

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-36>**Марушко Н.С.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку
Львівського державного університету внутрішніх справ***Горбан І.М.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку
Львівського державного університету внутрішніх справ***Marushko Nadiia***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Accounting,
Lviv State University of Internal Affairs***Gorban Iryna***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Accounting,
Lviv State University of Internal Affairs*

МЕХАНІЗМ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВУ ІНСТРУМЕНТАМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

MECHANISM TO COUNTER SCAM WITH INTERNAL CONTROL TOOLS

АНОТАЦІЯ

Стаття розкриває формування механізму протидії шахрайства та економічним злочинам інструментами внутрішнього контролю. Проведено оцінку найбільш поширених видів економічних злочинів та шахрайства та описано їхній вплив та наслідки для підприємства. Доведено необхідність побудови механізму внутрішнього контролю як дієвого інструменту протидії шахрайству. Визначено, що механізм протидії економічним злочинам та шахрайству повинен використовувати інструмент внутрішнього контролю як дієвий засіб управління, метою якого є своєчасне виявлення відхилення від нормального процесу діяльності суб'єкта підприємницької діяльності та здійснення адекватних управлінських заходів щодо поліпшення фінансового стану. Систематизовано принципи внутрішнього контролю для протидії шахрайству та описано механізм протидії шахрайству з використанням таких елементів, як правовий, організаційний та економічний.

Ключові слова: внутрішній контроль, економічні злочини, шахрайство, захист активів, механізм протидії шахрайству.

АННОТАЦИЯ

Статья раскрывает формирование механизма противодействия мошенничеству и экономическим преступлениям инструментами внутреннего контроля. Проведена оценка наиболее распространенных видов экономических преступлений и мошенничества и описано их влияние и последствия для предприятия. Доказана необходимость построения механизма внутреннего контроля как действенного инструмента противодействия мошенничеству. Определено, что механизм противодействия экономическим преступлениям и мошенничеству должен использовать инструмент внутреннего контроля как действенное средство управления, целью которого является своевременное выявление отклонения от нормального процесса деятельности субъекта предпринимательской деятельности и осуществления адекватных управленческих мероприятий по улучшению финансового состояния. Систематизированы принципы внутреннего контроля по противодействию мошенничеству и описан механизм противодействия мошенничеству с использованием таких элементов, как правовой, организационный и экономический.

Ключевые слова: внутренний контроль, экономические преступления, мошенничество, защита активов, механизм противодействия мошенничеству.

ANNOTATION

The article reveals the formation of a mechanism for combating fraud and economic crimes with the tools of internal control. An assessment of the most common types of economic crimes and fraud and describes their impact and consequences for the company. Attention is focused on the fact that today fraud is a threat to the stable development of any enterprise. Fraud has affected more than half of Ukrainian businesses in recent years, and these losses tend to go far beyond financial losses. The article discusses the consequences of fraud and economic crimes, which can cause significant damage to intangible assets (relationships with business partners, reputation, brand), and are extremely important factors for the successful operation and development of any organization. The necessity of building an internal control mechanism as an effective tool to combat fraud is proved. It is determined that the mechanism for combating economic crimes and fraud should use the tool of internal control as an effective means of management, the purpose of which is to timely detect deviations from the normal business process and implement adequate management measures to improve financial condition. The paper examines the general scientific principles of control, and describes the need for their use for internal control. In view of this, the authors propose to follow the following principles of internal control to form a mechanism to combat fraud: efficiency, legality, continuity of control, independence and objectivity, inevitability of control and punishment and publicity. The elements of the internal control mechanism for counteracting fraud are evaluated, and the mechanism of counteracting fraud is described using such elements as legal, organizational and economic. The legal mechanism allows to ensure the cessation of dishonest actions on the part of staff in the process of internal conflict and to bring the perpetrators to justice. The organizational mechanism for fraud prevention allows the formation of a system of relationships between owners and employees, with an important element is the internal control service. The economic mechanism provides an effective system of staff motivation, allows to create a system to prevent fraud in the enterprise, in which fraud and economic crimes for each employee in the enterprise are unprofitable.

Key words: internal control, economic crimes, fraud, asset protection, anti-fraud mechanism.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Адаптація управління до ринкових умов вимагає вдосконалення контролю діяльності підприємств як важливої функції управління. З огляду на це, внутрішній контроль, який здійснюється на підприємствах, є ключовим складником системи управління підприємством. Сьогодні на діяльність підприємств істотною мірою впливають нові вимоги бізнесу та корпоративного управління, глобалізація, застосування єдиних або уніфікованих правил ведення бухгалтерського обліку та аудиту тощо. За таких обставин завдання наукового обґрунтування внутрішнього контролю підприємств полягає у розбудові умов їхньої діяльності, адекватних змінам у суспільно-господарському середовищі.

