

УДК 330.131.7

## УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ: ПРОБЛЕМИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІМОВІРНОСТІ ПРОЯВУ

Гнилицька Л. В.

**Анотація.** У статті класифіковано корупційні ризики та наслідки їх прояву. Обґрунтовано, що процес управління корупційними ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінювання та обґрунтування заходів щодо нівелювання проявів ризику. Досліджено структурно-наслідкові зв'язки між місцями виникнення, причинами та наслідками окремих корупційних ризиків. Узагальнено способів та прийомів антикорупційного контролю при виконанні завдань щодо ідентифікації корупційних ризиків в діяльності суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** управління, корупційний ризик, шахрайство, антикорупційний контроль, імовірність прояву, рівень.

**Постановка проблеми.** Проблеми, пов'язані з корупцією та шахрайством не сходять із сторінок засобів масової інформації протягом усього періоду існування незалежності України, при цьому постійно констатується негативний факт активного розповсюдження цих явищ та посиленого їх проникнення в усі сфери життєдіяльності держави та суспільства. Для подолання впливу корупційних ризиків у сфері бізнес-відносин підприємств України запроваджено Закон про антикорупційну діяльність [1], який спрямований на визначення загальних засад запобігання корупції та шахрайства у діяльності юридичних осіб.

Однак, більшість антикорупційних заходів органів влади носить формальний характер і зводиться до ухвалення документів політичного характеру. Між тим, за рівнем прояву корупційних ризиків Україна займає 6 місце в рейтингу країн світу (45% опитаних підприємств підтвердили випадки корупції), поступаючись лише таким країнам як Росія – (71%), Південна Африка – (62%), Кенія – (57%), Канада – (56%) та Мексика, де зафіксовано випадки корупції у діяльності 51% підприємств [2].

Як зазначають результати опитувань, з випадками корупції та шахрайства регулярно у своїй діяльності зіштовхуються 50% респондентів у сфері фінансових послуг, 43% респондентів у сфері енергетики та гірничо-видобування, 40% респондентів

у галузі зв'язку. Зрозуміло, що рівень економічної злочинності на підприємствах України міг бути значно нижчим, якби кожен випадок корупції був виявлений, а шахрай покараний. Однак, статистика стверджує, що 51% корпоративних шахраїв здійснює понад 20 злочинів, перш ніж бути спійманими, а ще третина встигає здійснити понад 50 злочинів. У більшості випадків спіймати шахрая та довести його провину вдається (якщо взагалі вдається) через три роки, тоді як у 22% випадків виявити шахрая можливо більше ніж за десять років [3, с. 189].

Така невтішна статистика спонукає суб'єктів господарювання до пошуку ефективних механізмів управління корупційними ризиками.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Незважаючи на те, що питанням управління ризиками підприємницької діяльності присвячена численна кількість як вітчизняних, так і зарубіжних розробок науково-практичного характеру, у яких окремо направи ідентифікації ризиків, обґрунтовано інструментарій оцінювання їх наслідків та визначено заходи щодо нівелювання прояву ризику. Використання цих розробок в управлінні корупційними ризиками ускладнюється неусталеністю теоретико-методологічного апарату щодо ідентифікації та оцінювання останніх. Перші кроки до подолання зазначеної проблеми були зроблені Національним агентством з

питань запобігання корупції, яким у грудні 2016 року розроблені та затверджені Методичні рекомендації щодо оцінювання корупційних ризиків [4]. Однак вони, в основному, мають теоретичний характер, стосуються діяльності органів влади, а тому мало проливають світло на проблеми управління корупційними ризиками суб'єктів господарювання.

#### **Формулювання цілей дослідження.**

Метою написання даної статті є теоретичне обґрунтування складових процесу управління корупційними ризиками та вмотивування найбільш доцільних методик оцінювання ризиків.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Згідно антикорупційного законодавства України під *корупційним ризиком* розуміють імовірність того, що відбудеться подія корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, яка негативно вплине на досягнення підприємством визначених цілей та завдань [1].

Для виокремлення корупційних ризиків зі складу ризиків підприємницької діяльності важливого значення набуває їх класифікація. Відтак виокремлюють:

- нормативно-правові корупційні ризики, пов'язані з суперечностями або нечіткою регламентацією у законодавстві положень щодо виконання окремими посадовими особами своїх функцій та завдань;
- організаційні ризики, пов'язані з нечітким визначенням процедур виконання окремими посадовими особами своїх функцій та завдань [4].

