



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Organizational and Managerial Methods of Preventing Shady Activities at the Enterprise

Volodymyr Zasanskyi ^{1*} ● Oleksandr Malynovskyi ²

¹ State University of Communication and Informational Technologies (Ukraine). Professor at the Department of Management, Doctor of Science in Economics, Professor.

² Private Higher Education Establishment "European University" (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Management and Logistics.

* Corresponding Author, e-mail: v.zasanskyi@duikt.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2026.3.24](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.3.24)

Received:

19 February 2026

Accepted:

21 March 2026

Published online:

24 March 2026

Copyright © 2026 by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

The growth of shadow processes at enterprises requires urgent intervention by their security services. The theft of funds and their transfer to the shadow cause significant damage to the owners of enterprises and the state as a whole. The study is devoted to the problem of organizational and managerial approaches to preventing the risks of shadow activity. The set of structural, administrative and control measures included in the organizational and managerial concept should be aimed at minimizing corruption risks, creating a transparent management system, optimizing business, and legalizing cash flows. The article analyzes the state of planning and implementation of organizational and managerial measures aimed at eliminating shadow activity at the enterprise. It is substantiated that international experience in developing and planning organizational and managerial measures aimed at combating economic offenses at the enterprise should be actively used to systematically combat manifestations of shadow activity at the enterprise. The article analyzes the state of planning and implementation of organizational and managerial measures aimed at eliminating shadow activity at the enterprise. The main organizational and managerial measures are the implementation of strict internal control (regular audit and monitoring of the targeted use of funds), the transition to a transparent organizational structure with a clear division of powers and responsibilities, the implementation of electronic document management and ensuring transparency in the movement of goods and services, transparent personnel management and legalization of labor relations, the implementation of strict procedures for selecting counterparties. The article pays special attention to the activities of the world community in the systematic formation and implementation of a set of tools aimed at monitoring and controlling the movement of shadow capital.



KEYWORDS

shadow economy, organizational and management principles, detinization of the economy, shadow economic relations, socio-economic crisis, property, money laundering, legalization of funds, security, entrepreneurship.



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Організаційно-управлінські методи запобігання тіньовій діяльності на підприємстві

Володимир В. Засанський ^{1*} ● Олександр Д. Малиновський ²

¹ Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (Україна). Професор кафедри менеджменту, д-р екон. наук, професор.

² ПВНЗ «Європейський університет» (Україна). Аспірант кафедри менеджменту та логістики.

* Автор-кореспондент, e-mail: v.zasanskyi@duikt.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2026.3.24](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.3.24)

Отримана:

19.02.2026 р.

Прийнята:

21.03.2026 р.

Опублікована:

24.03.2026 р.

Авторське право

© 2026 авторів



Цей твір

ліцензовано на

умовах Ліцензії

Creative Commons

«Із Зазначенням

Авторства –

Некомерційна 4.0

Міжнародна»

(CC BY-NC 4.0).

Зростання тіньових процесів на підприємствах вимагає термінового втручання їхніх служб безпеки. Розкрадання коштів та їх переведення в тінь завдають значної шкоди власникам підприємств та державі в цілому. Дослідження присвячене проблемі організаційно-управлінських підходів до попередження ризиків тіньової діяльності. Сукупність структурних, адміністративних та контрольних заходів, що входять до організаційно-управлінської концепції, має бути направлена на мінімізацію корупційних ризиків, створення прозорої системи управління, оптимізацію бізнесу, легалізацію грошових потоків. У статті проаналізовано стан планування та впровадження організаційно-управлінських заходів, спрямованих на ліквідацію тіньової діяльності на підприємстві. Обґрунтовано, що міжнародний досвід розробки та планування організаційно-управлінських заходів, спрямованих на боротьбу з економічними правопорушеннями на підприємстві, має активно використовуватися для систематичної боротьби з проявами тіньової діяльності на підприємстві. У статті робиться аналіз стану планування та здійснення організації організаційно-управлінських заходів, які направлені на ліквідацію тіньової діяльності на підприємстві. Основними організаційно-управлінськими заходами визначені впровадження жорсткого внутрішнього контролю (регулярний аудит та моніторинг цільового використання коштів), перехід до прозорої організаційної структури з чітким розмежуванням повноважень та відповідальності, впровадження електронного документообігу та забезпечення прозорості руху товарів і послуг, прозоре управління персоналом та легалізація трудових взаємин, впровадження жорстких процедур відбору контрагентів. Окрема увага в статті приділена діяльності світового співтовариства щодо системного формування та реалізації комплексу інструментів, спрямованих на моніторинг і контроль за рухом тіньових капіталів.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

