	1,2	0,67	0,8	0,9	0,91	0,89	0,87	0,86	0,58	0,61	0,68	0,64	0,45	0,56	0,68	0,65
4.3	Коефіцієнт захищеності інформації (X_{27})	0,15	0,18	0,21	0,22	0,12	0,12	0,1	0,11	0,15	0,13	0,12	0,15	0,09	0,09	0,11	0,13	0,09	0,08	0,07	0,09
5.1	Коефіцієнт платіжної дисципліни (X_{28})	0,83	0,85	0,81	0,78	0,77	0,71	0,89	0,84	0,75	0,77	0,71	0,69	0,69	0,74	0,71	0,68	0,71	0,78	0,75	0,71
5.2	Коефіцієнт юридичного менеджменту (X_{29})	0,84	0,85	0,86	0,84	0,76	0,73	0,85	0,82	0,77	0,79	0,78	0,74	0,74	0,73	0,74	0,71	0,69	0,7	0,68	0,62
5.3	Коефіцієнт юридичного забезпечення (X_{30})	0,65	0,68	0,67	0,63	0,67	0,65	0,64	0,61	0,61	0,63	0,64	0,59	0,66	0,64	0,65	0,63	0,59	0,57	0,55	0,51
5.4	Відсоток адміністративних штрафів за порушення антикорупційного законодавства (X_{31})	0,07	0,06	0,05	0,07	0,08	0,07	0,07	0,09	0,07	0,06	0,07	0,09	0,08	0,09	0,08	0,11	0,11	0,09	0,1	0,12
6.1	Коефіцієнт “екологічного баласту” (X_{32})	0,11	0,12	0,11	0,12	0,13	0,14	0,12	0,13	0,12	0,11	0,11	0,13	0,10	0,09	0,09	0,07	0,11	0,11	0,12	0,15
6.2	Відсоток штрафів за порушення природоохоронного законодавства (X_{33})	0,09	0,07	0,08	0,09	0,09	0,08	0,09	0,1	0,08	0,07	0,08	0,10	0,09	0,09	0,08	0,10	0,09	0,09	0,1	0,11
6.3	Коефіцієнт забруднення середовища (X_{34})	0,29	0,31	0,33	0,36	0,26	0,27	0,28	0,3	0,23	0,25	0,24	0,26	0,21	0,20	0,21	0,25	0,24	0,23	0,24	0,26

Аналізуючи показники складових економічної безпеки за даними річної фінансової звітності ПАТ «Акціонерна компанія «Київводоканал», КП «Харківводоканал», КП «Дніпроводоканал», ЛМКП «Львівводоканал», КП «Маріупольське ВУВКГ», необхідно наголосити на нестабільності станів фінансової безпеки, техніко-технологічної безпеки, екологічної безпеки. Характеризуючи ліквідність підприємств, можна сказати, що коефіцієнти покриття в межах визнаного нормативного значення. Проте, як негативну тенденцію, слід відмітити значно низькі значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності та їх невідповідність мінімально рекомендованому рівню 0,2 – 0,35. Це свідчить про постійну нестачу найбільш ліквідних активів на підприємствах – грошових коштів та нераціональне використання наявних. Така ситуація погіршує рівень операційної платоспроможності, який вказує на гостру недостатність у підприємств грошових коштів для покриття поточних витрат на здійснення господарсько-фінансової діяльності.

У достатку найбільш ліквідних активів у підприємства, в першу чергу, зацікавлені постачальники, щоб своєчасно отримати грошові кошти за надану продукцію, товари, роботи, послуги. Негативна динаміка коефіцієнтів абсолютної ліквідності й операційної платоспроможності свідчить про дисбаланс грошових потоків на досліджуваних підприємствах, порушений станом розрахунків з їхніми дебіторами й кредиторами.

Рівень інтенсивності впливу загроз на фінансову безпеку порушує ефективність використання ресурсів і погіршує ділову активність досліджуваних підприємств, збільшуючи періоди оборотності оборотних активів і строки погашення дебіторської й кредиторської заборгованості до тривалого терміну.

Виявлена динаміка дебіторської й кредиторської заборгованостей на пряму негативно впливає на фінансовий стан досліджених підприємств, а саме:

– високий показник дебіторської заборгованості свідчить про розширення кредиту, наданого підприємствами споживачам послуг водопостачання й

водовідведення, тобто збільшення відстрочки платежів клієнтам. В той же час, прострочена дебіторська заборгованість «заморожує» оборотні кошти, призводить до нестачі фінансових ресурсів та знижає ліквідність і платоспроможність підприємств;

– значне перевищення дебіторської заборгованості створює загрозу фінансовій стабільності підприємства та приводить до необхідності залучення додаткових джерел фінансування, що в свою чергу, спричиняє накопичення кредиторської заборгованості;

– високі темпи зростання дебіторської заборгованості порівняно з ростом кредиторської заборгованості порушує ліквідність балансу за рахунок неспроможності покриття поточних зобов'язань поточними активами, які швидко реалізуються. При цьому виникає ситуація дефіциту ліквідних коштів та призводить до загальної неплатоспроможності;

– наявність простроченої дебіторської заборгованості призводить до її списання за рахунок зменшення фінансових результатів та, як наслідок, понесення чистих збитків.

Збереження існуючих негативних тенденцій на досліджених підприємствах призведе до загострення стану фінансової безпеки, яка характеризується, перш за все, дефіцитом власних коштів. З одного боку, спостерігається об'єктивна потреба підприємств водопостачання й водовідведення в оборотних коштах через постійну необхідність надання життєво потрібних послуг, а з іншого – скорочуються власні джерела їх формування через низьку платоспроможність споживачів цих послуг при затверджених тарифах. Протягом аналізованого періоду спостерігається збитковість послуг майже на всіх досліджених підприємствах. Також через хронічну збитковість, спричинену невідповідністю фактичної собівартості послуг законодавчо встановленим тарифам, у підприємства відсутні власні джерела формування оборотних засобів.

Дефіцит власних фінансових ресурсів може бути частково компенсований за рахунок позичкових. Розраховані показники фінансування свідчать про збільшення сум банківських кредитів на ПАТ «Акціонерна компанія «Київводоканал», КП «Харківводоканал», КП «Дніпроводоканал». Але досить високі значення коефіцієнта автономії та відповідно низькі значення коефіцієнта фінансування свідчить про недостатнє використання ЛМКП «Львівводоканал», КП «Маріупольське ВУВКГ» кредитних ресурсів.

Аналізуючи показники техніко-технологічної безпеки, можна зробити наступні висновки. Так, постійне недофінансування капітальних інвестицій через нестачу власних фінансових ресурсів і використання неефективних форм фінансування оновлення основних засобів призводить до погіршення майнового стану досліджуваних підприємств, що характеризується високим ступенем зносу, водопровідних і каналізаційних мереж, яка досягла майже 60 % для КП «Дніпроводоканал» і КП «Маріупольське ВУВКГ» та більше 70 % – для решти досліджених. Надмірна централізація водопостачання (69%) й водовідведення (76%) та використання фізично застарілих основних засобів робить технічну експлуатацію небезпечною, що впливає на надійність роботи комунальних підприємств та відповідно на якість і собівартість наданих послуг. Фондовіддача має нестабільні значення, для багатьох досліджених підприємств її значення низькі, що є негативною ознакою ефективного використання підприємствами своїх основних засобів. Тоді як фондоозброєність праці на досліджених підприємствах збільшується в аналізованому періоді, що є позитивною тенденцією та говорить про забезпеченість кадрів основними засобами на підприємствах. Через постійне збільшення цін на електроенергію, газ та енергоносії має місце значне зростання питомої ваги матеріальних витрат в структурі операційних витрат, що призводить до збільшення собівартості житлово-комунальних послуг при затвердженому тарифі.

Проаналізувавши стан кадрової безпеки на досліджених підприємствах, можна зробити наступні висновки. Аналізуючи рух трудових ресурсів, можна

відмітити незначне перевищення обороту з прийому персоналу на роботу перед його вибуттям, та разом з цим не набагато підвищується плінність кадрів, та знижується його стабільність на підприємстві протягом періоду. Ця негативна тенденція впливає на недовиконання виробничої програми та рівень продуктивності праці. Прийом нових співробітників на робочі місця, що звільнилися, пов'язане з простоями вакансій, додатковими втратами часу на підготовку до роботи та навчання, на роз'яснювання функціональних обов'язків. Підприємства майже повністю укомплектоване кадрами, про що свідчить значення коефіцієнту укомплектованості кадрами, та досить високі коефіцієнти трудової дисципліни, що говорить про зменшення порушень дисципліни працівниками підприємств. Аналізуючи рівень мотивації праці, можна відзначити її зменшення. Але, як відомо, для отримання необхідного прибутку та рентабельності важливо, щоб темпи росту оплати праці відповідали темпам зростання її продуктивності. На досліджуваних підприємствах спостерігається збільшення продуктивності праці, але через зростання тарифів на комунальні послуги, а не через збільшення обсягів наданих послуг.

Проаналізувавши стан інформаційної безпеки на підприємствах, можна зробити висновок, що показник продуктивності інформації, що отримує підприємство збільшується в аналізованому періоді, але його значення не достатні для ефективного використання інформаційних ресурсів з метою надання комунальних послуг. Зменшення коефіцієнта інформаційної озброєності може бути пов'язане зі зменшенням витрат на інформаційні ресурси. Коефіцієнт захищеності інформації спадає, що вказує на недоліки в захисті конфіденційної інформації досліджених підприємств.

Проаналізувавши отримані дані щодо стану комплаєнс-безпеки на досліджених підприємствах, можна зробити висновок, що значення коефіцієнтів платіжної дисципліни не стабільні, що пов'язане з виплатою штрафних санкцій. Коефіцієнт юридичного менеджменту також має тенденцію до нестабільності, бо підприємства майже не отримали доходи від

відшкодування штрафних санкцій. Грунтуючись на отримані значення, досліджені підприємства не достатньо забезпечено юридичними послугами. А наявність адміністративних штрафів за порушення антикорупційного законодавства свідчить про проблеми забезпечення комплаєнс-безпеки шляхом розробки стратегії мінімізації корупційних ризиків у системі управління економічною безпекою досліджених комунальних підприємств водопостачання та водовідведення.

На третьому етапі буде застосовано таксономічний метод оцінки економічної безпеки комунальних підприємств водопостачання та водовідведення, що полягав у розрахунку інтегральних показників рівня забезпечення економічної безпеки досліджених підприємств по кожній групі показників за функціональними складовими економічної безпеки.

Результати розрахунків інтегральних показників функціональних складових економічної безпеки на досліджених підприємствах за допомогою таксономічного методу представлені в Додатках А-Е.

Четвертий етап полягає у розрахунку таксономічного інтегрального показника рівня забезпечення економічної безпеки на основі даних, отриманих на попередньому етапі.

Порядок оцінки економічної безпеки та її складових за допомогою інтегрального показника на основі таксономічного методу включає такі кроки [155]:

1. Формування матриці вихідних даних, тобто інформаційного простору для оцінки, $X = (x_{ij})$, де x_{ij} – значення j -ої ознаки для i -го об'єкта.
2. Оскільки елементи вихідної матриці служать значення ознак, виражених у специфічних для кожної ознаки одиниці виміру, то необхідно провести стандартизацію вихідних даних за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}, \quad (2.1)$$

$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}, \quad (2.2)$$

$$s_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2} . \quad (2.3)$$

Де $j=1, 2, \dots, m$;

\bar{x}_j - середнє арифметичне значення j -ої ознаки;

S_j - стандартне відхилення j -ої ознаки;

z_{ij} - стандартизоване значення j -ої ознаки для i -го об'єкта.

Процедура стандартизації приводить до усереднювання одиниць виміру показників, а також до вирівнювання значень неоднорідних ознак, які описують різні властивості об'єкта дослідження [155].

3. Диференціація ознак матриці спостережень та побудова точки-еталона. У даному випадку точка-еталон характеризує еталонний стан економічної безпеки, інтегральний показник якого дорівнює одиниці. Для цього усі ознаки поділяються на стимулятори й дестимулятори. Підставою поділу на дві групи служить характер впливу кожного з них на рівень розвитку досліджених об'єктів [25, 128]. Ознаки, що мають позитивний, стимулюючий вплив на рівень розвитку об'єктів, називають стимуляторами, на відміну від ознак-дестимуляторів, які негативно впливають на рівень розвитку. Диференціація ознак на стимулятори й дестимулятори є основою для побудови еталона, що представляє собою точку з координатами:

$$P_o(z_{o1}, z_{o2}, \dots, z_{om}), \quad (2.4)$$

Де $z_{os} = \max_r z_{rs}$, якщо $s \in I$

$z_{os} = \min_r z_{rs}$, якщо $s \notin I$

I - безліч стимуляторів,

z_{os} - стандартизоване значення ознаки s для об'єкта r .

4. Зіставлення значень ознак об'єктів з їх еталонним значенням. Відстань між окремими точками-ознаками для i -го об'єкта і еталонною точкою P_o позначається \tilde{n}_{os} розраховується за формулою:

$$c_{os} = \left[\sum_{s=1}^n (z_{ij} - z_{oj})^2 \right]^{\frac{1}{2}}. \quad (2.5)$$

5. Розрахунок значення інтегрального показника здійснюється за формулою:

$$d_i^* = \frac{c_{io}}{c_o}, \quad (2.6)$$

$$\text{Де } c_o = \bar{c}_o + 2S_o, \quad (2.7)$$

$$\bar{c}_o = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w c_{io}, \quad (2.8)$$

$$s_o = \sqrt{\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (c_{io} - \bar{c}_o)^2}. \quad (2.9)$$

Показник рівня розвитку d_i^* характеризується тим, що є величиною позитивною та лише з вірогідністю, близькою до нуля, може бути більше одиниці.

На практиці частіше використовується модифікований показник розвитку [59]:

$$d_i^* = 1 - \frac{c_{io}}{c_o}. \quad (2.10)$$

Модифікований показник рівня розвитку інтерпретується наступним чином: чим ближче значення показника рівня розвитку до одиниці, тим на більш високому рівні розвитку перебуває цей об'єкт.