Своєю чергою організаційні ризики за функцією (місцем) виникнення поділяють на: кадрові; фінансово-господарські; адміністративні чи контрольно-наглядові.

Процес управління корупційними ризиками передбачає їх ідентифікацію, оцінювання та обґрунтування заходів щодо нівелювання проявів ризику. Під ідентифікацією корупційних ризиків розуміють визначення причин корупційного ризику у

діяльності/бездіяльності персоналу чи власників підприємства, що можуть сприяти скоєнню ними корупційного правопорушення. Причинами корупційних ризиків вважають умови, що заохочують (стимулюють), викликають або дозволяють скоєння особою при виконанні нею функціональних обов'язків незаконних дій, що характеризуються обманом, приховуванням або зловживанням довірою з метою отримання грошей, власності або послуг, ухиляння від сплати грошових коштів в цілях особистої наживи.

Виникнення ризику-причини пов'язане з факторами невизначеності, що існують у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства і безпосередньо впливають на рівень корупції. Реалізація корупційного ризику проявляється різними видами корпоративного шахрайства. Зокрема за результатами опитувань вітчизняних суб'єктів господарювання у 2015 році до основних наслідків прояву корупційних ризиків віднесено:

- незаконне привласнення активів (73% опитаних українських підприємств);
- корупція в результаті конфлікту інтересів (60% респондентів);
- шахрайство, пов'язане з маніпулюванням обліковими (звітними) даними (30% опитаних).

Відтак, найпоширенішим наслідком прояву корупційного ризику традиційно залишається використання майна у власних інтересах. Крадіжки, розтрата, оплата невідпрацьованого часу, використання службового авто вважається практично нормою, а не виключенням із правил.

Корупція в результаті конфлікту інтересів спричинена наявністю у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень. Цей вид корупції полягає в тому, що менеджер або співробітник компанії вступає в змову з тими, хто в цій організації не працює. До

найбільш популярних та високо збиткових типів внутрішньої корупції відносять: комерційний підкуп працівників підприємства партнерами чи конкурентами з метою прискорення або стимуляції вирішення питання на свою користь; несанкціоновані грошові винагороди; умисне заниження цін на продукцію або завищення ціни придбання матеріальних цінностей за домовленістю з контрагентом з метою отримання подальших «відкатів» від них.

За даними Price waterhouse Coopers 62% опитаних керівників заявили, що найбільшої шкоди завдають «відкати», які одержують співробітники від підрядників або постачальників [3, с. 188]. «Відкат» дозволяє постачальнику необґрунтовано завищувати ціни або постачати неякісні товари та послуги, а покупцеві забезпечує привілейовані умови щодо відстрочки платежу, яка у більшості випадків перетворюється на безнадійну дебіторську заборгованість.

Третім за масштабністю є шахрайство, пов'язане з підтасовуванням первинних облікових даних. Найбільші можливості для здійснення цих видів шахрайства (77%) мають працівники фінансового відділу, бухгалтерії, відділів продажів, закупівель, а також вище керівництво підприємства.

Окрім дослідження причин та наслідків, процедура ідентифікації корупційних ризиків передбачає визначення місць їх виникнення. Тобто виявлення тих процесів та операцій, при здійсненні яких найвища імовірність скоєння працівниками та власниками корупційних порушень як з метою отримання особистої вигоди, так і вигоди для підприємства.

Не зважаючи на те, що перелік місць утворення ризиків для кожного підприємства буде індивідуальним (враховуючи специфіку його діяльності), генеруватися вони будуть в рамках функціональних систем, наданих у табл. 1.

