Дмитро Москаленко, генеральний директор ПрАТ «УДП». Як вбити корупцію: власний досвід

У пароплавства багато позитивних новин. Ми починаємо співпрацю з IFC, що відкриває перспективу залучення масштабних інвестицій у наш новий флот. Успішно просуваємо проєкт з диджиталізації. Розширюється кількість точок завантаження. Запустили в роботу наш найпотужніший буксир – тритисячник, який працює з караванами вантажопідйомністю 12 тис. тонн.

Але, на жаль, мусимо витрачати час і сили не лише на розвиток. Ще з минулого року б’ємося з корупцією і наразі наша боротьба перетворилася на екзистенційну. Середини немає. Або ми, або вони – зрадники, мародери, крадії.

Перші місяці на підприємстві ми займалися глобальними задачами – рятували пароплавство від банкрутства, закупали запчастини та відновлювали ремонти, виводили флот з відстою, налаштовували експорт зернових з України. Рятували від відчуження нерухомість УДП за кордоном.

Згодом почали уважніше занурюватись у деталі роботи підрозділів і відверто жахнулися. Спочатку навіть складно було уявити, наскільки глибоко УДП отруєне тіньовими схемами.

Найбільш поширені зловживання пов’язані з крадіжками солярки. Облік витрат палива в УДП в усі часи був суто формальним. Бухгалтерія списувала по нормах, на суднах традиційно залишалася значна частка «зекономленої» солярки. Іноді десятки тонн. Ми з’ясували, що паливо зливали і продавали на Середньому Дунаї, або у нейтральних водах на так званій 61 милі. Або прямо в УДП. Під виглядом утилізації лляльних вод.

До схем було залучено чимало наших співробітників. Вносили фіктивні дані, вивозили паливо з території. Повинні були контролювати, але за фактом, «не помічали», що відбувається. Кожен з учасників, напевно, щось отримував.

Ще одна злочинна схема, яку ми виявили – виконання робіт для третіх осіб з використанням матеріалів або техніки УДП. Знову ж таки, у крадіжках задіяно широке коло осіб. Як це працювало. Подавалась фіктивна заявка на ремонт неіснуючих поломок. Виписувались матеріали. Ремонтний підрозділ виконував ремонт. Але не барж УДП. За наш рахунок ремонтувалися інші судновласники.

Останній час ми викриваємо одну схему за іншою, занурюємось у деталі, уважно перевіряємо кожен факт. В результаті на поверхню спливають чергові зловживання, які наші співробітники намагались старанно приховувати.

Один з прикладів: два наші портові буксири обслуговували сторонній флот без фіксації у суднових журналах. Колеги з АМПУ допомогли нам виявити десятки таких операцій за декілька місяців, на які витрачено приблизно 6 тонн палива. Пароплавству завдана шкода на десятки тисяч євро. І це лише по двом суднам!

Що з цим усім робити?

По-перше, проблему не вирішити лише заміною персоналу. Ми приводили людей з галузі, які «випромінювали бажання» разом з нами працювати на інтереси держави. А згодом деякі нові керівники швидко порозумілися з місцевими корупціонерами. Довелось їх позбавлятися.

Тому наш *перший принцип*: лікування хвороби корупції має полягати у максимальному обмеженні людського фактору.

Наприклад, ми почали вимагати, щоб кожний ремонт супроводжувався фото- і відеозвітом. За принципом – «було/стало». І сталося диво! Кількість поломок одразу

зменшилась втричі. Як виявилося, раніше нам замилювали очі. Навмисно роздували обсяг ремонтів, залучали додаткові ресурси, які насправді не потрібні.

Ще з минулого року на суднах почали встановлювати системи онлайн-контролю. В режимі реального часу датчики показують нам витрати палива. Диспетчер бачить маршрут переміщення судна. Маніпуляції з паливом за таких умов стають на порядок складнішими. Процес обладнання флоту не настільки швидкий, адже наша техніка дуже стара – це все одно, що на «Жигулі» 1970 року намагатися поставити АБС. Але ми впорались. Найпотужніший наш буксир виконує перший рейс після ремонту вже з датчиками.

Цього року плануємо обладнати системою відеоспостереження увесь флот, ремонтні, складські приміщення. Тобто кінцева мета створити багаторівневу систему контролю. Звісно, і датчики, і камери можна вимкнути, але це не пройде непоміченим. Крім того, норми витрат палива будуть сформовані вже на основні реальних даних. Таким чином, система контролю майже не залишить простору для зловживань.

Звісно, був відчутний опір. Нас намагалися переконати, нібито на судна з датчиками та відеоспостереженням складно сформувати екіпажі. Лякали, що наші реформи залишать підприємство без судноводіїв. Але ми чітко дали зрозуміти – «як раніше» вже не буде. І все запрацювало.

До речі, нова система контролю УДП несподівано зацікавила власників приватних суднохідних компаній Дунаю. Наші розслідування змусили їх замислитись і почати рахувати, адже крадіжки палива – це проблема, яка стосується всіх учасників ринку. Сподіваюся, ми об’єднаємо наші зусилля – ринок нелегального палива на Дунаї має бути знищений!

Другий принцип, який ми сповідуємо, – невідворотність покарання.

Кожен наш співробітник, кожен чиновник, кожен підприємець,

кожен правоохоронець, що є співучасниками крадіжок, мають знати, що врешті-решт доведеться відповідати. Нічого не забудеться. Тому краще не починати.

Ми повністю перезавантажили роботу внутрішньої служби безпеки. Почистили її від спадку попередників та випадкових людей. І тепер наша СБ проводить розробку, аналізує паливні звіти, акти приймання та витрат, договори з контрагентами, виявляє ключових фігурантів паливних та інших схем. Передаємо в Нацполіцію і матеріали по наших попередниках. Є підозра, що саме вони до останнього часу «кришували» тіньовий обіг палива. Будемо рити, будемо йти до кінця. І, обіцяю, доберемося до всіх.

І, нарешті, *третій принцип* — зміна корпоративної культури. Традиція крадіжок формувалася десятиріччями. Взяти у підприємства, тобто держави, не вважалося аморальним. У багатьох людей це вже на рівні ментальності. Як змінювати культуру? Лише репресії не спрацюють. Потрібен власний приклад — нульова толерантність до корупції має починатися з топ-менеджменту. А ще людям потрібно надати можливість заробляти більше, працюючи чесно. Ми вже почали рухатися цим шляхом. Впевнений, що він єдино правильний.