тіньова економіка, організаційно-управлінські засади, детінізація економіки, тіньові економічні відносини, соціально-економічна криза, власність, відмивання грошей, легалізація коштів, безпека, підприємництво.

1. Introduction

Системна протидія проявам тіньової діяльності на підприємстві потребує активного впровадження передового міжнародного досвіду у сфері проектування та реалізації організаційно-управлінських заходів. Стрімке масштабування тіньових процесів у корпоративному секторі зумовлює необхідність оперативного реагування з боку служб безпеки суб'єктів господарювання [1]. Водночас розкрадання фінансових ресурсів та їх подальша легалізація в тіньовому секторі завдають істотних збитків як власникам бізнесу, так і загальнодержавним інтересам.

2. Literature Review

Питаннями вивчення феномену тіньової економіки та запобігання її впливу розглядалися у публікаціях вчених, В. Бордюк [2], З. Варналій [3], О. Власюк [4], А. Гальчинський [5], В. Засанський [6,7], А. Ковальчук [8], В. Мандибура [9] та ін.

На сьогодні у науковій літературі недостатньо висвітлено питання організації та планування заходів щодо нівелювання тіньової діяльності, яка виступає деструктивним чинником і прямою загрозою для безпеки підприємницького сектору.

3. Problem Statement

У статті поставлено за мету дослідити специфіку організації, планування та практичного впровадження управлінських рішень, що забезпечують протидію та ліквідацію проявів тінізації у корпоративному секторі.

4. Methods and Materials

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових методів, що забезпечила комплексне вивчення організаційно-управлінських засад запобігання тіньовій діяльності на підприємствах. Інформаційну базу становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань детінізації економіки, економічної безпеки, протидії корупції та легалізації незаконних доходів, а також міжнародні нормативно-правові акти, рекомендації FATF, документи ООН та Європейського Союзу.

У процесі дослідження застосовано метод аналізу і синтезу для виявлення причин, форм прояву та наслідків тіньової діяльності на підприємствах. Порівняльний метод використано для дослідження міжнародного досвіду протидії тінізації економіки та можливостей його адаптації до українських умов. Метод систематизації та узагальнення дав змогу класифікувати основні організаційно-управлінські інструменти запобігання тіньовим процесам, а структурно-логічний підхід – визначити взаємозв'язки між внутрішнім контролем, управлінськими рішеннями та рівнем економічної безпеки підприємства.

Використання зазначених методів забезпечило комплексне дослідження механізмів протидії тіньовій діяльності та обґрунтування практичних напрямів удосконалення системи управління безпекою підприємств.

5. Results and Discussion

Сучасні виклики, пов'язані з війною, дестабілізацією глобальних суспільних відносин та розростанням тіньової економіки, чинять деструктивний вплив на підприємництво та загальнодержавні інтереси. У межах цього дослідження ми оцінюємо стан імплементації стандартів ЄС та вимог FATF щодо протидії тінізації ринку.

