

Система борьбы с корпоративным мошенничеством

Николай Павленко | Партнер. Консультационная компания «Георг Консалтинг», Москва.
07 августа 2006

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

- Чем рискует Генеральный Директор, если сотрудники компании мошенничают
- Как организовать эффективный внутренний контроль
- Какие ошибки чаще всего совершают руководители, пытаясь бороться с мошенничеством

Также Вы прочтаете

- Как в компании «Сибур Холдинг» проверяют финансово-хозяйственную деятельность 44 предприятий
- Какие меры против нарушителей применяют в компании «Виктория»

Чем рискует Генеральный Директор

Очевидно, что воровство и злоупотребления сотрудников наносят компании вред. Однако не все Генеральные Директора осознают, насколько многообразным рискам может подвергаться компания из-за мошенничества отдельных ее служащих.

1. Риск снижения прибыли. Потери от воровства учтенной продукции фиксируются. Однако согласно бухгалтерским и налоговым правилам воровство нельзя списать на одну из статей расхода, подобно браку или естественным убыткам. То есть воровство со стороны персонала компания покрывает за счет получаемой чистой прибыли (если не был обнаружен виновник недостачи).

Рассказывает практик

Компания «Р-Техно» специализируется на внедрении современных систем деловой разведки и решении проблем экономической безопасности. Одна из основных задач компании – минимизация рисков предпринимательской деятельности путем обеспечения оперативной информационной поддержки.

Игорь Нежданов | Эксперт по деловой разведке и безопасности бизнеса компании «Р-Техно», Москва

В моей практике был такой случай. Компания занималась продуктами питания. Учет на складе был организован плохо. Многие клиенты возвращали товар (в основном некондиционный). Куда девать некондиционные продукты питания? Списывать. А это прямые потери плюс затраты на утилизацию. Таким образом, набегало несколько сотен тысяч долларов США в месяц. После изучения ситуации выяснилось, что в действительности клиенты возвращают товар примерно на двадцать тысяч долларов в месяц. Все остальное – фиктивные возвраты, которые позволяют хорошим знакомым начальника склада с успехом реализовать продукты.

2. Риск потери рынка и качества бренда. На рынок может выйти «левый» товар по заниженной цене или некачественная продукция, предназначенная к списанию. Это может привести к нарушению баланса установленных на рынке цен и к претензиям к качеству со стороны покупателей.

3. Налоговые риски. При поступлении «левого» товара на рынок или при заключении недобросовестным менеджером фиктивных контрактов Вашей компанией может заинтересоваться налоговая инспекция. Налоговых рисков существует не менее десятка. Среди них: налоговые проверки, возбуждение уголовного дела против руководителя, признание сделки ничтожной с изъятием всего полученного дохода.

4. Риск неблагоприятной кредитной истории. Если компания решила получить кредит, то возможен сговор менеджеров фирмы с банковскими сотрудниками. За определенное вознаграждение менеджер из банка может закрыть глаза на нарушения и провести формальную проверку. Если затем факт нарушения будет выявлен, то ответственность за обман банка при получении кредита ляжет целиком на компанию. В результате у компании будет сформирована неблагоприятная кредитная история¹, а это отразится на дальнейшей работе с банками.

5. Риск снижения мотивации персонала. Если сотрудник знает, что в компании можно что-то взять и начальство закроет на это глаза, он не будет уважать работодателей и ценить свою работу. Кроме того, если компания санкционирует некие нарушения, то рано или поздно обнаружатся и несанкционированные. Например, если менеджер по договоренности с руководством дает взятку чиновнику или должностному лицу другой компании, он может часть этого вознаграждения оставить себе. Ведь нельзя проверить, получил ли человек предназначенную ему взятку сполна. Обычно это приводит к удорожанию любого проекта на 10–15%.

Какие службы отвечают за экономическую безопасность фирмы

Экономическая безопасность предприятия обеспечивается грамотным взаимодействием следующих подразделений:

- кадровая служба – отвечает за сбор персональных данных о работниках, ведет личные дела сотрудников, фиксирует нарушения трудовой дисциплины;
- служба безопасности – отвечает за выявление нарушений и сотрудников, их допустивших;
- ревизионная служба – отвечает за поиск документов и доказательств (может существовать в рамках бухгалтерии);
- юридическая служба – следит за тем, чтобы собранные доказательства мошенничества были юридически грамотно оформлены.