Результати розрахунків таксономічного інтегрального показника рівня забезпечення економічної безпеки на основі даних, отриманих на попередньому етапі, представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Таксономічні інтегральні показники економічної безпеки та її складових для комунальних підприємств
водопостачання та водовідведення

№	Показник	ПАТ «Акціонерна компанія «Київводоканал»				КП «Харківводоканал»				КП «Дніпроводоканал»				ЛМКП «Львівводоканал»				КП «Маріупольське ВУВКГ»			
		2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Фінансова безпека	0,105	0,310	0,329	0,335	0,120	0,301	0,154	0,172	0,105	0,215	0,090	0,132	0,294	0,355	0,314	0,378	0,126	0,269	0,117	0,200
2	Техніко-технологічна безпека	0,232	0,201	0,385	0,464	0,359	0,241	0,345	0,318	0,338	0,390	0,464	0,269	0,338	0,181	0,094	0,144	0,337	0,168	0,323	0,269
3	Кадрова безпека	0,233	0,572	0,417	0,489	0,652	0,661	0,662	0,600	0,617	0,592	0,598	0,442	0,617	0,592	0,598	0,663	0,677	0,615	0,578	0,582
4	Інформаційна безпека	0,074	0,320	0,382	0,364	0,342	0,459	0,541	0,623	0,344	0,210	0,272	0,077	0,313	0,273	0,339	0,379	0,198	0,215	0,345	0,383
5	Компласнс-безпека	0,671	0,520	0,600	0,501	0,445	0,451	0,459	0,441	0,631	0,624	0,617	0,666	0,641	0,651	0,661	0,612	0,573	0,524	0,609	0,587
6	Екологічна безпека	0,483	0,541	0,579	0,413	0,585	0,397	0,594	0,338	0,415	0,421	0,414	0,401	0,458	0,471	0,491	0,483	0,351	0,313	0,371	0,392
7	Таксономічний інтегральний показник економічної безпеки	0,194	0,443	0,480	0,385	0,336	0,248	0,205	0,155	0,214	0,229	0,357	0,338	0,300	0,341	0,367	0,338	0,335	0,359	0,358	0,338

На п'ятому етапі будуть зроблені висновки та пропозиції щодо стану економічної безпеки комунальних підприємств водопостачання та водовідведення.

Отже, проаналізувавши отримані дані, можна зробити висновок, що протягом обраного періоду чітко прослідковується нестабільні тенденції рівня економічної безпеки комунальних підприємствах водопостачання та водовідведення за аналізований період та за всіма функціональними складовими. Найліпший стан економічної безпеки серед досліджених комунальних підприємств мав ПАТ «Акціонерна компанія «Київводоканал», проте значення інтегрального показника низьке, а найгірший стан – КП «Харківводоканал». Результати оцінки функціональних складових економічної безпеки вказують на те, що фінансова, техніко-технологічна та екологічна безпеки мають низькі значення, проте кадрова, інформаційна та комплаєнс-безпека характеризувалися «середнім» рівнем безпеки.

За результатами розрахунків видно, що на даний час досліджені комунальні підприємства водопостачання та водовідведення знаходяться в критичному стані економічної безпеки, мають не достатньо високу продуктивність праці, нераціонально використовує ресурси, не здатні працювати ефективно, повністю використовуючи свій виробничий, фінансовий, кадровий та інші потенціали. Для більшості досліджуваних підприємств був характерний «низький» рівень безпеки, що уможливило продовження функціонування, хоча, зважаючи на зростаючий рівень ворожості зовнішнього середовища, вимагає вдосконалення управління процесом забезпечення економічної безпеки.

Таким чином, керівництво комунальних підприємств водопостачання та водовідведення недостатньо звертало увагу на засоби, методи та прийоми збереження та підвищення рівня своєї економічної безпеки. Оцінивши стан забезпечення та управління системою економічної безпеки досліджених суб'єктів господарювання, можна зробити наступні пропозиції щодо підвищення її рівня:

– забезпечити на підприємстві стратегічне управління економічною безпекою, яке включає: оцінювання рівня стану безпеки за кожною стратегічною альтернативою, дослідження ризиків і чинників впливу на реалізацію стратегії, узгодження стратегії розвитку підприємства з основами його життєдіяльності при формуванні кінцевої стратегії, введення моніторингу стану безпеки та врахування його зміни при коригуванні економічної стратегії розвитку.

– забезпечити й постійно підтримувати високий рівень кадрової безпеки за рахунок: підвищення кваліфікації працівників; високої ефективності менеджменту підприємства за рахунок досягнення високого освітнього рівня та компетентності керівників, високого рівня дисципліни, зростання чисельності кваліфікованих кадрів, зниження плинності кадрів, приділення більшої уваги інтелектуальному капіталу підприємства: необхідно проводити навчання, перекваліфікацію, зміну складу працівників за необхідності забезпечення безпеки, здійснення моніторингу витрат працівників, що не відповідають рівню їх заробітної плати, для уникнення загроз крадіжок;

– забезпечити розвиток техніко-технологічних потужностей комунальних підприємств з метою досягнення необхідного рівня якості комунальних послуг та техніко-технологічної безпеки, а саме: проводити аналіз конкретних технологічних процесів, ціни такої технології та пошук резервів підприємства для її закупки та введення в експлуатацію;

– забезпечити захист інформаційного середовища підприємства (його інформаційну безпеку) за рахунок забезпечення цілісності самої інформації і процесів її обробки, передачі та зберігання, а також приділити належну увагу забезпеченню конфіденційності інформації обмеженого доступу.

– забезпечити комплаєнс-безпеку комунальних підприємств водопостачання та водовідведення, включаючи наступні заходи: консультація на предмет застосовності положень FCPA та UK Bribery Act щодо діяльності підприємства; проведення практичного тренінгу щодо вимог

антикорупційного законодавства України; проведення внутрішньої політики, ввести шаблони договорів та інші внутрішні документи компанії у відповідність з вимогами антикорупційного законодавства.

– забезпечити дотримання екологічних норм і стандартів у розрізі екологічної безпеки та мінімізувати втрати від адміністративних санкцій за забруднення навколишнього середовища і втрати ринків збуту товарів в країнах з більш жорстким екологічним законодавством (невідповідність продукції екологічним нормам);

– створити відділ та посаду керівника з антикорупційного комплаєнсу, важливість створення якого полягає в удосконаленні існуючої служби економічної безпеки підприємства, так як виявленим недоліком є те, що служба безпеки направлена на виявлення та протидію внутрішнім та зовнішнім загрозам і ігнорує проблему часткового невиконання антикорупційного законодавства.

– здійснити оцінку внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів на предмет наявності корупційних ризиків та вчинити заходів з їх усунення.

Таким чином, відсутність досконалої системи управління фінансово-господарською діяльністю вітчизняних комунальних підприємств водопостачання та водовідведення, недосконалість нормативно-правової бази та корумпованість прийнятих рішень, поряд з відсутністю інституційних перетворень вирішення проблем водо-каналізаційного комплексу, призвели до виникнення та розвитку довгострокової кризи, яка охоплює всі напрямки діяльності цих суб'єктів господарювання і загрожує економічній безпеці всього комплексу. Важливим напрямком антикорупційної політики, що опосередковано включає в себе питання етики на службі, є запровадження в антикорупційному законодавстві інституту конфлікту інтересів, з визначенням шляхів його запобігання та врегулювання.

Компанії мають проводити тренінги із роз'яснення та засвоєння кодексів етики та звітувати за їх результатами. Додатково доцільно розробити механізм дотримання кодексу етики і стандартів ділової поведінки

(комплаєнс-політика), що представляє собою корпоративну політику, спрямовану на мінімізацію правових та репутаційних ризиків, що виникають внаслідок порушення її співробітниками професійних та етичних вимог, встановлених документами компанії [60]. Комплаєнс-політика впроваджується з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та формування довіри до його керівництва з боку різноманітних зацікавлених осіб. Ця політика унеможливорює випадки проявів корупції, зловживань та шахрайства у закупівлях, службових витратах, веденні бухгалтерського обліку, складання публічної звітності та інших функціях компанії.

Одним із компонентів комплаєнс-політики є антикорупційний комплаєнс. Комплекс заходів, запроваджених на підприємстві для боротьби з корупцією передбачає розробку методики оцінки корупційних ризиків та навчання управлінського персоналу із проведення таких оцінок; правила поведінки та взаємодії співробітників компанії з корпоративним та державним сектором; постійний моніторинг бізнес-партнерів на предмет корупції; розробку заохочень працівників, постачальників і партнерів повідомляти про порушення і гарантування їхньої конфіденційної безпеки; розробку та впровадження антикорупційних комплаєнс-програм на різних рівнях менеджменту.

2.3 Місце антикорупційного комплаєнсу та методичні підходи до його побудови в системі забезпечення економічної безпеки підприємств

Антикорупційне законодавство вже досить давно має суттєвий вплив на бізнес у всьому світі. Найбільш суворим і за кількістю проведення розслідувань по всьому світу, і за величиною штрафів є Закон США про корупцію за кордоном (FCPA). За останні кілька років за цим законом було проведено розслідування також і в країнах СНД, за підсумками яких виплачено багатомільйонні штрафи як материнськими компаніями, так і

локальними представництвами. Вони визначили нову тенденцію до боротьби з хабарництвом на національному рівні, що часом виходить за межі кордонів відповідних держав та суттєво розвинули практику застосування процедур комплаєнс.

Термін «комплаєнс» (від англ. «compliance» – «згода», «відповідність») увійшов до офіційної термінології з моменту прийняття в США Закону Сарбейнса-Окслі (2002 р.) [184], який максимально посилив вимоги до регулювання ринку цінних паперів і фінансової звітності з метою недопущення корпоративних скандалів, у тому числі корупційного характеру. Однак під цим поняттям розуміють усі дії, які суб'єкти господарювання зобов'язані здійснювати відповідно до вимог усього спектра чинного законодавства. Більшість словників визначає комплаєнс як втілення в життя чужих очікувань. У цьому контексті правила, закони й законодавчі норми, етичні цінності, мораль і принципи можуть бути згруповані разом як набір очікувань. Основна мета антикорупційного комплаєнсу – мінімізація правових і репутаційних ризиків, що виникають унаслідок порушення професійних і етичних стандартів. Для того, щоб глобальні комплаєнс-програми та комплаєнс-документи виконували свою функцію, вони повинні бути приведені у відповідність з антикорупційним та іншим законодавством відповідної юрисдикції.

У США, країнах Західної Європи, ПАР уже існують професійні асоціації комплаєнс-менеджерів. У Товаристві корпоративного комплаєнсу та етики (Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE)) і його дочірній організації – Асоціації комплаєнсу охорони здоров'я налічується 9400 членів у понад 30 країнах, і ця кількість швидко збільшується. Налагоджено зв'язок з більше ніж 50 000 учасниками з 50 країн (використовують соціальні мережі SCCEnet, Twitter, Facebook, LinkedIn). Організація економічного співробітництва та розвитку має коаліцію з 38 країн, які підтримують упровадження комплаєнс та етичних програм [192].

Для України впровадження антикорупційних заходів на підприємстві – відносно нова практика. Тоді як у світовій практиці, особливо в розвинених країнах, система комплаєнсу використовується досить давно та охоплює такі важливі області, як протидія відмиванню доходів, отриманих незаконним шляхом, і фінансуванню тероризму, робота з конфліктами інтересів, взаємодія з контролюючими органами, розробкою нормативних документів і процедур, спрямованих на відповідність діяльності компанії законодавству, що регулює її діяльність, захист інформаційних потоків, регулювання діяльності компанії та її співробітників у процесі надання послуг на фондовому ринку, встановлення етичних норм поведінки співробітників, протидія шахрайству та корупції, і багато іншого.

Комплаєнс-політика впроваджується з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та формування довіри до його керівництва з боку різноманітних зацікавлених осіб. Ця політика унеможливує випадки проявів корупції, зловживань та шахрайства у закупівлях, службових витратах, веденні бухгалтерського обліку, складання публічної звітності та інших функціях компанії [152].

Одним із компонентів комплаєнс-політики є антикорупційна політика компанії. Комплекс заходів, запроваджених на підприємстві для боротьби з корупцією передбачає наступні [186]:

- 1) розробку методики оцінки корупційних ризиків та навчання управлінського персоналу із проведення таких оцінок;
- 2) правила поведінки та взаємодії співробітників компанії з корпоративним та державним сектором;
- 3) постійний моніторинг бізнес-партнерів на предмет корупції;
- 4) розробку заохочень працівників, постачальників і партнерів повідомляти про порушення і гарантування їхньої конфіденційної безпеки;
- 5) розробку та впровадження антикорупційних комплаєнс-програм на різних рівнях менеджменту.

Актуальність зарубіжного законодавства й норм комплаєнс для українських організацій зумовлена, насамперед, тим, що ці положення забезпечують систему вимог іноземних осіб з бізнес-спільноти та службовців державних органів іноземних держав до своїх контрагентів. Згідно із цими вимогами здійснюється ретельна перевірка всіх організацій та осіб, які відповідно до договорів провадять діяльність на користь іноземної компанії (суб'єкта зазначених законів).

На сьогоднішній день зміна українського законодавства (антикорупційного та про захист персональних даних) і в цілому рух нашої держави в напрямку євроінтеграції призвели до того, що зараз українські компанії все більше уваги приділяють розробці власних комплаєнс - політик і впровадження комплексних комплаєнс - програм.

Антикорупційні комплаєнс-програми можна розглядати як найбільш важливі засоби реагування юридичних осіб приватного права на антикорупційні закони. Вони являють собою такі програми, по суті, певний перелік (чітко не визначений законодавцем) дій, що мають на меті привести ведення підприємницької діяльності компанії у відповідність до норм антикорупційного законодавства та убезпечити її від негативних наслідків його застосування. Наприклад, Антикорупційна програма юридичної особи, Положення про антикорупційну політику мають визначати основні принципи діяльності підприємства щодо нетолерантного відношення до корупції та визначати відповідні правила і процедури, що їх буде застосовувати підприємство у своїй діяльності. Для успішної роботи служби комплаєнс необхідна наявність дієвого та не менш ефективного менеджменту, ядро якого складає рада директорів. Рейтингові агенції наголошують на забезпеченні незалежності та контролі над процедурними моментами: періодичність скликань, склад, професійний досвід та освіта.

Наразі спостерігається ситуація, коли механізм отримання преференцій вмонтований у систему державного управління за допомогою корпорацій, інтереси яких забезпечуються в інститутах державного управління,

парламенту та прокуратури. За таких умов важливого значення набуває впровадження практики комплаєнс як превентивної системи методів боротьби з корупцією.

На сьогоднішній день українське законодавство спрямоване більше на протидію корупції серед державних службовців і майже не містить норм щодо обов'язкового впровадження бізнес-компаніями антикорупційної політики, у тому числі в інших країнах. Керівництво підприємств недостатньо обізнане про ініціативи донорських і неурядових організацій у питаннях протидії корупції, а самі донори й громадські організації не часто залучають бізнес до участі у своїх проектах.

Побудова системи комплаєнс донедавна не була пріоритетом для більшості українських компаній. Це не дивно, оскільки чинне законодавство не встановлювало чіткого обов'язку щодо впровадження подібної практики. Однак, 2014 рік позначився змінами в антикорупційній діяльності, зокрема прийняттям таких законів: “Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014 – 2017 роки” від 14.10.2014 р. № 1699-VII [163], “Про запобігання корупції” від 14.10.2014 р. № 1700-VII [162]. Наразі розроблено проект закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних підприємствах”, який серед інших завдань повинен забезпечити вдосконалення механізмів запобігання та протидії корупції в корпоративному секторі. Одним з основних засобів запобігання корупції серед підприємств України є нормативні документи (переважно кодекси етики), а також антикорупційні та етичні правила, яких треба дотримуватися працівникам, постачальникам, партнерам компанії.

