

КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ**COMPLIANCE AS A RISK MANAGEMENT TOOL IN THE ENERGY SECTOR: PROBLEMS AND PROSPECTS OF LEGAL REGULATION**

Симонян А.В.,
юрист (спеціалізація: правовий комплаєнс),
незалежний дослідник

У статті комплексно досліджено проблематику впровадження комплаєнсу як сучасного інструменту управління ризиками у стратегічному енергетичному секторі України в умовах європейської інтеграції, цифрової трансформації та впровадження стандартів сталого розвитку (ESG). Актуальність дослідження зумовлена зростаючою складністю регуляторного середовища, високим рівнем корупційних, фінансових, екологічних, репутаційних та кібернетичних ризиків, а також підвищеними вимогами до прозорості й підзвітності енергетичних компаній з боку міжнародних партнерів та інвесторів.

Метою статті є проведення ґрунтовного аналізу сучасного стану правового регулювання комплаєнсу в енергетичній галузі України, вивчення найкращих міжнародних практик (ЄС, США, OECD), а також розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення національного законодавства з урахуванням тенденцій цифровізації та ESG-комплаєнсу. У роботі застосовано міждисциплінарний підхід, порівняльно-правові, системно-структурні та функціональні методи дослідження, аналіз сучасної нормативної бази, профільної літератури, міжнародних стандартів та кращих практик корпоративного управління.

Особливу увагу приділено аналізу основних проблем української практики: фрагментарності законодавчого забезпечення, низькому рівню комплаєнс-культури, нестачі фахівців, відсутності уніфікованих підходів до оцінки ефективності комплаєнсу, недостатній інтеграції ESG-стандартів, слабкій цифровізації та недостатності захисту викривачів. В статті обґрунтовано необхідність законодавчого закріплення комплексних вимог до комплаєнс-програм для енергетичних компаній, створення незалежного інституту комплаєнс-офіцерів, впровадження механізмів захисту викривачів, обов'язкової нефінансової та ESG-звітності, незалежного аудиту, розвитку цифрових платформ і професійної підготовки фахівців.

Новизна підходу полягає у поєднанні антикорупційного, ESG- та цифрового комплаєнсу в єдину систему управління стратегічними ризиками. Особливо підкреслено потенційний вплив запропонованих змін на інвестиційну привабливість, репутацію та сталий розвиток енергетичного сектору України, а також практичні кроки для проведення законодавчої та інституційної реформи. Результати дослідження можуть стати основою для подальших наукових розвідок та ініціатив у сфері підвищення прозорості, підзвітності й конкурентоспроможності на національному та міжнародному енергетичних ринках.

Ключові слова: комплаєнс, управління ризиками, енергетичний сектор, ESG, корпоративне управління, правове регулювання, антикорупція, цифровізація, захист викривачів, сталий розвиток.

The article provides a comprehensive analysis of the implementation of compliance as a modern risk management tool in Ukraine's strategic energy sector, within the context of European integration, digital transformation, and the adoption of sustainable development (ESG) standards. The relevance of the research is determined by the increasing complexity of the regulatory environment, the high levels of corruption, financial, environmental, reputational, and cyber risks, as well as heightened requirements for transparency and accountability of energy companies by international partners and investors.

The aim of the article is to conduct a thorough analysis of the current state of legal regulation of compliance in Ukraine's energy sector, to study the best international practices (EU, USA, OECD), and to develop scientifically substantiated recommendations for improving national legislation, taking into account trends in digitalization and ESG compliance. The study employs an interdisciplinary approach, comparative legal, system-structural, and functional research methods, as well as an analysis of the current regulatory framework, relevant literature, international standards, and best practices in corporate governance.

Special attention is paid to analyzing the main problems of Ukrainian practice: fragmented legislative support, a low level of compliance culture, lack of qualified specialists, absence of unified approaches to assessing compliance effectiveness, insufficient integration of ESG standards, weak digitalization, and inadequate whistleblower protection. The article substantiates the necessity of legally establishing comprehensive requirements for compliance programs for energy companies, creating an independent institution of compliance officers, introducing whistleblower protection mechanisms, mandatory non-financial and ESG reporting, independent audits, the development of digital platforms, and professional training.

The novelty of the approach lies in the integration of anti-corruption, ESG, and digital compliance into a unified system of strategic risk management. The article also highlights the potential impact of these changes on the investment attractiveness, reputation, and sustainable development of Ukraine's energy sector, as well as the practical steps required for legislative and institutional reform. The research findings can serve as a foundation for further studies and policy initiatives aimed at enhancing transparency, accountability, and competitiveness in the national and international energy markets.

Key words: compliance, risk management, energy sector, ESG, corporate governance, legal regulation, anti-corruption, digitalization, whistleblower protection, sustainable development.

Постановка проблеми. Енергетичний сектор України має стратегічне значення для економіки, національної безпеки та європейської інтеграції країни. Однак саме ця галузь залишається однією з найбільш вразливих до корупції, регуляторних, фінансових, екологічних та репутаційних ризиків. В умовах підвищеної конкуренції, необхідності залучення інвестицій, інтеграції до енергетичних ринків ЄС, ефективне управління ризиками стає ключовою умовою сталого розвитку галузі.

