Персонал и финансовые хищения в условиях кризиса

"Управление персоналом", 2009, N 10

В условиях финансового кризиса многие компании стали более тщательно считать деньги и выявлять хищения.

- Опираясь на Ваш опыт, что можете сказать о случаях скрытых финансовых хищений в компаниях?

Сергей Чиков, заместитель генерального директора ЗАО "Аудит-БО'С":

- Конечно, кризис затронул в той или иной степени практически все компании, и, конечно, все эти компании стали жить более экономно, разумно, что ли, более сбалансированно подходить к своим расходам, сокращая порой те статьи, которые не принесут доходов в ближайшем будущем. До кризиса все жили в относительном спокойствии, старались вкладывать деньги в перспективные проекты, не отказывали себе в таких "корпоративных удовольствиях", как тренинги, обучения, "корпоративки", мероприятия, направленные на сплочение коллектива и поднятие корпоративного духа. Сейчас пришло время считать деньги, "изыскивать резервы", повышать требовательность к персоналу и вообще экономить. Причем компании экономят на всем, начиная с ресурсов и заканчивая персоналом, отсюда и сокращения зарплат и штатов (далеко не всегда оправданные), сокращение т.н. накладных расходов. Борьба за экономию развернулась на всех фронтах, принимая порой форму "охоты на ведьм". Говорить о том, что сейчас ведется какая-то особенная борьба с хищениями, не совсем корректно - она велась всегда, и победителей в этой "схватке" не было и, наверное, не будет никогда. На протяжении всей истории человечества происходили нарушения общепризнанной морали и закона. И, в первую очередь, это связано с культурой человечества в целом, нации и конкретного индивида в частности, а во-вторых - с предоставлением возможности, создании условий для того, чтобы эту мораль и/или закон нарушать.

Так и в компаниях: если создается "благоприятная атмосфера" и ослаблен внутренний контроль, а это очень широкое понятие, относящееся ко всей хозяйственной жизни компании и ее бизнесу, то найдется человек, который посчитает, что, перефразируя русскую пословицу, "мы у компании детки - она наша матка, ее и сосем".

Опыт моей работы сначала главным бухгалтером, потом консультантом, потом аудитором, а также широкий круг коллег показывает, что несмотря на то, что мы давно уже перешли от плановой экономики к рыночной, способы и методы хищений остались в основном прежними, с добавлением современных "рыночных" особенностей, а в отдельных случаях - с использованием средств современной связи и коммуникаций.

По-прежнему сотрудники покушаются на наличные денежные средства компаний. По-прежнему кассиры, которые не контролируются совсем или контролируются от случая к случаю, похищают денежные средства из кассы компаний путем их списания по поддельным ведомостям или имитации подписей сотрудников на расходных кассовых ордерах на выдачу депонированной заработной платы.

По-прежнему те же кассиры, которым руководитель и главный бухгалтер доверяют чековую книжку с подписанными "на всякий случай чеками - вдруг в банке к подписи прицепятся", с легкостью подделывают выписки банка или отдельные изымают и похищают сотни тысяч рублей.

По-прежнему кассиры (ох уж эти кассиры) в сговоре с расчетчиками перечисляют заработную плату "ошибочно" не на карточку сотрудника, а на свою или своих родственников.

По-прежнему линейные работники (прорабы, мастера, начальники цехов), работающие в отдалении, в обособленных подразделениях, набирают по паспортам "мертвых душ" и, получая наличные для выдачи заработной платы по подготовленным в центральном офисе ведомостям, не без удовольствия кладут себе в карман деньги этих самых "мертвецов".

Кому это не знакомо? Многое ли изменилось за последние лет 15 - 20?

С материальными ценностями ситуация такая же. Несмотря на установленные на законодательном уровне обязанности компаний производить списание материально-производственных запасов в производство (будь то материалы в строительстве или продукты в общепите) на основании первичных документов, утверждаемых уполномоченными лицами в строгом соответствии с разработанными и утвержденными нормами на это самое списание, большинством компаний эти требования не соблюдаются - лишние "бумажки", да и сотрудники у нас все нормальные. Отсюда легкая возможность для материально ответственных лиц (прорабов, начальников участков) списать с "запасом" или "сэкономить" для себя любимого.

Несмотря на то что при строительстве составляются договоры, сметы, ведутся горы документации, тот человек, который подписывает акты субподрядчикам, принимает у них работы, всегда имеет достаточное количество "выгодных предложений" и... меняются сметы, акты, журналы выполненных работ, какие-то работы вообще не выполняются, а только "процентуются" и оплачиваются. Акционеры и инвесторы удивляются увеличению стоимости строительства, разводят руками, а мы, потребители, все это дело оплачиваем, да еще и не получаем качественный продукт от строителей, будь то квартиры, гаражи или цеха.

А водители с бензином, а подотчетники с поддельными товарными чеками и счетами-фактурами, заполненными родственниками по вечерам, а кладовщики с их боем, утряской, усушкой и непонятными актами на списание этого всего, которые подмахиваются порой не глядя...

Не правда ли, все знакомо, все какое-то обыденное, в разных компаниях слегка отличающееся. А ведь еще во многих компаниях договоры о полной материальной ответственности с сотрудниками, которые отвечают за сохранность материальных ценностей или осуществляют операции с наличностью, не всегда заключаются под предлогом "Как же можно не доверять человеку?".