Необхідність такого аналізу диктується логікою функціонування нелегального бізнесу: організатори тіньових схем намагаються акумулювати кримінальні доходи там, де системи фінансового моніторингу та контролю є найслабшими [10]. Зазначені чинники спонукають Раду міністрів та Європейський парламент постійно посилювати заходи з боротьби з відмиванням

грошей. Унаслідок глобалізації ця проблема еволюціонувала та перетворилася на масштабну загрозу для світової економічної системи.

Для підтримання вільної торгівлі та безперешкодного руху капіталу Європейський Союз системно вдосконалює антилегалізаційне законодавство, оскільки стабільність міжнародного ринку безпосередньо залежить від наявності дієвих правових механізмів контролю. Директива 1991 року зобов'язувала до обов'язкового інформування компетентних органів про підозрілі операції у державах Європейського Союзу. [10]

Історія створення Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) бере початок у 1989 році з ініціативи керівників країн «Великої сімки» на зустрічі в Парижі. Для систематизації антилегалізаційних заходів фахівці інституції сформували 40 фундаментальних рекомендацій, що слугують основою для урядових програм у всьому світі. Структура організації охоплює понад три десятки держав та юрисдикцій, зокрема, потужні фінансові центри Азіатського, Північноамериканського та Європейського регіонів, спільно з Європейською Комісією та Радою співробітництва країн Перської затоки. [10]

Процеси глобалізації та розмивання традиційних міждержавних кордонів суттєво спростили діяльність злочинних угруповань, дозволивши їм ефективніше легалізувати тіньові капітали за допомогою транснаціональних інструментів. Тіньові структури повсякчас шукають нові юрисдикції для приховування походження фінансових ресурсів, орієнтуючись на країни з відсутністю належного контролю. Використовуючи розбіжності між національними антилегалізаційними системами, зловмисники зосереджують діяльність там, де заходи протидії є слабкими або неефективними.

Легалізація тіньових капіталів деструктивно впливає на розвиток господарських процесів. Це зумовлює високу актуальність розроблення дієвих механізмів контролю та протидії цьому небезпечному соціально-політичному явищу, кінцевою метою якого є формування кримінальних альянсів. Експансія організованої злочинності в соціальній, політичній та економічній сферах створює реальну загрозу втрати державного контролю над фінансовими й урядовими установами на користь криміналітету. Оскільки схеми відмивання грошей постійно ускладнюються та маскуються, ця проблема набула глобального масштабу. Відповідно, подолати це транснаціональне явище в межах однієї ізольованої держави неможливо, що робить міжнародне співробітництво вирішальним чинником успіху.

Світове співтовариство системно формує та реалізує комплекс інструментів, спрямованих на моніторинг і контроль за рухом тіньових капіталів. Зокрема, у межах правового поля Європейського Союзу (або у стандартах безпеки FATF / у законодавстві провідних країн світу) активно впроваджуються жорсткі механізми фінансового моніторингу для виявлення нелегальних фінансових потоків.

Зокрема, до створеного у 1989 р. FATF – незалежного міжнародного органу – входять 33 країни-члени і уряди [11]. FATF являє собою багатогалузеву формацію, що поєднує стратегічну потужність фахівців у сфері права, економіки та у системі примусового виконання законодавства. Серед іншого, організація реалізовує моніторинг впровадження країнами-членами заходів боротьби з відмиванням грошей, сприяє просуванню стратегії FATF у сфері боротьби з відмиванням грошей [10].

На сучасному етапі спостерігається деградація єдиної політики щодо протидії тіньовим капіталам через розходження економічних інтересів окремих держав. Ситуація ускладнюється ігноруванням рекомендацій FATF та розширенням переліку юрисдикцій, які пропонують широкий спектр фінансових операцій під прикриттям абсолютної банківської таємниці. Такий стан речей суттєво перешкоджає запобіганню легалізації коштів, що зумовлює необхідність перегляду та часткового скасування положень про безумовну конфіденційність.

