

УДК 657

С. В. Гарнага,  
аспірант, ДВНЗ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ДІЙ ДЛЯБОРОТЬБИ З ШАХРАЙСТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Стаття присвячена проблемі протидії шахрайству, побудови надійної системи контролю та управління ризиками. Автор описує елементи комплексної програми боротьби з шахрайством.*

*The article is devoted to the problem of fraud prevention and a creation of effective control and risk-measured system. Author suggests a complex program of fraud prevention.*

**Ключові слова:** Шахрайство, Ризик, Система Контролю, Аудит, Розслідування.

*Для создания надежной стратегии предотвращения мошенничества необходимо, чтобы она имела поддержку на самом высоком уровне в организации и была вписана в самую корпоративную культуру. Угрозы мошенничества носят динамический характер, мошенники постоянно придумывают новые способы использования слабейших звеньев организации в корыстных целях.*

*Филип Робинсон. Начальник отдела  
финансовых преступлений, агентства по финансовым услугам.*

Кризові явища в світовій економіці змусили підприємства приділяти значну увагу достовірності, об'єктивності та релевантності фінансової інформації. Рівень довіри до показників фінансової звітності визначається ступенем ефективності системи внутрішнього контролю, яка направлена на попередження помилок та викривлень облікової інформації. Підприємства внаслідок шахрайства втрачають величезні кошти, репутацію та конкурентне становище на ринку, а інколи і весь бізнес. Неefективна система контролю - це головна передумова виникнення ризиків шахрайства.

В Україні проблеми шахрайства на підприємстві приділена незначна увага, оскільки більшість вчених намагаються розглядати шахрайство у призмі правового регулювання даного поняття, часто забуваючи про його економічну сутність. Натомість проблема шахрайства даний час знаходиться в центрі уваги міжнародних аудиторських компаній «великої четвірки», які кожного року проводять дослідження шахрайства, опитуючи більш ніж 2000 співробітників різних компаній з 22 країн світу.

Дослідженню економічного та психологічного аспектів діяльності шахраїв присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: О.А. Петрик, І.Ю. Чумакова, Дж. Робертсон, С. Альбрехт, Дж. Венц, Т. Уільямс, Дж. Уеллс та інші.

Метою даної статті є визначення основних напрямків розробки комплексної програми дій, спрямованої на протидію шахрайству всередині підприємства.

Відповідно до визначення, запропонованого Асоціацією сертифікованих спеціалістів із розслідування шахрайства (ACFE), «шахрайство» - це використання службового становища для цілей особистого збагачення шляхом неналежного використання або крадіжки власності чи ресурсів організації [1, с. 5].

Комплексна програма боротьби з шахрайством має включати в себе оцінку ризиків, створення системи управління ризиками шахрайства та розробку механізму елімінації наслідків шахрайства та попередження їх у майбутньому.

Метою розробки підприємствами ефективної програми боротьби з шахрайством є вирішення наступних завдань:

- Забезпечення розуміння менеджментом підприємства, як діють різні системи контролю і які вимоги до них висуваються;
- Опис взаємодії засобів контролю, розмежування прав доступу працівників до різних рівнів інформації, розробка посадових інструкцій;
- Проведення роботи з оцінки ризиків, розробка кодексу корпоративної етики та створення механізмів зворотного зв'язку на корпоративному рівні між персоналом та менеджментом.

Дієва програма протидії шахрайству повинна відповідати бізнес-цілям підприємства та очікуванням ринку і має складатися з наступних етапів:

- **Оцінка.** Співставлення існуючої системи контролю з вимогами законодавства та світовою практикою, враховуючи зарубіжний досвід проведення розслідувань фактів шахрайства всередині компанії.
  - **Визначення ризиків.** Визначення зацікавлених сторін, меж необхідного аналізу, стану існуючої системи управління ризиками шахрайства та шляхів її удосконалення.
  - **Розробка програми.** Розробка комплексної програми системи контролю направленої на попередження, виявлення та реагування на факти шахрайства.
  - **Запровадження.** Запровадження комплексної програми та ефективної системи контролю в компанії, призначення відповідальних працівників з числа вищого керівництва компанії за функціонування засобів контролю.
- Комплексної програми має включати наступні напрямки боротьби з шахрайством:
- **Попередження** - зниження ризиків виникнення шахрайства, шляхом створення кодексу корпоративної етики, проведення семінарів на тему протидії шахрайству та розподілу повноважень між співробітниками.
  - **Виявлення** - своєчасне розкриття фактів шахрайства та інших неправомірних дій, шляхом оцінки на постійній основі ризику шахрайства, використання анонімних опитувань, контрольних перевірок, проведення зовнішніх аудиторських перевірок, планування та бюджетування діяльності компанії та відслідковування відхилень від планових показників.
  - **Реагування** - прийняття заходів, щодо виправлення ситуації, яка склалася та усунення наслідків шахрайства, шляхом проведення внутрішніх розслідувань, залучення зовнішніх експертів з метою проведення незалежного фінансового аналізу неправомірних дій та оцінки матеріальної шкоди завданої підприємству, консультування стосовно санкцій та штрафів до винних осіб.