Александр Сотов, партнер коллегии адвокатов ФБК-ПРАВО, руководитель практики финансовых расследований ФБК-ПРАВО:

- Знаете, финансовые хищения в компаниях были всегда. Я даже не уверен в том, что их количество как-то существенно увеличилось. Произошла их как бы реструктуризация.

Финансовые хищения, исходя из моего опыта, можно разделить на три уровня. Первый уровень - "фроды", совершаемые рядовыми сотрудниками. Это уровень банальных "несунов", которые носят с завода запчасти, или менеджера, который за небольшой откат устраивает контракт. Второй уровень - уровень руководителей среднего звена (финансовый директор, заместитель): люди, которые обладают правом подписи значимых документов. Третий уровень - мошенничества, совершаемые высшим звеном (акционеры, генеральный директор), то есть преступления против корпорации совершают те, кто эти интересы должен блюсти.

Понимаете разницу между этими уровнями? Работник, средний менеджмент и высшие интересы. Если при расследовании преступлений второго уровня вы можете опереться на поддержку акционеров высшего руководства, на третьем уровне это уже не срабатывает.

Я бы сказал, что преступления второго и первого уровня сократились за счет увеличения "фродов", совершаемых на высшем уровне. Может быть, их не стало больше, но они стали опаснее для компании.

Александр Лизунов, генеральный директор ООО ИМИДЖ-КОНТАКТ АУДИТ:

- В моей практике три ярких случая скрытых финансовых хищений в компаниях и - как результат - недобросовестного раздела бизнеса. И это вовсе не связано с финансовым кризисом. Во всех трех инцидентах, несмотря на различные профили деятельности компаний, причины, схема и инструменты хищений были очень схожи - везде инициаторами и организаторами хищений являлись сотрудники подразделений по работе с клиентами.

Наступает момент, когда услуги, оказываемые фирмой как юридическим лицом, Заказчик начинает идентифицировать с конкретным менеджером, то есть взаимоотношения с клиентом переходят в личный формат. С одной стороны, это хорошо, но именно здесь и проявляются все "белые пятна" политики компании как юридического лица, как единого целого. Если менеджер или коллектив менеджеров недовольны руководством (по причине низкой заработной платы, пресекаемых инициатив, жесткой корпоративной политики и т.д.), то менеджеры по работе с клиентами начинают работать на себя, а не на компанию. Соответственно, финансовые платежи, предназначавшиеся компании как юридическому лицу, начинают поступать не по адресу. Разобраться в причинах и предотвратить этот процесс - это непосредственная задача руководства компании и показатель его управленческого профессионализма.

Надо помнить, что желание получить доступ к максимальному количеству информации и финансов и воспользоваться ими возникает часто, а вот возможность сделать это - далеко не всегда.

Фарид Велиев, руководитель комплексных проектов НКГ 2К АУДИТ - ДЕЛОВЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ:

- Для начала я бы хотел отметить, что в кризисные времена финансовых хищений не становится больше или меньше, чем в относительно спокойные периоды. Однако сейчас выявляется и еще будет выявляться больше хищений, чем обычно. Это связано с тем, что в периоды финансовой напряженности контроль над денежными потоками ужесточается, а хищения становятся заметными. При этом общее количество самих хищений не меняется.

Хищение возникает тогда, когда бизнес-процессы непрозрачны и невозможно отследить, где именно оно произошло. В основном хищения осуществляют те, кто имеет право распоряжаться денежными средствами. Те сотрудники, которые не имеют доступа к деньгам, совершить хищение даже теоретически почти не могут. То есть в основном хищения осуществляют менеджеры, распределяя деньги, не руководствуясь интересами акционеров. Можно привести в качестве косвенного примера американскую группу AIG, когда финансирование, полученное от государства, было потрачено на премии топ-менеджерам. Хотя компания находится в очень тяжелом положении. Тем не менее, конечно, этот случай назвать хищением нельзя. В России это случается, к сожалению, очень часто. Если говорить о нашей практике, если у компании возникли проблемы с финансами, то в 70% случаев - это хищение.

Елена Салмина, директор Департамента аудита ЗАО МКПЦН:

- "Мошенничество или нет?" Этот вопрос задает себе каждый аудитор при проведении проверки. Ведь от ответа на этот вопрос зависит не только вид аудиторского заключения, но порой и карьера сотрудника. В своей практической деятельности аудитор сталкивается со случаями явного мошенничества достаточно редко, поскольку, как правило, они выявляются собственными службами внутреннего контроля и безопасности.

От мошенничества, по данным социологических опросов, страдают любые организации - и большие, и малые. Поэтому одним из важнейших элементов антикризисной политики является наличие системы риск-менеджмента, включающей в себя защиту активов, в том числе путем предотвращения и выявления случаев воровства и мошенничества. Немаловажное значение при этом имеют профессионально проведенные аудиторские проверки, поскольку в последние годы в аудите стало уделяться много внимания вопросам, связанным с риском мошеннических действий, способам его оценок и роли системы внутреннего контроля в снижении риска мошенничества.

В связи с этим необходимо отметить, что внедрение в Российской Федерации международных стандартов отчетности и аудита также является одним из факторов, способствующих минимизации рисков мошенничества на предприятии. В этой связи заслуживает внимания утвержденное Постановлением Правительства РФ от 7 октября 2004 г. N 532 Федеральное правило (стандарт) аудиторской деятельности N 13 "Обязанности аудитора по рассмотрению ошибок и недобросовестных действий в ходе аудита" (далее - ПСАД N 13).