В розумінні ст. 62 Закону України «Про запобігання корупції» №1700-VI від 14.10.2014р. антикорупційна програма (антикорупційний комплаєнс) являє собою комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності юридичної особи. Розробити антикорупційну програму у вигляді окремого юридичного документу

недостатньо для повноцінної реалізації антикорупційної політики. Положення програми мають міститися в трудових договорах, правилах внутрішнього трудового розпорядку та посадових інструкціях. Зразок антикорупційної програми юридичної особи з 2015 року погоджується з трудовим колективом [162].

Антикорупційна програма юридичної особи має містити чіткі практичні рекомендації з різних процедур, які юридична особа вживає для запобігання корупції у своїй діяльності, шляхом впровадження ефективного правового механізму дотримання вимог законодавства.

Дотримання вимог антикорупційної програми (антикорупційного комплаєнсу) повинно забезпечуватися на всіх рівнях. Ці вимоги мають бути однаковими як для директорів чи керівників вищої ланки так і для звичайних співробітників. При написанні тексту антикорупційної програми як юридичного документу співробітниками компанії враховуються положення законодавства України, зокрема: Законів України «Про запобігання корупції»; «Про Національне антикорупційне бюро України», «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014 – 2017 роки», підзаконних нормативно-правових актів України та положень міжнародного законодавства.

Комплаєнс є складною системою, елементи якої зумовлені особливостями кожної конкретної організації, однак наступні елементи є обов'язковими [192]:

- антикорупційна програма компанії, особа, відповідальна за її реалізацію та комплаєнс-спеціаліст;
- система внутрішнього аудиту;
- оцінка корупційних ризиків;
- заходи запобігання порушенням третіх осіб, що діють в інтересах чи від імені підприємства;
- засоби інформування про готування чи вчинення корупційних та пов'язаних з ними порушень;

- заходи реагування з боку керівництва на факти повідомлення про корупційні та пов'язані з ними порушення;
- захист осіб, що здійснюють повідомлення про вчинення корупційних та пов'язаних з ними порушень;
- правила взаємодії з правоохоронними органами в питаннях розслідування корупційних та пов'язаних з ними порушень;
- правила врегулювання конфлікту інтересів.

Додаткові елементи та форми їх впровадження залежать від сфери діяльності компанії та рівня корупційних ризиків оточуючого середовища (корупційного рейтингу, країни, регіону, галузі).

Українське антикорупційне законодавство передбачає обов'язок запровадження антикорупційної програми для юридичних осіб приватного права, які є учасниками попередньої кваліфікації, учасниками процедури закупівлі відповідно до Закону України «Про здійснення державних закупівель», якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 1 мільйон гривень, а робіт – 5 мільйонів гривень [160].

Однак, мати антикорупційну програму доцільно й іншим категоріям підприємств з метою уникнення ризику накладення кримінально-правових санкцій на підприємство через недотримання його уповноваженими особами вимог щодо запобігання та протидії корупції на підприємстві, що передбачені Кримінальним кодексом України. Тому, питання розробки та впровадження антикорупційної програми є актуальним для всіх підприємств.

Антикорупційну програму слід викладати у формі окремого письмового документу, що затверджується відповідним наказом керівника підприємства. Законодавство встановлює наступні обов'язкові вимоги до антикорупційної програми підприємства [162]:

1) антикорупційна програма має затверджуватися лише після її обговорення з працівниками підприємства. Законодавство не встановлює обов'язкової форми такого «обговорення», проте доцільною формою

вважається проведення загальних зборів трудового колективу з цього приводу. Рекомендується попередньо надати проект для ознайомлення (в друкованому чи електронному вигляді), та з наступним затвердженням проекту на загальних зборах трудового колективу, тощо.

2) Текст антикорупційної програми повинен постійно перебувати у відкритому доступі для працівників підприємства. Така вимога може бути реалізована шляхом розміщення тексту програми на внутрішньому корпоративному сайті підприємства чи фізичного розміщення друкованого тексту в конкретному місці (на дошці оголошень). Важливо, щоб спосіб, у який працівник може ознайомитися зі змістом антикорупційної програми, вказувався у трудовому договорі, посадовій інструкції чи правилах внутрішнього трудового розпорядку. Окрім того, підприємствам рекомендується ознайомлювати працівників зі змістом антикорупційної програми під розпис і зберігати такий документ.

3) Положення щодо обов'язковості дотримання антикорупційної програми повинні бути включені до трудових договорів чи правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства. Також, вони можуть включатися у договори, які укладаються юридичною особою (наприклад, цивільно-правові договори з окремими особами та господарські договори із контрагентами).

4) Для реалізації вимог антикорупційної програми на підприємствах, для яких створення антикорупційної програми є обов'язковим, має призначатися особа, відповідальна за реалізацію антикорупційної програми

Українське законодавство не передбачає вичерпного переліку питань, що мають бути обов'язково висвітлені в антикорупційній програмі підприємства, однак вказує, що антикорупційна програма може містити наступні положення:

1) сферу застосування та коло осіб, на які поширюються її положення;

2) вичерпний перелік та опис антикорупційних заходів, стандартів, процедур та порядок їх виконання (застосування), зокрема порядок проведення періодичної оцінки корупційних ризиків у діяльності підприємства;

3) норми професійної етики працівників підприємства;

4) права і обов'язки працівників та засновників (учасників) підприємства щодо запобігання і протидії корупції у діяльності підприємства;

5) права і обов'язки посадової особи, відповідальної за запобігання корупції, та підпорядкованих їй працівників (у разі їх наявності);

6) порядок регулярного звітування особи, відповідальної за запобігання корупції, перед засновниками (учасниками) підприємства;

7) порядок здійснення належного нагляду, контролю та моніторингу за дотриманням антикорупційної програми у діяльності підприємства, а також оцінки результатів здійснення передбачених нею заходів;

8) умови конфіденційності інформування особи, відповідальної за запобігання корупції, працівниками про факти підбурювання їх до вчинення корупційного правопорушення або про вчинені іншими працівниками чи особами корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень;

9) процедури захисту працівників, які надали інформацію про корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення;

10) процедуру інформування працівниками особи, відповідальної за запобігання корупції, про виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів, а також порядок врегулювання виявленого конфлікту інтересів;

11) порядок проведення індивідуального консультування особи, відповідальної за запобігання корупції, працівників підприємства з питань застосування антикорупційних стандартів та процедур;

12) порядок проведення періодичного підвищення кваліфікації працівників у сфері запобігання та протидії корупції;

13) застосування заходів дисциплінарної відповідальності до працівників, які порушують положення антикорупційної програми;

14) порядок вжиття заходів реагування щодо виявлених фактів корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, зокрема, інформування уповноважених державних органів, проведення внутрішніх розслідувань;

15) порядок внесення змін до антикорупційної програми.

Підприємства при підготовці антикорупційної програми можуть виявляти гнучкість щодо формування змісту та структури антикорупційної програми, однак зазначені вище відомості рекомендується зазначати обов'язково.

Беззаперечно, застосування антикорупційного комплаєнсу в українській практиці повинно стати першочерговим завданням для підприємств, але наразі маємо недостатній рівень досліджень причин і механізмів корупційних дій, стимулів економічної корупції в Україні, а також ролі держави в протидії її різноманітним проявам.

Необхідно розуміти, що оскільки компанії є одночасно і об'єктами, і суб'єктами корупції, вкрай важливим є залучення приватного сектору та бізнес-асоціацій до розробки антикорупційних проектів, разом з тим залишаючи першочергову роль у цьому процесі державі.

Таким чином, запровадження комплаєнс-програми – це не єдиний, але обов'язковий крок до підвищення прозорості прийняття рішень, забезпечення дотримання стандартів діяльності підприємств на високому рівні та запобігання виникненню проявів зловживань. Такі заходи є ключовим інструментом у процесі забезпечення дотримання вимог антикорупційної комплаєнс-програми, а також виявлення та запобігання протиправних дій. Усвідомлення того, що в умовах постійного моніторингу вчинене порушення не залишиться непоміченим, без сумніву, є сильним стримуючим фактором. І навпаки, відсутність постійного моніторингу створює благодатне підґрунтя для зловживань та шахрайства.

Для багатьох компаній різних країн світу мінімізація корупційних ризиків посідає сьогодні перше місце серед комплаєнс-заходів (заходів щодо забезпечення відповідності вимогам законодавства). Крім ухвалення традиційних заходів у цій сфері, деякі організації почали розробляти додаткові регламенти та засоби контролю, що спрямовані на запобігання корупції та шахрайства. Такий підхід підтримується вітчизняними регуляторами, що знайшло своє відображення в підготовлених нормативних актах.

Висновки до розділу 2

В сучасних умовах господарювання підприємство, як суб'єкт ринкових відносин, має на меті вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Однак, своєчасний та якісний зворотній зв'язок може бути сформований лише за умови ретельної уваги топ-менеджерів та всієї ланки керівництва підприємства до управління економічною безпекою на підприємстві, прийняття оптимальних управлінських рішень, що забезпечують фінансово-економічну безпеку у вигляді зростання прибутку і капіталу, стабілізації діяльності підприємства, підвищення добробуту його власників і працівників.

Розглянуті різні методичні підходи та інформаційне забезпечення оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Арсенал методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання є доволі широким та дозволяє визначати характеристики як функціональних складових безпеки, так і різних напрямів його діяльності. Крім того, описані методи можуть застосовуватися не диференційовано, а разом у межах процесу управління економічною безпекою підприємства. Особливістю узагальненого в роботі підходу є визначення не конкретного узагальненого значення рівня безпеки, а лише характеристики її стану, причому його діагностика здійснюється різними методами та з використанням різних

показників-індикаторів, що не виключає загальноприйнятих методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства, поданих в економічній літературі, а дозволяє мінімізувати їх недоліки та посилити інтегрованість застосування.

Удосконалено підходи до визначення функціональних складових економічної безпеки суб'єктів господарювання, що враховують поряд з відомими складовими комплаєнс-безпеку, яка є вагомою частиною системи безпеки суб'єктів господарювання, що забезпечує відповідність внутрішніх документів актуальним законодавчим актам та відповідність внутрішніх бізнес-процесів внутрішнім нормативно-правовим документам.

Запропонований інструментарій до оцінки рівня економічної безпеки комунальних підприємств водопостачання та водовідведення із застосуванням таксономічного методу, який дозволяє згорнути значний статистичний масив інформації до єдиного інтегрального показника рівня економічної безпеки, що сприяє отриманню більш об'єктивних результатів оцінки стану економічної безпеки підприємства.

Проаналізовано стан економічної безпеки п'яти найбільших підприємств водопостачання та водовідведення України: Публічне акціонерне товариство «Акціонерна компанія «Київводоканал», комунальне підприємство «Харківводоканал», комунальне підприємство «Дніпроводоканал», Львівське міське комунальне підприємство «Львівводоканал», комунальне підприємство «Маріупольське ВУВКГ». Було визначено складові інформаційного забезпечення та рівень економічної безпеки на досліджених підприємствах.

За результатами розрахунків із застосуванням таксономічного методу для більшості досліджуваних підприємств був характерний «низький» рівень безпеки, що уможливорює продовження функціонування, хоча, зважаючи на зростаючий рівень ворожості зовнішнього середовища, вимагає вдосконалення управління процесом забезпечення економічної безпеки. На основі оцінки рівня економічної безпеки підприємства було розроблено та

представлено шляхи поліпшення стану економічної безпеки дослідженого підприємства.

Удосконалені підходи щодо організації антикорупційного комплаєнсу як системи протидії корупції на підприємстві, спрямованого на мінімізацію корупційних і репутаційних ризиків, що виникають внаслідок порушення співробітниками професійних та етичних вимог, встановлених внутрішніми документами та антикорупційним законодавством, що в кінцевому рахунку зміцнює економічну безпеку суб'єкта господарювання.

Основні результати дослідження, викладені в цьому розділі, відображено в працях [205, 206, 208, 2011].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Методичні підходи до виявлення та оцінки корупційних ризиків у діяльності суб'єктів господарювання

У сучасних умовах європейської інтеграції нашої держави питання ефективної протидії корупційним проявам у системі економічної безпеки підприємства все частіше стають необхідною передумовою для підтримки та продовження реформ в Україні за рахунок міжнародного фінансування. У першу чергу, для вирішення цієї проблеми необхідно розробити та запровадити дієві механізми системи попередження корупційної поведінки, які повинні бути засновані на визнаних міжнародних антикорупційних стандартах. Основним елементом такої системи є управління корупційними ризиками в системі економічної безпеки з метою вжиття заходів з їх мінімізації.

Природа корупційних ризиків має ряд особливостей: вплив на прийняття рішення надає довілля, в більшості випадків індивід обізнаний про наслідки прийняття рішення і може самостійно оцінити витрати і вигоди для себе, визначити ймовірні наслідки і санкції за порушення.

У широкому розумінні корупційний ризик – це ризик прояву корупційних явищ та/або виникнення корупційних ситуацій, які порушують норми національного та міжнародного антикорупційного законодавства [11].

На рівні окремого суб'єкта господарювання корупційний ризик представляє собою обґрунтовану ймовірність настання події корупційного чи пов'язаного з корупцією правопорушення або порушення вимог антикорупційної програми [186].

Корупційні ризики у діяльності юридичної особи поділяються на внутрішні та зовнішні [162]:

- Внутрішні корупційні ризики ідентифікуються в організаційно-управлінських, фінансово-господарських, кадрових, юридичних процедурах діяльності юридичної особи.
- Зовнішні корупційні ризики ідентифікуються у діяльності ділових партнерів, у тому числі органів державної влади, органів місцевого самоврядування, з якими юридична особа перебуває у ділових правовідносинах.

Сьогодні в Україні відсутня система реального моніторингу та оцінювання рівня корупції та корупційних ризиків, що могла би бути використана у процесі реалізації антикорупційної політики.

Науковий доробок із проблем управління ризиком значний і включає наукові дослідження відомих українських та зарубіжних вчених: Н.В. Хохлова, В.Г. Лопатовського, О.Л. Устенко, В.О. Шпандарука та інших, праці яких присвячені розгляду, в першу чергу сутності економічного ризику, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки ступеня ризику [11]. Однією з небагатьох робіт, в якій ситуаційний аналіз попередження злочинів використовується для оцінки корупції, є стаття Адама Грейкара і Айдена Сайдботтома «Корупція і контроль: підхід до зниження корупції». У статті автори досліджують використання превентивних заходів для усунення або зниження корупційних можливостей і стверджують, що навколишнє середовище відіграє причинну роль у формуванні корупції.

Основною проблемою в боротьбі з корупційними ризиками є відсутність єдиної методики оцінки. Законодавство приймає закони про запобігання корупції, але відсутня практична частина розрахунку корупційних ризиків і шляхів їх мінімізації. До сьогодні ми використовуємо методику інших країн, але цілком перехоплювати методики західних держав не є доцільним. Кожна країна зі своїми особливостями повинна знайти власні

шляхи подолання корупції з урахуваннями індивідуальних особливостей кожної держави і менталітету.

Оцінка ризиків є необхідною складовою для управління ризиками, разом з тим, корупційна середовище характеризується певними особливостями, для аналізу яких необхідно використовувати ситуаційний підхід. Міжнародні організації активно займаються розробкою методології, спрямованої на проведення комплексної оцінки корупційних ризиків.

