

Анатомія фінансового злочину: Від теорії Крессі до сучасних систем захисту

Форензик-дослідження психології та механіки корпоративного шахрайства

Based on ACFE data and the research of Donald Cressey

**CONFIDENTIAL
REPORT**

\$4.7
ТРИЛЬЙОНА

Щорічні глобальні збитки (ACFE, 2024)

Шахрайство — це не випадковість, а системний ризик

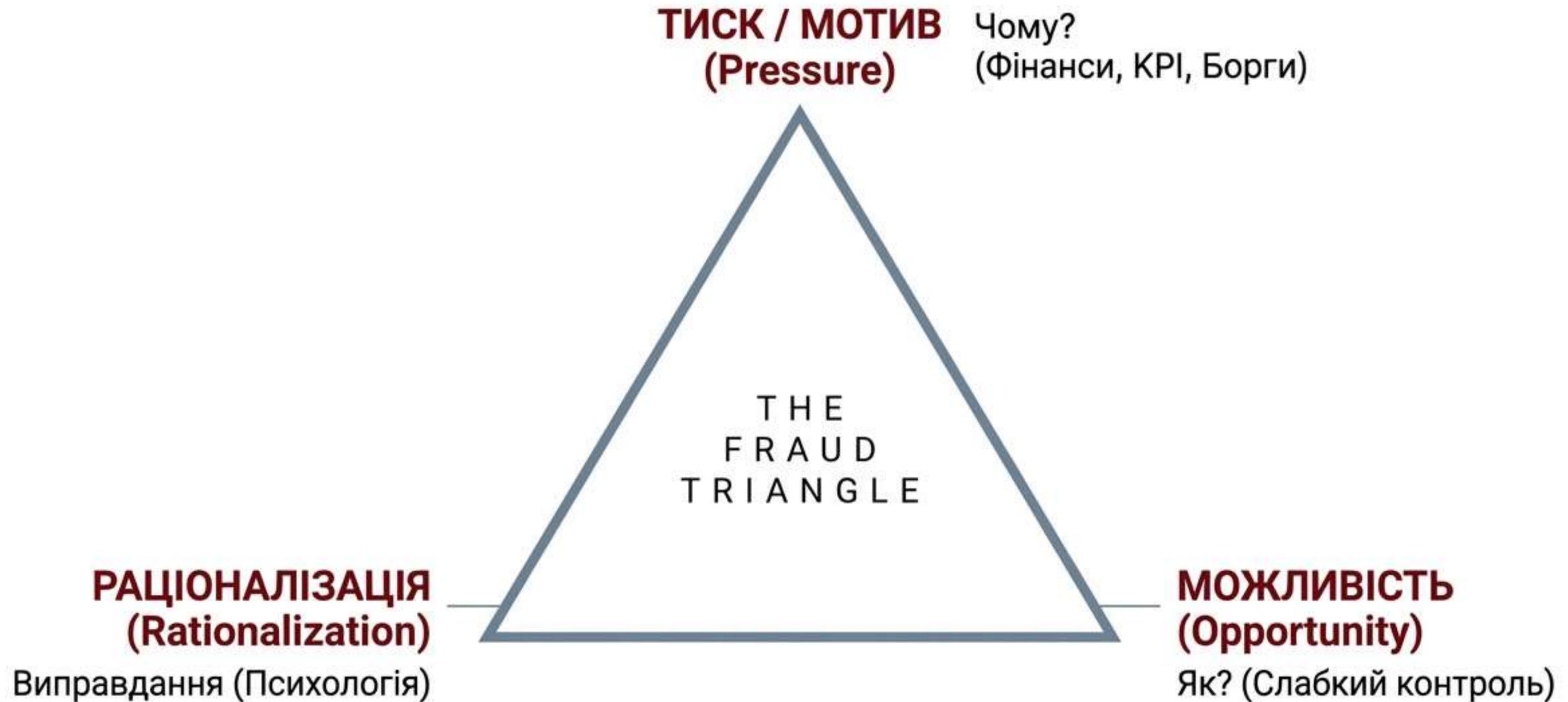
86% фінансових злочинів пов'язані з конвергенцією конкретних психологічних та середовищних факторів. Чесні працівники можуть стати шахраями за певних умов.

Лише деякі люди починають свою кар'єру з наміром стати брехунами... Посадовими злодіями не народжуються. Ними стають.

