Юлія ГАШЕВА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма «Менеджмент проєктів та процесів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0004-1140-9212
HashevaYV@krok.edu.ua



ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В АТОМНІЙ ЕНЕРГЕТИЦІ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОЄКТ: КОРПОРАТИЗАЦІЯ, НАГЛЯД І ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ

Корпоратизація державного підприємства змінює його організаційно-правову форму та створює інституційні умови для чіткого розподілу прав і відповідальності між державою-власником, наглядовою радою та виконавчим органом (правлінням). Однак сама зміна юридичної форми не гарантує узгодженості процесів і дієвості внутрішнього контролю. Дослідницька прогалина полягає у відсутності цілісної моделі переходу від інституційного результату корпоратизації до керованої процесної системи. Тому перехід до процесної моделі доцільно розглядати як стратегічний проєкт, що охоплює корпоративне управління, операційну модель, ризики, контроль, дані, компетентності та культуру безпеки.

Керівні принципи OECD з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності передбачають відокремлення функції держави як власника від її регуляторних функцій і щоденного управління, професійну та достатньо автономну наглядову раду та прозору підзвітність (OECD, 2024). Отже, процесна модель повинна містити окремий рівень процесів корпоративного управління: права власника, роботу наглядової ради й комітетів, стратегічний нагляд, оцінювання менеджменту, контроль ризиків і звітності.

Для підприємства атомної енергетики така архітектура має додаткове безпекове обмеження. Відповідно до стандарту безпеки МАГАТЕ GSR Part 2, система управління має інтегрувати складові системи, зокрема, пов’язані із забезпеченням безпеки, охороною праці та здоров’я, охороною довкілля, фізичною безпекою, людським та організаційним фактором, а також соціальними та економічними аспектами таким чином, щоб вищий пріоритет залишався за безпекою (IAEA, 2016). Функціонування процесів інтегрованої системи управління підприємства атомної енергетики має забезпечувати досягнення визначеної МАГАТЕ фундаментальної мети безпеки – захист персоналу, населення та довкілля від шкідливого впливу іонізуючого випромінювання (IAEA, 2006). Настанова з безпеки МАГАТЕ GSG-20 визначає такі категорії процесів інтегрованої системи управління:

основні процеси, виходи яких є критично важливими для мети діяльності організації;

управлінські процеси, які забезпечують стратегічний розвиток та управління організацією;

допоміжні процеси, які забезпечують ресурси та інфраструктуру, необхідні для функціонування інших процесів

й наголошує на необхідності забезпечення їх взаємодії (IAEA, 2025).

Концептуально корпоративне управління, процесний менеджмент і система внутрішнього контролю мають різні завдання. Інтеграція відбувається через послідовність

«мета - процес - ризик - контроль - доказ - індикатор - забезпечення впевненості - управлінське рішення». У процесній архітектурі доцільно розмежувати процеси корпоративного управління, управлінські, основні, допоміжні, процеси другої лінії та внутрішній аудит. Правління, власники процесів і лінійні керівники становлять першу лінію: вони досягають цілей, управляють ризиками й виконують контролі. Підрозділи з управління ризиками та комплаєнсу формують методологію, моніторинг і професійний критичний аналіз як друга лінія, але не перебирають відповідальність за операційні рішення. Внутрішній аудит є незалежною третьою лінією та надає наглядовій раді або аудиторському комітету докази щодо управління, ризиків і контролю (IIA, 2024a). Паспорт кожного критичного процесу має містити мету й результат, власника процесу, входи та виходи, міжфункціональні інтерфейси, нормативні й ліцензійні зобов'язання, ризики, контрольні процедури, власників механізмів контролю, докази, умови ескалації та набір KPI, KRI і KCI. Управління ризиками має бути інтегроване в діяльність з управління підприємством, визначення стратегії, планування та звітність (ISO, 2018), а комплаєнс відповідає за визначення зобов'язань, оцінювання ризиків, консультування, роботу повідомленнями про порушення та моніторинг (ISO, 2021).