Разом із тим контроль повинен забезпечувати захист активів і протидію економічними злочинами та шахрайству. Відомо, що економічні злочини та шахрайство у всіх сферах бізнесу мають тенденцію до збільшення. Практично на більшості підприємств існують випадки зловживань із боку персоналу та партнерів. На думку зарубіжних експертів, а також за даними контрольно-ревізійної діяльності, близько третини активів з обороту підприємств можуть виводитися завдяки недобросовісним та шахрайським діям найманого персоналу, стейкхолдерами, а також власниками бізнесу, що, своєю чергою, сприяє зниженню ефективності діяльності бізнесу, зниженню його вартості, а в окремих випадках створює потенційні передумови загроз виникнення банкрутства підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Сьогодні ставить нові виклики під час оцінювання економічних злочинів та шахрайства та формування контролю як дієвого механізму боротьби з ними. Багатогранний характер даної проблеми потребує досліджень питань оцінки видів економічних злочинів та шахрайства, а також вивчення механізму протидії їм. Організація та функціонування механізму внутрішнього контролю дадуть змогу своєчасно виявити та запобігти шахрайству на підприємстві.

Сьогодні ефективність ведення бізнесу та формування системи протидії економічними злочинами та шахрайству залежать насамперед від організації системи внутрішнього контролю. Допущені помилки та шахрайство, виявлені під час здійснення контролю, – це проблема, яка широко вивчається науковцями і практиками. Проблеми зловживань на підприємствах у вигляді помилок та шахрайства приділяли увагу вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Л. Гречаник [1], Н. Дорош [2], Т. Каменська [3], Т. Климко [4], Л. Михальчишина [5], Н. Сокровольська [6] та ін. Однак із кожним роком дана проблема загострюється і залишається актуальною для подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у вивченні і систематизації знань щодо видів економічних злочинів та шахрайства на підприємстві та формуванні механізму внутрішнього контролю як дієвого інструменту протидії їм.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Загальновідомим є те, що шахрайство – серйозна загроза стабільності та життєздатності будь-якої організації. Збитки внаслідок шахрайства, як правило, виходять далеко за межі фінансових утрат. Шахрайство може також завдати суттєвої шкоди нематеріальним активам (відносини з бізнес-партнерами, репутація, бренд), що є надзвичайно важливими чинниками для забезпечення успішної діяльності та розвитку будь-якої організації.

За результатами оцінки Всесвітнього дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020 р. [6], яке проводиться в Україні кожні два роки починаючи з 2009 р., видно, що 51% респондентів постраждали від шахрайства за останні 24 місяці. Цей показник вищий, аніж середній у світі (47%), та зріс порівняно з 48% у 2018 р. Понад третини респондентів України постраждали від 2–5 інцидентів шахрайства за останні 24 місяці (рис. 1) [7]. Хабарництво та корупція залишаються одними з основних видів економічних злочинів, негативний вплив яких зазнають українські підприємства: 73% респондентів відповіли, що їхні організації стали жертвами випадків хабарництва та корупції протягом останніх двох років. У світі лише 25% респондентів відповіли, що їхні організації стикалися з випадками хабарництва та корупції [8].

Разом із тим більшість українських організацій усе ще не займається профілактикою шахрайства, а лише реагує або захищається, коли факт шахрайства вже відбувся:

- лише 50% опитаних організацій в Україні не проводили взагалі або проводили лише неформальну перевірку та постійний моніторинг добросовісності своїх контрагентів;
- лише 59% українських організацій провели розслідування свого найгіршого випадку шахрайства, та лише третина повідомила про нього наглядову раду;
- лише 3% респондентів в Україні залучили зовнішнього форензик-експерта у відповідь на свій найгірший випадок шахрайства порівняно з 20% респондентів у світі;
- кожна четверта організація в Україні не має спеціальної програми з управління ризиками; 22% респондентів в Україні не проводили жодної оцінки ризиків за останні два роки [7].

Окрім того, лише 27% українських організацій проводили перевірку дотримання законодавства (due diligence) у сфері протидії хабарництву та корупції в процесі придбання/поглинання іншого бізнесу (порівняно із 45% організацій у світі) [8].

Загальновідомо, що контроль у системі управління підприємством є не лише інстру-

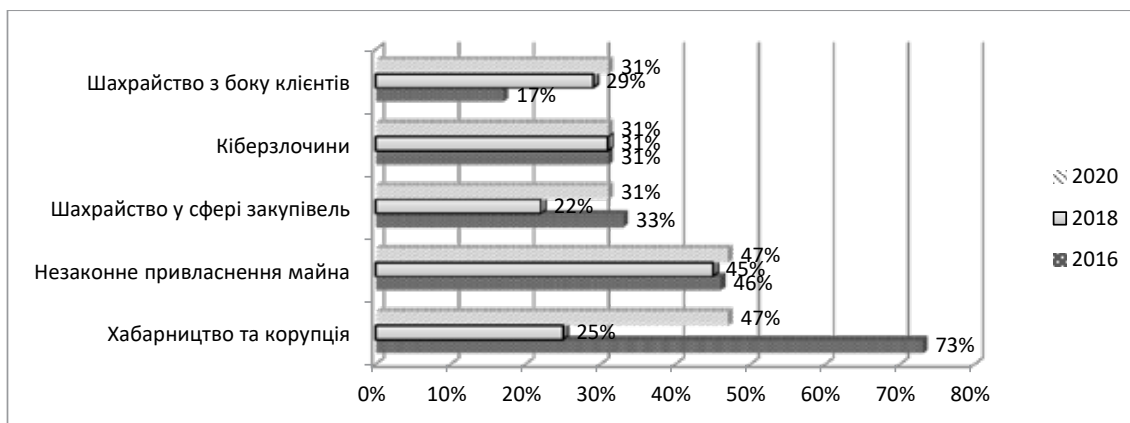


Рис. 1. Оцінка видів економічних злочинів та/або шахрайства в Україні, виявлені протягом 2016–2020 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [7; 8]

ментом забезпечення ефективності його діяльності, а й засобом виявлення зловживань, економічних злочинів та протидії шахрайству.

