

Потери в бизнесе от внешнего и внутреннего мошенничества



АЛЕКСАНДР СОКОЛОВ,
ПАРТНЕР, РУКОВОДИТЕЛЬ
ГРУППЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ
ФИНАНСОВЫХ РАССЛЕДОВАНИЙ
КОМПАНИИ DELOITTE В СНГ

17–18 апреля в Алматы состоялся Евразийский бизнес-форум, на котором собрались представители государственных структур, предпринимательства, общественных организаций и СМИ для обсуждения наиболее актуальных проблем в экономике, политике, взаимоотношений государства и бизнеса. Одной из тем выступления, а также мастер-класса от компании Deloitte стала тема внутреннего и внешнего мошенничества в компаниях. Более подробно об этом мы попросили рассказать Александра Соколова, руководителя группы по проведению финансовых расследований Deloitte в СНГ, а также Наталью Головченко, старшего менеджера этой группы.



НАТАЛЬЯ ГОЛОВЧЕНКО,
СТАРШИЙ МЕНЕДЖЕР
ГРУППЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ
ФИНАНСОВЫХ РАССЛЕДОВАНИЙ
КОМПАНИИ DELOITTE В СНГ

❓ Насколько мошенничество распространено в казахстанских компаниях? В каких видах бизнеса?

Александр: Ущерб от экономических преступлений в Казахстане в 2013 году составил 1,7 млрд долларов, в 2012 – 0,9 млрд долларов и это только по доказанным делам согласно данным Финансовой полиции Казахстана. На мой взгляд, фактический масштаб потерь, который бизнес несет из-за мошеннических действий своих сотрудников, а также контрагентов, намного больше.

По данным международной Ассоциации специалистов по расследованию хищений/мошенничества (ACFE) за 2012 год в мире больше всего мошенничеств наблюдается

в финансовом секторе (предоставлении банковских и других финансовых услуг) – 16,7% всех мошенничеств, затем в государственном секторе (10,3%), производстве (10,1%), здравоохранении (6,7%). Меньше всего мошенничеств в секторе профессиональных услуг и благотворительных организаций. По данным нашей компании (Deloitte), основные области потерь существуют в отделе продаж, закупок и строительстве.

❓ Какие виды мошенничеств существуют? Как выглядят эти схемы?

Александр: Из практического опыта работы нашего отдела мы видим, что чаще всего мошенничество

осуществляется путем так называемых «откатов», коррупции, создания фирм-однодневок и воровства.

«Откаты» платятся сотрудникам компании-покупателя для того, чтобы они закупили, например, товары/услуги у определенной фирмы-поставщика. В среднем размер откатов варьируется от 10 до 20% от стоимости сделки. То есть, по сути, компания покупает товар на 10–20% дороже – это та сумма, которую она могла бы сэкономить.

Путем подкупа сотрудников компании-покупателя в отделе закупок компании-поставщика добиваются не только продажи своего товара, но и более хороших коммерческих условий, например, 100%-ной предоплаты или других условий, которые для компании-покупателя могут не являться коммерчески выгодными.

В строительстве – в первую очередь «откаты» платят тем людям, которые нанимают подрядчиков, а также тем, кто занимается закупкой различных материалов, машино-механизмов и т.д.

Я сейчас передам слово Наталье – она расскажет о нашем клиенте, которому мы помогли существенно сэкономить на их строительстве путем улучшения контрольной среды, но эти улучшения произошли только после того, как они поняли масштаб бедствия: сколько и как у них воруют.

Наталья: Масштаб бедствия действительно большой – это те мошенничества, которые могут возникать между коммерческими компаниями, при этом мы не говорим о тех сделках, которые возникают в процессе осуществления государственных закупок, тендеров и т.д. – там процент так называемых «откатов» может быть существенно выше.

