

## **ШИФР: «КОНТРОЛЬ ШАХРАЙСТВА»**

«Забезпечення прозорості в діяльності  
громадських організацій: механізми  
контролю та виявлення шахрайств»

## АНОТАЦІЯ

### до наукової роботи під шифром «Контроль шахрайства»

**Актуальність.** Статистика кількості громадських організацій в Україні підтверджує стійку тенденцію до зростання громадського сектору. За останні 5 років, число даних суб'єктів господарювання зросло на 21,7%, що свідчить про необхідність дослідження громадських організацій та контролю їхньої діяльності. Світовий тренд до підтримки хорошої репутації, шляхом підвищення прозорості громадської організації зумовлює актуальність запровадження стратегій запобігання та виявлення шахрайства й забезпечення механізмів контролю на внутрішньому рівні.

**Метою** дослідження є аналіз умов та особливостей здійснення шахрайства у громадському секторі та вдосконалення системи запобігання та виявлення шахрайств у громадських організаціях. **Завдання** дослідження: проаналізувати особливості шахрайства в громадських організаціях; визначити ефективні методики внутрішнього контролю та протидії шахрайствам у громадському секторі; розробити практичні шаблони та алгоритми для підвищення продуктивності політики протидії шахрайству в організації.

**Методи дослідження.** У роботі застосовувався системний підхід, що полягав у комбінації різних методів (узагальнення, систематизації, синтезу, індукції та дедукції тощо), які доповнювали один одного в ході дослідження.

**Наукова новизна** роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо виявлення та запобігання шахрайствам в громадських організаціях, зокрема, шаблону форми для оцінки ризиків шахрайства, опорограми з управління проєктами громадських організацій, алгоритму розслідування шахрайства.

**Загальна характеристика.** Робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи без урахування списку джерел та додатків становить 25 сторінок, у тому числі 3 таблиці і 1 рисунок, список використаних джерел містить 32 найменування.

**Ключові слова:** громадська організація, шахрайство, корупція, тендерні процедури, оцінка ризиків шахрайства, внутрішній контроль.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Шахрайства в громадських організаціях: особливості здійснення та класифікація .....	6
2. Стратегії запобігання виникненню шахрайства в громадських організаціях .....	13
3. Рекомендації щодо контролю виявлення шахрайства в громадських організаціях .....	18
ВИСНОВКИ .....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	26
ДОДАТКИ .....	30

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останніми роками в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання громадського сектору. Так, за даними Державної служби статистики, за попередні п'ять років кількість громадських організацій в Україні збільшилася на 21,7 % і станом на 01.01.2021 року сягала 92 470 од. [1], що свідчить про необхідність дослідження різних аспектів діяльності громадських організацій. Особливістю функціонування українських громадських організацій є відсутність глибокого контролю з боку суспільства та держави. У той же час світовий тренд до підтримки хорошої репутації шляхом підвищення прозорості діяльності зумовлює актуальність запровадження стратегій запобігання та виявлення шахрайства й забезпечення механізмів контролю на внутрішньому рівні організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання діяльності неприбуткових організацій (і громадських організацій зокрема) є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених. Так, О. О. Височан [2] визначила поняття індикативного контролю як фактора підвищення ефективності неприбуткових організацій, А. М. Толмачова [3] розглянула особливості внутрішнього аудиту неприбуткових організацій, Р. О. Савченко та Н. М. Савченко [4] узагальнили теоретичні аспекти організації управлінського контролю в неприбуткових організаціях. Питання шахрайства у державному секторі та у сфері бізнесу досліджували І. Й. Плікус [5], Т. О. Каменська [6], Ю. Б. Слободяник, І. І. Матієнко-Зубенко, І. О. Мариніч, Н. А. Сиротенко [7]. Серед зарубіжних дослідників питання шахрайства в неприбутковому секторі доцільно виділити О. Мау [8 – 10]. Водночас тема шахрайства в громадських організаціях є новою для українського контексту, не описується у публікаціях вітчизняних науковців і тому потребує подальшого дослідження.

**Наукова гіпотеза дослідження** полягає у припущенні, що ефективний контроль та чіткі механізми протидії шахрайствам у громадських організаціях

підвищують їх прозорість та підзвітність, забезпечуючи довіру суспільства до результатів їх діяльності.

**Метою** дослідження є аналіз умов та особливостей здійснення шахрайства у громадському секторі та вдосконалення системи запобігання та виявлення шахрайств у громадських організаціях.

Виходячи з мети сформульовано такі **завдання**:

- проаналізувати особливості шахрайства в громадських організаціях;
- визначити ефективні методики внутрішнього контролю та протидії шахрайствам у громадському секторі;
- розробити практичні шаблони та алгоритми для підвищення продуктивності політики протидії шахрайству в організації.

**Об’єкт дослідження**: система контролю та протидії шахрайствам в громадських організаціях.

**Предмет дослідження**: теоретичні та практичні аспекти контролю, запобігання та виявлення шахрайства в громадських організаціях.

**Методи дослідження**. У роботі застосовувався системний підхід, що полягав у комбінації різних методів (узагальнення, систематизації, синтезу, індукції та дедукції тощо), які доповнювали один одного в ході дослідження.

**Наукова новизна** роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо виявлення та запобігання шахрайствам в громадських організаціях, зокрема, шаблону форми для оцінки ризиків шахрайства, оперограми з управління проєктами громадських організацій, алгоритму розслідування шахрайства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості їх застосування громадськими організаціями. Основні результати роботи впроваджено у Громадській організації «Центр екологічних ініціатив «Екодія» (довідка № 4 від 11.01.2021 р.).

**Апробація результатів дослідження**. Результати дослідження були апробовані на Міжнародних та Всеукраїнській науково-практичних конференціях: «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети

розвитку в умовах глобалізації» (м. Полтава, 5 грудня 2019 р.); «Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку» (м. Київ, 14 травня 2020 р.); «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки» (м. Луцьк, 5 грудня 2020 р.).

**Інформаційну базу** дослідження складають наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, звіти та дослідження професійних організацій, наукові доповіді, оприлюднені на конференціях, статистичні дані Державної служби статистики України, дані громадських організацій.

**Структура роботи:** робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи без урахування списку джерел та додатків становить 25 сторінок, у тому числі 3 таблиці і 1 рисунок, список використаних джерел містить 32 найменування.

## **1. ШАХРАЙСТВА В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ**

Шахрайство – це цілеспрямоване навмисне приховування інформації, спотворення та змінення справжніх даних з метою задоволення особистих потреб, отримання фінансової чи будь-якої іншої вигоди [11, 12]. Шахрайство охоплює протиправні дії починаючи від привласнення дрібних матеріальних цінностей і закінчуючи розкраданням коштів та поданням неправдивої фінансової звітності.

Основною відмінністю шахрайства від помилок є умисел для здійснення протиправної дії. А наявність шахрайства свідчить про недосконалість системи внутрішнього контролю. Велике значення має причетність або непричетність керівництва до вчинення шахрайства. Так, досліджено, що у випадку причетності керівництва до розкрадання активів, розміри втрат є значно більшими, відсутнє зацікавлення у виявленні шахрайства та покаранні винних осіб [13, с. 138].

Для скоєння шахрайства необхідна наявність трьох факторів «трикутника шахрайства», а саме: тиск або стимул до вчинення шахрайства (наприклад, наявність боргів, хвороби, примусу до вчинення небажаних дій), можливість для здійснення шахрайства (наприклад, слабкі або відсутні механізми внутрішнього контролю, байдужість керівництва і співробітників та замовчування спостережених злочинних дій) та раціоналізація (виправдання) шахрайства (наприклад, наявність культури толерантності до шахрайських дій, переконання щодо несправедливості оплати праці чи щодо надання переваг одним співробітникам над іншими тощо) [13, с. 140; 14, с. 14].