У результаті оцінки 31% опитаних респондентів в Україні вживають заходи з підвищення ефективності бізнес-процесів, зокрема механізмів внутрішнього контролю. Аналогічні заходи внутрішнього контролю організації застосовують для протидії стимулу до вчинення шахрайських дій та виправданню таких дій, як зазначили 31% та 30% українських респондентів відповідно [8].

Отже, механізм протидії недобросовісним діям та шахрайству повинен базуватися на основі організації діючого контролю, метою якого є своєчасне виявлення відхилення від нормального процесу діяльності суб'єкта підприємницької діяльності та здійснення адекватних управлінських заходів щодо поліпшення фінансового стану. Відомо, що способи виявлення шахрайства поділяються на дві категорії: випадкове виявлення і виявлення за допомогою системи контролю та систем управління ризиками. Більшість економічних злочинів було виявлено корпоративною службою безпеки або службою внутрішнього аудиту. Аналітична оцінка виявлених випадків економічних злочинів та/або шахрайства, проведена протягом 2016–2018 рр., показує, що понад 40% виявлених злочинів проведено за допомогою системи контролю, 30% – поза його межами, 23% – унаслідок сформованої корпоративної етики, 7% – інше (рис. 2) [8].

У цілому побудова механізму протидії економічним злочинам і шахрайству повинна базуватися на фундаментальних принципах (рис. 3), які, на нашу думку, доцільно систематизувати й узагальнити для системи внутрішнього контролю.

Розглянемо ці принципи та їх інтерпретацію більш детально.

Принцип ефективності – передбачає визначення оптимальної структури матеріальних і трудових ресурсів, за яких витрати на здійснення контролю не перевищують розмір зекономлених коштів і сум передбаченої шкоди. Однак під час оцінки ефективності контролю важливо

врахувати окремі особливості, які значною мірою ускладнюють розрахунок ефекту від проведених заходів:

- наявність виховної функції контролю і його спрямованість на запобігання майбутнім порушенням;
- оптимізація використання часового ресурсу (запобігання втратам часу).

Принцип законності – передбачає дослідження шахрайських дій з юридичного боку, оскільки на практиці внутрішні контрольні органи багатьох комерційних організацій не можуть довести факт протиправних дій і провини конкретного співробітника законними способами. У зв'язку із цим під час проведення контрольних заходів необхідно ретельно опрацьовувати юридичний бік питання. Під час отримання інформації та застосування заходів впливу до працівників за результатами контролю важливо враховувати, що:

- використання персональних даних працівників потрібно здійснювати відповідно до вимог законодавства;
- опитування співробітників проводиться тільки з їх згоди; підставою для застосування до посадової особи заходів адміністративного впливу можуть бути тільки результати ревізії та інвентаризації, при цьому визначити провину співробітника може тільки суд;
- документи повинні бути офіційними, оскільки документи, отримані з порушенням законодавства, не можуть бути прийняті до розгляду в суді.

Принцип безперервності контролю, дотримання якого забезпечується наявністю спеціалізованих підрозділів, котрі здійснюють внутрішній контроль на підприємстві на постійній основі. Разом із тим застосовуються фізичні методи захисту активів, які функціонують у постійному режимі: система відеонагляду, захисту, обмеження доступу до активів, застосування контрольно-вимірювальних приладів і т. д.

Принцип незалежності і об'єктивності контролю забезпечується наявністю в структурі ор-