Повышенный интерес к данному аудиторскому Стандарту в период кризиса вызван тем, что в нем определены признаки такого актуального в современных условиях оценочного понятия, как "недобросовестные действия", правда, в отношении аудируемого лица.

Тем не менее пока ПСАД N 13 - это единственный документ, конкретизирующий столь популярное в настоящее время словосочетание, не оставляющее равнодушным ни одну организацию.

Ирина Сюремова, генеральный директор ЗАО АУДИТОРСКОЕ АГЕНТСТВО ЛЮДИ ДЕЛА, аттестованный аудитор, член Комитета по аудиторской деятельности Новосибирской торгово-промышленной палаты, член Совета Межрегиональной аудиторской палаты Сибири:

- Организации нередко сталкиваются с хищениями. Самым распространенным видом хищения в компаниях является хищение материальных ценностей. В период кризиса, экономической нестабильности, когда организации вынуждены сокращать рабочие места, все больше возникает желающих "поправить" свое финансовое положение за счет средств компании. Такие средства хищения, как кража имущества, денежных средств, - самые распространенные виды хищения. Если говорить об отраслевой принадлежности, где чаще всего встречаются хищения, - это торговля, общественное питание, сфера услуг (пошив одежды, авторемонтные мастерские, заправочные станции).

Валентин Колесников, руководитель юридической практики правового департамента ООО НЕКСИА ПАЧОЛИ (группа компаний НЕКСИА ПАЧОЛИ), к. ю. н.:

- Я бы вначале сказал о причинах хищений. Почему это происходит и какие условия создают возможность совершения хищений?

Во-первых, за последние 15 - 20 лет государственная политика защиты права собственности сводилась к тому, что эта защита является проблемой и обязанностью самого собственника. При этом необходимой поддержки со стороны государства в правовой пропаганде борьбы с хищениями не только частной собственности, но и государственной собственности, практически не было. Можно, конечно, привести примеры некоторых громких дел, но это единичные, "штучные" дела, а вот хищения в более мелких размерах происходят чаще. Во-вторых, отсутствует государственная целенаправленная системная профилактическая работа. В-третьих, отсутствует комплексная работа судебной системы с выработкой четкой судебной практики, такой, какая была 15 - 20 лет назад. Это были разъяснения высшей судебной инстанции по всем категориям уголовных и гражданских дел, которые считались обязательными к применению на всей территории страны всеми органами правоприменительной практики - милицией, прокуратурой, судами, арбитражами.

К сожалению, судебная практика сегодняшнего дня не обладает единообразием, она все больше и больше становится "конъюнктурной" в угоду местным условиям и традициям, интересам адвокатов, следователей и других заинтересованных лиц и, следовательно, не имеет необходимой справедливости, объективности, что требует закон. Это приводит к появлению прецедентов, к "местечковой" судебной практике и даже "самореализации правового сознания судьи в существующем правовом поле".

В-четвертых, в период кризиса всегда происходит обострение социальных и психологических мотивов к совершению подобных преступлений, поскольку проповедуемый в последние годы органами СМИ правовой нигилизм служит основанием к социальному, психологическому и моральному оправданию подобных действий. Если проблема "несунов" в СССР считалась злом и постоянно критиковалась во всех органах СМИ, то сейчас это уже некий "драйв", "экстрим". Общество уже не старается осуждать, наоборот, старается найти любой незначительный повод для оправдания. Украл сотрудник с работы компьютер, ну и что, хозяин компании из-за этого разорится?! Сотрудники магазина едят и несут продукты со своего места работы без оплаты, что, хозяин магазина разорится?! Нет, он свои потери от хищений включит в стоимость товара и поднимет его цену. В-пятых, это культивирование в семье и обществе гипертрофированного эгоизма.

Финансовые хищения можно разделить на три группы.

Хищения, совершаемые собственниками, - это и уклонение от уплаты налогов, суммы которых затем обналичиваются, рейдерские захваты объектов собственности, хищения с помощью поддельных документов через банковскую и иные системы расчетов и платежей, выпуск акций и иных ценных бумаг, не обеспеченных финансами, проведение "лжелотерей", организация финансовых пирамид, преднамеренное банкротство и вывод капитала, мошенничество с недвижимостью, землей, иной собственностью и многие другие способы.

Необходимо отметить, что большую "помощь" в осуществлении таких преступлений оказывают, не безвозмездно, государственные чиновники, которые отвечают за фиксирование и регистрацию всех движений и сделок с собственностью, выполняют иные контрольные функции.

Хищения, совершаемые топ-менеджерами, основаны на использовании более изощренных способов и методов, поскольку в зоне именно их ответственности находятся финансовые потоки, обязанность сохранения и оптимального использования активов собственника.

Примеры разные - завышение (занижение) объемов продаж, скрытые хищения материалов, оборудования, комплектующих, завышение цен на товар без их достоверного отражения в финансовой отчетности, осуществление неучтенных финансовых операций и сделок с активами, выпуск неучтенной продукции, разукомплектование и продажа целого предмета по частям, незаконные схемы с таможенными и налоговыми платежами, другие способы.