Оцінка корупційних ризиків – одна з пріоритетних завдань на порядку міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Всесвітній банк, Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), Група країн по боротьбі з корупцією (GRECO) та інші [91].

Згідно з дослідженням Агентства США з міжнародного Розвитку (USAID) оцінка корупційних ризиків необхідна для забезпечення розуміння корупційної ситуації в країні, виявлення і визначення пріоритетних цілей і завдань антикорупційних програм, і формулювання бажаних результатів антикорупційної діяльності.

В даний час існує декілька методик оцінки корупційних ризиків, запропонованих міжнародними організаціями [91]. Щорічно зростає кількість Європейських країн, які застосовують механізми оцінки корупційних ризиків, проте відсутня конкретна методологія, яка містить механізми оцінки. Активною розробкою загальної методології оцінки корупційних ризиків сьогодні займається Всесвітній банк.

Європейський союз пропонує країнам використовувати такі загальні механізми для виявлення «корупціогенних» чинників в діяльності посадових осіб: методи прямого спостереження за діяльністю, аналіз повноважень, проведення опитувань і інтерв'ю. Запропоновані експертизи в рамках інституційної оцінки можуть здійснюватися як державними органами всередині країни шляхом здійснення самооцінки, так і міжнародними організаціями в ході проведення зовнішньої оцінки. При цьому можливо визначити «частоту і серйозність корупції», шляхом виявлення найбільш

«проблемних» областей і факторів в ході опитувань всередині відомств. Виявлення корумпованості окремих державних функцій дозволяє проводити спрямовану антикорупційну політику, реформуючи проблемні сфери і впливаючи на ключові рішення, що приймаються на високому рівні.

Процес управління корупційними ризиками на підприємстві, на думку європейських експертів, може включати в себе кілька складових [11]: ідентифікація корупційного ризику, аналіз корупційного ризику, оцінювання корупційного ризику, розроблення та запровадження заходів зі зниження (або мінімізація) корупційного ризику та оцінювання вжитих заходів щодо мінімізації корупційного ризику.

Процес оцінювання корупційних ризиків у системі економічної безпеки підприємства повинен складатися з обов'язкових чотирьох стадій.

На першій стадії необхідно здійснити поточне оцінювання поширеності корупції та важкості корупційних проявів. Це досягається шляхом визначення й сканування корупційних ризиків та наявних корупційних проблем, що може забезпечити основу для виявлення причинних факторів корупції.

Другою можливою стадією в оцінюванні корупційних ризиків є спроба виявити фактори (інституціональні та індивідуальні), що сприяють корупції на досліджуваному підприємстві. Виявлення факторів ризику проводиться шляхом розгляду та аналізу характеристик і функцій конкретного механізму управління, із застосуванням загальної методології “факторів ризику” (розглядаються лише ті, що ймовірно підвищують ризик корупції) та шляхом концентрації зусиль на виявленні передумов виникнення корупції.

Під час третьої стадії проводиться безпосереднє оцінювання корупційних ризиків у системі економічної безпеки підприємства. Їй передують складання програми оцінювання ризиків, де зазначаються основні цілі, методи, джерела інформації та механізми проведення такого оцінювання.

Найбільш ефективні методики та механізми управління корупційними ризиками на підприємстві, що можуть бути використані в Україні,

розроблені провідними європейськими організаціями, включаючи Раду Європи (Council of Europe), Європейський Союз (European Union), Групу країн із боротьби з корупцією (GRECO) та інші [11]. В таблиці 3.1. зображена порівняльна характеристика основних методик оцінювання корупційного ризику.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика методик оцінювання корупційного ризику [11]

Зміст управління корупційними ризиками	Методика Council of Europe	Методика European Union and Council of Europe	Методика MARC
Етапи оцінювання корупційних ризиків	1. Здійснення поточного оцінювання поширеності корупції та важкості корупційних проявів	1. Здійснення загального аналізу та оцінювання рівня корупції	1. Відбір законодавчих актів для аналізу
	2. Виявлення факторів, що сприяють корупції	2. Оцінювання ефективності та дієвості вжитих заходів зі зниження (або мінімізації) корупційних ризиків	2. Проведення аналізу законодавчих актів на наявність корупційних ризиків
Етапи оцінювання корупційних ризиків	3. Безпосереднє оцінювання корупційних ризиків	3. Безпосереднє оцінювання корупційних ризиків	3. Підготовка пропозицій з усунення корупційних ризиків
	4. Визначення “зон непідкупності” та оформлення результатів оцінювання	4. Розроблення та затвердження антикорупційної стратегії та планів з її реалізації	-
	-	5. Вжиття заходів щодо реалізації антикорупційної	-

		стратегії	
--	--	-----------	--

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Документування результатів оцінювання	Звіт щодо оцінювання корупційних ризиків	Звіт щодо оцінювання корупційних ризиків та антикорупційні програми	Висновок про наявність корупційних ризиків
Механізми та інструменти оцінювання	Методи прямого спостереження за діяльністю та ерзац-індикаторами; аналіз документів; проведення опитувань та інтерв'ю	Збирання та аналіз статистичної та аналітичної інформації; опитування та інтерв'ю; робота у фокус-групах тощо	Аналіз нормативно-правових актів та/або їхніх проектів

Отже, виходячи з аналізу європейських методик, на нашу думку, можливо виділити та запропонувати чотири етапи оцінювання корупційних ризиків у системі економічної безпеки підприємства, а саме:

1. Аналіз та оцінювання поточного рівня корупції та її наслідків.
2. Виявлення (ідентифікація) корупційного ризику або факторів, що можуть призвести до корупційної поведінки.
3. Безпосередньо оцінювання корупційного ризику.
4. Розроблення програм для зниження (мінімізація) корупційного ризику.

Методики, розроблені європейськими організаціями, цілком можуть застосовуватись в Україні. Їхнє опрацювання та упровадження, з урахуванням особливостей національної корупції, сприятиме успішному проведенню оцінювання корупційних ризиків та подальшій роботі з їхньої мінімізації.

Для оцінки корупційних ризиків треба визначити необхідні джерела інформації, а також обрати підходи та інструменти, які будуть задіяні на етапі виявлення та аналізу ризиків. При цьому методи, які можна

використати для одержання інформації від внутрішніх та зовнішніх джерел, можуть дещо відрізнятися. Методами та інструментами для збору інформації з внутрішніх джерел можуть бути:

- аналіз документів, які регламентують певні функції та процеси або суб'єкта господарювання в цілому, для визначення прогалин, колізій, та інших недоліків, які можуть бути використані для вчинення корупційних вчинків;

- анонімні опитування (анкетування) співробітників окремого структурного підрозділу або всього суб'єкта господарювання шляхом заповнення відповідних опитувальних анкет з метою визначення сфер ризику, внутрішніх недоліків певних процедур чи діяльності системи в цілому;

- індивідуальне структуроване або напівструктуроване спілкування (інтерв'ю) з окремими працівниками, здатними з огляду на свій досвід, компетенцію або виконувати обов'язки більш детально висвітлити проблемні (потенційно ризиковані) сфери тієї чи іншої діяльності;

- групові обговорення питань, пов'язаних з корупційними ризиками, а також виробленням шляхів їх усунення та мінімізації;

- спостереження за діяльністю на робочому місці, яке полягає у здійсненні постійного фізичного (візуального) та/або технічного (шляхом аналізу окремих документів та через доступ до файлів і електронних ресурсів) контролю за діяльністю працівників.

Методами та інструментами для збору інформації з зовнішніх джерел можуть бути:

- опитування (анкетування) представників громадськості й суб'єктів господарювання, що мали безпосередній досвід взаємодії з установою, на предмет визначення думки та досвіду стикання з корупцією в діяльності суб'єкта господарювання;

- індивідуальне структуроване або напівструктуроване спілкування (інтерв'ю) з метою одержання детальної інформації про досвід роботи з суб'єктом господарювання.
- обговорення в колі фокусних груп або у вигляді мозкового штурму з метою обговорення корупційних ризиків, а також вироблення шляхів їх усунення та мінімізації;
- аналіз результатів незалежних соціологічних, наукових, експертних та інших досліджень стосовно роботи суб'єкта господарювання;
- аналіз повідомлень у засобах масової інформації та соціальних мережах про діяльність суб'єкта господарювання.

Додатково можливо використовувати інші спеціальні методи та інструменти, такі як, наприклад:

- Метод Дельфі, за яким експерти висловлюють свою думку індивідуально і анонімно, при цьому маючи можливість дізнатися думки інших експертів. Цей метод дозволяє провести незалежний аналіз і голосування експертів.
- Аналіз сценаріїв, за яким конструюються та аналізуються можливі корупційні сценарії для більш детального розуміння та вивчення потенційних корупційних вчинків.
- Аналіз інформаційних систем, за якими аналізуються журнали реєстрації подій в інформаційних системах та контрольних списках доступу до інформації з метою виявлення можливих корупційних вчинків посадової особи.

Під час оцінки корупційних ризиків, слід покладатися на різні джерела, інтерв'ю менеджерів процесів, інших співробітників суб'єкта господарювання, які можуть не керувати процесами, але багато знають про них, так як вони виконують ці процеси щодня. Можна також робити запит до менеджерів процесів на деякі фактичні дані або на висновків з інших звітів, і т. д. Якщо спиратися на обмежену кількість джерел для формування цих

даних, це збільшить ризик того, що інформація про можливі ризики буде неповною.

Анкети (непряме опитування) та інтерв'ю персоналу (пряме опитування) – це найбільш використовувані методи та основні інструменти для збору даних про поточний стан діяльності суб'єкта господарювання. Поєднання обох методів дозволяє скористатися перевагами одного методу та уникнути недоліків іншого. Опитування, проведені за допомогою анкет та інтерв'ю – це систематичні заходи, які дозволяють дійти висновків, які потім аналізуються та оцінюються керівництвом. Звичайно, заохочується використання методів подвійної перевірки, а також використання аудиторських звітів, стратегічних планів, звітів після проведення заходів суб'єктом господарювання, місцевого досвіду і т. д. в оцінці ризиків. Однак, отримання цих даних потребує значних коштів та часу.

Мета зазначених двох методів полягає в тому, щоб зібрати точні та кількісно визначені відповіді щодо впливу корупційних ризиків на кожен процес і, таким чином, досягти вищої достовірності та надійності даних. У той же час, це може бути використано для розробки дослідження на тему тенденцій корупційних ризиків на всіх рівнях діяльності. У майбутньому, можна дослідити динаміку ризиків та їх зміни протягом певного часу.

Переваги використання обох методів:

- збір точних та кількісно визначених відповідей щодо вразливості кожного процесу до впливу корупційних ризиків;
- вища обґрунтованість та надійність даних;
- зміцнений механізм контролю похибки в процесі оцінки зниження ризиків, яку проводять оцінювачі;
- створення можливостей для співробітників активно брати участь у цьому процесі;
- інтерв'ю зі співробітниками суб'єкта господарювання можуть керівництву важливу інформацію та більш об'єктивну оцінку.

На основі аналізу наукових досліджень можна виділити основні етапи, що повинні бути включені до стратегії управління корупційними ризиками, як зображено на рисунку 3.1.

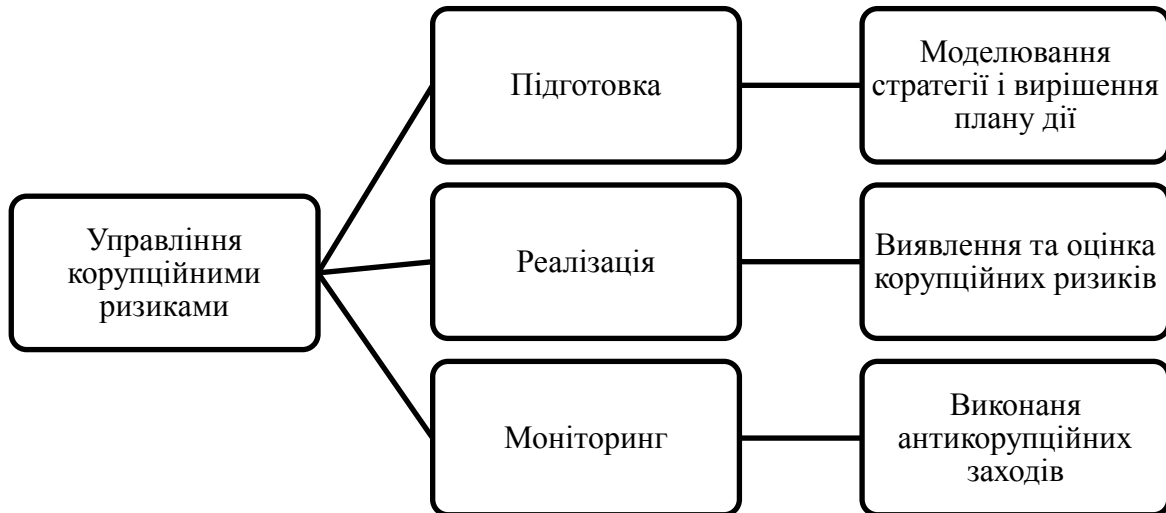


Рис. 3.1. Стратегія управління корупційними ризикам

У ході підготовчого етапу, керівництво суб'єкта господарювання повинно призначити робочу групу з управління ризиками для оцінки ризиків та розробки плану зі зниження ризиків. Після цього необхідно приступити до розробки стратегії управління ризиками та плану заходів з оцінки ризиків, визначити та оцінити масштаб порушень, оцінити заходи контролю та доповісти керівництву про ситуацію в установі.

Корупція найчастіше пов'язана з процесом прийняття рішень і виникає через уразливості процесів та обставин, які оточують процес прийняття рішень. Тому необхідно детально проаналізувати процеси, через які суб'єкти господарювання реалізують свої основні та допоміжні функції, з метою виявлення їхньої уразливості до корупції. Для визначення чинників та загроз корупційних вчинків кожен процес має бути ідентифіковано, змодельовано та проаналізовано.

За результатами аналізу та оцінки корупційних ризиків, розробляється Звіт з оцінки корупційних ризиків, який має містити інформацію про

функцію та процес, чинники та загрози корупційного вчинку, існуючі заходи контролю, рівень ймовірності та наслідків від ризику, а також загальний рівень ризику.

Оцінку корупційних ризиків рекомендується проводити регулярно після затвердження антикорупційної програми. При цьому, запропоновано здійснювати оцінку корупційних ризиків в такій послідовності:

- Розглянути діяльність підприємства на рівні окремих бізнес-процесів;
- Призначити відповідальну особу на кожний рівень бізнес-процесу;
- Визначити для кожного бізнес-процесу ступень ризику.
- Додатково, для кожного підпроцесу, реалізація якого пов'язана з корупційним ризиком, слід скласти опис можливих корупційних правопорушень, що включатиме:
 - Охарактеризувати вигоди, котрі можуть бути отримані окремими працівниками за результатами вчинення корупційного правопорушення;
 - Визначення посад с високим корупційним ризиком;
 - Визначення можливих форм вчинення корупційних правопорушень.