Головною аксіомою міжнародної системи фінансового моніторингу має стати обов'язкове надання суб'єктами ринку достовірної інформації про будь-які підозрілі операції. Зважаючи на те, що кримінальні тіньові конгломерати створюють системні штучні бар'єри для розслідувань, особливої актуальності набувають дослідження та розроблення рекомендацій щодо усунення перешкод на шляху до ефективного міжнародного співробітництва.

Ефективний моніторинг ключових секторів економіки потребує впровадження додаткових заходів з боку адміністративних органів регулювання. Їхній вплив на фінансову діяльність у різних галузях господарювання має базуватися на глибокому аналізі ризиків та

розробленні методичних рекомендацій щодо виявлення підозрілих операцій. Зазначений підхід є надзвичайно актуальним для посилення міжнародного співробітництва у сфері протидії легалізації незаконних доходів.

Водночас надання правової допомоги між державами має відбуватися без зайвого бюрократичного формалізму – оперативно та гнучко, відповідно до поточної ситуації та на підставі спеціальних запитів. (Рекомендації № 36-40). Політичні розбіжності між державами не повинні стати перешкодою у боротьбі із тіньовими капіталами. Так згідно з Конвенцією Об'єднаних Націй 1998 (Віденською конвенцією). “Усі країни повинні негайно здійснити кроки для ратифікації і повної імплементації року проти незаконного обігу наркотиків та психотропних речовин [10].

Стандарти FATF передбачають необхідність імплементації кримінальної відповідальності за фінансові злочини не лише щодо фізичних осіб, а й стосовно корпорацій, зокрема їхнього керівництва та співробітників. Водночас забезпечення невідкладного та повного виконання положень Віденської конвенції має стати обов'язковим стандартом для всіх держав світу.

Компетентні органи мають бути наділені повноваженнями щодо конфіскації відмитих доходів. Зокрема, такі повноваження передбачають:

- виявлення та оцінку майна, що отримане незаконним шляхом та підлягає конфіскації;
- реалізацію превентивних заходів типу вилучення чи заморожування з метою запобігання подальшому оперуванню відмитими коштами;
- реалізацію системи заходів з розслідування.

Контроль міжнародних грошових потоків, що здійснюється національними уповноваженими інституціями, має слугувати проміжною ланкою інформування Міжнародного валютного фонду і Банку для міжнародних розрахунків [10]. Окремі рекомендації вбачаються максимально доцільними в контексті боротьби з тінізацією доходів в Україні, зокрема:

1) країна має прагнути до того, щоб різниця у визначенні складу злочину у сфері відмивання грошей не впливала на спроможність або бажання країн надавати одна одній взаємну юридичну допомогу;

2) контрольовані поставки коштів, щодо яких існує підозра, є правильним і ефективним методом отримання інформації та свідчень, здійснення розслідування окремих справ з відмивання грошей; FATF активно підтримує заходи, які здійснюють Світова митна організація і Інтерпол в даному напрямку [10];

3) кожна країна має прагнути створення фонду конфіскованих активів для досягнення власних соціальних цілей; при цьому необхідно передбачити, щоби можна було розділити конфісковані активи поміж іншими країнами;

4) необхідними є рішення законодавчого характеру на національному рівні, які б дозволили компетентним органам відкладати або відстрочувати арешт підозрілих осіб та або конфіскацію грошей з тим, щоби визначити осіб, задіяних у такій діяльності, або зібрати необхідні свідчення (методом контрольованих поставок, зокрема) [10].

Трансформація сучасних економічних систем, спрямована на інтеграцію та об'єднання міжнародних інтересів, супроводжується активізацією злочинних синдикатів, які постійно шукають нові методи приховування транснаціональних потоків тіньових капіталів. У відповідь на ці виклики світова спільнота взяла на себе зобов'язання щодо створення регіональних груп із протидії легалізації незаконних доходів та всебічної підтримки діяльності FATF.