На этот счет очень показательно стало наше законодательство. В настоящее время материальную ответственность несут только сотрудники низшего звена в компании (уборщицы, продавцы, курьеры, менеджеры и т.д.). А вот руководители - директора и их заместители, финансовые директора, главные бухгалтера, начальники управлений и отделов - материальную ответственность несут только при установлении причиненного прямого ущерба, а сделать это практически невозможно без проведения расследования и уголовного дела.

И хищения, совершаемые сотрудниками, третьими лицами. Здесь можно приводить примеры от минимальных размеров хищения до масштабных. Кто с работы не приносил домой бумагу для компьютера, ручки, фломастеры, маркеры, файловые папки и иную канцелярскую мелочь? Но это мелочь только для нас, а для собственника это уже образует за год значительные суммы, потери которых он также компенсирует увеличением стоимости своего товара, услуг.

В последнее время стало "модным" у сотрудников в связи с кризисом и невыплатой зарплаты, расчетов при сокращении и увольнении похищать и вывозить все, что можно, - компьютеры, офисную мебель, товар, продукцию, производственную технику. Известен случай, когда предложили 40 т строительной арматуры "по сходной цене". Гораздо более распространенные случаи, когда сотрудники, по роду своей работы имеющие доступ к денежным средствам, имуществу, оборудованию, техническим средствам, их не сдают и присваивают.

Очень часто сотрудники вступают в сговор с третьими лицами и являются организаторами или участниками хищений. Последние дела о нападениях на отделения банков и инкассаторов являются таким подтверждением.

- Расскажите о более "тонких" методах финансовых хищений, с которыми Вам приходилось сталкиваться?

Сергей Чиков:

- К более тонким методам хищений в компаниях, а точнее, их надо назвать более изощренными, следует отнести "кикбэк" (банальные откаты) менеджеров по продажам своим клиентам, которые до клиентов фактически не доходят. Проверить, проследить и оценить размер таких хищений практически невозможно.

Кроме того, к таким изысканным способам хищений можно также отнести, например, хищения менеджерами по продажам в крупных компаниях, осуществляющих заказы и бронирование билетов, при помощи сложных схем, денежных средств, которые якобы возвращаются клиентам при их отказах от поездок, а фактически попадают на лицевые счета или карточки этих самых менеджеров.

О таких специфичных хищениях можно говорить часами, но они существуют во многих компаниях, при этом известно о них становится чаще всего случайно, а не при проведении очередной акции под лозунгом "Схватим за руку..." или "Очистим наши ряды от...". Специфичные способы хищений могут порой установить люди посторонние - аудиторы, консультанты, контролеры, поскольку они, во-первых, люди независимые, а во-вторых, у них "глаз не замылен".

Александр Сотов:

- Хищения третьего уровня, какими бы они грубыми ни были, весьма и весьма сложно раскрываемы, поскольку очень большие проблемы с доказательственной базой. Если при раскрытии преступлений первого или второго уровня я могу опираться на документы самого предприятия, то на третьем уровне это может не сработать. Документы фальсифицируются за подписями в том числе и высших лиц.

На высшем уровне могут совершаться такие преступления, как выписка на само предприятие фиктивных векселей. Директор завода видит, что, наверное, предприятие уже не спасти и надо бы постараться кусочек от него урвать. Поэтому он выписывает вексель, подписывает его задним числом, чтобы процентов побольше набежало, и через третью фирму этот вексель предъявляется к погашению.

Или, например, такой способ. На одном из предприятий, которое занималось производством потребительских товаров, начальник отдела контроля и качества качественную продукцию в массовом порядке браковал. После этого она фиктивно по документам отправлялась на переработку, а фактически вывозилась с завода с помощью руководителя службы безопасности, который отвечал за охрану периметра, и сбывалась на рынке. Бороться с этим было сложно, поскольку документы о браковке и об уничтожении были в наличии. И, разумеется, нечего было и думать, чтобы засечь какое-то движение транспорта. Поскольку все эти машины с "неучтенкой" приходили и уходили в полном соответствии с режимом. Никаких левых рейсов по документам не проходило.

Александр Лизунов:

- Вероятно, существуют какие-то "тонкие" и наиболее изощренные методы финансовых хищений, но я столкнулся со стандартной схемой во всех трех случаях, о которых говорю.

Компании, в которых осуществлялись скрытые махинации, специализировались на различных видах бизнеса: торговля электротехническим оборудованием, распространение и поддержка программного обеспечения, услуги мониторинга и аналитики СМИ.

В определенный момент производилась регистрация одного или нескольких юридических лиц с названием, созвучным официальному названию головной компании, с просьбой присылать регулярные или разовые платежи по новым реквизитам, на новый счет. В индивидуальном порядке перезаключался договор или составлялось неотъемлемое приложение к нему. Поскольку клиент доверяет менеджеру, от которого поступает информация такого рода, он, как правило, выполняет указания, ни о чем не подозревая. Деньги начинают поступать в новую казну, а в это время менеджер покидает компанию. Таков самый распространенный способ финансовых хищений.

Фарид Велиев:

- Есть крупные сделки, которые можно осуществлять только с разрешения собрания акционеров. В таких случаях, чтобы не проводить сделку через собрание акционеров, занижают ее стоимость. Например, порог сделки, которая должна пройти через собрание акционеров, составляет 50 тыс. Соответственно, менеджеры снижают сумму сделки до 49 тыс., не показывая ее акционерам. И проводят ее через несколько траншей. Конечно, в данном случае придется договариваться с другой стороной, но если есть интерес, договориться всегда можно.