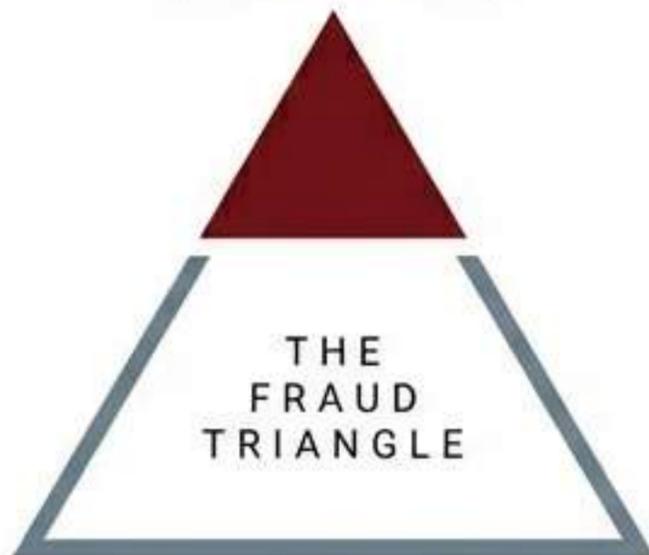
— Joseph Wells, засновник ACFE

Модель Крессі: Три умови для ідеального злочину

Згідно з Крессі, шахрайство вимагає одночасної наявності всіх трьох елементів.
Видалення однієї сторони руйнує конструкцію.



ТИСК / МОТИВ (Pressure)



ЧЕРВОНІ ПРАПОРЦІ

Висока тривожність

Відмова від відпусток

Раптова зміна стилю
життя

Тиск: Коли обставини стають сильнішими за совість

Тиск – це внутрішня або зовнішня сила, що штовхає людину до нечесності.

Корпоративний тиск

- Нереалістичні цілі (Кейс Enron)
- Bonus hunting (полювання за бонусами)
- Страх втрати роботи через KPI

Особистий тиск

- Життя не за коштами (Lifestyle fraud)
- Високі особисті борги або ігроманія



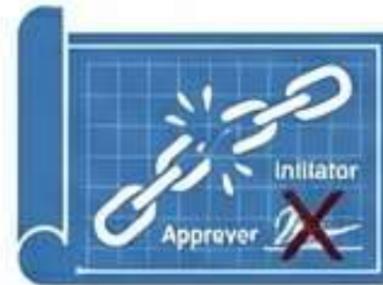
**МОЖЛИВІСТЬ
(Opportunity)**

Як? (Слабкий контроль)

**“Єдиний елемент,
який компанія
контролює на 100%.”**

Можливість: Шахраї шукають не відчинені двері, а шпарини

Можливість виникає там, де знання стикаються з відсутністю нагляду.



Слабкий внутрішній контроль

Відсутність розділення обов'язків (Initiator = Approver)



Складна бухгалтерія

Використання заплутаних інструментів (наприклад, Repo 105 у Lehman Brothers) для приховування збитків.



«Довірений» співробітник

Сліпа довіра до «зіркових» менеджерів або довгострокових працівників.

Раціоналізація: Психологічна брехня самому собі

Шахраї рідко вважають себе злочинцями. Вони бачать себе жертвами або вирішувачами проблем.



РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ (Rationalization)

Як? (Самовиправдання та заперечення)

Психологічна брехня самому собі

Позичання

Я лише тимчасово позичаю ці кошти.

Робін Гуд

Я рятую бізнес і робочі місця.

Право на компенсацію

Компанія мені винна, мені недоплачують.