Безумовно, шахрайські дії мають певне підґрунтя, спільне для всіх суб'єктів господарювання, однак особливості певного сектору накладають свій відбиток, тому не можна вважати шахрайство у різних суб'єктах господарювання аналогічним явищем. Зокрема, визначальною особливістю громадського сектору є його побудова на засадах довіри. Відповідно до дослідження Edelman Trust

Barometer громадські організації протягом останніх 10 років є тими суб'єктами господарювання, яким найбільше довіряють, і дії яких вважають чесними і справедливими. У 2020 році загалом 58 % респондентів дослідження з різних частин світу (28 країн) оцінили діяльність громадських організацій як суб'єктів, що варті довіри [15, с. 38].

Вважається, що співробітники, волонтери, члени громадських організацій та всі залучені до їх діяльності є автоматично «хорошими» людьми, які діють на засадах альтруїзму та не можуть фігурувати в шахрайських операціях. Однак, саме через таку суспільну думку та обмеженість зовнішнього контролю, громадські організації піддаються величезному ризику ймовірності шахрайства та корупції, які, у свою чергу, здатні створити дестабілізуючий ефект, знизивши не тільки репутацію організації серед громадськості та донорів, а й імідж сектору в цілому.

За даними останнього дослідження Асоціації сертифікованих експертів з питань шахрайства, тільки 9 % загальної відомої кількості здійснених шахрайств припадає на громадський сектор, при чому середня втрата внаслідок злочинних операцій є найменшою, порівняно з іншими секторами – 75 000 дол. США. Незважаючи на це, ресурси, якими володіє типова громадська організація, є вкрай обмеженими, як наслідок – навіть незначна (за мірками бізнесу) втрата матиме катастрофічно руйнівні наслідки для діяльності громадської організації [16].

Утім, не про всі випадки шахрайства стає відомо дослідникам та широкому колу громадськості. У світі склалася тенденція, за якою керівники громадських організацій не розголошують здійснення шахрайських дій співробітниками, членами або волонтерами організації, побоюючись втратити довіру донорів і суспільства та, як наслідок, позбутися майбутнього фінансування.

Безумовно, така позиція є доволі хибною, донорські організації чудово розуміють, що абсолютна відсутність шахрайства неможлива, і якщо організація не виявляє ніяких проявів шахрайства, то або вона не має ефективних механізмів контролю, або приховує злочинні дії. Тому існують прецеденти, коли факт успішного виявлення та розслідування шахрайських схем навпаки підняв рівень



довіри та фінансових потоків грантодавця до грантоотримувача. Зважаючи на це, доречно оцінювати шахрайство не тільки як загрозу, а й як можливість засвідчення прозорості перед стейкхолдерами через виявлення та припинення шахрайських дій.

Під час пандемії COVID-19, як і в будь-який кризовий час, питання шахрайства в організаціях стає особливо актуальним. Співробітники відчують тиск унаслідок необхідності прийняття швидких рішень і нових умов роботи. Часто великі суми грошей витрачаються дуже швидко у важких обставинах роботи, що унеможлиблює належну перевірку і створює можливість для недобросовісних співробітників та інших дотичних осіб, що можуть скористатися ситуацією. У той час, як паніка та невизначеність щодо майбутнього виступають унікальним сприятливим середовищем для раціоналізації шахрайських дій. Варто зазначити, що способи здійснення шахрайства (схеми) залишаються незмінними, єдина відмінність – контекст, у якому все відбувається. Тому керівники організації мають підтримати співробітників, організацію та громадськість, пересвідчившись в наявності політики боротьби з шахрайством, організаційної культури та програми дій щодо протидії шахрайства і організації.

Залежно від застосовуваної шахрайської схеми можна розділити шахрайства на види. Пропонуємо поділити шахрайства, характерні для громадських організацій, на три категорії: корупційні схеми, схеми, пов'язані з фальсифікацією тендерних процедур та інші. Корупційні шахрайські схеми наведені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Класифікація корупційних шахрайських схем, характерних для громадських організацій**

Схема	Визначення	Приклад
1	2	3
Хабарництво	Надання певних матеріальних цінностей з метою впливу на дії інших або отримання матеріальних цінностей за здійснення певної дії, яка принесе вигоди іншій людині.	Надання хабаря представнику донорської організації з метою отримання грантового контракту, отримання хабаря співробітником організації від постачальника товарів чи послуг задля «перемоги» у тендері.

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Отримання «відкатів»	Вид хабарництва, при якому одна особа отримує суттєву фінансову вигоду внаслідок рішення іншої особи та систематично передає певний відсоток від отриманої суми останній.	Домовленість при влаштуванні на роботу про щомісячну передачу частини заробітної плати керівництву організації.
Патронаж (patronage)	Наявність лояльності організації до дій патрона (донора-грантодавця) з метою отримання фінансування.	Втрата автономності, залежність громадської організації від донорської організації задля надання останньою проектних коштів.
Конфлікт інтересів	Будь-що, що може впливати на об'єктивність при прийнятті рішень.	Замовчування родинних або дружніх зв'язків з одним з постачальників товарів чи послуг при його обранні; з кандидатом на вакантну посаду при відборі тощо.
Непотизм	Вид конфлікту інтересів, пов'язаний з родинними зв'язками.	Надання переваг членам сім'ї під час обрання контрагентів-постачальників, кандидатів на посаду тощо.
Кронізм (cronyism)	Вид конфлікту інтересів, пов'язаний з дружніми зв'язками.	Надання переваг друзям під час обрання контрагентів-постачальників, кандидатів на посаду тощо.

Джерело: узагальнено автором на основі [17; 7, с.162]

На практиці схеми мають властивість поєднуватися одна з одною. Скажімо, будь-які маніпуляції з тендерами часто мають також корупційну складову. Представник організації, змовляючись з постачальником товарів чи послуг, може отримати індивідуальну вигоду: присутні «відкати» або конфлікт інтересів. Типові схеми, пов'язані з маніпуляціями та фальсифікацією тендерних процедур, представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Класифікація шахрайських схем, пов'язаних з тендерною процедурою громадських організацій**

Схема	Визначення	Приклад
1	2	3
Зміна ціни пропозиції	Підняття ціни, зазначеної при тендерному відборі після проведення тендеру.	Умисна подача заниженої цінової пропозиції під час тендерної процедури з метою однозначної перемоги в тендері та домовленість з представниками організації про підняття ціни після тендерної процедури.
Безпричинне анулювання	Надання переваги одному кандидату внаслідок надуманої невідповідності	Виключення конкурентних до фаворитної пропозиції кандидатів під приводом невідповідності вимогам (коли насправді

## Продовження табл. 1.2

1	2	3
тендерних пропозицій	пропозицій інших кандидатів.	вимоги відповідають заявленим при оголошенні тендеру).
«Витік» інформації про тендер	Надання переваги одному з учасників тендерного відбору шляхом передачі інформації про інших учасників та їхні цінові пропозиції.	Постачальник перед виставленням тендерної пропозиції консультується з представником організації щодо наявних пропозицій та цін, пропонує обійти тендерну процедуру, шляхом пропозиції ціни на певний відсоток нижчої від найнижчої запропонованої ціни.
Маніпулювання тендерною процедурою	Недотримання стандартних умов проведення тендеру.	Не оголошення початку тендеру публічно; продовження терміну подання заявок, щоб дозволити подання пізніх змінених пропозицій; надання занадто вузьких (підлаштованих під конкретного кандидата) умов для участі в тендері тощо.
Дроблення закупівлі	Розділення однієї великої закупівлі на декілька менших з метою уникнення тендерної процедури та обрання потрібного постачальника без чесного відбору.	Якщо тендерна процедура вимагається для закупівель від 15000 грн, розділивши закупівлю на два рахунки номіналом 7000 грн і 8000 грн, можна створити видимість відсутності необхідності проведення тендеру.
Конкуренти-«привиди»	Залучення до тендерної процедури кандидатів, які насправді не мають наміру надавати товари чи послуги з метою імітації проведення тендеру.	Подання знайомими кандидатами навмисно завищеної ціни в пропозиціях або умисно неприйнятні умови контракту для перемоги визначеного завчасно претендента та, інколи, штучного завищення ціни закупівлі.

