

## АНОТАЦІЯ

*Кириченко К. М.* Соціальна відповідальність в системі чинників розвитку атомної енергетики України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Інститут економіки промисловості НАН України – Київ, 2021.

У дисертаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних засад і розроблено практичні рекомендації щодо розвитку соціальної відповідальності атомної енергетики України.

Здійснено систематизацію наукових досліджень у сфері розвитку підприємства. Проаналізовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку НАЕК «Енергоатом». Обґрунтовано стратегічно важливу роль соціальної відповідальності в системі чинників розвитку підприємства. Соціальну відповідальність в сфері атомної енергетики визначено як концепцію управління, яка передбачає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у стратегію розвитку підприємства, системну взаємодію зі стейкхолдерами та прозору комунікацію щодо наслідків діяльності суб'єкта господарювання із суспільством в цілому.

Розроблено структуру соціальної відповідальності для НАЕК «Енергоатом», яка складається з 5 блоків: внутрішня корпоративна відповідальність, екологічна відповідальність, правова відповідальність, відповідальність перед територіальними громадами, відповідальність комунікаційної політики.

Результати проведеної оцінки рівня розвитку соціальної відповідальності НАЕК «Енергоатом» свідчать про досить високий рівень СВ на підприємстві. Оцінка внутрішньої складової соціальної відповідальності підприємства на основі модифікованої матриці SPACE-аналізу свідчить, що для ДП «НАЕК «Енергоатом» загальний індекс внутрішньої соціальної відповідальності складає 88% за шістьма напрямками оцінки: оплата праці та мотивація персоналу, розвиток персоналу, безпека та умови праці, корпоративна культура, соціальний пакет для персоналу, підтримка

молодих фахівців. Комплексна оцінка соціальної відповідальності, проведена на основі розроблених 39 показників за наведеними в стандарті ISO 26000:2010 проблемами, свідчить про рівень відповідальності вище середнього і про наявність суттєвих резервів. Не зважаючи на досить високий рівень соціальної відповідальності НАЕК «Енергоатом» ідентифіковано ряд проблем в сферах антикорупційної діяльності, управління персоналом, проведення публічних консультацій, утримання соціальної інфраструктури, комунікації зі стейкхолдерами, нарахування субвенцій громадам-супутникам АЕС, зростання викидів забруднюючих речовин за окремими категоріями.

Запропоновано механізм реалізації внутрішньої корпоративної відповідальності НАЕК «Енергоатом», який включає шість напрямів: безпечні умови праці, навчання та розвиток персоналу, соціальний захист персоналу, відповідальна реструктуризація, ефективна система оплати праці, корпоративна культура. Обґрунтовано основні кроки впровадження нової системи оплати праці на підприємстві. Зокрема зміна структури заробітної плати, зменшення різновидів премій та надбавок, забезпечення прозорості нарахування премій та надбавок, уніфікація нормативно-правової бази нарахування заробітної плати. Запропоновано збільшити частку окладу в структурі заробітної плати до 65-70% і відповідно зменшити частку змінних складових. Наразі Колективним договором передбачено 16 видів доплат, 13 надбавок, 4 види премії, 5 інших заохочувальні та компенсаційні виплат, які становлять 58% в структурі заробітної плати. Умови преміювання та надання окремих надбавок та доплат недостатньо вичерпно аргументовано в положеннях. Значна частина надбавок та премій мають недостатньо зрозумілу систему розрахунку або регулюються застарілими постановами. Зміна структури заробітної плати дасть змогу зменшити суб'єктивний вплив керівника на рівень заробітної плати, мінімізувати конфлікти інтересів та можливі корупційні зловживання при нарахуванні доплат та премій, усунути диспропорції у заробітній платі на різних АЕС, забезпечити прозорий та зрозумілий для працівників механізм нарахування заробітної плати.

Запропоновано алгоритм нарахування субвенцій громадам зони спостереження АЕС, який включає сім послідовних етапів: усунення протиріч у законодавстві, проведення публічних консультацій за участі голів громад, внесення змін до Бюджетного кодексу України, планування використання субвенцій, підготовку проектних пропозицій від громад, реалізацію проектів, на які виділено фінансування, оцінку результатів використання коштів субвенції. Глибинні інтерв'ю з очільниками громад-зони спостереження АЕС свідчать про системні проблеми в нарахуванні та розподілі субвенцій. Крім недоотримання містами субвенцій, гостро стоїть проблема неефективного бюджетного планування, необґрунтований розподіл субвенцій між бюджетами різних рівнів, обмежений перелік напрямів використання субвенцій. Для вирішення проблеми нарахування субвенцій визначальне значення має побудова конструктивного діалогу між центральною гілкою влади, НАЕК «Енергоатом» та органами місцевого самоврядування. Використання запропонованого алгоритму дає змогу комплексно вирішувати проблеми нарахування субвенцій громадам зони спостереження АЕС.