Норма

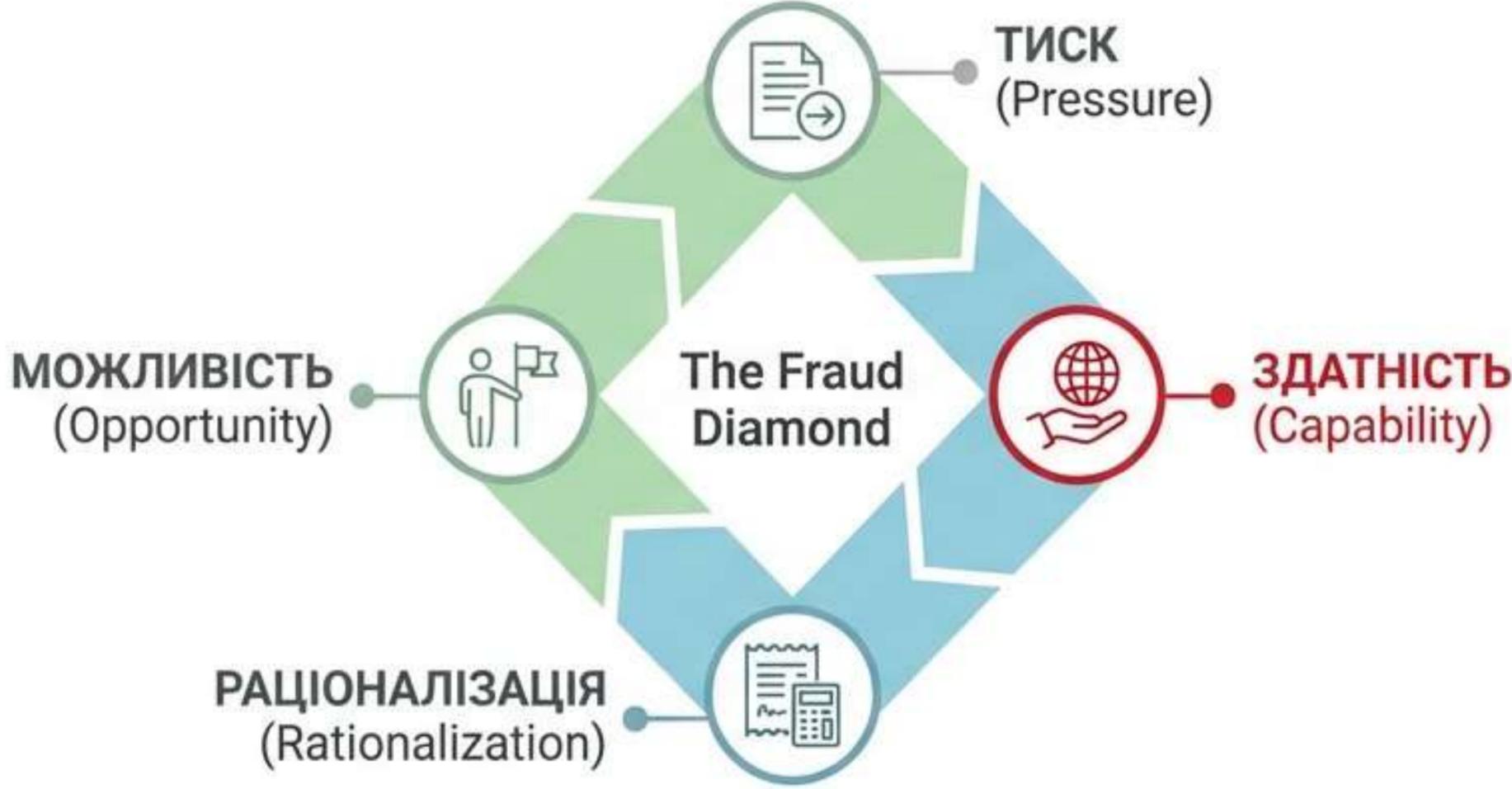
Так роблять усі.

Анатомія реального кейсу: Агрохолдинг



Еволюція моделі: Від Трикутника до Алмаза

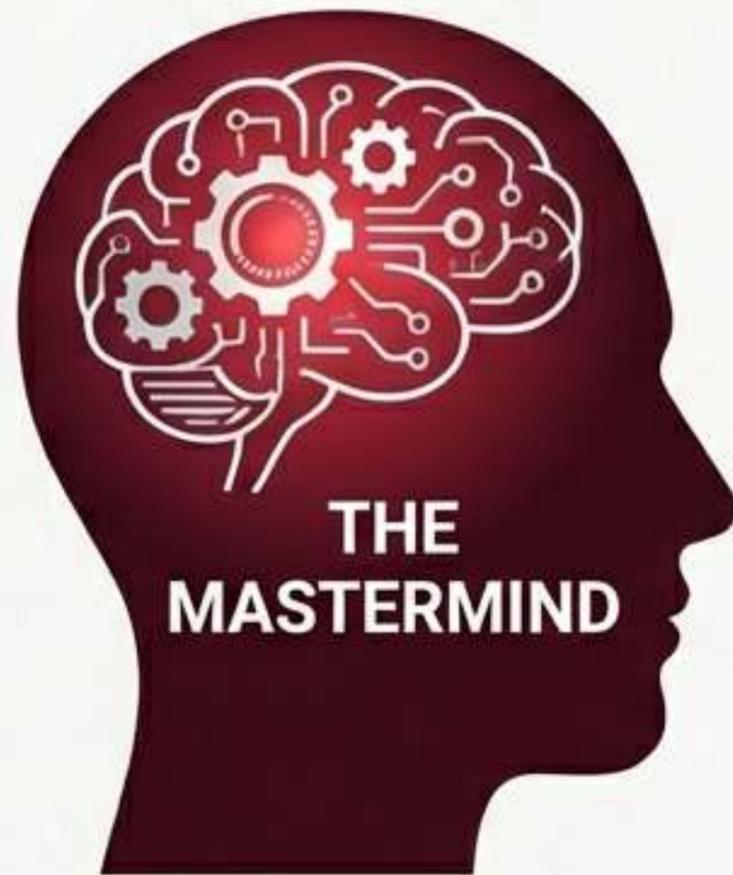
Трикутник пояснює крадіжку. Алмаз пояснює корпоративний крах.