Есть и другая весьма распространенная схема с участием фирм-однодневок. Например, компании необходима некая юридическая поддержка, непонятно зачем, но такая статья в бюджете компании есть. Появляется фирма N, появившаяся вчера в каком-нибудь российском офшоре, и на нее оформляется контракт на "необходимую" юридическую поддержку. Через некоторое время (обычно две-три недели) эта компания ликвидируется, причем не в Москве, а в том же офшоре. Возникает дебиторская задолженность, которую нельзя снять ни услугой, ни материальными ценностями. А вернуть деньги уже тоже нельзя.

Таких методов очень много, поэтому и существуют такие услуги, предоставляемые консалтинговыми компаниями, как DUE DILIGENCE и т.д., которые изучают и саму компанию, и отрасль, в которой она работает со своими специфичными схемами вывода денег.

DUE DILIGENCE позволяет увидеть бизнес с разных ракурсов, и заказчик видит картину бизнеса целиком в нескольких срезах, так что может выделить факты сокрытия информации, которая довольно часто бывает связана с хищениями.

Хотелось бы привести пример из нашей практики: по заказу нашего клиента основного акционера "убыточного" предприятия N, занимающегося розничной и оптовой продажей нефтепродуктов, был проведен комплексный анализ деятельности за три года.

В летний период рост выручки предприятия не наблюдался либо оно вообще оказывалось убыточным, тогда как в срезе коммерческого исследования отрасли была выявлена тенденция, говорящая о росте выручки в это время. Это искажение выявило факт хищения на предприятии.

Елена Салмина:

- Очень часто применяются схемы с использованием косметических ремонтов или неразрешенных строительных работ. Для выявления факта наличия вышеуказанных схем необходимо проводить выборочный анализ на предмет завышения реальных объемов работ, выезжать на объект. При этом завышение реальных объемов работ можно выявить случайно. Например, при наличии в бухгалтерской отчетности информации о больших финансовых вложениях на замену полов в арендуемом здании в разговоре с техническим сотрудником другого отдела выяснить, что со дня заезда в здание ремонт не проводился.

Достаточно часто выявляются фиктивные и несогласованные планы строительства и реконструкции без наличия всех согласований (в том числе перевода в нежилой фонд), незаконные переделки объекта (при отсутствии всех разрешений на уже проведенные переделки). Конечно, вышеуказанные факты однозначно не свидетельствуют о наличии мошенничества, однако в ряде случаев являются основой для будущих хищений.

Наиболее простые, но с точки зрения "доступности" эффективные схемы связаны с заключением договоров на разного рода консультационные услуги с обналичивающими фирмами. Однако в настоящее время это наиболее "прозрачная" схема, поскольку фискальные органы достаточно оперативно выявляют эти фирмы.

Ирина Сюремова:

- Финансовые хищения имеют место там, где отсутствует контроль движения денежных средств и работы менеджеров со стороны собственников, нет четкого понятия о наличии дебиторской и кредиторской задолженностей организации. На фоне полной бесконтрольности возникают такие виды хищения, как "гонорары" менеджеру от поставщиков либо покупателей услуг (товаров) за заключение того либо иного договора, создание подставных фирм, через которые проводятся денежные средства организации с оседанием процентов на личных счетах недобросовестных менеджеров, бесконтрольный доступ финансового менеджера к работе по перечислению денежных средств со счета организации на счета контрагентов организации, в том числе и не являющихся реальными поставщиками товаров (работ, услуг).

Валентин Колесников:

- Основными способами здесь являются: выпуск неучтенной продукции, занижение (завышение) объемов выпущенной продукции, использование неучтенного транспорта, механизмов и даже целых производств.

В банковской и финансовой сферах все чаще встречаются случаи оформления кредита на несуществующие компании, подставных физических лиц, предоставление обеспечения кредита по поддельным документам, умышленные финансовые операции и хищения продукции и товара путем изменения работы программного обеспечения, предъявление к оплате фальшивых ценных бумаг, кредитных и депозитных пластиковых карт, проездных билетов.

- В каких отраслях и видах бизнеса эта болезнь наиболее чувствительна?

Сергей Чиков:

- Конечно, можно выделить ряд отраслей, где злоупотреблений, хищений более всего. И поверьте мне, глаза я никому не открою - это строительство, причем любое, будь то АЭС, дороги, больницы или деревянная времянка на стройке, это торговля, причем всем, будь то продукты питания в рознице или оптовая поставка цемента, это транспортная отрасль.

Александр Сотов:

- Я бы сказал, что это зависит от экономической ситуации. В период экономического подъема отмечался высокий рост преступлений в реальном секторе предприятий. Не могу сказать, что в банках не мошенничали, но все-таки это было не так, как сейчас, когда наблюдается резкий рост числа мошенничеств именно в финансовых институтах. Заводы-то стоят, что там украсть. Во время экономического роста высокую привлекательность имели те активы, которыми обладали заводы. Железо, например, чего-то стоило, а сейчас железо ничего не стоит. Ну и зачем его воровать? А в банках как раз появились ликвидные активы: валюта, ценные бумаги, которые являются привлекательными для мошенников. Думаю, агентства страхования вкладов со мной согласятся, потому что сейчас у них очень серьезно вырос объем работы. Им приходится иметь дело с банками, которые являются членами систем страхования вкладов. Раньше это был нонсенс, сейчас уже достаточно банков, которые были лидерами национальных рейтингов.