Рекомендовано зміна підходів до управління об'єктами соціальної інфраструктури НАЕК «Енергоатом». Всі об'єкти соціальної інфраструктури, які знаходяться на балансі підприємства, умовно можна розділити на три категорії залежно від рівня корисності функціонування для кожного стейкхолдера - НАЕК «Енергоатом», працівників та громади в цілому. До першої категорії відносяться об'єкти, які мають високу важливість для працівників АЕС та функціонують саме для задоволення їхніх потреб, до другої - об'єкти, які надають частину послуг безкоштовно, а частину - платно, щоб частково компенсувати витрати на їх діяльність, до третьої - об'єкти, які мають важливе значення для розвитку громади та низьку економічну ефективність для підприємства. На основі диференціації об'єктів запропоновано три стратегії управління соціальною інфраструктурою НАЕК «Енергоатом»: утримання та розвиток об'єктів (перша категорія), передача об'єктів в державно-приватне партнерство (друга категорія), передача їх у комунальну власність місцевих рад (третья категорія). Визначення відповідних стратегій забезпечить баланс

інтересів місцевої влади, підприємства та працівників, зменшить навантаження на НАЕК «Енергоатом» за рахунок передачі збиткових об'єктів, підвищить конкурентоспроможність об'єктів та якість надання послуг за рахунок додаткового фінансування. В рамках розвитку соціальної інфраструктури розроблено комплексні маршрути промислового туризму, які включають екскурсії не лише на АЕС, а й інші промислові об'єкти регіону.

Обґрунтовано необхідність змін у структурі підрозділів, які відповідають за реалізацію комплаєнс-політики НАЕК «Енергоатом». Попри функціональну єдність антикорупційної діяльності та комплаєнс-політики, в НАЕК «Енергоатом» ці підрозділи розмежовані. Реалізація антикорупційної діяльності покладена на уповноваженого з антикорупційної діяльності та підконтрольний йому сектор супроводження діяльності уповноваженого з антикорупційної діяльності. Натомість окремо функціонує дирекція з контрольно-ревізійної роботи, економічної безпеки та комплаєнс-політики. Запропоновано формування таких відділів в складі профільного департаменту: внутрішнього аудиту, управління ризиками, протидії корупції, data-аналітики та звітування. Аналіз досвіду функціонування іноземних промислових підприємств свідчить, що ефективна система комплаєнсу забезпечує три рівні: запобігання виникненню ризиків, виявлення і реагування. В НАЕК «Енергоатом» функцію запобігання може забезпечити відділ управління ризиками. Зокрема забезпечити оцінку комплаєнс-ризиків, підготовку документів, організацію тренінгів для персоналу. Функцію виявлення забезпечить відділ внутрішнього аудиту, а реагування – відділ протидії корупції. Поширеною практикою також є створення в структурі профільного департаменту відділу data-аналітики та звітування. Фахівці цього відділу займаються моделюванням, прогнозуванням, аналізом великих масивів даних, а також готують аналітичні звіти на основі проведених досліджень та виявлених фактів. Зміна структури профільного департаменту підсилить антикорупційну діяльність та забезпечить єдність основних функцій комплаєнсу.

Оцінка відповідності публічних консультацій НАЕК «Енергоатом» нормативно-правовій базі та принципам соціальної відповідальності свідчить про те, що

підприємство залучає громадськість переважно на етапі інформування. Загалом в НАЕК «Енергоатом» 2,5 з 7 можливих балів щодо відповідності проведення публічних консультацій вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». 88 % залучених громадян взяли участь в громадських слуханнях і лише 12% в громадських консультаціях. Переважна більшість публічних консультацій стосується продовження термінів експлуатації енергоблоків. Відповідно до проведеного авторського опитування, 55% респондентів не підтримують продовження термінів експлуатації енергоблоків. Не зважаючи на економічну доцільність продовження термінів експлуатації енергоблоків, важливо забезпечити суспільний діалог, врахувати думки та пропозиції всіх зацікавлених сторін, в тому числі екологічних організацій та представників місцевої влади міст-супутників АЕС. На основі аналізу виокремлено основні рекомендації щодо проведення публічних консультацій:

- ✓ проводити консультації не лише в містах-супутниках АЕС, а й загалом по Україні;
- ✓ розмістити окремі рубрики «Консультації з громадськістю» на веб-сайтах;
- ✓ забезпечити ширше залучення громадськості шляхом використання нових каналів комунікацій;
- ✓ використовувати «живе спілкування» в процесі збору пропозицій та зауважень;
- ✓ призначити відповідальну особу за організацію та проведення публічних консультацій;
- ✓ використовувати опосередковані форми проведення консультацій для вивчення громадської думки;
- ✓ перейти від формату інформування до реальної участі громадян у прийнятті рішень;
- ✓ розробити механізм ініціювання публічних консультацій з боку органів місцевої влади, профільних організацій.