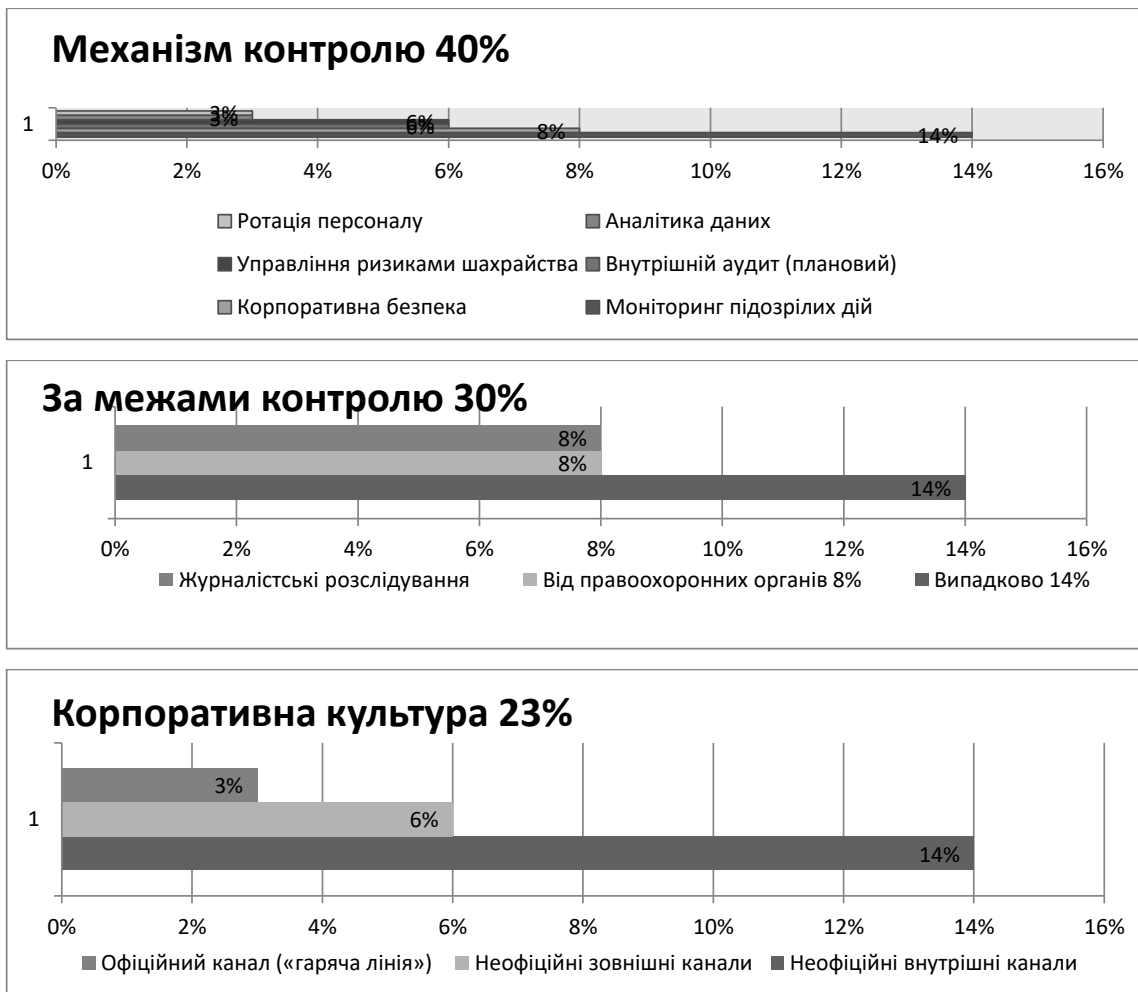


Рис. 2. Напрями виявлених економічних злочинів або шахрайства на підприємствах України у 2018 р., %

Джерело: складено авторами за даними [8]

ганізації незалежного контролюючого органу, який не підзвітний виконавчому керівництву. Об'єктивність контролю забезпечується компетенціями працівників, що виконують контрольні функції, а також обсягом інформації для формування висновків. Не допускаються неділові відносини осіб, що виконують контрольні функції, з працівниками, діяльність яких перевіряється, а також оцінюються контролери на предмет використання результатів контролю в особистих цілях.

Принцип невідворотності контролю і покарання передбачає формування відповідної філософії бізнесу і внутрішньокорпоративної культури на підприємстві й усвідомлення всіма співробітниками, що над діями кожного співробітника існує контроль із боку адміністрації і власників бізнесу і що за будь-яке порушення автоматично слідує покарання.

Принцип гласності – базується на досягненні гласності підсумків контролю на підприємстві. Результати контролю підлягають розголосу всередині підприємства, що особливо важливо в боротьбі зі зловживаннями топ-менеджерів. Разом із тим слід дотримуватися етики та комп-

лаєнс (кодекс професійної етики та поведінки, прийнятий у компанії) і норм законодавства.

Отже, на нашу думку, сучасні вимоги до внутрішнього контролю формують нові вектори перевірки, які повинні включати механізм протидії шахрайству та зловживанням на підприємстві. Побудова дієвого внутрішнього контролю повинна базуватися на формуванні механізму протидії шахрайству щодо недобросовісних дій працівників, який передбачає побудову взаємопов'язаних його елементів, а саме правового, організаційного та економічного (рис. 4).

Правовий механізм припинення недобросовісних дій із боку персоналу в процесі внутрішнього конфлікту передбачає притягнення винних працівників до різного роду відповідальності: дисциплінарної, адміністративної, кримінальної.