Зокрема, ще у 1998 році FATF ідентифікувала правові прогалини, які перешкоджали ефективній міждержавній співпраці державних органів у сфері боротьби з відмиванням грошей як у країнах-членах групи, так і поза її межами. Логічним продовженням цієї роботи став опублікований інституцією 14 грудня 2000 року звіт, присвячений реалізації заходів із запобігання поширенню тіньових капіталів. «країн або територій, які не співпрацюють у міжнародній боротьбі проти відмивання грошей» [10, 11].

Звіт складається із чотирьох розділів. Перший розділ звіту присвячений аналітичному процесу. Другий розділ складається з висновків. Третій розділ визначає питання, подальшого розвитку політики боротьби із відмиванням коштів FATF. Четвертий розділ визначає дії для посилення впливу та діяльності FATF, зокрема, визначено перелік «15 країн або територій, які є такими, що не співпрацюють у боротьбі проти відмивання грошей» [11].

Усвідомлення негативних міжнародних наслідків для країн, що відкрито ігнорують стандарти FATF у сфері протидії легалізації незаконних доходів, спонукає дедалі більше держав долучатися до цього процесу. Прикладом такої інтеграції є CFATF – організація країн і територій Карибського басейну, які уклали угоду про вживання спільних заходів для боротьби з відмиванням грошей. Карибська група фінансових заходів була створена за результатами двох ключових нарад, що відбулися в Арубі та Ямайці на початку 1990-х років.

Зокрема, під час зустрічі в Арубі (травень 1990 року) представники регіону сформували 19 так званих «Арубських рекомендацій». Вони враховували місцеву специфіку та доповнювали глобальні стандарти, закладені в «Сорока рекомендаціях» FATF. Наступна міністерська зустріч на Ямайці у листопаді 1992 року завершилася ухваленням «Кінгстонської декларації», у якій міністри підтвердили консолідовані зобов'язання своїх урядів щодо неухильного дотримання міжнародних антилегалізаційних стандартів [10; 12].

Водночас ми не можемо повністю погодитися з існуючим підходом до формування таких регіональних аналітичних груп. На наше переконання, архітектуру міжнародної протидії варто реструктуризувати, створивши чіткіше диференційовані географічні групи. Потрібно враховувати тип держави та на якій стадії кримінально-тіньової економіки вона є.

Протидія тіньовому сектору та кримінальним загрозам передбачає низку етапів їх розвитку. На першому етапі діють об'єктивні економічні закони та взаємодія політичного й соціально-економічного механізмів в рамках законодавчого простору водночас утворюється поділ економічного простору на законодавчий та корумповано-тіньовий сектори.

На другому етапі посилюється вплив тіньової економіки на структурно-функціональні елементи економічної системи, зростає соціальне протистояння, створюються умови для взаємодії влади з економічними злочинними угрупованнями, що поступово переходить у третій етап, коли дія об'єктивних економічних законів сповільнюється, взаємодія між законодавчою та виконавчою владою супроводжується протиріччями, відбувається злам економічної системи на користь тінізації, зростає підвищення ефективності протиправної діяльності та економічного тиску на господарюючого.

При зростанні проявів корупції до загрозливих розмірів настає четвертий етап, за якого об'єктивні економічні закони не функціонують, водночас виникають антагоністичні протиріччя між законодавчою та виконавчою владою, зростає корумпованість влади, утворюється система кримінальної економіки. На п'ятому етапі формується потужний зріз організованої злочинності в загальнодержавному середовищі, а корупція поступово переростає у міжнародне явище. За такого критичного варіанту розвитку подій держава трансформується на механізм транснаціоналізації економічної злочинності [6, с. 18–19].

Для ефективної протидії тінізації та корупції світова спільнота має об'єднувати зусилля щодо створення правових та регуляторних механізмів, що передбачають боротьбу з корупцією, посилення відповідальності, ефективний митний та прикордонний контроль. Водночас внутрішні організаційно-управлінські заходи мають передбачати жорсткий внутрішній контроль та аудит, оптимізацію структури управління, автоматизацію обліку, впровадження політики прозорості та комплаєнсу, контроль ланцюга постачань.