За напрямками боротьби з шахрайством можна виокремити наступні елементи комплексної, які наведені в Табл. 1:

Табл. 1. Приклад основних елементів комплексної програми протидії шахрайству

| Попередження | Виявлення | Реагування |
|--------------|-----------|------------|
|--------------|-----------|------------|

| Нагляд з боку ради директорів/аудиторського комітету<br>Функції виконавчого керівництва всіх рівнів<br>Функції внутрішнього аудиту |                                                      |                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Оцінка ризику шахрайства                                                                                                           | «Гарячі лінії» і механізм зворотнього зв'язку        | Порядок проведення внутрішніх розслідувань             |
| Кодекс корпоративної етики та внутрішньо фірмові стандарти, посадові інструкції тощо                                               | Аудит та поточний контроль                           | Дисциплінарна відповідальність та система підзвітності |
| Уважність при наборі персоналу та виборі контрагентів                                                                              | Аналіз даних використовуваних в процесі розслідувань | Порядок розкриття інформації                           |
| Система внутрішніх комунікацій та навчань                                                                                          |                                                      | Порядок проведення заходів по виправленню порушень     |

**Попередження.** Деталізуючи деякі елементи, запропонованої комплексної програми боротьби з шахрайством необхідно зазначити, що рада директорів має виконувати наглядову функцію та відігравати значну роль в функціонуванні системи контролю спрямованої на зниження ризику шахрайства. Рада директорів разом з виконавчим керівництвом повинна нести відповідальність за створення відповідної «атмосфери» всередині підприємства та забезпечувати підтримку етичних принципів і відповідних стандартів ділової практики.

Для практичної реалізації своїх обов'язків рада директорів може делегувати функції по нагляду за ризиками шахрайства спеціальному комітету, наприклад, Аудиторському комітету, який, виконуватиме наступні задачі:

- Оцінка та обговорення питань, виявлених в процесі аналізу ризику шахрайства;
- Обговорення з внутрішніми та зовнішніми аудиторями результатів оцінки якості системи контролю компанії, яка направлена на боротьбу з шахрайством.

Для забезпечення ефективності систем контролю важливо, щоб відповідальність за управління ризиками покладалась на осіб, які мають значні повноваження чи відіграють значну роль у політиці компанії. Наприклад, генеральний директор, керуючи компанією у певному стилі, може створити необхідну атмосферу в колективі та відігравати ключову роль в розповсюдженні культури етичних та професійних стандартів всередині підприємства. Генеральний директор має подавати приклад поведінки для своїх співробітників, приділяючи необхідну увагу боротьбі з шахрайством, а також змушуючи відповідати тих осіб у керівництві підприємства, в чиїх підрозділах трапляються факти шахрайства.

Для найбільш ефективної боротьби з шахрайством на підприємстві варто призначити людину, яка буде нести відповідальність за протидію ризикам шахрайства. В її обов'язки має входити координація дій внутрішніх аудиторів у розслідуванні фактів шахрайства, а також вирішення наступних питань:

- Координація дій по оцінці та управлінню ризиками, пов'язаними з шахрайством на підприємстві;
- Визначення основних аспектів політики та стандартів корпоративної культури;
- Контроль структури та функціонування системи контролю, направленої на боротьбу з шахрайством;
- Звітвання перед Радою директорів та/або Аудиторським комітетом по результатам проведеної роботи по управлінню ризиками шахрайства.

Функції служби внутрішнього аудиту відіграють важливу роль у боротьбі з шахрайством. Служба внутрішнього аудиту покликана допомагати керівництву підприємства в роботі по попередженню, виявленню та реагуванню на ризики шахрайства. Внутрішні аудитори мають відповідати за виконання наступних функцій:

- Оцінювання складу та ефективності реалізації засобів контролю, направлених на боротьбу з шахрайством;
- Проведення оцінки ризиків шахрайства та розробка стратегій зниження цих ризиків;
- Надання звітів Раді директорів/Аудиторському комітету про проведення оцінки системи внутрішнього контролю, розслідування фактів шахрайства та інших заходів.

Оцінка ризиків шахрайства допомагає вищому керівництву підприємства зрозуміти унікальний склад ризиків, виявити недоліки та слабкі місця в системі, яка повинна покривати такі ризики, та затвердити комплексну програму боротьби з шахрайством, в якій визначити необхідні засоби контролю для зниження даних ризиків.