Проведене дослідження рівня розвитку соціальної відповідальності НАЕК «Енергоатом» дало можливість ідентифікувати основні проблеми та визначити резерви вдосконалення. Запропоновані заходи дають підґрунтя для практичної реалізації змін в соціальній політиці НАЕК «Енергоатом» та безпечного розвитку атомної енергетики України в цілому.

**Ключові слова:** чинники розвитку підприємств, соціальна відповідальність, екологічна відповідальність, правова відповідальність, безпека праці, комплаєнс-політика, публічні консультації, державно-приватне партнерство, промисловий туризм, комунікаційна політика.

## ABSTRACT

*Kyrychenko, K.* Social responsibility in the system of factors of nuclear energy development in Ukraine. – Qualifying research paper published as a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the field of study 051 – Economics. – Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. – Kyiv, 2021.

In the thesis, the complex research of theoretical and methodological bases is carried out and practical recommendations concerning development of social responsibility (SR) of nuclear power of Ukraine are developed.

The thesis presents the systematization of scientific research in the field of enterprise development. Factors of external and internal environment of the development of the State Enterprise “National Nuclear Energy Generating Company “Energoatom” are analysed. The strategically important role of social responsibility in the system of factors of enterprise development is substantiated. Social responsibility in the field of nuclear energy is defined as a management concept that involves the integration of social and environmental aspects into the company’s development strategy, systematic interaction with stakeholders and transparent communication on the consequences of the entity’s activities with society as a whole.

The structure of social responsibility for NNEGC “Energoatom” has been developed, which consists of 5 blocks: internal corporate responsibility, environmental responsibility, legal responsibility, responsibility to territorial communities, responsibility of communication policy.

The assessment results of the level of social responsibility development at NNEGC “Energoatom” indicate a fairly high level of SR at the enterprise. The assessment of the internal component of enterprise’s social responsibility on the basis of the modified matrix of SPACE-analysis shows that, for NNEGC “Energoatom”, the general index of internal social responsibility is 88% in six areas of assessment: employee remuneration and motivation, staff development, safety and working

conditions, corporate culture, employee benefits and perks (employee benefits package), and support for young professionals. A comprehensive assessment of social responsibility, conducted on the basis of 39 indicators developed on the issues listed in the ISO 26000:2010 standard, indicates a level of responsibility above average and the presence of significant reserves. Despite a rather high level of social responsibility, NNEGC “Energoatom” identified a number of problems in the areas of anti-corruption, personnel management, public consultations, maintenance of social infrastructure, communication with stakeholders, accrual of subventions to NPP satellite communities, increase of pollutant emissions by individual pollutants.

The mechanism of realisation of NNEGC “Energoatom” internal corporate responsibility is offered, which embraces six directions: safe working conditions, training and development of personnel, social protection of personnel, responsible restructuring, effective system of remuneration, and corporate culture. The main steps of introduction of the new payment system at the enterprise are substantiated. In particular, changing the structure of wages, reducing the types of bonuses and allowances, ensuring transparency in the calculation of bonuses and allowances, unification of the regulatory framework for wages. It is proposed to increase the share of salary in the structure of wages to 65-70% and reduce the share of variables accordingly. Currently, the Collective Agreement provides for 16 types of surcharges, 13 allowances, 4 types of bonuses, 5 other incentive and compensation payments, which account for 58% of the structure of wages. The terms of bonuses and the provision of certain allowances and surcharges are not comprehensively argued in the regulations. Many allowances and bonuses do not have a clear system of calculation or are governed by outdated regulations. Changing the structure of wages will reduce the subjective influence of the manager on the level of wages, minimize conflicts of interest and possible corruption abuses in the calculation of surcharges and bonuses, eliminate wage disparities at various NPPs, provide a payroll mechanism transparent and understandable for employees.



An algorithm for calculating subventions to communities of the NPP monitoring area is proposed, which includes seven successive stages: eliminating contradictions in legislation, holding public consultations with community leaders, amending the Budget Code of Ukraine, planning the use of subventions, preparing project proposals from communities, implementing funded projects, evaluation of the results of the subvention funds use. In-depth interviews with community leaders of the NPP monitoring areas indicate systemic problems in the calculation and distribution of subventions. In addition to the lack of subventions by cities, there are acute problems of inefficient budget planning, unjustified distribution of subventions between budgets of different levels, a limited list of the uses of subventions. To solve the problem of accrual of subventions, it is crucial to build a constructive dialogue between the central branch of the government, NNEGC “Energoatom” and local authorities. The use of the proposed algorithm makes it possible to comprehensively solve the problem of subventions accrual to the communities of the NPP monitoring area.