Обратите внимание: доступ к персональным данным работника (его личному делу) имеют лишь специально уполномоченные сотрудники². Кому предоставить такое право, решает

¹ 1 сентября 2005 года вступил в силу Федеральный закон от 30.12.2004 №218-ФЗ «О кредитных историях». Этот документ обязывает банки передавать в Бюро кредитных историй информацию о своих заемщиках. – *Здесь и далее в данной статье примеч. редакции.*

² Защите персональных данных работников посвящена глава 14 Трудового кодекса.

Генеральный Директор. Он должен утвердить «Положение организации о защите персональных данных». В нем следует указать, кто имеет доступ к личным делам и для выполнения каких функций (на это указано в ст. 88 Трудового кодекса). Разработать такое положение поручите юристу совместно с руководителями отдела кадров, службы безопасности и бухгалтерии.

1. Кадровая служба. Именно кадровая служба собирает первичные данные о работнике. Генеральному Директору вместе с руководителями других отделов надо установить, какие сведения следует запрашивать у кандидата при собеседовании. Как правило, в этот момент человек добровольно сообщает о себе массу информации. Также за кадровой службой следует закрепить такие обязанности, как учет рабочего времени и контроль трудовой дисциплины. Желательно, чтобы во главе службы стоял заместитель Генерального Директора по кадрам и режиму. Лучше, если это будет бывший офицер ФСБ или МВД, тогда на предприятии будет сбалансированная система безопасности, которая даст экономический эффект.

Говорит Генеральный Директор

Агентство исследования и предотвращения потерь более пяти лет занимается разработкой и внедрением организационных, кадровых и технологических мер профилактики правонарушений работников. Специализируется на предотвращении потерь в розничной торговле. Среди клиентов агентства – розничная сеть дискаунтеров «Дикси», розничная сеть «Пятерочка», Колпинский пищевой комбинат, пивоваренный завод «Вена», издательство «Просвещение», обувная фабрика «Парижская коммуна».

Игорь Чумарин | Генеральный Директор Агентства исследования и предотвращения потерь, Санкт-Петербург

В принципе все равно, какая служба будет заниматься сбором данных. Так, значительная часть вопросов безопасности предприятия (в том числе сбор информации и получение рекомендаций с прошлых мест работы кандидата) находится в компетенции HR-подразделения. При подборе рядового сотрудника менеджер по персоналу связывается с представителем компании, где раньше работал претендент, и просит кратко описать положительные и отрицательные качества бывшего работника. Если речь идет о наиме материально ответственных лиц и руководителей среднего звена, то сбор информации целесообразнее поручить начальнику отдела кадров или сотруднику службы безопасности. Если речь идет о позиции топ-менеджера, то руководитель предприятия может сам в разговоре с предыдущим директором кандидата выяснить интересующую информацию.

При сборе данных следует иметь в виду, что сотрудник может подать в суд на работодателя, если тот без его согласия навел о нем справки у предыдущего работодателя и при этом работнику был нанесен ущерб. Такие действия прямо запрещены пунктом 3 статьи 86 Трудового кодекса. Именно поэтому я рекомендую просить письменное согласие кандидатов на этапе отбора, то есть до заключения трудового договора, когда еще не в полной мере возникают обязательства сторон по Трудовому кодексу. Например, при прохождении собеседования кандидат может заполнить анкету, в которой ему будет предложено поставить подпись в графе «Я согласен на проверку приведенной информации».

Кадровая служба крупного предприятия

На крупных предприятиях с численностью свыше 1000 человек кадровая служба может состоять из следующих подразделений:

1. Отдел защиты информации.
2. IT-отдел (собирает всю административную информацию и следит за соблюдением режима обмена сведениями).
3. Административный отдел (обеспечивает пропускной режим на предприятии).
4. Подразделение учета кадров.
5. HR-отдел (занимается корпоративной культурой, мотивацией персонала и т. п.).
6. Отдел трудовых споров или юридический отдел.