Правові механізми припинення недобросовісних дій є одними з найбільш ефективних інструментів організації внутрішнього захисту активів, оскільки вони побудовані на нормах законодавства, якого зобов'язаний дотримуватися кожен громадянин, але разом із тим вони пов'язані з певними труднощами. Такі труднощі

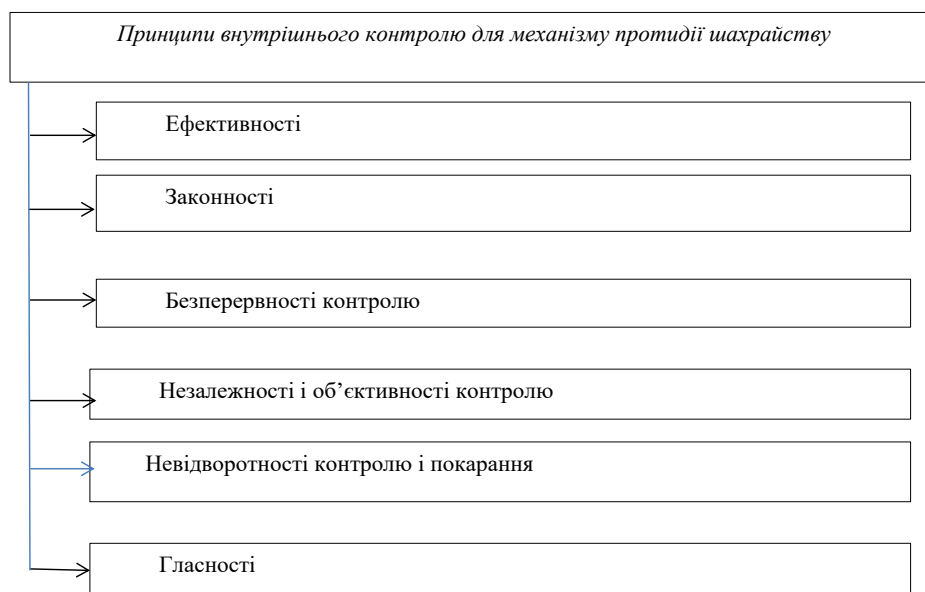


Рис. 3. Принципи внутрішнього контролю підприємства для формування механізму протидії шахрайству

Джерело: запропоновано авторами

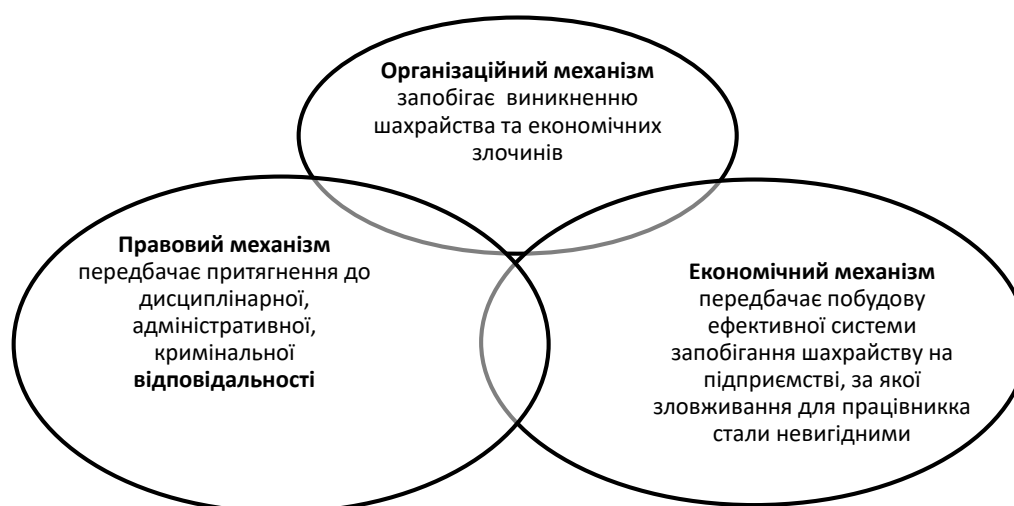


Рис. 4. Механізм протидії шахрайству та зловживанням на підприємстві

Джерело: запропоновано авторами

насамперед пов'язані зі складністю, а в окремих випадках – неможливістю отримання доказів порушень і провини того чи іншого працівника, які згодом могли бути представлені в суді. Успішне вирішення даної проблеми, на думку автора, може бути досягнуто шляхом залучення висококваліфікованих перевіряючих осіб із використанням сучасних методичних і технічних засобів підтримки, а також активного залучення всього персоналу підприємства в процес реалізації процедур внутрішнього контролю.

Організаційний механізм запобігання випадкам шахрайства повинен, на нашу думку, охоплювати:

1. формування системи відповідальних відносин між власниками і працівниками, яка передбачає мотивацію працівників та заохочення таких якостей, як високий професіоналізм,

дисциплінованість, чесність, порядність, робота в команді, прагнення до саморозвитку та вдосконалення;

2. формування стратегічного плану розвитку функціонування бізнесу та його практичну реалізацію;

3. побудову та впровадження системи оперативного управління, окремим елементом якої служба внутрішнього контролю, який повинен містити:

- наявність детального опису та внутрішньої регламентації всіх бізнес-процесів, які є на підприємстві;

- наявність системи поділу сфер повноважень і відповідальності як між власниками (співвласниками), так і між власниками та найманим управлінським персоналом, а також між керівниками та працівниками;

– наявність внутрішньої корпоративної культури (система корпоративної етики, комплаєнс, внутрішні традиції, фірмовий стиль);

– наявність детальної регламентації прав, обов'язків та обмеження повноважень менеджерів у вигляді детальных посадових інструкцій (у тому числі закупівлі, продажі, логістика, фінанси, юридичне забезпечення, технічна підтримка та ІТ, господарське забезпечення);