За результатами проведеного аналізу, підприємству слід підготувати "карту корупційних ризиків підприємства", яка включатиме перелік основних бізнес-процесів підприємства, їх рівень ризику та зведений опис можливих корупційних правопорушень. Така "карта ризиків" може становити частину антикорупційної програми чи існувати в формі окремого документу, затвердженого наказом керівника підприємства. Рекомендовано, щоб антикорупційна програма в будь-якому випадку містила посилання на такий документ та містила вказівки де його знайти.

Окрім того, необхідно сформувати перелік посад, пов'язаних з високими корупційними ризиками. До працівників, що займають такі посади, можуть бути встановлені спеціальні вимоги щодо проходження антикорупційних процедур, наприклад, проведення перевірки при прийнятті на роботу щодо попереднього вчинення корупційних порушень, регулярно

заповнення форми щодо конфлікту інтересів, встановлення вимог щодо регулярного звітування про дотримання антикорупційного законодавства працівником та про випадки вимагання чи підбурювання працівника до вчинення корупційних правопорушень тощо.

Серед загальних підходів до реагування на корупційні ризики можна назвати такі:

- усунення корупціогенних факторів в законодавчих та нормативних актах;
- запровадження в установах керівництв щодо управління кадрами, державними закупівлями, наданням послуг та інших функцій з чітким визначенням внутрішньої політики, яка спрямовує роботу суб'єкта господарювання;
- стандартизація і оптимізація бізнес-процесів та розробка стандартних операційних процедур (СОП) стосовно ключових функцій з чітким описом виконання функцій та розмежуванням відповідальності і повноважень;
- відокремлення та розмежування несумісних функцій або таких, які у своїй сукупності створюють можливості для вчинення корупційних правопорушень;
- детальний опис компетенції персоналу усіх рівнів, включаючи повноваження, відповідальність, обмеження і заборони та дискреційні повноваження;
- розподіл управлінських обов'язків та реалізація політики щодо зустрічної звітності та процесу ухвалення колегіальних рішень;
- детальне документування процесу ухвалення рішень;
- впровадження внутрішніх кодексів поведінки, з механізмами попередження, виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, а також обмежень та правил щодо одержання подарунків, переваг, пільг, іншої зовнішньої (благодійної) допомоги;

- проведення періодичних тренінгів та підвищення кваліфікації для посадових осіб усіх рівнів стосовно етики, конфлікту інтересів, матеріальної відповідальності за порушення та інших питань;
- мінімізація безпосередніх контактів та можливостей впливу у процесі прийняття управлінських рішень щодо надання послуг або будь-якої іншої взаємодії з третіми особами;
- запровадження громадського контролю за процесом прийняття управлінських рішень;
- проведення періодичного оцінювання якості, ефективності й результативності діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави;
- забезпечення обов'язковості проведення службових розслідувань (перевірок) за кожним фактом ймовірної корупційної поведінки та забезпечення невідворотності відповідальності згідно із законом та внутрішніми положеннями у випадку підтвердження таких порушень;
- удосконалення нормативних і організаційно-розпорядчих документів суб'єкта господарювання;
- уточнення (конкретизація) повноважень посадових осіб;
- розробка та впровадження у суб'єкта господарювання положень щодо механізмів попередження, виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, обмежень та правил щодо одержання дарунків, переваг, пільг, іншої зовнішньої (благодійної) допомоги, періодичний перегляд та оновлення таких положень;
- проведення навчань на постійній основі з антикорупційної тематики для працівників суб'єкта господарювання, в тому числі і для її керівництва;
- уточнення строків здійснення певних процедур та загальне спрощення процесу прийняття управлінських рішень;
- мінімізація людського фактору (безпосереднього контакту та можливостей впливу) у процесі прийняття управлінських рішень;

- розширення можливостей громадського контролю за діяльністю суб'єкта господарювання, шляхом надання фізичним та юридичним особам додаткових процесуальних гарантій впливу (бути заслуханими, надавати додаткові матеріали та інформацію тощо);
- проведення службових розслідувань (перевірок) за кожним фактом ймовірного порушення вимог антикорупційного законодавства та невідворотності відповідальності згідно із чинним законодавством у випадку підтвердження таких порушень;
- невідворотність персональної відповідальності за неналежне виконання обов'язків з управління підпорядкованим персоналом.

Однак для мінімізації корупційних ризиків в загальному вигляді необхідно забезпечити моніторинг конфлікту інтересів, впроваджувати механізми оцінки корупційних ризиків і здійснювати контрольну діяльність в кожному бізнес-процесі.

3.2 Порядок проведення оцінки корупційних ризиків та розробка стратегії їх мінімізації в діяльності суб'єктів господарювання

Ризики, що супроводжують господарську діяльність суб'єктів господарювання і генерують загрози, об'єднуються в особливу групу корупційних ризиків, що відіграють найбільш суттєву роль в загальному портфелі ризиків. Істотне зростання впливу корупційних ризиків на результати господарської діяльності викликано нестабільністю зовнішнього середовища, економічної ситуації в країні, розширенням сфери фінансових відносин, мінливістю кон'юнктури ринку та рядом інших факторів. Тому оцінка та відстеження рівня корупційних ризиків є одним з найактуальніших завдань у практичній діяльності менеджерів. На сьогоднішній день, однією із важливих складових діяльності служби економічної безпеки суб'єктів

господарювання є запобігання корупції, а саме – виявлення корупційних ризиків в діяльності підприємства (правових, організаційних та інших факторів та причин, які породжують, заохочують (стимулюють) корупцію), їх повне усунення або мінімізація.

Існування корупційного ризику тягне за собою необхідність аналізу всіх можливих альтернатив розвитку підприємства. Залежно від змісту діяльності і безпосередньо ризикової ситуації вибір варіанта рішення за критерієм оптимальності володіє різним ступенем складності, у зв'язку з чим для вирішення багатofакторних економічних задач з метою прийняття раціонального рішення часто вдаються до використання спеціальних методів.

Здійснення об'єктивної оцінки корупційних ризиків у діяльності підприємства є необхідним кроком у запобіганні порушенню антикорупційного законодавства на підприємстві. Оцінка дозволяє забезпечити відповідність антикорупційних заходів специфіці діяльності підприємства та раціонально використовувати ресурси, що направляються на проведення роботи з попередження корупції. За результатами ідентифікації корупційних ризиків відповідно до порядку її діяльності здійснюються їхнє визначення та опис, класифікація за категоріями та видами.

Оцінка корупційних ризиків – це діагностичний інструмент, направлений на визначення слабких сторін у рамках всієї системи, які можуть відкривати можливості для виникнення корупції. Метою виявлення та оцінки корупційних ризиків є визначення конкретних бізнес-процесів і ділових операцій в діяльності підприємства, при реалізації яких існує висока ймовірність скоєння працівниками підприємства корупційних правопорушень як з метою отримання особистої вигоди, так і з ціллю отримання вигоди самим підприємством. Наприклад, отримання ліцензій, дозволів, погоджень, відшкодування ПДВ, забезпечення позитивних результатів перевірок контролюючих органів тощо.

Підхід до розробки стратегії оцінки та управління корупційними ризиками передбачає детальний аналіз політик, функцій та процесів

конкретного суб'єкта господарювання з метою виявлення та оцінки потенційних можливостей для корупційних вчинків (ризиків) та розробку і впровадження відповідних конкретних заходів з мінімізації цих ризиків з постійним моніторингом та оцінкою ефективності проведених заходів, що впливає на стратегію мінімізації ризиків. Запропонована модель стратегії включає взаємопов'язані ключові складові: планування оцінки корупційних ризиків, виявлення та попередній аналіз, безпосередньо оцінку корупційних ризиків, реагування на корупційні ризики, моніторинг та корегування самої стратегії. Кожна складова стратегії складається з декількох етапів, як представлено на рис. 3.2.

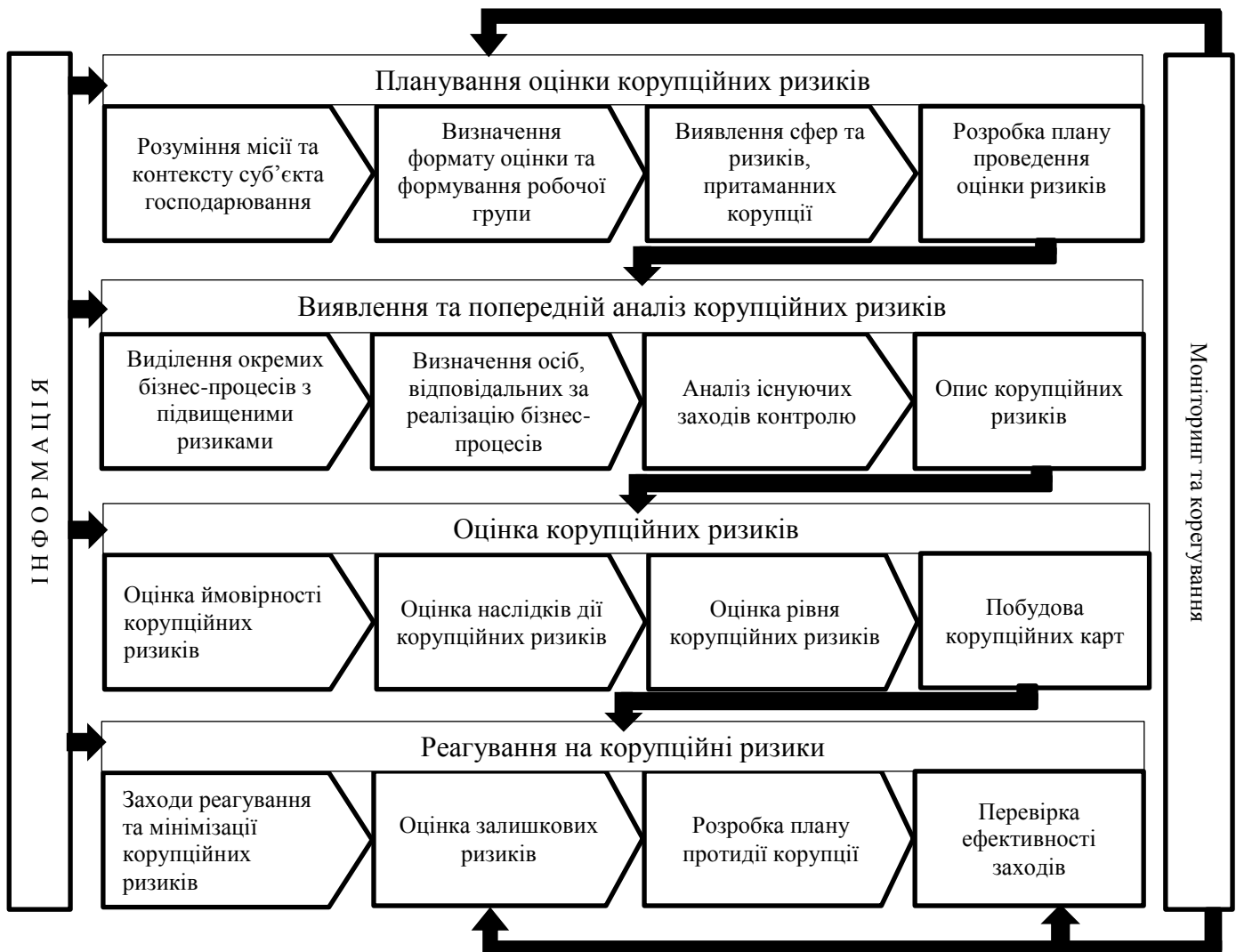


Рис. 3.2. Стратегія мінімізації корупційних ризиків в системі забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання (розроблено автором)

Планування оцінки корупційних ризиків передбачає розуміння місії та зовнішнього й внутрішнього контекстів суб'єкта господарювання, що дозволяє виявити та зрозуміти, що або хто може впливати на корупційні ризики.

Зовнішній контекст – це зовнішнє середовище суб'єкта господарювання та фактори, які можуть впливати на корупційну поведінку та на рівень корупційних ризиків. Наприклад, фінансова залежність суб'єкта господарювання, погодження кадрових питань, погодження внутрішніх положень та порядків тощо. Для розуміння зовнішнього середовища необхідно визначити та проаналізувати:

- призначення суб'єкта господарювання;
- процес формування та достатність фінансування суб'єкта господарювання;
- підзвітність суб'єкта господарювання;
- призначення та звільнення керівництва суб'єкта господарювання;
- контроль діяльності суб'єкта господарювання;
- громадський контроль суб'єкта господарювання;
- інше за необхідності.

Внутрішній контекст – це внутрішнє середовище суб'єкта господарювання та фактори, що можуть впливати на корупційну поведінку та рівень корупційних ризиків. Для розуміння внутрішнього середовища необхідно визначити та проаналізувати:

- організаційну структуру суб'єкта господарювання;
- склад керівництва та його обов'язки;
- структуру прийняття рішень та повноваження;
- систему внутрішнього контролю та аудиту;
- основні інформаційні потоки та системи;
- кількість та склад працівників суб'єкта господарювання;
- дисциплінарний процес;

– інше за необхідності.

Результатом даного етапу має бути опис зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Це дає змогу визначити та проаналізувати зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін.

Внутрішні зацікавлені сторони – це керівники або інші працівники суб'єкта господарювання, які безпосередньо задіяні у функціях та процесах суб'єкта господарювання, мають вплив на події та процеси прийняття рішень. До внутрішніх зацікавлених сторін, перш за все, відносяться: керівництво суб'єкта господарювання, власники бізнес процесів суб'єкта господарювання та задіяні в процеси працівники.

Зовнішні зацікавлені сторони – це юридичні та неюридичні суб'єкти, в інтересах яких функціонує установа, та які безпосередньо чи опосередковано залежні від діяльності суб'єкта господарювання, а також юридичні особи вертикального підпорядкування та горизонтальних взаємовідносин. До зовнішніх зацікавлених сторін відносяться, наприклад: об'єкти регулювання, споживачі адміністративних послуг, постачальники, органи державної та місцевої влади, громадські організації, засоби масової інформації, тощо.

У більшості випадків, корупційні вчинки виникають у точках взаємодії внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, тому важливо встановити взаємозв'язки між ними. Визначення взаємозв'язку між сторонами важливо як для розуміння ризиків корупції, так і для розробки заходів реагування на ризики.

Згідно Закону України «Про запобігання корупції» керівник суб'єкта господарювання має забезпечити регулярну оцінку корупційних ризиків у діяльності та запровадження відповідних антикорупційних заходів [162]. Керівник суб'єкта господарювання та Уповноважений з антикорупційної програми мають обрати формат проведення оцінки корупційних ризиків. Оцінка може бути здійснена:

- 1) у формі самооцінки, тобто самостійно суб'єктом господарювання без залучення сторонніх експертів;

- 2) спільно з залученими незалежними експертами, обізнаними з методикою оцінки корупційних ризиків;
- 3) повним аутсорсингом незалежним експертам.