*Джерело: узагальнено автором на основі [17]*

Інші схеми важко об'єднати однією категорією, до них належать шахрайські дії, пов'язані з фальсифікацією документів, привласненням майна організації, з оплатою праці та правильним складанням звітності – поняття та приклади наведені в табл. 1.3. Безумовно, перелік, наведений у таблицях, не є вичерпним, адже вид шахрайства залежить від особливостей діяльності конкретної організації, впроваджених в ній систем внутрішнього контролю та уваги керівництва до забезпечення прозорості.

Специфіка громадських організацій в Україні полягає у відсутності культури контролю з боку громадськості за діяльністю організацій, основними користувачами звітності виступають донорські організації та податкові органи. Якщо суспільство не цікавиться напрямками витрачання коштів організації, то

ймовірність виявлення злочинних дій значно зменшується. Утім навіть державні установи не сильно долучаються до перевірки законності функціонування організацій без видимих ознак порушень. Перш за все, це пов'язано з відсутністю чіткого законодавства, яке б регулювало облік, звітність і контроль у громадському секторі. Крім того, громадські організації мають неприбутковий статус та часто не є платниками ПДВ, це унеможливорює такі поширені серед бізнесових підприємств зловживання, як «збільшення» / «зменшення» прибутків підприємства через подання недостовірної фінансової звітності. З точки зору держави більш логічним виглядає спрямовувати податкові перевірки на підприємства, які функціонують з метою одержання прибутку, що власне і відбувається на практиці.

Таблиця 1.3

**Класифікація шахрайств у громадських організаціях, які не є корупційними та тендерними схемами**

<b>Схема</b>	<b>Визначення</b>	<b>Приклад</b>
Фальсифікація первинних документів	Створення несправжніх первинних документів для оплати за товари і послуги, які фактично не були надані.	Здійснення оплати за створеним самостійно від імені інших (часом, не існуючих) підприємств чи повторюваним рахунком; відшкодування коштів за виписаним вручну чеком; вимагання відшкодування витрат на відрядження, якого фактично не було; внесення самовільних виправлень, коректив до первинних документів.
Незаконне привласнення майна	Розкрадання матеріалів та запасів організації, використання основних засобів у цілях не пов'язаних з діяльністю організації.	Надсилання особистих листів та відправлень за рахунок організації; використання фотокамери організації для знімкування особистих подій.
Маніпуляції з відомостями обліку робочого часу (time sheets)	Внесення неправдивих відомостей про робочий час до відомостей обліку робочого часу (time sheets).	Відображення повного робочого дня при фактичній роботі впродовж 50% робочого часу.
Співробітники – «привиди»	Розширення проектних витрат за рахунок створення додаткової посади без фактичної наявності співробітника.	Збільшення фактичної заробітної плати виконавчого директора організації за рахунок фіктивного зарахування на роботу знайомого або родича.
Шахрайство у звітності	Навмисне викривлення або неповне відображення інформації у звітності.	Відображення перевитрат одного проекту у звіті іншого.

*Джерело: узагальнено автором на основі [17]*

Крім перелічених у таблицях внутрішніх схем, громадські організації також стикаються із зовнішніми шахрайськими схемами: недобросовісними постачальниками, несправжніми донорськими організаціями, діджитал-шахраями, які зазвичай здійснюють свою діяльність через email-розсилки (фішинг-шахрайство, несправжнє повідомлення про отримання гранту або нагороди організацією, запрошення на неіснуючу конференцію чи стажування, пропозиція неіснуючих робочих місць працівникам організації та бізнес-інвестувань за рахунок грантових коштів тощо). Більше того, навіть сама організація інколи буває несправжньою, це явище набуло назви «портфельні ГО» («briefcase NGOs»). Такі організації фактично не здійснюють проєктної діяльності й не вирішують ніяких суспільних проблем. Вони складаються з одного чи двох співробітників, які працюють задля отримання грантів: формують заявки та підробляють звіти [18]. Несправжні громадські організації можуть використовувати для «відмивання» коштів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму або для отримання податкових пільг від держави.

Для забезпечення прозорості діяльності громадської організації, налагодження механізмів запобігання виникненню шахрайства та ефективного його виявлення, керівництву організації, перш за все, необхідно розуміти сутність шахрайства, форми його прояву, масштаби, які воно може охопити, і найголовніше – умови його виникнення. Лише після детального аналізу теоретичних основ шахрайських дій та особливостей конкретної організації з'являється можливість розробити якісні методики внутрішнього контролю, які виступають одним з основних механізмів протидії шахрайству в громадських організаціях.

## **2. СТРАТЕГІЇ ЗАПОБІГАННЯ ВИНИКНЕННЮ ШАХРАЙСТВА В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

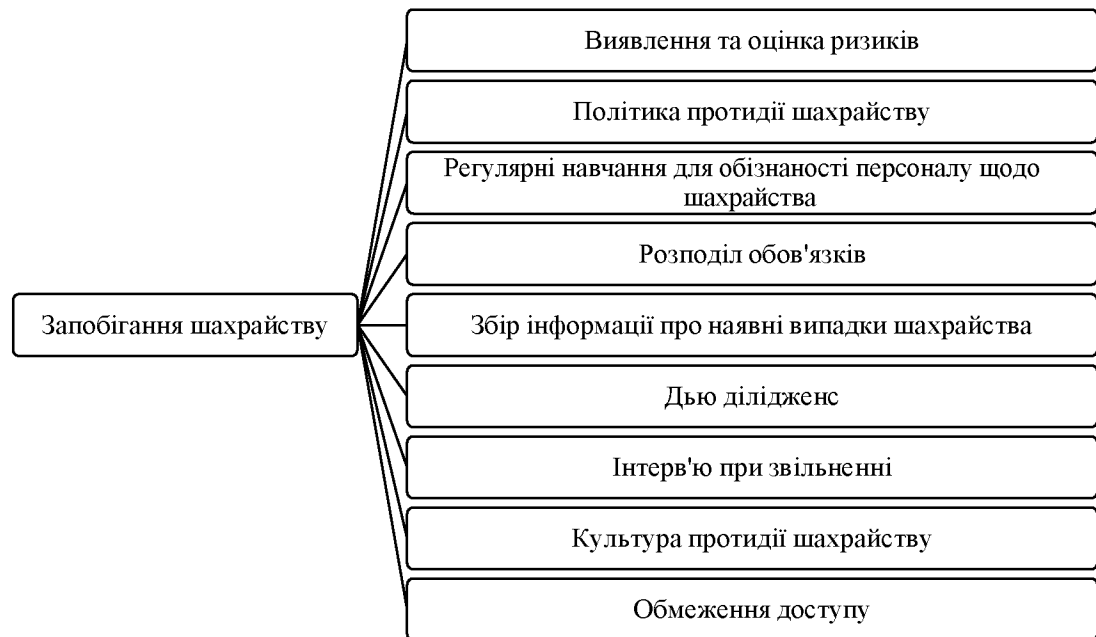
Маючи на меті мінімізувати відсоток шахрайства в конкретній організації, варто розподілити стратегії боротьби на два етапи: запобігання виникненню шахрайства та виявлення наявних шахрайських операцій. Безумовно, краще запобігти шахрайству, ніж потім ліквідувати його наслідки. Однак повна ліквідація шахрайства ще до моменту його зародження можлива лише в ідеалізованому навколишньому середовищі. На практиці ж навіть в організаціях з максимальними засобами контролю існує певний відсоток випадків обходження превентивних заходів та виникнення шахрайських операцій, які й необхідно виявляти на наступному етапі.