Александр Лизунов:

- В тех отраслях, которые производят нематериальные услуги, там, где продукцию нельзя посчитать, как товар на складе. Это, безусловно, касается сферы интеллектуальных услуг - маркетинговые, консалтинговые, информационные услуги.

Другими словами, деятельность, которая не имеет материального характера, не поддается непосредственному исчислению, является основной и реальной предпосылкой для построения схем хищения финансов.

Фарид Велиев:

- В России - во всех отраслях. Тем более во время кризиса, когда контроль над распределением денежных потоков ужесточается. Везде вывод денег осуществляется по-разному. В строительстве вместо одной марки бетона используется другая - более дешевая. Чтобы проанализировать это хищение, нужно прибегать к методу неразрушающего контроля, обращаться в инжиниринговую компанию, когда можно было бы избежать хищения изначально. Если мы говорим о закупках, то там распространен другой метод. Есть компания-покупатель, компания-поставщик и третья фирма - смежник, принадлежащая обычно одному из топ-менеджеров компании-покупателя. Последняя покупает товар у поставщика, увеличивает отпускную цену, оставляет разницу себе и исчезает. Таких схем с подставными компаниями очень много, и в разных отраслях они работают по-разному.

В каждой отрасли есть типовые договоры и, соответственно, типовые отношения. Когда есть отклонение от нормы - юридическое или финансовое, - то надо уделить этому внимание. Если в отрасли принято оплачивать сделки по схеме 50% до и 50% после, то очень странно, когда сделка оплачивается 100%-ной предоплатой.

На примере DUE DILIGENCE вышеописанного предприятия N, в ходе экспертизы договоров с поставщиками нефтепродуктов было выявлено, что договоры, заключенные со 100%-ной предоплатой - это договоры с фирмами-однодневками. Закупки осуществлялись по стоимости выше среднерыночной, несмотря на то что предприятие могло приобрести товар у производителя нефтепродуктов по рыночной стоимости.

Потеря части прибыли, в данном случае, это лишь часть проблемы, т.к. взаимодействие с фирмами-однодневками вызывает особое внимание фискальных органов и может привести к налоговым последствиям, доначислению налогов, штрафов и пеней.

Елена Салмина:

- Достаточно привлекательной сферой мошеннических действий являются закупки. Например, достаточно часто встречаются фальсифицированные тендеры, заключение контрактов с аффилированными компаниями, создание личной фирмы или фирм на имя друзей или родственников, которые производят поставки сырья, материалов, оборудования или услуг, закупки оборудования или услуг для личного пользования за счет организации. Если говорить о продажах, то тут, конечно, трудно придумать достаточно действенную схему, однако в том случае, когда компания является монополистом в своей области, наличие многоступенчатых посреднических договоров может свидетельствовать о недобросовестных действиях исполнителей.

Ирина Сюремова:

- Данные факты могут быть в любых отраслях и сферах бизнеса. Но там, где есть четкий финансовый контроль, где руководство компании не экономит на заработной плате ключевых топ-менеджеров, где налажена работа службы внутреннего контроля (аудита), эти факты можно свести к минимуму. Работая много лет в сфере аудита и проводя аудиторские проверки различных сфер деятельности, могу сказать, что наибольшее количество злоупотреблений и хищений происходит в торговле, общественном питании, сфере услуг.

Валентин Колесников:

- Чаще всего хищения совершаются в тех отраслях и видах бизнеса, где есть легкий, короткий и доступный способ получить доступ к ценностям, деньгам, имуществу.

Более всего подвержены таким опасностям торговля, транспорт, строительство, предприятия общественного питания, банки, предприятия сельского хозяйства и переработки сельхозпродукции, производство товаров для населения, предприятия ЖКХ, энергетические компании, лесопромышленные и деревообрабатывающие компании, добывающие компании (рыболовство, угольные, нефтяные и т.д.).

- Как дешевле, но надежнее контролировать финансовые потоки?

Сергей Чиков:

- По этому вопросу написано множество книг, статей, разработаны целые научные системы контроля, внедряются новые специфичные виды учета, создаются целые отделы и департаменты контроля, внутренней безопасности, внутреннего аудита.

Сказать, что все эти принимаемые меры неэффективны, нельзя, но и полностью проблемы они не решают. Поэтому давать дополнительно какие-то рекомендации ко всему сказанному в этих трудах, наверное, некорректно.

Александр Сотов:

- На самом деле можно дешево и эффективно контролировать финансовые потоки только при отсутствии достаточно сложной деятельности. Когда есть две-три хозяйственные операции: сырье купил, отпустил в производство, получил товар, продал. Тут, в общем-то, реально контролировать, и то не факт.

Александр Лизунов:

- На мой взгляд, основа качественного контроля деятельности сотрудников и финансовых потоков компании - это правильно выстроенная управленческая структура. Если компания крупная, то она должна иметь очень жесткую и прозрачную иерархическую структуру. Все финансовые платежи - и входящие, и исходящие - должны быть завязаны на головную компанию и отслеживаться ею. Деньги должны проходить через одну "воронку".

Если у компании несколько видов деятельности, то каждый должен быть зарегистрирован на отдельное юридическое лицо. При этом все договоры все равно должны проходить через головную компанию.