Керівник суб'єкта господарювання має оприлюднити серед персоналу рішення та зобов'язання щодо впровадження процесу оцінки корупційних ризиків та створення антикорупційної програми. Своє рішення він оформлює відповідним наказом або розпорядженням, де вказує особисту підтримку та відповідальність за процес оцінки корупційних ризиків та розробку плану протидії корупції; цілі та завдання оцінки корупційних ризиків; формат проведення оцінки корупційних ризиків; склад робочої групи та її повноваження; строки проведення оцінки корупційних ризиків.

В залежності від обраного формату оцінки корупційних ризиків визначається склад робочої групи, яка є відповідальною за виконання оцінки корупційних ризиків та розробку плану протидії корупції. Робоча група повинна складатися із 3-10 членів, в залежності від суб'єкта господарювання та кількості працівників. Для підприємств водопостачання та водовідведення рекомендовано робоча група в складі 7 чоловік. До Робочої групи треба залучати керівний персонал загальних функцій суб'єкта господарювання, наприклад: управління персоналом, управління фінансами, управління документацією, внутрішній контроль тощо. Керувати роботою робочої групи може уповноважений з антикорупційної програми, або інша уповноважена керівником особа керівного складу. Керівник суб'єкта господарювання має наділити членів Робочої групи відповідними повноваженнями та ресурсами, а також забезпечити, при необхідності, навчання методиці оцінки корупційних ризиків.

На різних етапах проведення оцінки ризиків та розробки плану протидії корупції, можуть бути залучені інші співробітники, які не є членами Робочої групи, але можуть надати корисну інформацію для більш об'єктивної та якісної оцінки ризиків та розробки плану протидії корупції.

Робоча група має підготувати перелік документів та інформації, необхідних для розуміння середовища та подальшої оцінки ризиків, визначити джерела одержання інформації та безпосередньо зібрати ці документи та інформацію. Серед таких документів та інформації мають бути:

- нормативно-правові акти та розпорядчі документи, що регулюють діяльність суб'єкта господарювання, підрозділів та окремих процедур;

- внутрішні інструкції, посібники тощо, які регулюють різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, включаючи управління персоналом, фінансове управління, кодекс етики та урегулювання конфлікту інтересів тощо;

- посадові інструкції керівного складу, власників бізнес процесів, та задіяних в процесах осіб;

- результати зовнішніх та внутрішніх перевірок;

- результати внутрішніх службових розслідувань правопорушень;

- листи, звернення, скарги щодо суб'єкта господарювання та її працівників, які містять інформацію про сфери діяльності, в яких можливе вчинення корупційних правопорушень;

- інформація в засобах масової інформації та соціальних мережах стосовно суб'єкта господарювання та її працівників; результати відповідних соціологічних досліджень тощо.

На етапі виявлення сфер та ризиків, притаманні корупції та які будуть оцінюватися, до таких входили загальна сфера: управління організацією, управління персоналом, управління фінансами, державні закупівлі, управління документообігом, управління інформацією, внутрішній контроль і аудит, управління безпекою суб'єкта господарювання; сфера етичної поведінки: конфлікт інтересів, подарунки, хабарництво, захист інформаторів, і т. д., та спеціальна сфера. Остання включає конкретні функції діяльності суб'єктів господарювання, задля яких вона була створена та виявлення джерел ризику (нормативні, людські та практичні (оперативні) недоліки).

Якщо проводиться оцінка корупційних ризиків вперше то, за можливістю, бажано провести оцінку всіх функцій суб'єкта господарювання. В іншому випадку, робоча група може обмежитися функціями, для яких проводитиме оцінку, виходячи з певних критеріїв:

- функції, які вбачаються найбільш вразливими до корупційних вчинків;
- функції, корупційні вчинки в яких матимуть найбільші наслідки (для зацікавлених сторін, репутації суб'єкта господарювання, фінансові втрати тощо);
- функції, в яких можна досягти швидких результатів у протидії корупції;
- функції, для яких раніше не проводилась оцінка корупційних ризиків;
- функції, в яких зниження та попередження корупції даватиме найбільший ефект для зацікавлених сторін.

Після виявлення сфер та ризиків, притаманних корупції та які будуть оцінюватися, робоча група розробляє план проведення оцінки ризиків, в якому надано заходи та завдання, які виконуються на кожному етапі, відповідальні за здійснення завдань особи та визначені строки.

Наступна складова запропонованої стратегії пов'язана з виявленням та аналізом корупційних ризиків через окремі бізнес-процеси, до яких можна віднести вибір контрагентів, відкриття та закриття банківських рахунків, спонсорство та благодійність, представницькі витрати, цінова політика, взаємодія з державними органами, платежі, закупки, продаж непрофільного або непотрібного майна, діяльність філій, дочірніх або спільних підприємств.

Для кожного підпроцесу, пов'язаного з корупційним ризиком, слід скласти опис можливих корупційних правопорушень, включаючи:

- характеристику неправомірної вигоди чи переваг, що можуть бути отримані підприємством або його окремими працівниками за результатами вчинення корупційного правопорушення;

- посади на підприємстві, які є "ключовими" для потенційного вчинення корупційного правопорушення, тобто участь яких є необхідною для того, щоб вчинення корупційного правопорушення стало можливим;
- можливі форми вчинення корупційних правопорушень.

Важливим є визначення осіб, що реалізують кожний конкретний бізнес-процес та підпроцес, а також осіб, що здійснюють незалежний контроль за реалізацією таких процесів. Окрім того, необхідно сформулювати перелік посад, пов'язаних з високими корупційними ризиками. До працівників, що займають такі посади, можуть бути встановлені спеціальні вимоги щодо проходження антикорупційних процедур, наприклад, проведення перевірки при прийнятті на роботу щодо попереднього вчинення корупційних порушень, регулярне заповнення форми (декларації) щодо конфлікту інтересів, встановлення вимог щодо регулярного звітування про дотримання антикорупційного законодавства працівником та про випадки вимагання чи підбурювання працівника до вчинення корупційних правопорушень тощо.

Далі необхідно визначити види ризику для кожного бізнес-процесу та підпроцесів, при реалізації яких виникнення корупційних правопорушень є найбільш імовірним. Рекомендується також розробити комплекс заходів щодо усунення або мінімізації корупційних ризиків. Такі заходи рекомендується розробити для кожного бізнес-процесу (підпроцесу), залежно від властивого йому ступеня корупційного ризику. (Див. табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Формування реєстру корупційних ризиків за бізнес-процесами та визначення заходів контролю за ними

Бізнес-процеси	Корупційні ризики	Заходи контролю
1	2	3
Відкриття та закриття банківських рахунків	Наявність рахунків, за якими відсутнє обґрунтування про їхню необхідність; Рахунки в офшорних юрисдикціях;	Формалізована процедура відкриття та закриття рахунків; Моніторинг рахунків.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
<p>Перевірка контрагентів під час заключення договорів</p>	<p>Відсутність прозорого обґрунтування вибору контрагентів; Контрагент пред'являлися звинувачення в корупційній діяльності; Контрагент використовує різні юрисдикції (при відвантаженні/платежах); Контрагент знаходиться під санкціями або займається бізнесом в країнах, які знаходяться під санкціями; По відношенню до контрагента виявлений конфлікт інтересів з співробітниками компанії; Масштаб бізнесу контрагента не відповідає параметрам договору, або відсутня ліцензія на здійснення діяльності згідно предмету договору; Існує негативна інформація, яка впливає на репутацію контрагента; Контрагент привертає до виконання договорів третіх осіб з "червоними прапорцями". Відкриття та закриття рахунків для разових угод без належного обґрунтування; Недостатній контроль за доступом до рахунків компанії або наявність такого доступу у третіх осіб; Випуск та наявність неіменних карт.</p>	<p>Моніторинг ділових партнерів включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • перевірку нових бізнес-партнерів і їхніх посередників; • класифікацію контрагентів за ступенем ризику; • регулярні перевірки всіх контрагентів у період дії договорів та протягом 5 років після закінчення дії; • впровадження антикорупційних положень в угоди з бізнес-партнерами і посередниками (обов'язок контрагента дотримуватися вимог антикорупційного законодавства) • право на припинення виконання договірних зобов'язань без санкцій за порушення комплаєнс-принципів.
<p>Спонсорство та благодійність</p>	<p>Перерахування допомоги третім особам, які не надають послуги благоотримувачу; Фінансування політичних партій та сил; Відсутність прозорості та публічності інформації про благодійність; Відсутність детального обґрунтування використання допомоги.</p>	<p>Наявність типового договору на надання допомоги; Аналіз і аудит фактичного використання виділеної допомоги; Обов'язкова публічність інформації про благодійність.</p>

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
<p>Прийом делегацій, подарунки та представницькі витрати</p>	<p>Розмір витрат на прийом делегацій перевищує встановлений норматив або відрізняється від нормативів компаній для аналогічного рівня співробітників; Вартість подарунків перевищує одну мінімальну заробітну плату, встановлену на день прийняття подарунка одноразово; Сукупна вартість подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року перевищує двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки. Подарунки державним службовцям допустимі в межах протокольних заходів – держслужбовець зобов'язаний передати подарунок державі.</p>	<p>Встановлення нормативів подарунків і представницьких витрат за рівнями співробітників; Визначення критеріїв подарунків (відповідають загальноновизнаним уявленням про гостинність, в жодному разі не пов'язані з виконанням публічних функцій обдарованим та не є подарунком підпорядкованої (підлеглої) особи); Компенсація витрат лише при наявності підтверджувальних документів; Заборона на фінансування певних подарунків і представницьких витрат.</p>
<p>Цінова політика</p>	<p>Додаткові знижки та відстрочки; Знижки та відстрочки, які мають відношення тільки до певного кола контрагентів; Ціна, що перевищує звичайний рівень.</p>	<p>Аналіз виникнення обставин, що привели до необхідності надання знижок або відстрочок; Обґрунтування та моніторинг економічної доцільності надання знижок; Аналіз причин надання індивідуальних преференцій; Аналіз причин із зростанням цін вище звичайного рівня.</p>
<p>Взаємодія з державними органами</p>	<p>Наявність співробітників (кандидатів), пов'язаних з державою, або раніше обіймавших посади на державній службі; Наявність співробітників (кандидатів), чії близькі родичі, пов'язані з державою, можуть приймати рішення, що призводять до конфлікту інтересів.</p>	<p>Обов'язкове повідомлення державного органу, де працював співробітник (кандидат); Аналіз обставин та прийняття заходів з недопущення конфлікту інтересів.</p>

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3
Платежі	Платежі не підтверджені згідно внутрішньою процедурою; Платежі контрагентам з корупційними ризиками; Платежі в інші юрисдикції (особливо, офшори).	Розподіл обов'язків узгодження, оформлення платіжних доручень, візування, відображення в обліку; Контроль відповідності платежу умовам договорів; Детальний облік платежів з потенційними та реальними корупційними ризиками; Своєчасне відображення платежів; Періодичний моніторинг платежів.
Закупки	Непрозоре ціноутворення; Використання посередників.	Тендерні процедури на прозорій основі; Аналіз інформацій про переможців тендерних процедур; Аналіз доцільності використання посередників.
Діяльність філій, дочірніх або спільних підприємств	Наявність бізнес-процесів з корупційними ризиками; Отримання інформації про корупційні діяння та порушення; Укладання угод з корупційними ризиками.	Призначення відповідальних осіб; Впровадження антикорупційної програми; Отримання та аналіз відомостей про операцій з ризиками; Аудит операційної та фінансової діяльності.

Наступним етапом при реалізації запропонованої стратегії є оцінка корупційних ризиків, яка включає оцінку ймовірності та наслідків дії, а також оцінку рівня таких ризиків. Для виявлених загроз корупційного вчинку необхідно визначити їх ймовірність, тобто потенційну можливість скористатися чинником корупції для здійснення корупційного вчинку, враховуючи ефективність існуючих заходів контролю та протидії корупції. Ймовірність скоєння корупційного вчинку оцінюється за трьома критеріями: низька (зелена зона) – ймовірність настання корупційного вчинку незначна, а заходи контролю можуть запобігти цьому; середня ймовірність (жовта зона) – корупційний випадок відбувся, може повторитися протягом року, але заходи контролю можуть запобігти або значно знизити ризик; висока

(червона зона) – корупційний випадок відбувся, може повторитися в найближчі декілька місяців, але заходи контролю не ефективні або не надійні [186].

Таблиця 3.3

Методика оцінки ймовірності корупційних ризиків

Ймовірність	Що це означає?
Низька (зелена зона) (рідкісні приклади)	Ймовірність настання корупційного злочину незначна, а заходи контролю можуть запобігти уразливості.
Середня (жовта зона) (це може невдовзі статися)	Корупційний випадок відбувся, може повторитися найближчим часом, але заходи контролю можуть запобігти або, принаймні, значно знизити ризик.
Висока (червона зона)	Корупційний випадок відбувся, може повторитися найближчим часом, але заходи контролю не ефективні або не надійні.

Наслідки дії корупційних ризиків рекомендовано оцінювати за фінансовими втратами, репутаційними втратами, а також за передбаченою законом відповідальністю. Наслідки від загрози корупційних вчинків оцінюються також за трьома критеріями: низький (зелена зона) – незначні фінансові втрати до 100 тис. грн., негативний розголос всередині суб'єкта господарювання та втрата репутації серед працівників, передбачаються адміністративна та дисциплінарна відповідальності, необхідні заходи реагування або не потрібні або потрібні в дуже незначних масштабах; середній (жовта зона) – значні фінансові втрати до 1 млн. грн., негативний розголос та втрата репутації серед сторін безпосередніх контактів, передбачаються адміністративна та кримінальна відповідальності (судові позови проти працівників суб'єкта господарювання), необхідність реорганізації деяких вразливих сфер діяльності та ліквідації проблем; високий (червона зона) – великі фінансові втрати більше 1 млн. грн., негативний розголос у провідних ЗМІ та втрата репутації серед широких

верст населення, передбачається адміністративна та кримінальна відповідальності (судові позови проти суб'єкта господарювання), потрібно міняти процеси та виділяти ресурси на більш ефективні заходи контролю [186].

Таблиця 3.4

Методика оцінки впливу та критичності корупційних ризиків

Вплив	Що це означає?
Низький (зелена зона) (незначні фінансові втрати, реалізація не є в небезпеці, репутація незіпсована)	Практично немає ніяких наслідків – необхідні заходи або не потрібні або потрібні в дуже незначних масштабах.
Середній (жовта зона)	Наслідки важливі - необхідність реорганізації деяких вразливих сфер діяльності та ліквідації проблем.
Високий (червона зона)	Великі наслідки для суб'єкта господарювання - потрібно міняти процеси та виділяти ресурси на більш ефективні заходи контролю.

Рівень корупційного ризику оцінюється через зіставлення ймовірності та наслідків, для цього використовується матриця оцінки рівня корупційних ризиків (Таблиця 3.5). Користуючись цією матрицею ранжуються рівні корупційних ризиків відповідно до позначок на перетині рядків і стовпців: низький рівень (зелена зона) – є потенційна ймовірність корупційних вчинків при середньому рівні наслідків, що потребує запровадження заходів по усуненню чинників корупції протягом адекватного періоду часу; середній рівень (жовта зона) – є висока ймовірність корупційного вчинку при середньому рівні наслідків, що вимагає запровадження заходів по усуненню чинників корупції якнайшвидше; високий рівень (червона зона) – напевно або майже напевно та досить часто відбуваються корупційні вчинки при високому рівні наслідків, що вимагає негайного запровадження заходів по усуненню чинників корупції [186].