Робота з протидії шахрайству є частково проблемною для громадських організацій, оскільки витрати на протидію шахрайству класифікуються донорами як адміністративні. Більшість донорських організацій обмежує відсоток можливих адміністративних витрат, оскільки першочерговою метою громадських організацій є вирішення певної суспільної проблеми. Жертвуючи кошти на діяльність організації, суспільство бажає, щоб вони були витрачені на проекти, які допомагають вирішувати суспільні проблеми. Утім для успішного виконання проєктів варто комунікувати переведення витрат для боротьби з шахрайством з додаткових адміністративних до суттєвих, необхідних для щоденної ефективної роботи організації [10].

Типові процедури для запобігання шахрайству наведені на рис. 2.1.

У процесі ідентифікації та оцінки ризиків необхідно поставити себе на місце людини, вразливої до скоєння шахрайства, – знайти найбільш вразливі ділянки в організації обліку та функціонуванні організації в цілому. Визначивши найбільш імовірні та критичні ризики, можна формувати методи запобігання та реакції на них. Наприклад, для забезпечення правильності проведення тендерних процедур та уникнення ризику тендерних шахрайств доречно сформувати тендерну комісію зі співробітників різних відділів організації. Таким чином, у

процесі відбору буде задіяно одразу три суб'єкти: співробітник, який організовує закупівлю, бухгалтер (або інша особа, яка займається перевіркою правильності тендерних документів) та тендерна комісія.



**Рис. 2.1. Процедури запобігання шахрайству**

*Джерело: згруповано автором на основі [19, 20]*

Сфери з високим ризиком доцільно обговорювати в команді з фахівцями в ділянках роботи організації, для яких оцінюються ризики. Для спрощення процедури оцінки ризиків пропонуємо шаблон (з орієнтовним прикладом заповнення), за яким вона може здійснюватися (наведений у додатку А), де зона ризику – конкретна ділянка обліку чи роботи організації; посада співробітника, вразливого до шахрайства – очікувана людина, яка має можливість здійснити злочинну операцію за описаним видом шахрайства; ризик – безпосередній опис злочинної дії; методи запобігання – механізми убезпечення організації від виникнення такої шахрайської операції.

Для формування таблиці ризиків та коректної їхньої оцінки значущим є збір інформації про вже виявлені випадки шахрайства в організації та партнерських організаціях. Пошук інформації про те, як виглядає проблема, дасть змогу чіткіше візуалізувати можливі ризики, а також оцінити ефективність організації в реакції на злочинні дії. Цікавим способом збору інформації є

інтерв'ю при звільненні співробітника, адже людина, яка йде з організації, більш схильна до розкриття інформації про шахрайські дії, ніж співробітники, які продовжують працювати.

Неможливо знати, що щось не є правильним, якщо не знаєш, як має бути правильно. Саме тому необхідно проводити регулярні тренінги для співробітників, членів та волонтерів організації з питань шахрайства. Лише за умови орієнтування людей, залучених до роботи організації, у загальних поняттях та сутності шахрайства, можна досягнути формування стійкої організаційної культури протидії шахрайським діям, так званої нульової толерантності. Крім того, важливою є обов'язковість цих тренінгів абсолютно для всіх співробітників, адже захід не сприйматиметься серйозно, якщо, скажімо, керівництво не буде присутнє на ньому. Шахрайство любить тишу, тому чим більше його обговорюють, тим легше мінімізувати його виникнення в організації.

Культура нульової толерантності до шахрайства передбачає несприйняття шахрайства та корупції у будь-яких виявах та чітку комунікацію цього всередині організації та назовні (донорам, контрагентам, прибічникам тощо). Боротьба з шахрайствами має бути справою кожного співробітника, а не тільки одного відділу, керівництва, бухгалтерії чи аудиторів.

Нульова толерантність до шахрайства має бути прописана в Політиці протидії шахрайству, де наголошується на негативному впливі шахрайських дій на цілі та місію організації, а також на важливості чітких внутрішніх систем протидії шахрайству. Політика протидії шахрайству має включати інформацію про засоби стримування шахрайства, методи реагування на його виникнення залежно від виду, способи повідомлення співробітниками про шахрайство, у випадку його виявлення, порядок розслідування злочинної дії тощо [21].

Залежно від розміру та можливостей організації може бути розроблено або одну загальну Політику протидії шахрайству, або цілий пакет документів, дотичних до теми, зокрема:



- Політику з конфлікту інтересів (розкриває сутність конфлікту інтересів та реакцію на його виникнення);
- Процедуру подачі скарг (розкриває алгоритм дій у разі виявлення злочинних дій);
- План відповіді на шахрайські дії (розкриває питання розслідування шахрайств);
- Посібник із шахрайства для співробітників (розкриває сутність та основні положення шахрайства);
- Посібник із шахрайства для керівництва організації (більш глибокий посібник, розкриває також порядок виявлення та запобігання шахрайству);
- Політику захисту викривачів шахрайства (розкриває гарантії безпеки для інформаторів (whistle-blowers)) [22, с. 3].

Не менш важливим способом запобігання шахрайству є розподіл обов'язків між співробітниками. Якщо потрібно більше однієї людини для виконання певної операції, діяльність організації стає прозорішою, а здійснити шахрайську операцію стає набагато важче. Однак у маленьких організаціях, де адміністративний відділ складається, скажімо, лише з двох людей (виконавчого директора і бухгалтера), доволі важко уникнути концентрації операцій в руках однієї особи. У такого типу організаціях бухгалтер робить усе: і збір інформації для формування тендерної процедури, і відбір учасників при закупівлі, і перевірку документів для оплати контрагенту з найкращою пропозицією, і отримання товарно-матеріальних цінностей тощо. У такому випадку варто лише сподіватися на те, що бухгалтер не зловживатиме довірою й чесно виконуватиме свої обов'язки та контролювати його дії з посиленням наглядом. Однак, посилаючись на вищезгаданий «трикутник шахрайства», коли є можливість для шахрайства – є велика ймовірність його здійснення.

Зважаючи на наявність ризику зовнішнього шахрайства, суттєву роль для його запобігання відіграє дью ділідженс та встановлення чітких критеріїв для відбору постачальників. Від дій контрагентів залежить і репутація громадської організації, тому суттєвим є аналіз партнерів не тільки на предмет шахрайства, а

й інші визначальні характеристики (наприклад, екосвідомість контрагента, наявність чи відсутність у контрагента рахунків у банках з російським капіталом тощо). Дью ділідженс партнерських організацій та підприємств, призначений для протидії шахрайству, включає пошук інформації про засоби контролю партнерів, у тому числі аналіз Політики та процедури протидії шахрайству та корупції.