2. Служба безопасности. Руководителю компании следует определиться, будет ли служба самостоятельным органом в рамках действующей структуры или частным охранным предприятием (ЧОП). Если служба безопасности не собирается владеть оружием, то она может существовать в рамках действующего предприятия. Если организация представляет собой группу компаний, то обычно руководство выделяет службу безопасности в ЧОП³. Ее надо использовать только как внешнюю охрану, а внутренняя служба безопасности должна создаваться как «общий отдел» или «отдел кадров и режима» (см. *Кадровая служба крупного предприятия*). При подборе руководителя внутренней службы безопасности целесообразно искать человека, обладающего не только навыками сыска, но и юридическими знаниями (как правило, на эту должность, как и на должность руководителя кадровой службы, берут бывших офицеров ФСБ или МВД). При этом постарайтесь донести до сознания сотрудника, что он больше не работает в правоохранительных органах, и инструментарий, который он привык там использовать, в коммерческих компаниях неприменим.

Обязанности этой службы – искать факты нарушений и людей, их допустивших. Например, сотрудник отдела безопасности подозревает, что работники склада воруют. Чтобы выявить факт нарушения, нужно провести инвентаризацию. Делает это комиссия, в состав которой обязательно включают представителей администрации и бухгалтерии (комиссия может действовать в рамках контрольно-ревизионного управления). После инвентаризации очень важно правильно оформить факты нарушения. К этому нужно подключить сотрудников юридического отдела.

Рассказывает практик

«Виктория» – крупная торговая компания. Существует с 1993 года. Управляет сетями магазинов «у дома» «Квартал», дискаунтерами «Дешево», а также сетью супермаркетов «Виктория». Более 160 магазинов компании расположены в Москве, Санкт-Петербурге, Калининграде, Владимире, Ульяновске.

Игорь Зуев | Руководитель правового управления группы компаний «Виктория», Москва

³ Деятельность частных охранных предприятий регулирует Закон РФ от 11.03.1992 №2487-1 «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации».

Служба собственной безопасности (ССБ) нашей компании состоит из трех отделов: оперативного, документальных проверок и информационной безопасности.

Одна из главных задач службы – устранить возможность причинения ущерба компании со стороны сотрудников. Информацию о нарушениях специалисты ССБ получают из разных источников: от контрагентов компании, из финансовой отчетности, из общения с персоналом.

Сначала сотрудники службы фиксируют нарушение, затем проверяют другие подразделения и объекты. Если нарушение стандартное, мы готовим приказ или распоряжение, которые исключают возможность совершения аналогичных нарушений. В основном ущерб компании наносят технические службы и обслуживающие подразделения. Менеджерам коммерческой службы необходимо успешно реализовать товар. От этого зависит размер их зарплаты, бонусов и в конечном счете карьерный рост, поэтому им мошенничать нет резона. А вот при покупке оргтехники, мебели и т. п. (то есть товаров для нужд компании) откаты, присвоение средств, случаи недопоставки встречаются часто. Поэтому все договоры с контрагентами у нас заключаются на конкурсной основе. Например, после проведения тендера на сдачу в аренду помещений в наших супермаркетах цена за один квадратный метр возросла в три – шесть раз по сравнению с предыдущим периодом, когда арендаторы выбирались управляющим супермаркета.

При выявлении случаев нанесения ущерба компании чаще всего мы предлагаем виновным возместить ущерб, так как обращения в суд или милицию, как правило, остаются без последствий. Но иногда делу стоит придать официальный характер – для профилактики нарушений, в назидание другим. Решение зависит прежде всего от тяжести совершенного нарушения, размера ущерба и личности виновного. Если сотрудник добровольно возмещает ущерб, то с ним мы просто расторгаем трудовой договор.

3. Контрольно-ревизионное управление (КРУ). Задача данного подразделения – поиск доказательств нарушения, например, посредством ревизий и инвентаризаций. Возглавить КРУ может главный бухгалтер. В некоторых компаниях вместо таких управлений создают отделы внутреннего аудита. Однако, на мой взгляд, при внутреннем аудите бизнес рассматривается как безличный механизм. Аудиторы могут выявлять нарушения, но не ставят целью определить конкретное лицо, виновное в них. Ревизия же, наоборот, изначально нацелена на выявление не только нарушений, но и виновных лиц и их конкретных действий. Отчасти она похожа на следствие.