Таблиця 3.5

Базова матриця корупційного ризику

Рівень ймовірності	Високий	Жовтий	Червоний	Червоний
	Середній	Зелений	Жовтий	Червоний
	Низький	Зелений	Зелений	Жовтий
		Низький	Середній	Високий
	Рівень впливу наслідків			

Оцінювання ймовірності та значущості кожного корупційного ризику є суб'єктивним процесом. Не всі корупційні ризики мають однакову ймовірність та не всі вони будуть істотно впливати на діяльність суб'єкта господарювання. Оцінювання ймовірності та значущості дозволяє суб'єкту господарювання управляти своїми корупційними ризиками та раціонально застосовувати профілактичні заходи та заходи контролю.

Звітність за результатами оцінки є важливою частиною всього процесу. Це сприяє ефективному управлінню, забезпечує підтримку керівництва в прийнятті рішень під час стратегічного планування та оперативного управління процесами, а також дає можливість ознайомити персонал з результатами реалізації управління корупційними ризиками та допомогти менеджерам процесів в реалізації плану реагування на корупційні ризики. За результатами проведеної оцінки корупційних ризиків, підприємству слід підготувати «карту корупційних ризиків», яка включатиме перелік основних бізнес-процесів (підпроцесів) підприємства, рівень ризику, відповідальних осіб і заходи з мінімізації.

Етапи останніх складових запропонованої моделі стратегії передбачає вибір варіантів реагування на оцінені корупційні ризики, визначення

залишкових ризиків, необхідних ресурсів для запровадження заходів мінімізації ризиків, розробку плану протидії корупції та моніторингу виконання. При виборі заходів реагування на ризики треба усвідомити необхідні для їхнього впровадження ресурси. В залежності від наявності ресурсів, а також корупційного ризику, реагування на ризики може передбачати повне їх усунення або, що більш реально, мінімізація, тобто зниження рівня ризику. Інший підхід – це перерозподіл ризику. Наприклад, через розподіл функцій між різними підрозділами та перерозподіл повноважень прийняття проміжних рішень. Залишковий ризик являє собою ризик, який, згідно оцінки робочої групи, залишиться. Залишкові ризики, що являють собою ризики, які залишаються після запровадження заходів реагування, мають бути оцінені з точки зору ймовірності та наслідків і включені в план протидії корупції. Рівні залишкових ризиків слугують в якості мети щодо зменшення або усунення корупційних ризиків. План протидії корупції узагальнює результати процесу оцінки корупції та заходів реагування, а також визначає необхідні ресурси, відповідальні особи, строки впровадження.

Зниження виявлених корупційних ризиків відповідає на досить ймовірні та значущі корупційні ризики та оцінює пріоритети та джерела для реалізації заходів контролю або конкретних процедур виявлення корупції. Оцінені ризики необхідно порівняти з ефективністю заходів контролю, які також запропоновані комітетом. Корупційні ризики потім передаються менеджерам процесів та розробляється план реагування на корупційні ризики.

Мета плану зі зниження ризиків полягає в зменшенні або усуненні виявлених корупційних ризиків та підвищенні рівня етичної поведінки працівників суб'єкта господарювання. Керівництво повинен вибрати певні заходи, визначені у рамках плану зі зниження ризиків, які найбільше підходять для інституційного запобігання, усунення або скорочення впливу наявного корупційного ризику. Якщо воно вважає, що жоден із

пропонованих заходів не є дієвим, комітет з управління ризиками повинен ініціативно запропонувати більш ефективні заходи для зниження корупційних ризиків. Після визначення заходів зі зниження корупційних ризиків має бути запропоновано пріоритетні заходи (відповідно до ступеня корупційного ризику), виконавців з управління ризиками (менеджерів процесів, які повинні виконувати заходи щодо зниження ризиків) та терміни їх реалізації. Керівництво суб'єкта господарювання повинно також призначити спеціаліста з управління ризиками, завданням якого є контроль виконання плану реагування на корупційні ризики суб'єкта господарювання та звітність за результатами виконання плану (протокол засідання виконавців з управління ризиками) керівництву.

Таким чином, запропонована стратегія дозволяє оцінити корупційні ризики в діяльності суб'єктів господарювання, які впливають на подальший розвиток, та розробити заходи з мінімізації. Для мінімізації корупційних ризиків в загальному вигляді необхідно забезпечити моніторинг конфлікту інтересів, впроваджувати механізми оцінки корупційних ризиків і здійснювати контрольну діяльність в кожному бізнес-процесі.

3.3 Реалізація стратегії мінімізації корупційних ризиків в системі забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств водопостачання та водовідведення

Успіх у забезпеченні економічної безпеки діяльності суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності керувати корупційними ризиками. В даний час ця проблема – одна з основних в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Ризик в даний час виступає для комунальних підприємств водопостачання та водовідведення як невід'ємна складова його діяльності. Існує пряма залежність між розвитком ринкових відносин і невизначеністю, а

отже, і величиною ризику. Неможливо повністю усунути невизначеність у господарській діяльності комунальних підприємств водопостачання та водовідведення, бо вона є її об'єктивною дійсністю: чим більше розвинені ринкові відносини в економіці країни, тим сильніше буде проявлятися ризикова компонента в діяльності підприємств.

Під час реалізації стратегії мінімізації корупційних ризиків на першому етапі було заплановано їх оцінку, що передбачало визначення формату процесу оцінки, формування робочої групи, виявлення сфер та ризиків, притаманних корупції, та розробку плану проведення оцінки ризиків (Див. табл. 3.6) Формат оцінки був визначений як самооцінка з формуванням робочої групи в складі 10 працівників з керівних посад підприємств.

Таблиця 3.6

Зразок плану проведення оцінки корупційних ризиків

№	Етапи	Заходи та завдання	Відповідальні	Строки виконання	
				Початок	Завершення
Планування оцінки корупційних ризиків					
	Розуміння місії та контексту суб'єкта господарювання	Визначення зовнішніх та внутрішніх сторін			
		Аналіз та розуміння зовнішнього та внутрішнього середовищ			
	Визначення формату оцінки та формування робочої групи	Наказ (розпорядження) керівника про проведення оцінки корупційних ризиків			
		Формування та навчання робочої групи			
	Виявлення сфер та ризиків, притаманних корупції	Визначення галузі оцінки ризиків, цілі, завдання, необхідні ресурси			
	Розробка плану проведення оцінки	Підготовка, збір та аналіз необхідної документації			
		Розробка та оформлення плану проведення оцінки			
		Інформування працівників і зацікавлених осіб			
Виявлення та попередній аналіз корупційних ризиків					
	Виділення	Опис функцій, процесів і			

	окремих бізнес-процесів з підвищеними ризиками	підпроцесів			
		Виявлення чинників та загроз корупційного вчинку			

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
	Визначення осіб, відповідальних за реалізацію бізнес-процесів	Визначення переліку відповідальних осіб			
		Встановлення відповідальних осіб за реалізацію конкретного бізнес-процесу			
	Аналіз існуючих заходів контролю	Встановлення відповідальних осіб за контроль за конкретним бізнес-процесом			
		Аналіз та оцінка існуючих заходів контролю за реалізацію бізнес-процесу			
	Опис корупційних ризиків	Складання реєстру корупційних ризиків за бізнес-процесами			
		Визначення заходів контролю за ризиковими бізнес-процесами			
		Встановлення відповідальних осіб			
Оцінка корупційних ризиків					
	Оцінка ймовірності корупційних ризиків	Оцінка ймовірності корупційних ризиків за визначеними критеріями			
	Оцінка наслідків дії корупційних ризиків	Оцінка наслідків дії корупційних ризиків за визначеними критеріями			
	Оцінка рівня корупційних ризиків	Оцінка рівня корупційних ризиків за визначеними критеріями			
	Побудова корупційних карт	Оформлення корупційних карт за результатами оцінки			
		Підготовка звіту з оцінки корупційних ризиків			
Реагування на корупційні ризики					
	Заходи реагування та мінімізації корупційних ризиків	Вибір відповідного підходу та заходів реагування та мінімізації корупційних ризиків			
	Оцінка залишкових ризиків	Визначення залишкових ризиків			
		Оцінка ймовірності та наслідків залишкових ризиків			
	Розробка плану протидії корупції	Розробка плану протидії корупції			
		Погодження плану протидії корупції			
		Затвердження плану протидії корупції			
	Перевірка ефективності заходів	Перевірка ефективності обраних заходів протидії корупції			

Закінчення таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
	Моніторинг та корегування	Визначення необхідних ресурсів, строків виконання, відповідальних за моніторинг та корегування стратегії			

На наступному етапі реалізації стратегії був сформований реєстр найбільш корупційно небезпечних бізнес-процесів та підпроцесів в діяльності комунальних підприємств. Далі було визначено перелік відповідальних осіб підприємства, що несуть відповідальність за обрані бізнес-процеси та підпроцеси, а також корупційні ризики, що виникають на комунальних підприємств водопостачання та водовідведення, що представлені в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Характеристика корупційних ризиків в діяльності комунальних підприємств водопостачання та водовідведення

Відповідальна особа	Бізнес-процеси	Підпроцеси	Корупційний ризик
1	2	3	4
Генеральний Директор підприємства; Виконавчий директор	Взаємодія з державними органами	Дотримання законодавства відповідно до сфери діяльності підприємства, виплати податків до місцевого національного бюджету, проходження відповідних перевірок та акредитацій, сертифікування тощо	Наявність співробітників (кандидатів), пов'язаних з державою, або раніше обіймавших посади на державній службі Наявність співробітників (кандидатів), чиї близькі родичі, пов'язані з державою, можуть приймати рішення, що призводять до конфлікту інтересів Неповідомлення посадовою особою про наявність конфлікту інтересів при укладанні угод, договорів Пропозиція неправомірної вигоди посадовим особам для реалізації спільних ініціатив з метою сприяння у прийнятті позитивного рішення

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Виконавчий директор, Фінансовий директор	Державні закупівлі	Підготовка документації для участі в процедурі державних закупівель.	Розголошення посадовою особою одному з учасників процедури закупівель конфіденційної інформації Приховування співробітником органу, який безпосередньо залучений до організації процедури закупівель, наявного у нього конфлікту інтересів Можлива змова учасників процедури закупівлі Фальсифікація документів Неналежне оприлюднення інформації про проведення закупівель
Виконавчий директор	Управління матеріальними ресурсами	Вибір контрагентів закупки, продаж непрофільного або непотрібного майна	Навмисне завищення обсягів замовлень для використання надлишків в особистих цілях Зниження вартості майна та експлуатаційних характеристик матеріальних ресурсів з метою подальшого придбання Використання матеріальних ресурсів у власних цілях з метою неправомірної вигоди Привласнення співробітниками матеріальних ресурсів
Фінансовий директор	Управління фінансами	Виконання всіх видів платежів, ведення фінансової звітності підприємства, відкриття та закриття банківських рахунків, спонсорство та благодійність	Наявність рахунків, за якими відсутнє обґрунтування про їхню необхідність Недостатній контроль за доступом до рахунків компанії або наявності такого доступу у третіх осіб Здійснення виплат неіснуючим контрагентам Відсутність прозорого обґрунтування вибору контрагентів Розмір витрат на прийом делегацій перевищує встановлений норматив або відрізняється від нормативів компаній для аналогічного рівня співробітників

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
			<p>Навмисне, за домовленістю з постачальником, завищення вартості рахунків</p> <p>Повне чи часткове покриття власних витрат</p> <p>Упередженість, зокрема, через фінансовий інтерес, при виборі постачальника</p> <p>Перерахування допомоги третім особам, які не надають послуги благоотримувачу</p> <p>Додаткові знижки та знижки й відстрочки, які мають відношення тільки до певного кола контрагентів.</p>
Начальник відділу кадрів	Управління персоналом	Кадрове планування працівників, професійна підготовка і розвиток персоналу, кадрове діловодство	<p>Наявність співробітників (кандидатів), чий близькі родичі, пов'язані з державою, можуть приймати рішення, що призводять до конфлікту інтересів</p> <p>Подання претендентом на посаду недостовірних відомостей</p> <p>По відношенню до контрагента виявлений конфлікт інтересів з співробітниками суб'єкта господарювання</p> <p>Приховування підлеглих корупційної поведінки</p> <p>Приймання керівником або пропонування підлеглим подарунків і послуг</p> <p>Лобіювання або просування по службі окремих співробітників</p> <p>Використання або перевищення посадовою особою делегованих повноважень в особистих цілях</p> <p>Використання підлеглих для сторонньої роботи</p>

Закінчення таблиці 3.7

1	2	3	4
<p>Директор з питань економічної безпеки, Начальник служби безпеки</p>	<p>Забезпечення внутрішньої безпеки підприємства</p>	<p>Накопичує й аналізує дані про інтерес і поінформованість конкурентів про діяльність підприємства розробляє річні і поточні плани роботи з вирішення завдань, що стоять перед підрозділом, по захисту підприємства при проведенні ним господарсько-управлінської діяльності, пов'язаної з інтересами підприємства.</p>	<p>Неправомірні дії по відношенню до співробітників підприємства (зловживання службовим становищем, отримання подарунків тощо) Зв'язки неробочого характеру з контрагентами, державними органами влади, що мають вплив на діяльність підприємства Злочинна змова з метою отримання будь-якого виду неоподаткованого доходу з будь-ким з співробітників підприємства та за його межами Використання шкідливого програмного забезпечення (комп'ютерних вірусів, програм-шпигунів тощо) для забезпечення доступу до баз даних, їх копіювання, псування чи знищення</p>
<p>Начальник служби безпеки</p>	<p>Управління інформацією</p>	<p>Вивчає всі сторони діяльності підприємства для своєчасного виявлення, закриття можливих каналів витоку конфіденційної комерційної інформації</p>	<p>Передача конфіденційної чи іншої службової інформації третім особам Використання персональних даних чи інформації про окремих осіб у власних корисливих цілях Розголошення конфіденційної чи іншої службової інформації після звільнення Неправомірний доступ до електронних ресурсів або надання доступу третім особам Штучні помилки при внесенні відомостей до електронної бази даних Зміна чи видалення електронних даних, зокрема, тих що можуть слугувати доказовою базою стосовно третіх осіб</p>

На другому етапі було проведено оцінку корупційних ризиків для кожного бізнес-процесу та підпроцесів, при реалізації яких виникнення корупційних правопорушень є найбільш імовірним та наслідки настання яких мають найбільший вплив на діяльність комунальних підприємств водопостачання та водовідведення.