Громадська організація зазвичай залучає до своєї діяльності багато людей: співробітників, членів, волонтерів. І якщо перед влаштуванням нового співробітника є можливість провести хоча б поверхневу перевірку, десятки, а інколи й сотні «неперевіраних» членів та волонтерів мають можливість приходити в офіс організації та використовувати майно організації. Тому для уникнення шахрайств значний внесок робить встановлення обмеження доступу за допомогою ключів доступу в електронних системах організації та фізичних замків та ключів в місцях зберігання цінного майна організації. Особливо обмеження доступу потребує бухгалтерія, бухгалтерські документи та системи.

Прямуючи до прозорості в діяльності громадської організації, варто пам'ятати, що процедури запобігання виникненню шахрайства є не менш важливими за методику виявлення шахрайських операцій. Лише паралельне впровадження стратегій запобігання та виявлення шахрайств дає змогу побудувати ефективну систему боротьби з шахрайськими діями в організації.

### **3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО КОНТРОЛЮ ВИЯВЛЕННЯ ШАХРАЙСТВА В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

В основі ефективного виявлення шахрайства лежить внутрішній контроль. Фокус уваги в контролі громадських організацій спрямовується на дотримання цільового спрямування коштів, протидії розподілу коштів між працівниками, членами та іншими пов'язаними з організацією особами. Призначення контролю в громадських організаціях виходить за межі простого виявлення шахрайства, без належного контролю всередині організації, вона ризикує втратити статус неприбутковості та бути виключеною з Реєстру неприбуткових установ та організацій. А наслідком цього є те, що організація перестане функціонувати відповідно до своєї першочергової мети діяльності, оскільки при порушенні вимог неприбутковості податковими нормами не передбачене повернення до неприбуткового статусу.

У широкому розумінні, внутрішній контроль є процесом, який реалізує правління, керівництво та інші працівники організації, що розробляється для отримання гарантій досягнення цілей в таких категоріях:

- ефективність та результативність діяльності;
- достовірність фінансової звітності;
- дотримання законодавства;
- збереженість активів.

Ефективна система контролю забезпечує прийнятні, але не абсолютні гарантії збереженості активів, достовірності фінансової інформації та дотримання нормативно-правових вимог. Гарантії не є абсолютними, оскільки існують зовнішні події та можливість змови між співробітниками, які організація не здатна контролювати.

Існує певна сукупність принципів, яким повинна відповідати система внутрішнього контролю. Зокрема, контроль повинен відбуватися постійно й безперервно, щоб своєчасно виявляти й ліквідувати відхилення від норми. Дії одного суб'єкта внутрішнього контролю повинні контролюватися іншим

суб'єктом. Затвердження операцій з певними активами, їхній облік, забезпечення збереженості та інвентаризація повинні проводитися різними особами. Система контролю повинна бути гнучкою, з можливістю адаптації та покращення для вирішення нових завдань. Строки передачі інформації особам, які приймають рішення щодо усунення недоліків контролю, мають бути мінімізовані. При створенні системи внутрішнього контролю необхідно виділити стратегічні пріоритетні напрямки, на які першочергово спрямовуватиметься контроль.

Щоб система внутрішнього контролю функціонувала ефективно, необхідно впевнитися в тому, що співробітники знають свої цілі, завдання, повноваження та відповідальність, і у випадку незнання – проінформувати їх. Також варто чітко розділяти обов'язки і слідкувати за відсутністю конфлікту інтересів при здійсненні посадових обов'язків, відслідковувати особисту зацікавленість у певному результаті роботи організації.

Контроль в організації має здійснюватися за кожною сферою діяльності: за грошовими коштами, за бюджетами, за бухгалтерським обліком та фінансовою звітністю, за майном, за нарахуванням та виплатою заробітної плати, за проєктною діяльністю тощо.

Певно, одним із найважливіших сегментів для громадських організацій є контроль за бюджетами, загальним і відповідно до окремих проєктів. Контролю підлягають не тільки всі постатейні витрати, а й конкретні етапи та статті фінансової діяльності, такі, як своєчасність та суми надходження коштів на рахунок організації, своєчасність та об'єм витрат щодо забезпечення виконання проєктів, здійснення поточних платежів із забезпечення функціонування організації, надходження або здійснення платежів за договірними роботами / послугами, незаплановані надходження і витрати.

Відповідальними за контроль проєктних бюджетів зазвичай є керівник проєкту (веде комунікацію з представниками донорської організації, відслідковує вимоги до процедур закупівлі за конкретним проєктом, терміни подачі звітності донорам та її склад), головний бухгалтер (контролює надходження коштів, виконання вимог донорів та терміни подачі звітності), а

також виконавчий директор (координує пошук та подачу заявок, контролює дотримання бюджетів та затверджує абсолютно всі витратні операції). Для підвищення контролю за проєктною діяльністю та звітністю донорам, чіткої ідентифікації завдань відповідальних виконавців пропонуємо наведену в додатку Б оперограму з управління проєктами. Дана оперограма описує порядок роботи за одним проєктом від розробки концепції проєкту та формування заявки до оцінки результатів та формування висновків. Перевагою її застосування є отримання громадською організацією змістовного опису етапів, які має пройти кожен проєкт та переліку відповідальних за зазначені кроки осіб. За потребою, оперограма може бути модифікована відповідно до діяльності конкретної організації, а також наявності необхідності зазначення дедлайнів етапів.

Також при налаштуванні системи внутрішнього контролю увага приділяється кадровому обліку. Відділ кадрів повинен звіряти зміст табелів обліку використання робочого часу кожного співробітника, перевіряти баланс відпусток. Керівник проєкту має перевіряти й підписувати зарплатну звітність за проєктом. Доступ до зарплатних відомостей має бути обмежений.

Не менш важливою є ще одна (побіжно згадана вище) особливість громадських організацій, яка впливає на сферу контролю, а саме: наявність окрім співробітників, членів та волонтерів організації. Волонтером організації зазвичай може стати будь-яка особа. Тож при налаштуванні внутрішніх процесів протидії шахрайству важливо розуміти справжні мотиви осіб залучених до діяльності організації. При цьому постає питання: чи справді особа підтримує місію та цілі організації, чи, може, вона переслідує інші мотиви? Волонтери можуть долучатися до організації задля отримання «волонтерських бонусів», наприклад, безкоштовного харчування на подіях організації, відшкодування вартості поїздок в інші міста / країни, безоплатного отримання одягу (мерчу) тощо. Оцінити додаткові ризики від залучення волонтерів можна шляхом проведення коротких інтерв'ю на етапі залучення волонтерів.

Контроль неможливий без спостереження. Кожна шахрайська схема має свої попереджувальні ознаки, так звані «червоні прапори». Деякі сигнали можуть

свідчити одразу про декілька схем, у такому випадку необхідно здійснити пошук додаткових «червоних прапорів», які вказують на ту чи іншу схему. Загальний список «червоних прапорів» та відповідних їм схем представлений у додатку В. Знання типових «червоних прапорів» спрощує та уніфікує процеси виявлення шахрайства у громадських організаціях. Використовуючи наведений перелік будь-хто зі співробітників організації має змогу помітити невідповідність та ідентифікувати шахрайську схему без особливих знань у сфері контролю.

Виявлення «червоного прапору» не є гарантією наявності шахрайства, інколи існують об'єктивні законні причини виникнення того чи іншого сигналу, однак це хороший привід для зосередження уваги на певній ділянці роботи організації.

Найбільш дієвим методом для виявлення злочинних дій вважається налагоджена система інформування про шахрайство (whistle-blowing). Часто викривання сприймається суспільством з негативом, але об'єктивно, помітивши чи запідозривши злочинну дію, єдиним правильним рішенням є повідомлення цієї інформації компетентним органам.