Фарид Велиев:

- Компания должна быть прозрачной. Чем прозрачнее компания, тем меньше возможностей вывести деньги. Это самое дешевое. В противном случае, чтобы контролировать финансовые потоки, нужно вводить систему контроллинга или систему бюджетирования. Это потребует расхода средств, создания новых рабочих мест. Но нужно понимать, что эти средства окупятся, ведь то, что могло быть выведено, останется в компании. Собственник должен понимать, сколько могут вывести даже близкие к нему менеджеры.

Елена Салмина:

- По моему мнению, полностью искоренить факт возможности мошенничества не удастся, это, к сожалению, часть нашей жизни. Но вот минимизировать риски мошенничества, сократить потери до несущественных для компании сумм вполне реально.

Что касается способов выявления мошенничества, их можно разделить на две категории: первая - при помощи механизмов тестирования системы внутреннего контроля на предприятии и систем управления рисками и вторая - "случайно".

Процедурами, выявляющими факты мошенничества, являются:

- проведение сравнения с последними ценовыми предложениями на аналогичные предложения на рынке;

- контроль над условиями заключаемых контрактов и порядком выставления счетов;

- анализ данных о том, каким образом продавец и покупатель "нашли друг друга";

- изучение "истории" продавца (покупателя) с целью выявления факторов зависимости;

- контроль бюджета и другой финансовой информации;

- независимые оценки работы предприятия.

Ирина Сюремова:

- Следует создать такую систему материального поощрения менеджеров, чтобы для них было выгоднее честно работать на данном предприятии, чем заниматься отмыванием денег лично для себя; создать систему финансового контроля над деятельностью менеджеров, позволяющую отслеживать весь процесс работы менеджера с контрагентами предприятия; а также эффективно создание автоматизированной системы процесса сбыта и закупок, как, например, система CRM.

Валентин Колесников:

- Необходимо иметь четко организованную дублированную систему движения финансовых потоков и систему документооборота, позволяющего отслеживать эти потоки, с возможностью выборочной внезапной несанкционированной проверки на базе IT-решений. Иметь в каждой компании четкое соответствие проводимых бизнес-процессов и операций с их финансовой документальной фиксацией и контролем.

Постоянно проводить мониторинг бизнес-процессов на предмет оценки рисков по условиям, объектам, способам, возможности совершения хищений.

Проводить системную проверку и оценку персонала на "критичных" должностях и не проводить в целом антисоциальную политику в отношении сотрудников.

Целенаправленно соблюдать требования законодательства по работе с материальными ценностями и контролировать работу материально ответственных лиц.

Проводить мониторинг внешнего окружения компании с целью своевременного обнаружения проявляемого интереса со стороны третьих лиц к деятельности компании, ее бизнес-процессам, активам, документообороту, ключевым сотрудникам. Стимулировать лояльность к компании, ее имуществу, ценностям, активам - ключевых сотрудников компании.

- Ваши рекомендации: как следует строить систему финансовых потоков в компании, чтобы не возникло хищений?

Сергей Чиков:

- Для каждой компании существуют свои способы и методы такой работы, применить которые для других компаний в силу их специфики просто невозможно. Однако ряд принимаемых мер все же позволит если не изжить в компаниях факты хищения, то хотя бы их сократить. На мой взгляд, эти меры, хотя просты и всем известны и не требуют значительных затрат, но являются достаточно эффективными.

Во-первых, запомнить как аксиому: со всеми материально ответственными лицами (кладовщиками, прорабами, начальниками участков, цехов, производств, кассирами) в обязательном порядке должны быть заключены договоры о полной материальной ответственности. Доверие здесь должно быть исключено, будь то "брат или сват".

Во-вторых, у каждого материально ответственного лица должен быть материальный (товарный) отчет, при этом нужно помнить, что остатки материально-производственных запасов на конец месяца не только должны быть выведены, проверены бухгалтерией и самим материально ответственным лицом, но и должна быть его собственноручная запись о том, что он с остатками на конец месяца согласен, и все перечисленные материально-производственные запасы имеются в наличии. Категорически запретить вести материальные (товарные) отчеты в электронном виде, считать это ненужной бумажкой и распечатывать их только для контролеров или аудиторов.

В-третьих, самым эффективным способом контроля над материально ответственными лицами всегда была инвентаризация, но проводимая не формально, а в соответствии с требованиями законодательства, а еще лучше - с привлечением сторонних специалистов (аудиторов, контролеров). При этом в зависимости от отрасли бизнеса проводить ее нужно не реже 2 - 4 раз в год для начала. Кассу, наличные у "подотчетников" - раз в месяц. Потом количество их можно сократить, оставив тот же серьезный подход. Будет система - эффект не заставит себя ждать.

В-четвертых, выборочный контроль заключаемых договоров на приобретение материально-производственных запасов, работ, услуг, включая подотчетных лиц. Сравнив закупочные цены в одной-двух профильных компаниях, можно прийти к изумительным выводам. Сделать это может любой сотрудник компании, вплоть до секретаря. Дополнительных финансовых и трудовых затрат для этого не надо.

В-пятых, попытаться отказаться от т.н. менеджерских "откатов", работа при этом предстоит колоссальная, в каждой компании это будет революцией, а в революционный период могут быть и массовые беспорядки, и восстания, и шантаж. К этому надо быть готовым, запасаясь терпением, уверенностью, успокоительными лекарствами. Если ситуацию изменить, эта статья бюджета позволит в значительной степени стимулировать тех же менеджеров законным, а главное, контролируемым способом.