– наявність ефективної системи взаємозаміни співробітників (формування перешкоди до змови: керівники та заступники не повинні бути пов'язані знайомствами й особистими зв'язками);

– наявність ефективної кадрової політики (припинення змов, кумівства), недопущення прихильності до однієї особи (складність через ризик втрати зв'язків та ділових контактів, оскільки бізнес буде утворюватися на особистих зв'язках і знайомствах);

– наявність діючої і налагодженої системи внутрішнього документообігу, наявність внутрішніх стандартів корпоративного управління;

– системність і регулярність процедур внутрішнього контролю (над збереженням товарно-матеріальних цінностей та ефективністю управління бізнесом), наявність служби внутрішнього контролю.

Однією зі складових частин ефективної роботи щодо вчасного виявлення та попередження шахрайських дій і зловживань є побудова або вдосконалення діючої системи внутрішнього контролю підприємства, тобто доцільно забезпечити контроль над усіма аспектами діяльності відповідно до найкращої комерційної практики. Це означає, що на підприємстві необхідно розробити і впровадити регламенти (стандарти) діяльності, зокрема: визначити існуючі ризики та можливі варіанти вчинення шахрайських дій під час виконання окремих операцій, визначити відповідні контрольні процедури та строго контролювати їх виконання.

Необхідно враховувати можливість здійснення прихованого шахрайства, наприклад: маніпуляції з нормами витрат сировини і матеріалів, створення прихованого каналу розкрадання на складах (наприклад, створення пересортиці, надлишків і недостач), зловживання під час списання продукції та ліквідації, підміна ТМЦ (наприклад, запчастин) на вживані і т. д. Подібні дії є способом привласнення майна, які, на перший погляд, не наносять шкоди підприємству, однак негативно відображаються на фінансовому результаті. Контрольному органу потрібно переглянути відповідні центри контролю та організувати їх постійний моніторинг із метою виявлення ознак здійснення шахрайських дій.

Якщо в результаті розслідування шахрайства були виявлені слабкі боки контролю, після завершення розслідування необхідно їх перевірити й організувати надійний контроль, ретельно документуючи змінені регламенти процедур і контролю.

Важливо досягти розуміння відповідальності персоналу за дотримання правил, привити персоналу культуру самоконтролю. Від працівників не очікують гарантій, що шахрайство ніколи не відбудеться під час виконання операцій, які є у їх відповідальності, проте адміністрація сподівається, що у разі виникнення таких підозр працівники проявлять нетерпимість до нечесності. Обов'язок працівників – без зволікання повідомити про можливі випадки зловживань і недостач у системі контролю, про що надійшли до них пропозиції (прямо або через посередника) нашкодити інтересам компанії.

Працівник може передавати такі повідомлення безпосереднього керівнику або безпосередньо в службу безпеки, в останньому випадку такий працівник повинен бути захищений від критики свого керівника і колег. Слід передбачити спеціальні доступні для будь-якого працівника канали для передачі повідомлень про шахрайство: лінію екстреного зв'язку (у тому числі для анонімних повідомлень), поштову скриньку, електронну пошту, спеціального співробітника і т. д.

Працівникам, які добровільно повідомляють про підозру в шахрайстві свого безпосереднього керівника або колег, повинен бути наданий захист (працівника, який здійснив спроби перешкодити їм, необхідно звільнити).

Найбільш ефективним у боротьбі з шахрайством і зловживаннями є формування комплексу заходів щодо забезпечення захисту активів, такі заходи поділяються на профілактичні та попереджувальні.

Заходи контролю і захисту активів повинні бути конкретизовані, сформульовані в письмовому вигляді і доведені до відома тих, хто повинен їх застосовувати, тільки у цьому разі робота щодо забезпечення економічної безпеки організації може бути ефективною.

Профілактичними заходами є:

– перевірка даних про працівників під час прийому на роботу;

– перевірка родинних зв'язків працівників;

– проведення психологічного тестування;

– розподіл повноважень;

– впровадження системи узгодження (санкціонування) документів;

– моніторинг дебіторської і кредиторської заборгованості;

– система мотивації у вигляді участі в доходах.

Серед засобів, які призначені забезпечити стримування і запобігання порушень, можуть застосовуватися такі заходи, як:

– зміна логістичних процесів (маршрутів, контрагентів, цін);

– проведення вибіркового інвентаризацій;

– переміна місць камер відеоспостереження.

Як попереджувальні заходи, спрямовані на запобігання шахрайству та зловживанням під час укладання договорів щодо роботи з постачальниками та підрядниками, необхідно в угодах передбачити дотримання своїх економічних

вигід, обговорювати санкції за невиконання умов договору.

До заходів попередження зловживань посадових осіб відносять розподіл повноважень. Доцільно, наприклад, розмежувати функції і повноваження співробітників, пов'язаних із прийняттям рішень щодо придбання активів, їх отриманням і оплатою і т. д. [9].

Використання тих чи інших організаційних механізмів щодо запобігання корпоративному шахрайству може мати різні особливості залежно від специфіки бізнесу і характеру господарських операцій.