При впровадженні культури інформування про шахрайство (whistle-blowing) найважливішим є забезпечення безпеки інформатора. Перш за все, це пов'язано з людською психологією, людина більш охоче повідомить приховану інформацію, якщо буде впевнена, що ніхто не дізнається, хто саме був викривачем. Крім того, якщо шахрайство здійснене в особливо великих масштабах або до його здійснення причетні впливові люди, важливо убезпечити свідка до моменту суду.

Найчастіше захистити анонімність викривача не вдається повністю, адже якщо відомо про те, що викривач існує, це вже не є повним захистом. Утім фактично існує конфіденційне й анонімне викривання. У випадку конфіденційності орган, який займається протидією шахрайству, знатиме особу викривача, але ця інформація буде закрита для всіх інших осіб. При анонімному повідомленні навіть органи, що займаються боротьбою з шахрайством, не знатимуть, хто виявив ознаки порушення [28]. Безумовно, у межах розслідування

ефективнішим є конфіденційний спосіб повідомлення інформації, адже в такому випадку є можливість дізнатися деталі шахрайства та отримати внутрішнього свідка для доказу злочинних дій.

Однак не варто забувати про можливий витік інформації. Найбезпечнішим для інформатора є анонімний спосіб повідомлення. Більше того, для підвищення безпеки, не рекомендується викривати шахрайства з корпоративних пристроїв та мереж, під'єднуватися до корпоративної мережі wi-fi. Для максимального забезпечення анонімності варто використовувати «одноразові» пристрої для інформування та знищувати їх після повідомлення. Або передавати інформацію через третіх осіб [29].

Утім у питаннях викриття організаційних злочинів багато залежить не тільки від культури всередині організації, а й культурних особливостей країни в цілому. Україна має доволі високий рівень корупції в державі [30] і незважаючи на те, що ведеться голосна і відкрита боротьба з корупцією, велика частка населення вважає цілком нормальним отримувати «подарунки» та «грошові винагороди». Внаслідок цього немає впевненості в тому, що запроваджена система інформування про шахрайства не залишиться на папері й справді працюватиме.

При виявленні ознак шахрайства порядок дій є наступним [31]:

- 1) повідомити керівництво чи особу (орган), відповідальних за контрольні процеси в організації;
- 2) перевірити достовірність повідомлення про шахрайство (чи справді злочинні дії мають місце бути);
- 3) у випадку підтвердження наявності шахрайських ознак провести внутрішнє розслідування;
- 4) зафіксувати всі деталі скоєного порушення та посилити заходи контролю для уникнення повторення здійсненої ситуації.

План внутрішнього розслідування доречно формувати відповідно до кейсової теорії, відповідно до якої на основі відомих даних формується гіпотеза, яка перевіряється наявною інформацією, після чого вносяться певні корективи

допоки не вийде сформувати конкретний висновок – підтвердити чи спростувати сформовану гіпотезу [32].

Орієнтовний алгоритм розслідування наведений додатку Г. Даний алгоритм пропонує порядок дій при виявленні шахрайства у громадській організації. Перевагою використання алгоритму при розслідуванні є врахування різних можливостей розвитку подій та передумов виникнення шахрайства, що дозволяє застосовувати його незалежно від виду шахрайської схеми. Варто зазначити, що для проведення розслідування необхідна наявність спеціальних знань та умінь. Некоректний початок дослідження може як сполохати порушників, так і призвести до висування безпідставних звинувачень невинним особам.

Усупереч поширеній думці, звичайний аудит фінансової звітності не призначений для виявлення шахрайств і його можна вважати лише допоміжним інструментом для викриття шахрайства. Тому відповідальність за виявлення злочинних дій лягає безпосередньо на організацію, керівництво повинне організувати й популяризувати політику протидії шахрайству, а кожен співробітник має уникати шахрайських дій та інформувати компетентні органи у випадку виникнення підозр щодо шахрайства на певній ділянці роботи організації.



## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження шахрайств у громадських організаціях проаналізовано сутність шахрайства та його види, стратегії запобігання шахрайству та способи його виявлення. Отримані результати свідчать про досягнення мети та реалізацію поставлених завдань, що дало змогу прийти до наведених нижче висновків:

1. Громадські організації в Україні не часто є об'єктами пильного спостереження з боку громадськості та держави, услід за світовим трендом довіри до громадського сектору та відсутності національної культури до активної фінансової та волонтерської участі в діяльності громадських організацій виникає сприятливе середовище для виникнення злочинних дій: хабарництва та маніпуляції тендерними процедурами, привласнення майна організації та фальсифікації документів, складання некоректної звітності та ін.

2. Аудит фінансової звітності не є ефективним засобом для протидії шахрайствам, адже виявлення злочинних дій не є його першочерговою метою. Результативними методиками боротьби з шахрайством є запровадження системи механізмів внутрішнього контролю; збір і накопичення інформації про попередні випадки шахрайства в організації та секторі в цілому; виявлення та аналіз ризиків виникнення шахрайських операцій; розподіл обов'язків між співробітниками; розробка Політики протидії шахрайству та системне її застосування; інформування співробітників про сутність шахрайства та методи протидії йому, порядок дій при підозрі наявності шахрайства через регулярні тренінги; заохочення культури інформування про шахрайство (whistle-blowing) та комунікація політики нульової толерантності до шахрайства.

Безумовно, немає одного стандартизованого шаблону дій проти шахрайства для кожної організації. Кожна громадська організація унікальна, тому аналіз ризиків, політики протидії шахрайству, процеси запобігання та виявлення шахрайства мають бути розроблені індивідуально керівництвом та бухгалтерією організації.

3. У роботі запропоновано такі документи, використання яких покликане модернізувати процеси запобігання та протидії шахрайствам у громадських організаціях: розроблено шаблон форми для оцінки ризиків шахрайства, оперограму з управління проєктами та алгоритм розслідування шахрайства. Зазначені документи дозволять:

- уніфікувати процес пошуку та визначення ризиків та розробити дієву методику їхнього запобігання в конкретній громадській організації (шаблон форми для оцінки ризиків шахрайства);
- чітко прописати обов'язки та зони відповідальності за проєктами, що у свою чергу призведе до більш ефективного виконання робочих завдань співробітниками та спрощення процесу контролю (оперограма з управління проєктами);
- визначити порядок дій при виявленні порушення та процедуру його розслідування, санкціонування винних в шахрайстві осіб та ілюстрації політики нульової толерантності до шахрайських дій.

Запропоновані в роботі рекомендації спрямовані на підвищення прозорості в діяльності громадських організацій з метою забезпечення довіри суспільства до їх функціонування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2021).
2. Височан О. О. Особливості організації і методології індикативного контролю у небюджетних неприбуткових організаціях. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. Вип. 3 (38). С. 8–14.
3. Толмачова А. М. Внутрішній аудит як засіб удосконалення обліку та контролю в неприбуткових організаціях. *Synthesis of science and society in solving global problems - Shioda GmbH, Steyr, Austria*. 2018. С. 105-109.
4. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Управлінський контроль у неприбуткових організаціях. *Економіка та держава*. 2019. Вип 2. С. 53–57.
5. Плікус І.Й. Обліково-інформаційне забезпечення протидії шахрайству. *Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Ірпінь. 2020. С. 47-48. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81082/1/hakhraistvo\\_Plikus.PDF;jsessionid=6D9B329541F2E351789FF0DA4A9020A4](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/81082/1/hakhraistvo_Plikus.PDF;jsessionid=6D9B329541F2E351789FF0DA4A9020A4) (дата звернення: 12.01.2021).
6. Каменська Т. О. Розгляд питань, що стосуються шахрайства при аудиторської перевірки. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. Вип 6. С. 2–9.
7. Слободяник Ю. Б., Матієнко-Зубенко І. І., Мариніч І. О., Сиротенко Н. А. Державний аудит як сучасний інструмент попередження корупції. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 3(34). С. 158-166. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/2957> (дата звернення: 13.01.2021).
8. May O. Fighting Fraud and Corruption in the Humanitarian and Global Development Sector. New York : Routledge, 2016. 171 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ucsmDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=o.+may+fraud+in+ngo&ots=flAZMt\\_4oU&sig=iC-](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ucsmDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=o.+may+fraud+in+ngo&ots=flAZMt_4oU&sig=iC-)