За результатами проведеної оцінки корупційних ризиків на комунальних підприємств водопостачання та водовідведення була побудована карта корупційних ризиків, яка представлена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Карта корупційних ризиків на комунальних підприємств
водопостачання та водовідведення**

Умовне позначення	Корупційний ризик	Джерело ризику	Відповідальна особа	Оцінка контролю	Оцінка ризику
1	2	3	4	5	6
Група корупційних ризиків «Взаємодія з державними органами» (ВДО)					
ВДО ₁	Наявність співробітників (кандидатів), пов'язаних з державою, або раніше обіймавших посади на державній службі	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал (E) <input type="checkbox"/> Практика (O)	Генеральний Директор підприємства; Виконавчий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
ВДО ₂	Наявність співробітників (кандидатів), чий близькі родичі, пов'язані з державою, можуть приймати рішення, що призводять до конфлікту інтересів	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал (E) <input type="checkbox"/> Практика (O)	Генеральний Директор підприємства; Виконавчий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
ВДО ₃	Неповідомлення посадовою особою про наявність конфлікту інтересів при укладанні угод, договорів	<input checked="" type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input type="checkbox"/> Практика (O)	Генеральний Директор підприємства; Виконавчий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
ВДО ₄	Пропозиція неправомірної вигоди посадовим особам для реалізації спільних ініціатив з метою сприяння у прийнятті позитивного рішення	<input checked="" type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input type="checkbox"/> Практика (O)	Генеральний Директор підприємства; Виконавчий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
Група корупційних ризиків «Державні закупівлі» (ДЗ)					
ДЗ ₁	Розголошення посадовою особою одному з учасників процедури закупівель конфіденційної інформації	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор, Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> неkontrolьоване	Ймовірність: Вплив:
ДЗ ₂	Приховування співробітником органу, який безпосередньо залучений до організації процедури закупівель, наявного у нього конфлікту інтересів	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор, Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> неkontrolьоване	Ймовірність: Вплив:
ДЗ ₃	Можлива змова учасників процедури закупівлі	<input checked="" type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор, Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> неkontrolьоване	Ймовірність: Вплив:
ДЗ ₄	Фальсифікація документів	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор, Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> неkontrolьоване	Ймовірність: Вплив:
ДЗ ₅	Неналежне оприлюднення інформації про проведення закупівель	<input checked="" type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор, Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> неkontrolьоване	Ймовірність: Вплив:
Група корупційних ризиків «Управління матеріальними ресурсами» (УМР)					
УМР ₁	Навмисне завищення обсягів замовлень для використання надлишків в особистих цілях	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> неkontrolьоване	Ймовірність: Вплив:
УМР ₂	Зниження вартості майна та експлуатаційних характеристик матеріальних ресурсів з метою подальшого придбання	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> неkontrolьоване	Ймовірність: Вплив:
УМР ₃	Використання матеріальних ресурсів у власних цілях з метою неправомірної вигоди	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> неkontrolьоване	Ймовірність: Вплив:

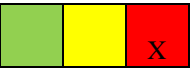




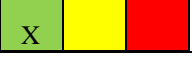

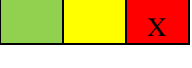

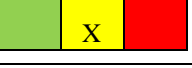

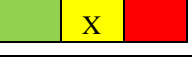

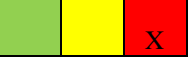
Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
УМР ₄	Привласнення співробітниками матеріальних ресурсів	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Виконавчий директор	<input checked="" type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
Група корупційних ризиків «Управління фінансами» (УФ)					
УФ ₁	Наявність рахунків, за якими відсутнє обґрунтування про їхню необхідність	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input checked="" type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УФ ₂	Недостатній контроль за доступом до рахунків суб'єкта господарювання або наявність такого доступу у третіх осіб	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УФ ₃	Здійснення виплат неіснуючим контрагентам	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input checked="" type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УФ ₄	Відсутність прозорого обґрунтування вибору контрагентів	<input checked="" type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input checked="" type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УФ ₅	Розмір витрат на прийом делегацій перевищує встановлений норматив або відрізняється від нормативів компаній для аналогічного рівня співробітників	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input checked="" type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УФ ₆	Навмисне, за домовленістю з постачальником, завищення вартості рахунків	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УФ ₇	Повне чи часткове покриття власних витрат	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
УФ ₈	Упередженість, зокрема, через фінансовий інтерес, при виборі постачальника	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УФ ₉	Перерахування допомоги третім особам, які не надають послуги благоотримувачу.	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> неконтрольоване	Ймовірність: Вплив:
УФ ₁₀	Додаткові знижки та знижки й відстрочки, які мають відношення тільки до певного кола контрагентів	<input checked="" type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Фінансовий директор	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> неконтрольоване	Ймовірність: Вплив:
Група корупційних ризиків «Управління персоналом» (УП)					
УП ₁	Наявність співробітників (кандидатів), чії близькі родичі, пов'язані з державою, можуть приймати рішення, що призводять до конфлікту інтересів	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник відділу кадрів	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УП ₂	Подання претендентом на посаду недостовірних відомостей	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник відділу кадрів	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УП ₃	По відношенню до контрагента виявлений конфлікт інтересів з співробітниками суб'єкта господарювання	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник відділу кадрів	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> неконтрольоване	Ймовірність: Вплив:
УП ₄	Приховування підлеглих корупційної поведінки	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник відділу кадрів	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УП ₅	Приймання керівником або пропонування підлеглим подарунків і послуг	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник відділу кадрів	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
УП ₆	Лобювання або просування по службі окремих співробітників	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика (O)	Начальник відділу кадрів	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність:  Вплив: 
УП ₇	Використання або перевищення посадовою особою делегованих повноважень в особистих цілях	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал (E) <input type="checkbox"/> Практика (O)	Начальник відділу кадрів	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність:  Вплив: 
УП ₈	Використання підлеглих для сторонньої роботи	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика (O)	Начальник відділу кадрів	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність:  Вплив: 
Група корупційних ризиків «Забезпечення внутрішньої безпеки суб'єкта господарювання» (ЗВБ)					
ЗВБ ₁	Неправомірні дії по відношенню до співробітників суб'єкта господарювання (зловживання службовим становищем, отримання подарунків тощо)	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал (E) <input type="checkbox"/> Практика (O)	Директор питань економічної безпеки, Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність:  Вплив: 
ЗВБ ₂	Зв'язки неробочого характеру з контрагентами, державними органами влади, що мають вплив на діяльність суб'єкта господарювання	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал (E) <input type="checkbox"/> Практика (O)	Директор питань економічної безпеки, Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність:  Вплив: 
ЗВБ ₃	Злочинна змова з метою отримання будь-якого виду неоподаткованого доходу з будь-ким із співробітників суб'єкта господарювання та за його межами	<input checked="" type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input type="checkbox"/> Практика (O)	Директор питань економічної безпеки, Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність:  Вплив: 
ЗВБ ₄	Використання шкідливого програмного забезпечення (комп'ютерних вірусів, програм-шпигунів тощо) для забезпечення доступу до баз даних, їх копіювання, псування чи знищення	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика (O)	Директор питань економічної безпеки, Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність:  Вплив: 

Закінчення таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
Група корупційних ризиків «Управління інформацією» (УІ)					
УІ ₁	Передача конфіденційної чи іншої службової інформації третім особам	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УІ ₂	Використання персональних даних чи інформації про окремих осіб у власних корисливих цілях	<input type="checkbox"/> Правило(R) <input checked="" type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УІ ₃	Розголошення конфіденційної чи іншої службової інформації після звільнення	<input checked="" type="checkbox"/> Правило(R) <input type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input type="checkbox"/> частково контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УІ ₄	Неправомірний доступ до електронних ресурсів або надання доступу третім особам	<input checked="" type="checkbox"/> Правило(R) <input type="checkbox"/> Персонал(E) <input type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УІ ₅	Штучні помилки при внесенні відомостей до електронної бази даних	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:
УІ ₆	Зміна чи видалення електронних даних, зокрема, тих що можуть слугувати доказовою базою стосовно третіх осіб	<input type="checkbox"/> Правило (R) <input type="checkbox"/> Персонал (E) <input checked="" type="checkbox"/> Практика(O)	Начальник служби безпеки	<input type="checkbox"/> контрольоване <input checked="" type="checkbox"/> частково контрольоване <input type="checkbox"/> не контрольоване	Ймовірність: Вплив:

Проаналізувавши всі групи корупційних ризиків та оцінивши їх імовірність і ступінь впливу діяльність комунальних підприємств водопостачання та водовідведення, побудовано загальну матрицю прояву корупційних ризиків, представлену в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Загальна матриця корупційного ризику на комунальних підприємствах
водопостачання та водовідведення

Рівень ймовірності	Високий		УП ₆ ; УІ ₂	ЗВБ ₁ ; ВДО ₄
	Середній	УМР ₃ ; УМР ₄ ; УФ ₉ ; УФ ₁₀ ; УП ₈	ВДО ₁ ; ВДО ₂ ; УМР ₁ ; УМР ₂ ; УФ ₄ ; УФ ₅ ; УФ ₇ ; УФ ₈ ; УП ₂ ; УП ₃ ; УП ₅ ; ЗВБ ₂ ; ЗВБ ₃ ; УІ ₃ ; УІ ₅ ; УІ ₆	ВДО ₃ ; ДЗ ₁ ; ДЗ ₂ ; ДЗ ₃ ; ДЗ ₄ ; ДЗ ₅ ; УФ ₂ ; УФ ₃ ; УФ ₄ ; УП ₁ ; УП ₄ ; ЗВБ ₄ ; УІ ₁ ; УІ ₄
	Низький		УФ ₁	
		Низький	Середній	Високий
	Рівень впливу наслідків			

де,

ВДО – група корупційних ризиків «Взаємодія з державними органами»;

ДЗ – Група корупційних ризиків «Державні закупівлі»;

УМР – Група корупційних ризиків «Управління матеріальними ресурсами»;

УФ – Група корупційних ризиків «Управління фінансами»;

УП – Група корупційних ризиків «Управління персоналом»;

ЗВБ – Група корупційних ризиків «Забезпечення внутрішньої безпеки суб'єкта господарювання»;

УІ – Група корупційних ризиків «Управління інформацією»;

i – порядковий номер корупційного ризику в групі ризиків.

Отже, за рівнем ймовірності прояву та рівнем впливу наслідків корупційних ризиків на комунальних підприємствах водопостачання та водовідведення можна зробити висновок, що велика кількість корупційних ризиків, а саме 16, оцінена за середнім рівнем ймовірності та впливу. Це говорить про те, що корупційний випадок відбувся, може повторитися найближчим часом, але заходи контролю можуть запобігти або, принаймні, значно знизити ризик, а також про те, що є необхідність реорганізації деяких вразливих сфер діяльності та ліквідації виявлених проблем. Проте, найбільш вразливим сектором для діяльності підприємства є 18 корупційних ризиків,

що потрапили до червоної зони, прояви яких є недопустимими та можуть негативно вплинути на господарську діяльність підприємства, що в свою чергу не тільки погіршить його фінансово-майновий стан, але й ділову репутацію суб'єкта господарювання.

Реалізація останніх блоків запропонованої стратегії передбачає вибір варіантів реагування на оцінені корупційні ризики, визначення необхідних ресурсів для запровадження заходів мінімізації ризиків, розробку плану протидії корупції та моніторингу виконання.

Зниження виявлених корупційних ризиків необхідно робити на досить ймовірні та значущі корупційні ризики, при цьому оцінюючи джерела для реалізації заходів контролю або конкретних процедур виявлення корупції. Оцінені ризики необхідно порівняти з ефективністю заходів контролю. Корупційні ризики потім передаються відповідальним процесів та розробляється план реагування на корупційні ризики.

Отже, на основі отриманих даних по кожній групі корупційних ризиків та загальному рівню корупційного ризику можна запропонувати заходи контролю щодо зниження або усунення корупційних ризиків по кожній групі на комунальних підприємств водопостачання та водовідведення, представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Заходи контролю щодо зниження або усунення корупційних ризиків по кожній групі на комунальних підприємств водопостачання та водовідведення

Група корупційних ризиків	Запропоновані заходи щодо зниження або усунення корупційних ризиків
1	2
Група корупційних ризиків «Взаємодія з державними органами» (ВДО)	Обов'язкове повідомлення державного органу, де працював співробітник (кандидат); Включення інформації стосовно професійної етики до документів, що стосуються відносин суб'єкта господарювання з державними органами (положення до двосторонніх меморандумів про співпрацю), приділивши особливу увагу правилам дарунків; Запровадження внутрішнього правила щодо обов'язку посадових осіб інформувати про спроби колишніх співробітників вплинути на прийняття певного рішення або одержати конфіденційну інформацію.

Продовження таблиці 3.10

1	2
	Аналіз обставин та прийняття заходів з недопущення конфлікту інтересів.
Група корупційних ризиків «Державні закупівлі» (ДЗ)	<p>Забезпечити чітку відповідність до кваліфікаційних критеріїв до учасників процедури закупівель, а також оприлюднення усього обсягу інформації та документів відповідно до закону, вільний та рівний доступ учасників до такої інформації;</p> <p>Забезпечити належне документування кожного етапу, усіх прийнятих рішень в рамках процедури закупівель, а також будь-яких контактів з учасниками процедури закупівлі, або спроб таких контактів з їх боку, збереження відповідних документів;</p> <p>Виконання тендерних процедур на прозорій основі;</p> <p>Аналіз інформацій про переможців тендерних процедур;</p> <p>Аналіз доцільності використання посередників.</p>
Група корупційних ризиків «Управління матеріальними ресурсами» (УМР)	<p>Попередження співробітників про недопустимість використання матеріальних ресурсів суб'єкта господарювання для інших, не викликаних службовою необхідністю цілей;</p> <p>Запровадження правил користування окремими ресурсами, такими як засоби зв'язку, транспортні засоби тощо;</p> <p>В обов'язковому порядку обліковувати ресурси, надані (передані) співробітникам в особисте користування (на зберігання), проводити періодичні звірки таких ресурсів та потреб у їх подальшому персональному користуванні (зберіганні);</p> <p>Запровадження персональної відповідальності осіб, наділених повноваженнями щодо управління матеріальними ресурсами установи, за неналежне виконання їхніх обов'язків з управління та розпорядження майном;</p> <p>Проведення звірки наявних матеріальних ресурсів із зазначеними у відомостях про придбання та списання(утилізацію);</p> <p>Періодичне проведення інвентаризації та оцінки матеріальних ресурсів.</p>
Група корупційних ризиків «Управління фінансами» (УФ)	<p>Обґрунтування та моніторинг економічної доцільності надання знижок, аналіз причин надання індивідуальних преференцій;</p> <p>Проведення періодичних вибірових звірок вартості здійсненої оплати товарів, робіт, послуг із ринковими цінами;</p> <p>Періодичне проведення внутрішнього аудиту використання фінансових ресурсів;</p> <p>Обмеження можливості розміщення замовлення у одного і того ж самого постачальника за відсутністю розумних підстав для цього; Забезпечення максимальної відкритості щодо розміру оплати праці співробітників;</p> <p>Забезпечення обов'язкового погодження з вищим керівництвом кожного факту понаднормових виплат співробітникам;</p> <p>Виключення можливості одноосібного прийняття рішення про розподіл премій між підлеглими;</p> <p>Періодична перевірка обліку робочого часу(відвідування та перебування на робочому місці);</p>