Керівництво має слідкувати, щоб оцінка ризиків проводилась в цілому по підприємству, включаючи всі значні підрозділи, процеси та відношення з клієнтами. Кодекс корпоративної етики – це один з найважливіших інструментів доведення до працівників інформації, щодо основних стандартів, які регулюють їх поведінку на роботі. Якщо в кодексі правильно прописати всі аспекти та довести їх до співробітників, це буде слугувати не тільки підтвердженням політики підприємства, а також визначить культуру компанії, буде демонструвати схильність керівництва дотримуватися етичних принципів.

**Виявлення.** Важливими інструментами для виявлення фактів шахрайства та визначення якості засобів контролю компанії – аудит та поточний контроль. Служба внутрішнього аудиту має розробити комплексний план перевірок та поточного контролю, який би враховував отримані результати в процесі оцінки ризиків, пов'язаних з шахрайством.

План перевірок та поточного контролю має охоплювати напрямки діяльності, які чітко зорієнтовані на характер та ступінь ризиків. Всі ризики необхідно ранжувати відповідно до рівня ймовірності, чим вищий рівень ймовірності, тим вищий має бути пріоритет контролю ризику.

Більшість ризиків шахрайства як фактичних так і потенційних можуть міститися в фінансових та операційних даних компанії. Вони можуть бути виявлені за допомогою спеціальних інструментів та методів. Для проведення превентивного аналізу даних слід використовувати аналітичні та перехресні тести. В результаті таких тестів можуть бути виявлені невідомі зв'язки, які допоможуть розкрити схеми шахрайства та протиправних дій, які раніше могли бути не поміченими керівництвом компанії.

**Реагування.** Механізм реагування на виявлені факти шахрайства має відповідати за провадження превентивних заходів та елімінації шкоди, завданої внаслідок протиправних дій.

При виявленні фактів шахрайства менеджмент підприємства має ініціювати проведення внутрішнього розслідування для з'ясування обставин та отримання доказів здійснення протиправних дій, з метою вибору правильної лінії поведінки.

У ході проведення внутрішнього розслідування керівництво зможе з'ясувати наявні проблеми контролю та не допустити розголосу фактів шахрайства за межі підприємства, щою разі втручання в справу державних слідчих органів могло б неминуче статися.

Налагоджена та надійна система дисциплінарної відповідальності працівників – це ефективний засіб контролю, який можна використати для протидії шахрайству [3, с.10]. Дисципліна має бути направлена на додержання працівниками всіх принципів та правил компанії. За порушення дисципліни слід застосовувати санкції та штрафи, що має попередити ухилення в майбутньому працівників від виконання норм корпоративної культури та продемонструє, що керівництво компанії ставить управління ризиками, як пріоритетну задачу. Також важливим дисциплінуючим аспектом є притягнення до відповідальності менеджерів за порушення своїх підлеглих. Менеджери мають нести відповідальність, у випадках коли вони знали або повинні були знати про факти шахрайства.

Комплексна програма протидії шахрайству направлена на управління ризиками та побудову надійної системи контролю. Ефективна система внутрішнього контролю здатна мінімізувати ризики шахрайства з метою надання впевненості керівництву підприємства та зовнішнім користувачам звітності в її об'єктивності та достовірності.

Запропонований комплексний підхід до боротьби з шахрайством дозволяє вирішувати проблему шахрайства за різними напрямками: попередження, виявлення, реагування. Розробка комплексної програми відіграє важливу роль, оскільки допомагає керівництву компанії побачити весь механізм контролю в цілому та звернути увагу на підвищення ефективності функціонування конкретних засобів контролю. Всі засоби контролю тісно пов'язані між собою їх системне та комплексне застосування може дати свій синергетичний ефект для протидії шахрайству. Жоден окремо взятий засіб контролю не буде мати значного впливу на вирішення проблеми боротьби з шахрайством.

Запровадження на практиці комплексної програми боротьби з шахрайством допоможе керівництву створити ефективну систему управління ризиками, надійно оцінювати стан системного контролю, отримувати об'єктивну інформацію про фінансовий стан компанії.

В подальшому дослідження програми боротьби з шахрайством планують проводити за окремими напрямками: попередження, виявлення та реагування для більш детального вивчення існуючих засобів контролю та пошуку нових превентивних інструментів, а також провести глибокий аналіз побудов систем управління ризиками.

#### Список використаної літератури:

1. Борьба с корпоративным мошенничеством // Deloitte Touche Tohmatsu Limited. – П. 2007. – С. 28
2. Дячки Л.І. Внутрішній аудит: Стандарти професійної етики. / Науковий вісник, 2004, вип. 14.1. – С. 132 -135.
3. Европейское исследование по вопросам управления рисками мошенничества, 2009 год. Резюме для Украины. // Ernst&Young. – И. – С. 18.
4. The global economic Crime Survey 2009 // PricewaterhouseCoopers. – И. – С. 23.
5. Робертсон Дж. Аудит: Пер. с англ. – М.: КРМГ, 1993. – 496 с.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"