- VoDxMuVgol1\_MHz66gyklzYo&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 01.01. 2021).
9. Improving the detection of corruption incidents in NGOs: Four lessons learned from South Asia. LSE : веб-сайт. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/southasia/2016/06/06/improving-the-detection-of-corruption-incidents-in-ngos-four-lessons-learned-from-south-asia/> (дата звернення: 26.12.2020).
  10. It's time to talk about fraud in aid agencies. The Guardian : веб-сайт. URL: <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2016/aug/25/fraud-aid-agencies-upset-public> (дата звернення: 26.12.2020).
  11. Fraud. Humentum : веб-сайт. URL: <https://www.humentum.org/free-resources/guide/fraud> (дата звернення: 26.12.2020).
  12. Fraud. Longman Dictionary : веб-сайт. URL: <https://www.ldoceonline.com/dictionary/fraud> (дата звернення: 03.01.2021).
  13. Внутрішній аудит : навчальний посібник / за ред. Ю. Б. Слободяник. Суми : ТОВ «ВПП «Фабрика друку», 2018. 248 с.
  14. Всесвітнє дослідження економічних злочинів та шахрайства 2018 року: результати опитування українських організацій. PWC : звіт. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/pwc-gecs-2018-ukr.pdf> (дата звернення: 06.01.2021).
  15. Edelman Trust Barometer 2020 : звіт. URL: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf> (дата звернення: 03.01.2021).
  16. Report to the nations 2018. Global study on occupational fraud and abuse : звіт. URL: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/default.aspx> (дата звернення: 03.01.2021).

17. The Most Common Schemes and Steps of Proof. Guide to Combating Corruption & Fraud in Development Projects : веб-сайт. URL: <https://guide.iacrc.org/proof-of-common-schemes/> (дата звернення: 03.01.2021).
18. Briefcase NGOs: How widespread is this, really? How matters : веб-сайт. URL: <http://www.how-matters.org/2014/08/14/briefcase-ngos-how-widespread-really/> (дата звернення: 01.01.2021).
19. Detection and Prevention Strategies. International Anti-Corruption Resource Center : веб-сайт. URL: <https://iacrc.org/wp-content/uploads/Detection-and-prevention-strategies.pdf> (дата звернення: 26.12.2020).
20. 2010 UK Bribery Act. A Briefing for NGOs. Transparency international : звіт. URL: [https://www.humentum.org/sites/default/files/free\\_resources/G-TI-Bribery-Act-NGO-Briefing-Note.pdf](https://www.humentum.org/sites/default/files/free_resources/G-TI-Bribery-Act-NGO-Briefing-Note.pdf) (дата звернення: 01.01.2021).
21. Top Tips for Dealing with Fraud. Humentum : веб-сайт. URL: <https://www.humentum.org/free-resources/top-tips/tt11-dealing-fraud> (дата звернення: 27.12.2020).
22. Anti-Fraud and Corruption Policy. Humentum : веб-сайт. URL: [https://www.humentum.org/sites/default/files/free\\_resources/G\\_Red-Cross-fraud-policy-%282%29.pdf](https://www.humentum.org/sites/default/files/free_resources/G_Red-Cross-fraud-policy-%282%29.pdf) (дата звернення: 04.01.2021).
23. Protect your charity from fraud. Australian Charities and Not-for-profits Commission : веб-сайт. URL: <https://www.acnc.gov.au/tools/guides/protect-your-charity-fraud> (дата звернення: 04.01.2021).
24. Charity Fraud: Secret Billing Schemes. For purpose law group : веб-сайт. URL: <https://forpurposelaw.com/charity-fraud-secret-billing-schemes/> (дата звернення: 04.01.2021).
25. Collusion. Speak out now : веб-сайт. URL: <https://www.ispeakoutnow.org/elesson/collusion/> (дата звернення: 01.01.2021).
26. Fraud. Speak out now : веб-сайт. URL: <https://www.ispeakoutnow.org/elesson/fraud/> (дата звернення: 01.01.2021).
27. Corruption. Speak out now : веб-сайт. URL: <https://www.ispeakoutnow.org/elesson/corruption/> (дата звернення: 01.01.2021).

28. Whistle-blowing Policy and Procedures for the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. Speak out now : веб-сайт. URL: [https://www.ispeakoutnow.org/wp-content/uploads/2016/03/Whistle-blowing-Policy-and-Procedures-for-the-Global-Fund\\_November20131.pdf](https://www.ispeakoutnow.org/wp-content/uploads/2016/03/Whistle-blowing-Policy-and-Procedures-for-the-Global-Fund_November20131.pdf) (дата звернення: 05.01.2021).
29. Вебінар "Як викривачу захистити свою анонімність?". Етичний контроль : веб-сайт. URL: [https://ethicontrol.com/uk/blog/how\\_to\\_protect\\_anonymity\\_of\\_a\\_whistleblower\\_webinar](https://ethicontrol.com/uk/blog/how_to_protect_anonymity_of_a_whistleblower_webinar) (дата звернення: 05.01.2021).
30. Corruption perceptions index. Transparency international : веб-сайт. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2019/results/table> (дата звернення: 31.12.2020).
31. How to respond to the discovery of possible fraud. International Anti-Corruption Resource Center : веб-сайт. URL: <https://iacrc.org/wp-content/uploads/How-to-respond-to-possible-fraud.pdf> (дата звернення: 07.01.2021).
32. The Basic Steps of a Complex Fraud and Corruption Investigation. Guide to Combating Corruption & Fraud in Development Projects : веб-сайт. URL: <https://guide.iacrc.org/10-steps-of-complex-fraud-and-corruption-investigation/> (дата звернення: 07.01.2021).

## Додаток А

## Шаблон форми для оцінки ризиків шахрайства

Категорія шахрайських схем	Зона ризику	Посада співробітника, вразливого до шахрайства	Ризик	Методи запобігання ризику
1	2	3	4	5
Хабарництво	управління проектами	керівник проекту	пропонування грошової винагороди представнику донорської організації задля отримання продовження фінансування	встановлення контролю за напрямками витрачання коштів організації
Отримання «відкатів»	заробітна плата	менеджер управління персоналом	пропонування «відкату» із заробітної плати при влаштуванні нового співробітника	проведення співбесід і роботи з кандидатами на нову посаду декількома співробітниками
Конфлікт інтересів	закупівлі	керівник проекту	надання переваги при замовленні послуг для цілей проекту друзям / членам родини	відсторонення особи з конфліктом інтересів від процесів прийняття рішення про закупівлю
Зміна ціни пропозиції	закупівлі	особа, відповідальна за закупівлю	необґрунтоване підвищення ціни контракту після дати проведення тендеру	наявність переліку ситуацій, за яких можливе підняття ціни контракту
Безпричинне анулювання тендерних пропозицій	закупівлі	особа, відповідальна за закупівлю	обрання певного постачальника товарів чи послуг за рахунок зазначення невідповідності вимогам інших учасників відбору	перевірка членами тендерної комісії підстав анулювання відповідальною за закупівлю особою певних тендерних пропозицій
«Витік» інформації про тендер	закупівлі	особа, відповідальна за закупівлю	надання переваги одному з постачальників за рахунок повідомлення конфіденційної інформації, яка стосується тендерних пропозицій	складання та підписання політики про нерозголошення конфіденційної інформації
Маніпулювання тендерною процедурою	закупівлі	особа, відповідальна за закупівлю	не оголошення тендерної процедури публічно	встановлення контролю за проведенням тендерних оголошень, відмова