У процесі здійснення контрольних функцій на підприємстві, спрямованих на запобігання зловживанням із боку персоналу, особливої важливості набуває організація ефективної взаємодії контрольних служб, керівників, зовнішніх аудиторів зі службою безпеки підприємства.

Система заходів безпеки повинна бути орієнтована на те, щоб виявити ознаки ймовірних правопорушень і спрогнозувати їх. Інформація про різновиди шахрайських дій у різних секторах діяльності (або бізнес-процесах), про працівників, які можуть учинити такі дії, повинна накопичуватися підрозділами корпоративної безпеки. Важливим завданням служби корпоративної безпеки є своєчасне отримання інформації про підготовку протиправних дій, про доконтрактний факт шахрайства [9].

Окрім того, слід контролювати ймовірний збір інформації про підприємство, оскільки такий спосіб отримання конференційної інформації від працівників є ефективним. Існують основні методи, які використовуються шахраями для отримання інформації про комерційні структури:

- спостереження (за допомогою мобільних і стаціонарних оптико-технічних засобів, фотографування, відеозапис);
- перехоплення інформації на різних каналах внутрішнього і зовнішнього зв'язку (розкрадання внутрішніх документів, підкуп або примус працівників до співпраці);
- використання технічних засобів;
- застосування аналітичних методів (структурний, фінансовий, аналіз, аналіз видів продукції).

Сьогодні отримання від співробітників комерційних структур конфіденційної інформації розглядається як найбільш надійний, швидкий та ефективний спосіб. Найбільший ефект досягається із застосуванням даного методу в сукупності з методами, які використовують технічні засоби.

З огляду на вищесказане, з метою підвищення економічної безпеки підприємства особливе значення мають підбір і вивчення кадрів, перевірка будь-якої інформації, що вказує на наявність сумнівних зв'язків. Слід вести постійну роботу щодо роз'яснення застосовуваних заходів безпеки, проводити тестування співробітників. Необхідно чітко розмежувати повно-

важення співробітників і визначити міру їхньої відповідальності за будь-які види порушень або за неналежне виконання своїх обов'язків. Під час підбору персоналу необхідно визначити, якою мірою кваліфікація співробітників й їхні моральні якості відповідають поставленим для виконання завданням.

Велике значення в організації роботи щодо забезпечення економічної безпеки має розроблення стратегії боротьби шахрайством, в якій визначається порядок дій працівників під час проведення внутрішнього розслідування (особливо під час вирішення суперечливих і складних питань), способи легалізації доказів і можливі варіанти розвитку подій та слідчі процедури на випадок непередбачених обставин.

Окрім того, необхідно визначити професійні стандарти й обмеження дій співробітників, які проводять внутрішнє розслідування. Співробітники, які здійснюють внутрішнє розслідування, повинні дотримуватися затвердженого плану розслідування, не повинні давати коментарі, які стосуються розгляду справи, особам, які не мають у цьому службової необхідності, не повинні застосовувати несанкціоновані дії і т. д.

Основою підготовки плану розвідки є збір, аналіз результатів проведених розвідок за фактами шахрайства, узагальнення інформації щодо шахрайства на інших підприємствах, а також вивчення законодавства, судової практики, інформації правоохоронних органів і слідчих процедур. Підготовка і впровадження стандартів (стратегії) може істотно спростити діяльність служби безпеки з розслідування випадків шахрайства.

Економічний механізм повинен базуватися на побудові ефективної системи мотивації персоналу, тобто створенні такої системи запобігання шахрайству на підприємстві, за якої шахрайство та крадіжки для кожного працівника на підприємстві були б не вигідними.

Наявність затвердженої та впровадженої системи внутрішньої регламентації процедур контролю підприємства є основою для проведення якісної і кількісної оцінки ефективності функціонування як окремих господарських операцій, бізнес-процесів, так і всього бізнесу в цілому. Такий підхід дасть змогу знизити рівень економічної злочинності на підприємстві, мінімізувати ризики шахрайства та запобігти фінансовим утратам.

Розроблення подібної ефективної системи мотивації на практиці є дуже складним, тому що доходи кожного працівника абсолютно в будь-якій системі мотивації будуть в принципі обмежені власниками. Відповідно до цього, у співробітників автоматично завжди виникає тиме спокуса заробити ще більше, окрім своєї заробітної плати, унаслідок чого боротися зі зловживаннями співробітників економічними способами, шляхом пропозиції економічної альтернативи зловживанням – обмежене доходом – у принципі неможливо реалізувати на практиці.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Внутрішній контроль діяльності підприємств розглядається як важливий складник системи внутрішнього контролю, що дає змогу виявити економічні злочини та шахрайство на підприємстві. Організація дієвого внутрішнього контролю повинна базуватися на побудові механізму протидії шахрайству щодо недобросовісних дій працівників, який передбачає побудову взаємопов'язаних його елементів, а саме правового, організаційного та економічного.