6. Conclusions

Дослідження міжнародної практики імплементації стандартів FATF та ООН свідчить про відсутність у сучасних правових системах універсального механізму блокування транснаціональних тіньових потоків. Слабкість загальнодержавного та міжнародного регулювання безпосередньо позначається на вразливості корпоративного сектору, де заходи протидії внутрішній тінізації часто залишаються неефективними.

Експансія організованої злочинності у фінансову систему та її зрощення з державним апаратом через корупційні схеми підриває засади глобальної економіки. Тіньові відносини нівелюють етичні стандарти ведення бізнесу, замінюючи їх неформальними кримінальними домовленостями. Така трансформація деформує правове поле, руйнує базові суспільні інститути й позбавляє легальне підприємництво необхідних гарантій безпеки та розвитку.

References

1. Brzezinski, Z. (2000). *Velyka shakhivnytsia* [The grand chessboard]. Lileia-NV.
2. Borodiuk, V., Prykhodko, T., & Turchynov, O. (1997). *Otsinka stanu tinovoi ekonomiky Ukrainy ta metody rozrakhunkiv ii obsiahiv* [Assessment of the state of Ukraine's shadow economy and methods of calculating its volumes]. NISD.
3. Varnalii, Z. (2004, May 15). Znachennia detinizatsii ekonomiky ta lehalizatsii tinovykh kapitaliv dlia rozvytku ekonomiky i demokratii v Ukraini [The importance of detinization of the economy and legalization of shadow capitals for the development of economy and democracy in Ukraine]. *Dzerkalo Tyzhnia – Mirror of the Week*, (18–19), 15.
4. Vlasiuk, O. (2000). *Deiaki aspekty vnutrishnoi ekonomichnoi bezpeky* [Some aspects of internal economic security]. http://www.receps.com.ua/ukr/all/journal/2000_7html/64.shtml
5. Halchynskyi, A. S., Yeshchenko, P. S., & Palkin, Yu. I. (1995). *Osnovy ekonomichnoi teorii* [Fundamentals of economic theory]. Vyshcha Shkola.
6. Zasanskyi, V. V. (1998). *Detinizatsiia ekonomiky v perekhidnykh suspilstvakh: upravlinskyi aspekt* [Detinization of economy in transitional societies: managerial aspect] (Monograph). Politeks.
7. Zasanskyi, V. V. (2003). *Ekonomichna hlobalizatsiia ta problemy borotby z vidmyvanniam hroshei: upravlinskyi aspekt* [Economic globalization and problems of combating money laundering: managerial aspect]. Astradruksservis.
8. Kovalchuk, A. T. (2008). *Fynansovoe pravo v rynochnykh systemakh* [Financial law in market systems]. Parlamentskoe Izdatelstvo.
9. Mandybura, V. O. (1998). *“Tiniova ekonomika” Ukrainy ta napriamy zakonodavchoi stratehii ii obmezhenia* [“Shadow economy” of Ukraine and directions of legislative strategy of its limitation]. Parlamentske Vydavnytstvo.
10. Financial Crimes Enforcement Network. (2008). *The FATF revised in February 2008 its Methodology for Assessing Compliance with the FATF 40 + 9 Recommendations*. http://www.fincen.gov/statutes_regs/bsa/
11. Hrupa rozrobky finansovykh zakhodiv borotby z vidmyvanniam hroshei [Financial Action Task Force]. (n.d.). <http://www.fedsfm.ru/content/files/documents20mini.pdf>
12. United Nations. (2000, November 15). *Konventsiiia OON proty transnatsionalnoi orhanizovanoi zlochynnosti* [United Nations Convention against Transnational Organized Crime] (No. 995_789). Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_789#Text