Таблиця 1

**Структурно-наслідкові зв'язки між місцями виникнення, причинами та наслідками окремих корупційних ризиків**

Місце ідентифікації ризику	Причини утворення ризику	Наслідки ризику
1	2	3
Кадрова система	1) відсутність вимог щодо чіткої процедури добору кадрів	- вплив на конкурсні процедури з метою сприяння працевлаштуванню на роботу близьких осіб
	2) відсутність процедур оцінювання кадрів на надійність та лояльність до підприємства 3) відсутність процедур встановлення професійного ризику за окремими категоріями персоналу	- подання претендентами недостовірних відомостей при проходженні процедури прийому на роботу; - низька кваліфікація кадрів та поява негативно налаштованих неформальних лідерів в колективі; - прояви ненадійності та нелояльності в колективі; - порушення вимог роботи з конфіденційною інформацією.
	4) використання посадовою особою повноважень з метою негативного впливу на осіб щодо яких у неї неприязне ставлення; 5) використання посадовою особою повноважень з метою надання окремим особам переваг і привілеїв	- упереджене ставлення (звільнення, переведення на низькооплачувану роботу) викривачів фактів корупції; - провокування підлеглих з боку керівництва на здійснення корупційних дій; - наявність у підпорядкуванні керівного складу підприємства близьких їм осіб
	6) відсутність процедури колективної матеріальної відповідальності за збереження активів підприємства	- зговір працівників щодо здійснення корупційних дій; - приховування корупційної поведінки членами колективу

Продовження табл. 1

1	2	3
Система управління	8) зловживання власниками та керівництвом своїми посадовими обов'язками при розпорядженні фінансами та матеріальними ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення підконтрольних посередницьких фірм зареєстрованих на друзів чи членів сім'ї, які займаються реалізацією продукції, а також поставкою сировини чи обладнання;</li> <li>- реалізація кінцевої продукції через фірми зареєстровані в офшорі;</li> <li>- використання «карманних» фінансових установ для виведення з обороту та переведення в готівку грошових коштів;</li> <li>- фіктивне документальне підтвердження «незаконних операцій» з метою маніпулювання податковими показниками;</li> <li>- виведення з обороту готівкових грошових коштів для формування «чорних кас» з метою подальшого їх використання при наданні хабарів посадовим особам для лобіювання бізнесу, отримання привілейованих умов участі в тендерах, тощо;</li> <li>- постановка на баланс підприємства з подальшим обслуговуванням основних засобів, якими користуються посадовці, що отримали їх в якості хабаря (автомобілів, корпоративних квартир);</li> <li>- маніпулювання звітними показниками з метою введення в оману перевіряючі органи, контрагентів та персонал підприємства.</li> </ul>
Система по роботі з покупцями та замовниками	9) зловживання фахівцями служб фінансового контролю та збуту своїми повноваженнями при виборі клієнтів та встановленні взаєморозрахунків з ними  10) участь у продажах пов'язаних осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умисне укриття окремих боржників та доведення термінів погашення їх платежів до стану неповоротної дебіторської заборгованості;</li> <li>- умисне заниження цін реалізації за домовленістю з контрагентом з метою отримання «відкатів»;</li> <li>- укладання договорів з компаніями, власники чи керівники яких мають родинні зв'язки з менеджерами з продажу;</li> <li>- використання недостовірної фінансової інформації, наданої пов'язаною особою, при виборі покупця продукції та встановлення йому терміну відстрочки платежу;</li> <li>- наявність у складі дистриб'юторів фірм-посередників, що належать співробітникам відділу збуту чи їх родичам</li> </ul>
Система закупівель	11) участь у закупівлях пов'язаних осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укладання договорів з компаніями, власники чи керівники яких мають родинні зв'язки з представниками тендерного комітету;</li> <li>- розголошення конфіденційної інформації пов'язаній особі щодо здійснення тендерних процедур;</li> <li>- використання недостовірної фінансової інформації, наданої пов'язаною особою при лобіюванні її в якості постачальника товарів, робіт, послуг</li> </ul>

Закінчення табл. 1

1	2	3
Система закупівель	12) зловживання членами тендерного комітету своїми повноваженнями при виборі поставок та контрагентів	- умисне завищення ціни придбання запасів за домовленістю з контрагентом з метою отримання подальших «відкатів»; - неякісні поставки запасів, або невиправдане накопичення запасів, що не використовуються у виробництві; - прийняття пропозиції, або отримання неправомірної вигоди членами тендерного комітету від потенційних контрагентів
Фінансово-економічна система	13) зловживання посадовими особами, що пов'язані з фінансовими операціями, своїми повноваженнями	- необґрунтовані зміни в ціновій політиці підприємства; - порушення платіжної дисципліни; - упередженість посадових осіб щодо своєчасності погашення окремих платежів; - фіктивне документальне підтвердження «незаконних операцій», зокрема ненаданих маркетингових послуг, неотриманих товарів, невиконаних робіт консультативного чи юридичного характеру; - недотримання вимог суцільного документування операцій при переміщенні активів від одного підрозділу (матеріально відповідальної особи) до іншого; - виплата матеріальних заохочень окремим категоріям працюючих з метою подальшого повернення ними цих коштів готівкою

Джерело: сформовано автором.