Можна мати тиск, можливість і виправдання, але без здатності реалізувати та приховати схему, масштабне шахрайство неможливе.

Здатність: Профіль «ідеального» злочинця

Масштабне шахрайство вимагає **специфічного набору навичок**.
Найнебезпечніші шахраї — часто **найрозумніші люди в кімнаті**.



Посада / Влада	Інтелект
 <p>Здатність переступати через контроль або примушувати підлеглих.</p>	 <p>Розуміння системи краще за аудиторів (технічні навички).</p>
Его / Впевненість	Змова
 <p>Здатність переконливо брехати стейкхолдерам.</p>	 <p>Здатність вербувати спільників.</p>

Масштабування брехні: Wirecard та Enron

Як елемент «Здатність» дозволив обійти аудиторів.



WIRECARD (2020)

Збитки: €1.9 млрд

- **Механізм:** Використання складних сторонніх еквайрів (ТРА) в Азії для приховування відсутності готівки.
- **Здатність:** Маніпуляція аудиторами через авторитет та складність.



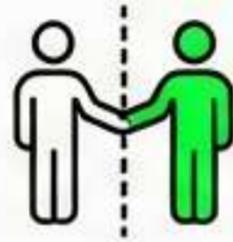
ENRON (2001)

Збитки: \$74 млрд

- **Механізм:** Створення спеціальних компаній (SPV) для приховування боргів.
- **Здатність:** Використання інтелекту для легалізації схем під виглядом «порятунку ціни акцій».

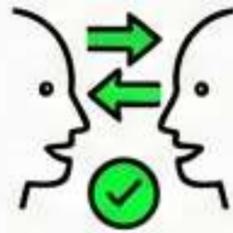
Руйнування геометрії: Зменшення можливостей

Hard Controls (Жорсткий контроль)



Розподіл обов'язків (Segregation of Duties)

Жодна особа не контролює транзакцію від початку до кінця.



Принцип «Чотирьох очей»

Критичні рішення вимагають подвійного затвердження.



Раптові аудити

Непередбачувані перевірки заважають замітати сліди.



Обов'язкові відпустки

Шахрайство часто виявляють, коли виконавець відсутній на роботі.

Психологічний захист: Культура та Етика

Боротьба з Тиском та Раціоналізацією



Tone at the Top (Тон зверху)

Нульова толерантність до шахрайства починається з Ради директорів.



Справедлива винагорода

Видалення «токсичних» КРІ, що змушують працівників брехати заради виживання.



Whistleblowing (Викривання)

Анонімні канали повідомлень (захист посланця).



Кодекс етики

Не просто документ, а жива практика.

Майбутнє детінізації: Технології проти «Здатності»

Використання технологій для впровадження принципу Zero Trust.

Tech Card

Big Data & AI



Автоматизоване виявлення аномалій (приклад: JPMorgan/HSBC). Пошук патернів, невидимих для людини.

Tech Card

Blockchain



Незмінні реєстри зменшують інформаційну асиметрію.

Tech Card

Automated Monitoring



Системи, що помічають транзакції трохи нижче порогів затвердження (smurfing).

Чек-лист аудитора: Червоні прапорці

ТИСК

- Життя не за коштами
- ⚠️ Високі особисті борги
- ⚠️ Опір розкриттю інформації

МОЖЛИВІСТЬ

- Одна особа домінує в процесі
- Слабка документація
- Висока плинність кадрів у фінансах

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ

- «Правила не для мене»
- Постійні скарги на зарплату

ЗДАТНІСТЬ

- Високий інтелект / Его
- «Булінг» аудиторів
- Надто близькі стосунки з вендорами

Довіра — це вразливість. Контроль — це захист.

Ми не можемо змінити людську природу, але можемо змінити середовище, в якому вона діє. Профілактика завжди дешевша за розслідування.

**Оцініть свій «Трикутник» сьогодні.
Де тиск? Де шпарини?**

Побудуйте системи, які захищають хороших людей від поганих рішень.