Особливу актуальність набуває впровадження систем комплаєнсу (compliance), які дозволяють ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики порушення законодавства, корпоративних стандартів та етичних норм.

Проте, національне законодавство у сфері комплаєнсу залишається фрагментарним, а на практиці внутрішні політики і процедури часто мають декларативний характер. Відсутність чітких вимог до структури комплаєнс-програм, критеріїв оцінки їхньої ефективності, механізмів захисту викривачів, а також належної цифровізації значно знижує конкурентоспроможність українських енергетичних компаній та рівень довіри з боку партнерів і інвесторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику впровадження комплаєнсу в енергетиці досліджують українські та міжнародні науковці, експерти з корпоративного управління, представники міжнародних організацій. Серед українських авторів варто відзначити

праці Р.Г. Афанасьєва, О.М. Вінник, В.К. Мамотова, які аналізують нормативне забезпечення, підходи до формування комплаєнс-культури, проблеми антикорупційної політики. О.С. Янкова, Я.М. Шевченко та В.С. Щербина розглядають специфіку ризик-менеджменту та інформаційної безпеки в енергетичному секторі.

Серед міжнародних джерел – Директива (ЄС) 2019/1937 щодо захисту викривачів, рекомендації OECD (2015) з корпоративного управління державними підприємствами, антикорупційні стандарти FCPA (США), підходи до нефінансової звітності (ESG) та кращі практики цифровізації комплаєнсу.

Аналіз сучасної літератури та досвіду провідних країн свідчить, що ефективний комплаєнс не обмежується лише антикорупційними заходами, а стає інтегрованою частиною стратегії управління компаніями, забезпечуючи прозорість, сталий розвиток та відповідальність перед суспільством. Водночас в Україні досі бракує комплексних досліджень, присвячених впровадженню сучасних комплаєнс-систем саме в енергетичній галузі з урахуванням ESG, цифрових інновацій та європейських стандартів.

Мета статті. Метою статті є комплексний аналіз сучасного стану впровадження комплаєнсу як інструменту управління ризиками в енергетичному секторі України, порівняння вітчизняного та міжнародного досвіду, а також розроблення практичних пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання з урахуванням викликів ESG, цифровізації та євроінтеграції.

Основні результати дослідження. Теоретичні основи комплаєнсу в енергетичній галузі

Комплаєнс – це система заходів, політик, процедур, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, міжнародних стандартів, внутрішніх нормативних актів і етичних норм. В енергетиці комплаєнс має багатовекторний характер, охоплюючи антикорупційні, фінансові, ESG-та IT-напрями.

Основні функції комплаєнсу:

- Моніторинг змін законодавства;
- Оцінка та управління ризиками;
- Розробка і впровадження внутрішніх політик та процедур;
- Навчання персоналу і формування комплаєнс-культури;
- Реагування на інциденти та проведення внутрішніх розслідувань;
- Ведення звітності та взаємодія з контролюючими органами.

У сучасних умовах комплаєнс стає ключовим елементом корпоративного управління, впливає на репутацію, інвестиційну привабливість, можливість участі у міжнародних проєктах.

Міжнародний досвід і кращі практики

У країнах ЄС впровадження комплаєнсу в енергетиці є обов'язковою вимогою для великих компаній, особливо з державною участю.

– Директива ЄС 2019/1937 встановлює вимоги щодо створення внутрішніх каналів повідомлень про порушення, захисту викривачів, прозорості процедур розслідувань.

– OECD Guidelines (2015) зобов'язують компанії забезпечувати незалежний комплаєнс-контроль, регулярний аудит, публічну нефінансову звітність.

– ESG-комплаєнс: міжнародна практика показує, що інтеграція екологічних, соціальних і управлінських стандартів (ESG) у корпоративну політику є не лише вимогою партнерів та інвесторів, а й конкурентною перевагою на ринку.

У США діють Sarbanes-Oxley Act, FCPA, а також рекомендації щодо цифровізації комплаєнсу – використання IT-рішень для моніторингу транзакцій, аналізу ризиків, навчання співробітників.

Стан комплаєнсу в енергетичному секторі України

В Україні комплаєнс у енергетиці поки що має фрагментарний характер:

– Закон «Про запобігання корупції» містить загальні вимоги до внутрішнього контролю, але не визначає чітко структуру комплаєнс-програм, критерії оцінки ефективності, обов'язки комплаєнс-офіцерів.

– Регулювання державних підприємств здійснюється низкою підзаконних актів, але відсутній уніфікований підхід до ризик-менеджменту та звітності.

– Недостатня цифровізація – більшість підприємств використовують застарілі підходи до аналізу ризиків, бракує комплексних IT-рішень.

Основні проблеми:

- низький рівень комплаєнс-культури;
- формалізм у розробці політик;
- відсутність механізмів захисту викривачів;
- нестача фахівців у сфері комплаєнсу;
- слабка інтеграція ESG-стандартів;
- недостатня увага до кібербезпеки та захисту даних.