В-шестых, организовать многоступенчатую систему прохождения банковских платежей, будь то уплата налогов или закупка салфеток.

Это те первоначальные действия, которые необходимы на начальной стадии "боевых" действий с хищениями в компаниях, в дальнейшем способы и методы борьбы могут быть совершенно разными, но об этом уже, наверное, в следующий раз.

Александр Сотов:

- Вернемся к началу нашего разговора про три уровня. Проблема мошенничества как раз на этих трех уровнях и сосредоточена. Что касается низшего уровня, то тут в основном речь идет о системе контроля. С этими хищениями бороться надо прежде всего техническими способами: тщательно заполнять первичную документацию, поставить, допустим, в цехе весы, камеры. То есть решается не управлением, а техникой. Что касается второго уровня, тут действительно можно подумать насчет управления. Третий уровень достаточно любопытный. Тут проблема хищения передается путем слияния и поглощения. Когда холдинг покупает то или иное предприятие, то на какое-то время, не всегда, конечно, но во многих случаях, они вынуждены оставлять прежнее руководство. Прежнее руководство считает себя ущемленным и начинает холдинг обворовывать. Поэтому нужно различать воровство на уровне управления компанией и управления холдингом. Давайте рассмотрим, как можно построить управление компанией. На самом деле, это моя точка зрения, в наибольшей степени подвержены внутрикорпоративной коррупции многоступенчатые, многоуровневые системы управления. Чем больше ступеней управления, чем больше замов, тем больше возможности хищений. Во избежание этого возможно ряд функций заменить системами программного обеспечения. То есть какого-то зама уволить и не поскупиться - зарплату этого зама перевести на покупку программного обеспечения, которое позволит сократить определенные штатные единицы и исключить некоторые промежуточные звенья управления.

Александр Лизунов:

- Каждый вид деятельности, даже интеллектуальной, должен быть измерим. Начиная с руководства компании, заканчивая рядовым сотрудником.

Должны существовать критерии эффективности, ежедневные, ежемесячные и ежегодные показатели деятельности.

Необходимо регулярно проводить анализ ситуации в компании: почему происходит скачкообразное снижение или увеличение клиентской базы и - как результат - прибыли компании, почему начинается массовый отказ клиентов от сотрудничества или они просто куда-то исчезают. Регулярный анализ финансовых показателей деятельности поможет определить, с чем связаны изменения, - с объективной ситуацией на отечественном или мировом рынке или с некими субъективными причинами.

Инструменты контроля могут быть разные, но все они важны и не исключают друг друга.

У нас в компании, например, налажен контроль входящих и исходящих звонков. Это помогает установить, какой процент потенциальных клиентов отработан и на каком уровне.

Ведется контроль внешней переписки по ряду ключевых слов.

Безусловно, все эти правила корпоративной культуры озвучиваются сотруднику при приеме на работу. Это не должно быть неожиданностью, это фиксируется в подписываемом им договоре и положении о коммерческой тайне.

Психологический климат в коллективе очень важен. Люди должны понимать, что им доверяют, но проверяют, что на них лежит ответственность, под которой они подписались, и в случае нарушения ряда правил их деяния будут наказуемы.

Фарид Велиев:

- Я повторюсь - система должна быть прозрачной. Собственник должен принимать участие в построении системы, а не спускать это на основных менеджеров - собственно, главных потенциальных "расхитителей". Ведь одни (собственники) предоставляют ресурсы, а другие (менеджеры) их расходуют и имеют на это право. Чем больше внимания вы уделите своей компании, чем больше будете о ней знать, тем сложнее будет вывести из нее финансы и активы.

В случае отсутствия собственного времени для построения системы контроля я рекомендовал бы обратиться к независимым консультантам и передать эти функции им, так как зависимости от менеджеров у них нет, что в результате даст относительно объективную картину происходящего в бизнесе, предварительно проведя комплексный анализ деятельности предприятия, т.е. процедуру DUE DILIGENCE.

Елена Салмина:

- При формировании финансовых потоков на предприятии следует особое внимание уделять построению эффективной системы контроля на всех участках передачи данных.

Хотелось бы отметить, что вероятность мошенничества значительно снижается, если каждый служащий точно знает, за что он отвечает, когда существует четкая организационная структура предприятия, а также при наличии прозрачной и понятной системы реагирования на выявленные случаи мошенничества.

Валентин Колесников:

- Прежде всего, четкий и жесткий учет и контроль имущества, активов, ценностей.

Внедрение и постоянное использование системы нормирования и калькулирования при производстве, услугах. Установление обоснованных и технологичных норм. Оптимизация финансовых потоков, упрощение схемы прохождения финансовых потоков и введение достаточного количества контрольных точек. Использование контрольной системы финансового моделирования, проектного финансового планирования, налоговых и иных платежей. Применение четкой системы контроля над отклонениями от контрольных финансовых показателей. Использование в расчетах с контрагентами полного спектра финансовых инструментов с системой отложенных обязательств - аккредитив, вексель, рассрочка платежа и т.д. Проведение мониторинга и использование информации правоохранительных органов о "сомнительных" компаниях, заемщиках, новых методах и способах хищений. Проведение системной работы с персоналом по улучшению морально-психологического климата в компании и повышению лояльности сотрудников к компании. Проведение системного анализа и контроль служб, подразделений, дочерних компаний над финансовыми потоками внутри компании.