Рассказывает практик

ОАО «Сибур Холдинг» – предприятие нефтехимической отрасли, крупнейшее в России по объемам производства. На предприятиях холдинга работают 85 тыс. человек и выпускается более ста наименований нефтехимической продукции.

Наталья Альперович | Начальник аналитического управления департамента внутреннего аудита ОАО «Сибур Холдинг», Санкт-Петербург

В нашей компании создан департамент внутреннего аудита. В его составе три управления: комплексных ревизий, внутреннего аудита и аналитики. Подчиняется он напрямую президенту компании.

Департамент проверяет финансово-хозяйственную деятельность 44 предприятий, входящих в технологический комплекс ОАО «Сибур Холдинг», включая сам холдинг (его структурные подразделения). Мы стараемся проводить ревизию каждого предприятия раз в год.

В задачи входит не только выявление нарушений, но и предупреждение налоговых, финансовых и иных рисков. Департамент обладает очень широкими полномочиями. В частности, сотрудники имеют право получать любые документы, касающиеся деятельности проверяемых объектов; требовать от должностных лиц объяснений по вопросам, возникающим в ходе проверок; проходить во все здания и помещения компании и получать доступ к любой информации. По результатам проверок мы предоставляем президенту компании отчеты о выявленных нарушениях и предложения о привлечении к ответственности виновных должностных лиц, а также контролируем принятие мер, устраняющих выявленные нарушения у проверенного субъекта.

Например, при проведении на одном из предприятий ежегодной инвентаризации из четырех блоков оборудования на балансе обнаружилось только два. Остальные были списаны около 10 лет назад для уменьшения стоимости основных средств при продаже завода, но их продолжали использовать в производственной деятельности. В случае выявления подобного факта при проверке госорганами компании грозили бы огромные штрафы, а при аварии – возбуждение уголовных дел против должностных лиц предприятия. По совокупности всех нарушений на этом предприятии Генеральный Директор был уволен с занимаемой должности.

Ревизионная комиссия

Собственник предприятия может создать ревизионную комиссию для контроля над деятельностью Генерального Директора и главного бухгалтера⁴. Ревизионная комиссия формируется не из сотрудников, а из представителей собственника либо из независимых специалистов. Члены комиссии осуществляют независимый контроль в интересах собственника. Ревизионная комиссия более оперативна, чем аудит. Она может действовать постоянно или контролировать отдельные сделки. Раз в месяц или в квартал комиссия получает и анализирует документы. Если возникают какие-то подозрения в хищениях, неточностях в отчетах, совершении сделок с заинтересованными или зависимыми сторонами, комиссия может провести проверку. Закон обеспечивает независимость ревизионной комиссии. Ее председатель – это незаинтересованное лицо, не принимающее участия в операционной деятельности. Он не может быть уволен со своего поста, если не нарушил законодательство или не нанес ущерб компании.

4. Юридическая служба. По результатам ревизий и инвентаризаций виновных лиц можно уволить. Грамотное оформление соответствующих процедур входит в обязанности юристов. При этом не обязательно доводить дело до суда. Возможно, руководство выберет стратегию досудебного решения, то есть расстанется с сотрудником тихо.

При попытке уволить – уголовное дело

В одной компании пытались уволить главного бухгалтера, который присвоил 150 тыс. долл. США. В ответ были заведены уголовные дела на директора фирмы, руководителей службы безопасности и службы внутреннего аудита. Они проиграли трудовой спор, и дело закончилось сепаратной сделкой: компания отступилась.

⁴ Данное право закреплено в статье 85 Федерального закона от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах».

В любом случае действия всех служб, обеспечивающих экономическую безопасность компании, должны строго соответствовать законодательству. Только тогда можно говорить с нарушителем не с позиции силы, а с позиции собственной правоты. Иначе всегда будет риск, что на Ваши силовые действия он ответит своими. Никогда нельзя быть уверенным, что знаешь о сотрудниках все. Они могут, используя знания о Ваших незаконных действиях, «сдать» руководство компании правоохранительным органам или конкурентам либо начать Вас шантажировать (см. пример из моей практики: *При попытке уволить – уголовное дело*). Я глубоко убежден, что силовые методы уходят в прошлое, а значит, возрастает роль юридической службы, которая должна следить за соблюдением закона на всех этапах внутреннего контроля – от сбора информации до передачи дела в суд.