Традиційно джерелами отримання інформації для ідентифікації та подальшого оцінювання впливу корупційних ризиків є:

- інтерв'ювання (соціологічне опитування), анкетування (в тому числі анонімне) працівників підприємства;
- запровадження «гарячої лінії» з використанням мережі Інтернет чи телефону;
- аналітичні дані щодо динаміки змін у складі найбільш ризиконебезпечних операцій;
- результати перевірок, проведених контролюючими органами, а також внутрішніх перевірок та службових розслідувань;
- юридична перевірка договірної системи та контрагентів.

За результатами світових опитувань, проведених аудиторською компанією «Ернст енд Янг», у 2015 році до найбільш дієвих джерел ідентифікації корупційних ризиків респонденти віднесли антикорупційний контроль (72% опитаних). За своєю

популярністю він випередив такі традиційні джерела інформації як наявність «гарячої лінії» для анонімного повідомлення про випадки корупції та шахрайства (32%) та юридичну перевірку контрагентів (10%).

Використання інструментів внутрішнього контролю в системі антикорупційних заходів забезпечує в середньому виявлення 44% випадків шахрайств і зниження фінансових втрат від зловживань майже на 50%. У більшості випадків це стосується операцій продажу та закупівлі, схем податкової оптимізації та угод з імпортерами, за якими наслідки шахрайства вважаються не просто фінансово важкими, але й згубними для бізнесу [5, с. 51].

Під антикорупційним контролем розуміють систему перевірок спрямованих на ідентифікацію корупційних ризиків та оцінювання виконання антикорупційних заходів на підприємстві.

Узагальнення способів та прийомів антикорупційного контролю при виконанні завдань щодо ідентифікації корупційних ризиків в діяльності суб'єктів господарювання надано в табл. 2.

Основною характеристикою, яка визначає вплив корупційного ризику на фінансовий та репутаційний стан підприємства, є його *рівень*.

Таблиця 2

**Способи антикорупційного контролю, що використовують при ідентифікації корупційних ризиків**

<b>Види ризику</b>	<b>Способи антикорупційного контролю</b>
Ризики, пов'язані зі зловживаннями керівництвом своїми посадовими обов'язками при розпорядженні фінансами та матеріальними ресурсами	1) обмеження доступу до інформації; 2) непланова інвентаризація активів; 3) вибіркова документальна перевірка діяльності окремих посадових осіб; 4) анкетування колективу підприємства з метою ідентифікації корупційних ризиків; 5) використання коефіцієнтного аналізу для оцінювання достовірності фінансової звітності
Ризики спричинені конфліктом інтересів	1) бліц-діагностика фінансового стану підприємств (постачальників та покупців), за якими встановлено прострочення термінів погашення дебіторської заборгованості, чи термінів поставки товарів 2) оцінювання стану економічної надійності контрагентів, що лобіюються посадовими особами; 3) анкетування колективу підприємства з метою встановлення випадків використання посадовою особою повноважень для надання окремим підлеглим переваг і привілеїв
Кадрові ризики, пов'язані з: - відсутність процедур оцінювання кадрів на надійність та лояльність до підприємства; - використання посадовою особою повноважень з метою негативного впливу на осіб щодо яких у неї неприязне ставлення, або спонукання до скоєння корупційних дій	1) участь у атестації персоналу (перевірка на лояльність); 2) опитування свідків; 3) пошук документальних доказів; 4) проведення службових розслідувань щодо виявлених фактів порушення норм трудового законодавства; 5) інформування колективу підприємства про факти виявлення корупційних схем та випадків шахрайства.
Ризики, спричинені зловживаннями посадовими особами, пов'язаними з фінансовими операціями, своїми повноваженнями	1) використання методики оцінювання достовірності облікової інформації; 2) непланова інвентаризація фінансових активів; 3) вибіркова документальна перевірка діяльності окремих посадових осіб; 4) фінансові розслідування з використанням методів бізнес-розвідки

Джерело: сформовано автором.

Рівень ризику виступає індикатором, що обґрунтовує допустимі норми втрат від операцій, пов'язаних з ризиком, що не порушують принципів раціонального господарювання цього суб'єкта та забезпечення його економічної безпеки. Він характеризується комбінацією двох факторів: *імовірністю прояву ризику*, що передбачає

експертне оцінювання та *силою збитків*, завданих в результаті прояву ризику, що потребує кількісного оцінювання.