Цифровізація та інновації у комплаєнсі

Глобальні тренди свідчать про активне впровадження цифрових технологій у сфері комплаєнсу:

- автоматизовані системи моніторингу транзакцій;
- застосування штучного інтелекту для виявлення аномалій;
- онлайн-платформи для навчання співробітників та анонімних повідомлень;
- інтеграція комплаєнс-систем із системами корпоративного управління (ERP, CRM).

В Україні такі підходи лише починають впроваджуватися в пілотних проєктах, що вимагає підтримки на законодавчому рівні.

Комплаєнс і ESG в енергетичному секторі

Сучасний європейський і світовий енергетичний бізнес дедалі більше фокусується на інтеграції принципів ESG. Для українських компаній це означає:

- необхідність розробки нефінансової звітності;
- імплементацію екологічних і соціальних стандартів;
- прозорість у корпоративному управлінні;
- регулярний незалежний аудит систем комплаєнсу.

Переваги інтеграції ESG-комплаєнсу – підвищення довіри інвесторів, конкурентоспроможності, стійкості до регуляторних і репутаційних ризиків.

Авторські пропозиції та новизна

На основі проведеного аналізу пропонуються наступні шляхи вдосконалення правового регулювання комплаєнсу в енергетичному секторі України:

1. Розробка окремого закону України «Про комплаєнс у стратегічних галузях», який передбачатиме:

- визначення структури комплаєнс-програм для енергетичних компаній різних форм власності;
- обов'язкове призначення незалежного комплаєнс-офіцера;

- деталізацію процедур внутрішніх розслідувань;
- впровадження механізму захисту викривачів;
- вимоги до щорічної публічної нефінансової та ESG-звітності.

2. Внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції»:

- запровадження відповідальності топ-менеджменту за невиконання комплаєнс-вимог;
- адміністративна відповідальність за ненадання або фальсифікацію комплаєнс-звітності.

3. Адаптація положень Директиви ЄС 2019/1937 та рекомендацій OECD з урахуванням особливостей українського енергетичного ринку:

- надання державним органам повноважень із контролю за ефективністю комплаєнсу;
- створення відкритого реєстру комплаєнс-звітності для енергетичних компаній.

4. Запровадження обов'язкового незалежного аудиту комплаєнс-систем для державних і стратегічних підприємств з оприлюдненням результатів на офіційних порталах.

5. Створення умов для цифровізації комплаєнсу:

– розвиток цифрових платформ для моніторингу, навчання, звітності;
– впровадження сучасних IT-рішень для аналізу ризиків, захисту даних, інцидент-менеджменту.

6. Розвиток комплаєнс-культури та професійної освіти:

– підготовка сертифікованих фахівців із комплаєнсу для енергетичного сектору;
– співпраця бізнесу, держави та освітніх установ у сфері навчання і поширення кращих практик.

Наукова новизна запропонованих підходів полягає в поєднанні вимог антикорупційного, ESG-, цифрового комплаєнсу в єдиній системі корпоративного управління, а також в обґрунтуванні необхідності законодавчого

закріплення інноваційних інструментів для підвищення прозорості та стійкості енергетичних компаній.

Висновки. Впровадження ефективних комплаєнс-систем є необхідною умовою сталого розвитку енергетичного сектору України, забезпечення інвестиційної привабливості, прозорості, зниження рівня корупційних, регуляторних, фінансових та екологічних ризиків. Досвід країн ЄС, США та міжнародних організацій підтверджує доцільність інтеграції антикорупційних, ESG- та цифрових стандартів у корпоративну практику енергетичних компаній.

З огляду на сучасні виклики та європейські інтеграційні процеси, вдосконалення законодавчої бази, цифровізація комплаєнсу, розвиток нефінансової звітності та культури відповідальності мають стати пріоритетами для держави та бізнесу. Реалізація запропонованих підходів дозволить підвищити якість управління, довіру до ринку, забезпечити стійкість і конкурентоспроможність українського енергетичного сектору в глобальному вимірі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII.
2. Мамутов В.К. Господарське право України: Навч. посібник. К.: Юрінком Інтер, 2009. 472 с.
3. Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law. URL: <https://www.legislation.gov.uk/eudr/2019/1937>.
4. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015_9789264244160-en.html
5. Янкова О.С. Ризики в енергетичній безпеці України: юридичний аспект. *Юридичний журнал*. 2021. № 3. С. 22–34.
6. Щербина В.С. Правові засади захисту інформації в Україні. К.: Юрінком Інтер, 2020. 336 с.
7. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), U.S. Department of Justice. URL: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
8. Sarbanes-Oxley Act, 2002. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>
9. Evaluation of Corporate Compliance Programs (DOJ, 2020). URL: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>
10. OECD (2023), Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/annualreports-on-the-guidelines-for-multinational-enterprises.htm>
11. ESG Reporting Guide for Energy Sector (World Energy Council, 2022). URL: <https://www.worldenergy.org/assets/downloads/ESG-Reporting-Guide-2022.pdf>