Говорит Генеральный Директор

Игорь Чумарин | Генеральный Директор Агентства исследования и предотвращения потерь, Санкт-Петербург

Есть три пути разоблачить вора и заставить его вернуть деньги. Первый – формальный (получение доказательств, возбуждение уголовного дела, вынесение приговора, гражданский иск и возмещение ущерба). Второй – неформальный (манипулирование доказательствами, санкциями, нежеланием сотрудника иметь черные пятна в биографии и достижение приемлемых договоренностей). Третий – силовой.

Чтобы избежать нарушения закона, все действия по контролю над мошенничеством должны быть заранее спланированы и четко прописаны. Например, процедура контроля и предотвращения откатов в отделе закупок может состоять из следующих этапов:

Этап 1. Идентифицируются все возможности совершения мошенничества: завышение закупочных цен, занижение разрешенной наценки, присвоение бонусов, создание преференций для отдельных поставщиков, совершение закупок через посреднические фирмы, создаваемые сотрудниками, и т. п.

Этап 2. Выстраивается система контроля: проводится мониторинг предложений на рынке через Интернет, изучаются прайс-листы поставщиков, посещаются выставки и т. п. Также осуществляется контроль контактов сотрудников с поставщиками, юридическая проверка поставщиков и условий договоров. При необходимости можно прибегнуть к техническим средствам, в частности, аудиовизуальному контролю переговоров на территории компании (проводит его служба внутренней безопасности).

Этап 3. Разрабатываются документы: должностные инструкции, формы отчетов менеджеров по закупкам, правила работы с поставщиками в области взаимодействия с представителями компании.

Например, в буклет компании мы предлагаем включить следующий меморандум для внешних контрагентов (См. образец).

Рассказывает практик

Игорь Нежданов | Эксперт по деловой разведке и безопасности бизнеса компании «Р-Техно», Москва

Накануне новогодних праздников в одной из фирм выяснилось, что некоторые клиенты якобы передали деньги за поставленный товар, хотя в кассу компании никаких денег от них не поступало. Сумма – несколько десятков тысяч долларов США. При этом клиенты представили надлежащим образом оформленные документы. Выяснилось, что один из менеджеров ушел из компании, но перед этим посетил клиентов, выдал им необходимые документы и собрал деньги. Поскольку товар был «серым», а трудовые взаимоотношения компании с менеджером не были официально оформлены, привлечь его к ответственности при помощи правоохранительных органов вряд ли получилось бы. Сам он возвращать похищенное не собирался. Руководство компании поступило следующим образом. Выяснили, куда менеджер устроился на работу, и представили соответствующую информацию о нем в службу безопасности этой компании. Менеджера уволили. Через некоторое время эту процедуру повторили. В третий раз так делать не пришлось – менеджер пришел и вернул деньги.

Образец

Уважаемый партнер!

Информируем Вас о политике, принятой в компании в отношении взаимовыгодного сотрудничества с партнерами.

- Мы надеемся на открытость взаимного обсуждения условий и встречных предложений.
- Мы уважаем честность и прозрачность методов работы.
- Мы подтверждаем, что никогда не направим действия своих сотрудников в русло неэтичного поведения и ожидаем того же от наших партнеров.
- Мы осуждаем предложение нашим сотрудникам каких бы то ни было видов вознаграждений персонального характера не от имени и в обход компании.
- Мы также порицаем подобные действия, исходящие от наших сотрудников.
- Мы незамедлительно удаляем из нашей компании любого сотрудника при подтверждении фактов неэтичного и нечестного поведения на рынке как по отношению к работодателю, так и по отношению к нашим партнерам.
- Мы стараемся широко распространять информацию о подобных фактах и действиях сторон среди неограниченного круга заинтересованных лиц.
- Мы принимаем любые методы конкурентной борьбы, если они добросовестны и соответствуют нормам деловой этики.
- Мы рассчитываем на понимание со стороны своих партнеров условий открытости и ее прямой связи с выгодностью совместной работы.