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
				здійснення оплати постачальнику, який був обраний за тендером без публічного оголошення
<b>Дроблення закупівлі</b>	закупівлі	особа, відповідальна за закупівлю	розбиття великого рахунку на кілька менших задля уникнення тендерної процедури	здійснення моніторингу оплат за постачальниками
<b>Конкуренти-«привиди»</b>	закупівлі	особа, відповідальна за закупівлю	змова зі знайомими особами та отримання несправжніх тендерних пропозицій для імітування проведення тендерної процедури	здійснення перевірки зв'язків постачальників з особою, відповідальною за закупівлю
<b>Підроблення первинних документів</b>	відрядження	особа, яка була у відрядженні	самостійне виписування вручну чеку за фактично не надані транспортні послуги	відшкодування витрат на відрядження виключно за наявності друківаних оригіналів проїзних документів
<b>Незаконне привласнення майна</b>	запаси, матеріали, основні засоби	будь-яка особа, яка має доступ до офісу	розкрадання та присвоєння майна організації	обмеження доступу до місць зберігання майна
<b>Маніпуляції з відомостями обліку робочого часу (time sheets)</b>	облік робочого часу	будь-який співробітник організації	відмічання у відомостях більше робочих годин, ніж було фактично відпрацьовано	встановлення контролю за фактично відпрацьованим часом
<b>Співробітники-«привиди»</b>	заробітна плата	керівництво / бухгалтерія	нарахування заробітної плати неіснуючому співробітнику – розкрадання грантових коштів	встановлення донорського контролю за фактичною кількістю співробітників в організації
<b>Шахрайство у звітності</b>	звітність	керівництво / бухгалтерія / керівник проекту	відображення одних і тих самих витрат у звітах за різними проектами (витрати не є співфінансуванням)	розподіл обов'язків зі складання звітів між різними особами

Джерело: розроблено автором



Додаток Б  
 Оперограма з управління проєктами

№ з/п	Етап проєкту	Завдання	Відповідальний виконавець						
			Виконавчий директор	Керівник відділу	Головний бухгалтер	Бухгалтер	Фінансовий менеджер	Координатор проєкту	Координаційна рада керівників
1	Ідентифікація та концепція проєкту	Визначення концепції проєкту та внесення її у фандрейзинговий план							
		Визначення відповідального за подальшу підготовку проєкту							
		Визначення доцільності написання проєкту							
2	Розробка проєктної пропозиції	Формування опису, попередньої чернетки бюджету й інших необхідних документів відповідно до вимог донора							
		Узгодження запропонованого опису проєкту							
		Доопрацювання бюджету з урахуванням системи зарплат, Положення про відрядження, Політики закупівель і з часткою адміністративних витрат не менше 20 % від суми проєкту							
		Затвердження бюджету							
		Подання проєктної заявки, внесення деталей до фандрейзингового плану і оцінка вірогідності отримання проєкту							
		Врахування проєкту у річному фінансовому плані (за умови, що вірогідність отримання оцінюється у 90 % і вище)							
3	Реалізація проєкту	Укладення грантового договору з донором, узгодження остаточного бюджету							
		Унесення коректив до адміністративних витрат в річному фінансовому плані							
		Унесення бюджету проєкту до ІС та забезпечення доступу керівника відділу та його навчання користуванням ІС для потреб оперативного відстеження залишків за проєктом							
		Складення робочого плану виконання проєкту (у довільній чи у формі донора) та стеження за його дотриманням							
4	Звітність за проєктом	Підготовка змістовних звітів. Подання описової звітності донору							
		Підготовка фінансових звітів та їхнє подання донору							
		Відповіді на питання донора щодо фінансових звітів, у разі їх виникнення							
5	Оцінка результатів	Здійснення оцінки за підсумками кожного року згідно з отриманими значеннями індикаторів (запланованих на початку року чи раніше). Формування висновків для врахування у майбутній роботі/проєктах.							

Джерело: розроблено автором

## Додаток В

## «Червоні прапори» для виявлення шахрайських схем

«Червоний прапор»	Відповідна шахрайська схема
1	2
Фінансові транзакції проводяться в неробочий час	Хабарництво, незаконне привласнення майна
Несподівані великі замовлення в абсолютно нових та незнайомих постачальників	Хабарництво, конфлікт інтересів
Ті самі постачальники виграють кілька контрактів	Хабарництво, конфлікт інтересів
Незрозуміле підвищення цін на продукцію в постачальника	Хабарництво, конфлікт інтересів, маніпулювання тендерною процедурою
Зниження якості наданих товарів чи послуг	Хабарництво
Придбання непотрібних товарів чи послуг	Хабарництво, конфлікт інтересів
Скарги на недобросовісну конкуренцію з боку учасників, що програли в тендерному відборі	Хабарництво, конфлікт інтересів
Не оголошення тендерної процедури публічно	Хабарництво, конфлікт інтересів, маніпулювання тендерною процедурою
Відсутність штрафних санкцій за затримку доставки або несправні товари	Хабарництво, конфлікт інтересів
Отримання рахунків постачальника більше одного разу на місяць	Дроблення ціни, маніпулювання тендерною процедурою
Зникнення документів чи записів, наявність лише ксерокопій документів замість оригіналів, відсутність підписів на документах	Фальсифікація документів, маніпулювання тендерною процедурою, шахрайство у звітності
У документах наявні видимі виправлення	Фальсифікація документів, маніпуляції з відомостями обліку робочого часу (time sheets)
Постачальники подають електронні рахунки у форматі, який дозволяє зміну даних	Фальсифікація документів
Рахунки містять підозрілі числові комбінації (наприклад однакові цифри в ЄДРПОУ)	Фальсифікація документів
Рахунки не містять деталей послуги	Фальсифікація документів
Наявні незрозумілі відхилення від узгоджених бюджетів	Незаконне привласнення майна, шахрайство у звітності
Заявки різних постачальників схожі між собою, мають однакові математичні або орфографічні помилки, подібна адреса, телефони та електронна пошта	Фальсифікація документів, маніпулювання тендерною процедурою
Учасникам тендеру безпідставно не дозволяється брати участь у тендері	Хабарництво, конфлікт інтересів, маніпулювання тендерною процедурою
Постачальник має ту саму адресу, номер телефону, що і керівник проєкту	Фальсифікація документів, маніпулювання тендерною процедурою, хабарництво, конфлікт інтересів
Співробітники позичають проєктні гроші для особистого користування або незрозумілих грошових переказів	Незаконне привласнення майна

## Продовження додатку В

1	2
Використання проектного обладнання та витратних матеріалів для особистого користування	Незаконне привласнення майна
Співробітник починає володіти майном або цінними речами, які не відповідають його заробітній платі	Незаконне привласнення майна, хабарництво
Виявлено менше запасів, обладнання, ніж було придбано	Незаконне привласнення майна, хабарництво, конфлікт інтересів

*Джерело: узагальнено автором на основі [23; 24; 25; 26; 27]*

### Додаток Г

#### Алгоритм розслідування шахрайства



*Джерело: розроблено автором на основі [32]*