Правовий механізм припинення недобросовісних дій із боку персоналу в процесі внутрішнього конфлікту передбачає притягнення винних працівників до різного роду відповідальності: дисциплінарної, адміністративної, кримінальної. Організаційний механізм запобігання випадкам шахрайства повинен охоплювати формування системи відповідальних відносин між власниками і працівниками, яка передбачає мотивацію працівників та заохочення таких якостей, як високий професіоналізм, дисциплінованість, чесність, порядність, робота в команді, прагнення до саморозвитку та вдосконалення; формування стратегічного плану розвитку функціонування бізнесу та його практична реалізація; побудову та впровадження системи оперативного управління, окремим елементом якої служба внутрішнього контролю.

Економічний механізм повинен базуватися на побудові ефективної системи мотивації персоналу, тобто створенні такої системи запобігання шахрайству на підприємстві, за якої шахрайство та крадіжки для кожного працівника на підприємстві були б не вигідними.

Наявність затвердженої та впровадженої системи внутрішньої регламентації процедур контролю підприємства є основою для проведення якісної і кількісної оцінки ефективності функціонування як окремих господарських операцій, бізнес-процесів, так і всього бізнесу в цілому. Такий підхід дасть змогу знизити рівень економічної злочинності на підприємстві, мінімізувати ризики шахрайства та запобігти фінансовим утратам.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гречаник Л. Фінансове шахрайство та протидія йому у компаніях. *Фінансовий ринок України*. 2010. № 4. С. 24–26.
2. Дорош Н.І. Аудит: методологія і організація : підручник. Київ : Знання, КОО, 2011. 402 с.
3. Каменська Т. Шахрайства при аудиторській перевірці. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 6. С. 2–7.
4. Климко Т.Ю., Мельник О.О. Корпоративне шахрайство: реалії сучасності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. Вип. 46. С. 185–190.
5. Михальчишина Л.Г., Калашник В.В. Внутрішній аудит у запобіганні помилкам і шахрайству на підприємстві. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 2(64). С. 94–99.

6. Сокровольська Н.Я., Хамига Ю.Я. Протидія фінансовому шахрайству у вітчизняних організаціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22(3). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(3\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(3)_20).
7. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2020: результати опитування українських компаній. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/gecs-ua-2020-ukr.pdf>.
8. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2018 року: результати опитування українських організацій. Виведення шахрайства з тіні. URL: pwc.com/ua/gecfs/ua.
9. Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю. Тренінг. Впровадження системи внутрішнього контролю в державному секторі: вимоги та кращі практики. URL: <https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf.pdf>.

REFERENCES:

1. Ghrechanyk L. (2010) Finansove shakhrajstvo ta protydija jomu u kompanijakh. [Financial fraud and counteraction to it in companies]. *Finansovyj rynek Ukrainy*. No 4. pp. 24-26.
2. Dorosh N. I. (2011) Audyt metodologhija i orghanizacija. [Audit: methodology and organization]. Kyiv: Znannja (in Ukrainian)
3. Kamensjka T. (2015) Shakhrajstva pry audytorsjkij perevirci. [Audit fraud]. *Bukhghaltersjkij oblik i audyt*. No 6. pp. 2-7.
4. Klymko, T. Ju., Meljnjk O. O. (2015) Korporatyvne shakhrajstvo: realiji suchasnosti. [Corporate fraud: the realities of today]. *Naukovyj visnyk Uzghorodskogho universytetu. Ekonomika*. No 46. pp. 185-190.
5. Mykhaljchysyna L.Gh., Kalashnyk V.V. (2012) Vnutrishnij audyt u zapobighanni pomylok i shakhrajstva na pidpryjemstvi. [Internal audit in the prevention of errors and fraud in the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh pracj VNAU. Serija: Ekonomichni nauky*. No 2 (64), pp. 94-99.
6. Sokrovoljsjka N. Ja. Khamygha Ju. Ja. (2018) Protydija finansovomu shakhrajstvu u vitchyznjanykh orghanizacijakh. [Counteraction to financial fraud in domestic organizations]. *Naukovyj visnyk Uzghorodskogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo* (electronic journal). Vol. 11(3). Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(3\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(3)_20)
7. Vsesvitnje doslidzhennja ekonomichnykh zlochyniv ta shakhrajstva 2020: rezuljtaty opytuvannja ukrajinsjkjkh kompanij. [World Economic Crimes and Fraud Survey 2020: Survey of Ukrainian Companies.] Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/gecs-ua-2020-ukr.pdf>
8. Vsesvitnje doslidzhennja ekonomichnykh zlochyniv ta shakhrajstva 2018 roku: rezuljtaty opytuvannja ukrajinsjkjkh orghanizacij. Vyvedennja shakhrajstva z tyni. [World Survey of Economic Crimes and Fraud 2018: Survey of Ukrainian Organizations. Removing fraud from the shadows]. Available at: pwc.com/ua/gecfs/ua
9. Ocinka efektyvnosti systemy vnutrishnjogho kontrolju. Treninh. Vprovadzhennja systemy vnutrishnjogho kontrolju v derzhavnomu sektori: vymogy ta krashhi praktyky. [Evaluation of the effectiveness of the internal control system. Training. Implementation of the internal control system in the public sector: requirements and best practices]. Available at: <https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/index.nsf.pdf>