Ошибки руководителей, пытающихся бороться с мошенничеством

Есть три неправильных подхода к борьбе с мошенничеством. Первый выбирают руководители, свято верящие в силу. Второй – те, кто верит в технику. А третий – считающие, что воровство неискоренимо.

Разрешить, чтобы не воровали

На предприятиях пищевой промышленности, например на шоколадных фабриках, невозможно бороться с тем, что работники берут продукцию. Менеджеры решили: пусть едят, сколько хотят, но только во время смены. Выносить товар за территорию предприятия запрещено. Иначе возникает опасность потери репутации. Представьте, что на рынке под

Вашей маркой появится продукция, не прошедшая ОТК. Это подрывает рынок и может привести к тому, что покупатели предъявят претензии к качеству. Налоговые органы тоже могут сказать, что товар неучтенный, и возникнут подозрения против компании.

1. Силовой подход. Большинство руководителей службы безопасности, особенно бывшие работники милиции, в силу специфики предыдущего места работы привыкли к стереотипу поведения следователя. Порой они забывают, что обладают ограниченными правами. Даже если им удастся при помощи силовых методов добыть информацию, вряд ли она может пригодиться в суде (если работник доведет дело до суда). Если такие доказательства будут предъявлены в суде, это может принести компании больше вреда, чем пользы. Отсюда основная проблема борьбы с мошенничеством – легализация добытых доказательств.

Силовой метод рассчитан на сотрудников с рабской психологией, которые не знают законов и не смогут дать отпор в случае нарушения их прав. Но представьте, что Вы надавите на человека, а он сделает ответный ход – напишет заявление в милицию или наймет адвоката. Возникает риск, что против предприятия или против начальника службы безопасности будет возбуждено уголовное дело.

2. Увлечение техникой. Многие руководители преувеличивают возможности технических средств (прослушивание телефонов, детекторы лжи и др.). Во-первых, кто-то должен будет расшифровывать полученные данные. Во-вторых, существенно, что большинство применяемых технических средств нелегалы. Даже если работник подписал трудовой договор, в котором добровольно согласился на прослушивание его телефона или на регулярную проверку на детекторе лжи, сам этот договор может быть признан неконституционным. Любые действия, которые человек совершил под влиянием зависимого положения либо под психологическим воздействием, можно оспорить в суде. Более того, систематическое склонение людей к отказу от конституционных прав является уголовно наказуемым деянием. То, что до сих пор нет лавины подобных дел, объясняется запуганностью людей и их неумением отстаивать свои интересы.

3. Попустительство. Некоторые руководители считают, что воровство неискоренимо, и устанавливают некий «приемлемый» размер хищений, который не влияет на доходность компании. Допустимая сумма хищений зависит от масштаба предприятия. Так, руководство многих компаний закрывает глаза на то, что водители автобазы подрабатывают на служебных машинах. Другой пример – признание заместителя директора по безопасности одной из нефтяных компаний, сообщившего, что для них потери в 50 тыс. долл. США в день – мелочь, на которую они не обращают внимания. Подавляющее большинство руководителей считают, что кражи до 1000 рублей – это не воровство, и не реагируют, если кто-то из сотрудников взял домой картридж, пачку бумаги, ручку и т. д.

Чем опасно попустительство? Если мы разрешим сотруднику один раз взять с работы пачку бумаги ценой 100 рублей – это мелочь. Но в большой компании общие потери такого рода могут составлять несколько тысяч долларов.

ЧТО ЧИТАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНО

- **Комер М.Дж. Расследование корпоративного мошенничества. М., 2004.** Предлагается всеобъемлющий план действий для организаций, ставших жертвами корпоративного мошенничества. Увлекательное и полезное чтение для собственников и Генеральных Директоров.
- **Фернхам А., Тейлор Дж. Темная сторона поведения на работе: Как понять, почему сотрудники увольняются, воруют или обманывают вас, и как избежать**

этого. *Днепропетровск, 2005.* Любой Генеральный Директор имеет печальный опыт найма людей, впоследствии уличенных во лжи, воровстве или вредительстве. Многие компании терпят огромные убытки от деятельности нелояльных сотрудников. В книге рассказывается о том, как выявить причины такого поведения сотрудников и найти способ привлечь их на свою сторону.