Згідно з методикою НАЗК України [4] основним критерієм, що визначає *імовірність прояву корупційного ризику* є частота випадків вчинення корупційного правопорушення з урахуванням часових меж. Для

встановлення частоти вчинення корупційних порушень доцільно застосовувати метод експертних оцінок, що потребує створення групи експертів із фахівців власного підприємства та/або запрошених осіб, які володіють належними знаннями, інтуїцією та досвідом визначення корупційних ризиків. Якість підбору експертів, а відтак і точність експертної оцінки, залежить від наявності фахівців відповідного профілю, а також допустимого рівня витрат на їх утримання.

Для обґрунтування достовірності результатів експертного оцінювання використовують прийоми ранжування. Відтак перший ранг (1 бал) присвоюють ризику з *низьким рівнем імовірності прояву*, для якого характерною є низька вірогідність вчинення корупційного правопорушення, яке раніше не було скоєно на підприємстві (високий рівень унікальності скоєння злочину). Другий ранг (2 бали) присвоюють ризику з *середнім рівнем імовірності прояву*, для якого характерними є поодинокі факти корупційних правопорушень, які були вчинені протягом останніх трьох років, однак існує ймовірність їх повторення протягом наступних трьох років. Третій ранг (3 бали) присвоюють ризику з *високим рівнем імовірності прояву*, для якого характерною є висока вірогідність вчинення корупційного правопорушення протягом найближчих кількох місяців (до одного року) – та обов'язковість його повторення в подальшому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження дають можливість сформулювати ряд узагальнюючих положень, що визначають сучасний формат прояву корупційних ризиків та розкривають елементи механізму управління ними.

1. Під *корупційним ризиком* розуміють імовірність того, що відбудеться подія ко-

рупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, яка негативно вплине на досягнення підприємством визначених цілей та завдань.

2. Причинами корупційних ризиків вважають умови, що заохочують (стимулюють), викликають або дозволяють скоєння особою при виконанні нею функціональних обов'язків незаконних дій, що характеризуються обманом, приховуванням або зловживанням довірою з метою отримання грошей, власності або послуг, ухилення від сплати грошових коштів в цілях особистої наживи. Реалізація корупційного ризику проявляється різними видами корпоративного шахрайства, зокрема: незаконне привласнення активів; корупція в результаті конфлікту інтересів; шахрайство, пов'язане з маніпулюванням обліковими (звітними) даними.

3. Визначальною характеристикою яка обумовлює вплив корупційного ризику на фінансовий та репутаційний стан підприємства є його *рівень*. Він характеризується комбінацією двох факторів: *імовірністю прояву ризику*, що передбачає експертне оцінювання та *силою збитків*, завданих в результаті прояву ризику, що потребує кількісного оцінювання.

5. Основним критерієм, що визначає *імовірність прояву корупційного ризику* є частота випадків вчинення корупційного правопорушення з урахуванням часових меж. У зв'язку з цим вирізняють ризики з низьким рівнем імовірності прояву, середнім та високим рівнем.

6. Найбільш проблемним з позицій управління корупційними ризиками є оцінювання наслідків прояву ризику, відтак подальші дослідження в цій царині знань мають спрямуватись на пошук найбільш обґрунтованих методик оцінювання впливу ризиків на фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

### Список використаної літератури

1. Про запобігання корупції [Електронний ресурс] / Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

2. Всесвітній огляд економічних злочинів [Електронний ресурс] : за даними міжнародної консалтингової агенції PwC. – Режим доступу : [www.pwc.com.ua](http://www.pwc.com.ua)
3. Климко, Т. Ю. Корпоративне шахрайство: реалії сучасності / Т. Ю. Климко, О. О. Мельник // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2015. – Вип. 2. – С. 185–190.
4. Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції «Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади» № 126 від 02.12.2016 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1718-16>.
5. Ченаш, В. С. Аудит як засіб боротьби з шахрайством / В. С. Ченаш // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 2. – С. 51–55.

***Бібліографічний опис для цитування:***

Гнилицька, Л. В. Управління корупційними ризиками: проблеми іднтифікації та оцінювання імовірності прояву / Л. В. Гнилицька // Науковий журнал «Економічні горизонти». – 2017. – № 2(3). – С. 90–97.