Наразі в «АТ «НАЕК «Енергоатом» функціонує інтегрована система управління, яка охоплює (поєднує) управління ядерною та радіаційною безпекою, виробництвом, якістю, охороною здоров'я та праці, впливом на довкілля, фізичною безпекою, людськими та організаційними факторами, соціальним розвитком, захистом інформації, фінансами та економікою (АТ «НАЕК «Енергоатом», 2024). При цьому, за результатом аналізу поточної діяльності та внутрішніх документів підприємства, наявні певні невирішені системі питання, зокрема:

відсутня цілісна процесна модель, яка б враховувала зміну організаційно-правової форми підприємства, інтегрувала в поточну діяльність процеси рівня корпоративного управління;

не формалізована система внутрішнього контролю – існують певні механізми контролю, різні методології оцінки ризиків, з різним ступенем деталізації та підходами до прийняття рішень;

після корпоратизації не працює належним чином порядок управління змінами (зокрема, організаційними). На деякі зміни безпосередньо впливає наглядова рада в межах визначених статутних повноважень (Кабінет Міністрів України, 2025), деякі відбуваються ситуативно, без належного аналізу їх необхідності та наслідків, без належної комунікації з персоналом, на який впливають ці зміни.

Трансформацію, що досліджується, доцільно реалізовувати поетапно. Початковий етап охоплює визначення юридичної та нормативної основи, діагностику процесів і механізмів контролю. Далі формуються принципи цільової моделі, бізнес-кейс, карта процесів верхнього рівня, матриця повноважень і вимоги до даних. Далі проводяться пілотне впровадження, хвильове розгортання та стабілізація.

Отже, процесно орієнтована трансформація корпоративної системи управління в атомній енергетиці має розглядатися як стратегічний проєкт. Корпоратизація формує інституційну основу; держава визначає цілі та очікування власника; наглядова рада забезпечує стратегічне управління та контроль; правління та власники процесів реалізують цілі; друга лінія забезпечує методологію та критичний аналіз; внутрішній аудит незалежно оцінює систему. Наукова цінність підходу полягає в тому, що буде удосконалено інтегровану систему управління підприємства атомної енергетики, яка враховує функції, завдання та обов'язки

експлуатуючої організації (IAEA, 2025), шляхом її трансформації на основі процесного підходу з метою інтеграції принципів OECD, вимог МАГАТЕ та національного регулятора, процесного управління та моделі трьох ліній – тобто запропонована модель буде унікальною для України синергією ядерного законодавства, корпоративного законодавства, нормативних вимог щодо системи внутрішнього контролю. Результати роботи сприятимуть як трансформації систем управління на основі процесної моделі вже існуючого підприємства, так і будуть корисними для новостворюваних компанії в атомній енергетиці, дозволяючи запобігти помилкам на ранній стадії створення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control–Integrated framework.* https://www.coso.org/guidance-on-ic
2. International Atomic Energy Agency. (2006). Fundamental Safety Principles (*IAEA Safety Fundamentals* No. SF-1). https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1273_web.pdf
3. International Atomic Energy Agency. (2016). Leadership and management for safety (*IAEA Safety Standards Series* No. GSR Part 2). https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1750web.pdf
4. International Atomic Energy Agency. (2025). Leadership, management and culture for safety *(IAEA Safety Standards Series* No. GSG-20). https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/p15950-PUB2132_web.pdf
5. International Organization for Standardization. (2018). *ISO* 31000:2018 Risk management–Guidelines. https://www.iso.org/standard/65694.html
6. International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 Compliance management systems–Requirements with guidance for use. https://www.iso.org/standard/75080.html
7. OECD. (2024). OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024. *OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/18a24f43-en
8. The Institute of Internal Auditors. (2024). The IIA's Three Lines Model (September 2024 update) https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf
9. АТ «НАЕК «Енергоатом». (2026). https://energoatom.com.ua/
10. АТ «НАЕК «Енергоатом». (2024). https://energoatom.com.ua/management-system
11. Кабінет Міністрів України. (2025). Постанова від 15 серпня 2025 року № 983 «Про внесення змін до Статуту акціонерного товариства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/983-2025-%D0%BF#Text