It is recommended to change the approaches to the management of NNEGC “Energoatom” social infrastructure facilities. We have conditionally divided all social infrastructure facilities on the company’s balance sheet into three categories depending on the level of operation usefulness for each stakeholder – NNEGC “Energoatom”, employees and the community as a whole. The first category includes facilities that are of high importance to NPP employees and operate to meet their needs, the second embraces facilities that provide part of the services free of charge and part are to be paid to partially offset the costs of their activities, the third encompasses facilities that are important for community development and are of low economic efficiency for the enterprise. Based on the differentiation of facilities, three strategies for NNEGC “Energoatom” social infrastructure management are proposed: maintenance and development of facilities (category 1), transfer of facilities to public-private partnership (category 2), their transfer to communal ownership of local councils (category 3). Defining appropriate strategies will ensure the balance of interests of local authorities, enterprises and employees, reduce the burden on NNEGC “Energoatom” through the

transfer of unprofitable facilities, increase the competitiveness of facilities and the quality of services through additional funding. As part of the development of social infrastructure, complex routes of industrial tourism have been developed, which include excursions not only to nuclear power plants, but also to other industrial facilities in the region.

The necessity of changes in the structure of divisions responsible for the implementation of “Energoatom” compliance policy is substantiated. Despite the functional unity of anti-corruption activities and compliance policies, NNEGC “Energoatom” has different divisions. The implementation of anti-corruption activities is entrusted to the Commissioner for Anti-Corruption Activities and the sector of support for the activities of the Commissioner for Anti-Corruption Activities under his control. Instead, there is a separate directorate for control and audit work, economic security and compliance policy. It is proposed to form a profile department with the following divisions: internal audit, risk management, anti-corruption, data analytics and reporting. Analysis of the experience of foreign industrial enterprises shows that an effective compliance system provides three levels: risk prevention, detection and response. At NNEGC “Energoatom”, the prevention function can be provided by the Risk Management Division to ensure e.g. compliance risk assessment, preparation of documents, organization of staff trainings. The detection function will be provided by the Internal Audit Subdivision and the response by the Anti-Corruption Division. It is also common practice to create a Data Analytics and Reporting Division within the profile department. Specialists of this division are engaged in modelling, forecasting, analysis of large data sets, as well as preparing analytical reports based on research and findings. Changing the structure of the relevant department will strengthen anti-corruption activities and ensure the unity of the main functions of compliance.

The assessment of the compliance of public consultations of NNEGC “Energoatom” with the regulatory framework and the principles of social responsibility shows that the company engages the public mainly at the information stage. In general, NNEGC “Energoatom” has 2.5 out of 7 possible points on compliance of public

consultations with the requirements of the Resolution No. 996 “On ensuring public participation in the formation and implementation of public policy” of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 3, 2010. 88% of citizens involved took part in public hearings and only 12% in public consultations. The vast majority of public consultations concern the extension of the service life of power units. According to the author’s survey, 55% of respondents do not support the extension of the life of power units. Regardless of the economic feasibility of extending the life of power units, it is important to ensure public dialogue, take into account the views and suggestions of all stakeholders, including environmental organizations and local authorities of satellite cities of NPPs. Based on the analysis, the main recommendations for conducting public consultations are highlighted:

- ✓ to hold consultations not only in NPP satellite cities, but also in Ukraine in general;
- ✓ to place separate sections “Public Consultations” on websites;
- ✓ to ensure greater public involvement through the use of new communication channels;
- ✓ to use “live communication” in the process of collecting suggestions and comments;
- ✓ to appoint a person responsible for organizing and conducting public consultations;
- ✓ to use indirect forms of consultation to study public opinion;
- ✓ to move from the format of informing to the actual participation of citizens in decision-making;
- ✓ to develop a mechanism for initiating public consultations by local authorities and relevant organizations.

The study of the level of social responsibility development at NNEGC “Energoatom” made it possible to identify the main problems and specify reserves for improvement. The proposed measures provide a basis for practical implementation of

changes in the social policy of NNEGC “Energoatom” and safe development of nuclear energy in Ukraine as a whole.

**Key words:** factors of enterprise development, social responsibility, ecological responsibility, legal responsibility, labour safety, compliance policy, public consultations, public-private partnership, industrial tourism, communication policy.