Приведу конкретный пример: мы помогли одной компании справиться с ситуацией с мошенничеством внутри компании и существенно улучшить их доходность. Безусловно, процесс по улучшению бизнеса занимает не один год. Мы показали компании, где в процессе закупок услуг машино-механизмов они несут потери. Во-первых, это потери, связанные с неэффективными покупками, то есть когда компания покупает большое количество тех-

ники, а она простаивает. Во-вторых, это потери, связанные с неправильно составленными договорами, когда компания платит за услуги машино-механизмов, предположим, не за тонну-километр, а за человеко-часы или машино-смены, в то время как машина работает совсем по другому виду работ и должна оцениваться по тонну-километражу (например, машина возит какие-либо строительные материалы с карьеров). И, в-третьих, потери от завышенных цен на сами машины и их обслуживание. Мы показали руководству компании, что если оно проведет работу по этим трем направлениям, то существенно сократит свои издержки. Так и произошло: в течение года компания провела тщательную работу по каждому контрагенту, в результате чего их затраты сократились. Так, если до нашей консультации их расходы на покупку услуг машино-механизмов составляли 30% от всех затрат, то через год эта цифра сократилась до 11%, то есть уменьшилась практически в три раза.

? **Такая неэффективность объективно трактуется как «мошенничество»? Может быть, это просто неэффективный менеджмент?**

Наталья: В рамках Уголовного кодекса закупка товаров и/или услуг по завышенным ценам не может трактоваться как мошенничество, поскольку компании работают в рыночной экономике, и каждый имеет право покупать по тем ценам, которые считает для себя приемлемыми. В данном случае речь идет скорее о неэффективном расходовании денежных средств компании. Мы начинаем трактовать такие действия как мошеннические в случае, если эти закупки были произведены с умыслом по завышенным ценам для целей получения какого-то личного вознаграждения (выгоды). Тогда это считается мошенничеством.

Александр: Когда мы докладываем результаты нашей работы клиентам, проводим встречи и просим людей, которые осуществили подобного рода закупки, объяснить, почему они так поступили, большинство из

них признаются в том, что это было сделано с умыслом, потому что они не могут лгать против фактов. Если четко видно, что рыночная цена товара/услуги составляет, например, 10 долларов, а сотрудник компании покупает за 15, и, кроме того, есть свидетельство (переписка, документация) того, что сотрудник просил поставщика намеренно повысить цены, когда тот был готов поставить по 10 долларов, а разницу поделить пополам – эти факты сложно объяснить нам как консультантам, а также руководителям и акционерам компании.

? **Вы находите доказательства таких схем?**

Мы находим факты. Мы определяем факты, как они есть и никогда не делаем заключение: виноват или не виноват – этим занимается суд. Мы же помогаем в первую очередь компаниям понять масштаб и размер бедствий, а во-вторых – таким образом наладить контрольную среду, чтобы бизнес был, с одной стороны эффективен и не забюрократизирован, с другой – с минимальными рисками мошеннических действий.

? **Ваши основные клиенты – это нефтедобывающие компании?**

Нет, мы работаем абсолютно со всеми компаниями различных секторов. У нас в группе 70 человек, которые специализируются в разных отраслях бизнеса. Это может быть промышленный сектор, потребительский, компании из нефтедобывающей, горнодобывающей промышленности и т.д.

В целом мы работаем на территории СНГ, но за последние 5 лет все больше и больше проводим проектов за рубежом, и я объясню почему. Крупным компаниям становится тесно на рынке Казахстана в плане диверсификации своего бизнеса и экспансии рынков, они приобретают активы за рубежом. Проблема заключается в том, что чем дальше компания от центра, тем меньше контроля. Чем меньше контроля, тем больше соблазна своровать, и все больше наши клиенты просят нас проводить

расследования в отношении их активов за рубежом. Только за последние два года мы были в Азии, Латинской Америке, Европе, единственное, где мы не работали, – это Африка и Австралия. Но это пока. Думаю, скоро это произойдет.

❓ Разве у нас много таких компаний, которые выходят на зарубежные рынки?

Их становится все больше. Они не хотят стоять на месте, хотят развиваться, завоевывать новые рынки. Работать на других рынках – это приносит дополнительную прибыль, это нормальный процесс.

❓ А в каких видах бизнеса больше всего процент мошенничества?

Мне, наверное, сложно ответить на этот вопрос, основываясь на нашем опыте, поскольку мы сталкиваемся с мошенничеством абсолютно во всех секторах. Чем больше рынок с точки зрения количества компаний, которые работают в этом секторе, тем больше расследований, которые мы проводим. Если рынок небольшой, то, соответственно, и клиентов у нас в абсолютном отношении меньше.

Наталья: Но это не значит, что там ущерб от мошенничества меньше. Например, в телекоммуникационном бизнесе действует ограниченный круг компаний, но это не значит, что уровень мошенничества, с которыми они сталкиваются, меньше, чем в компаниях из других секторов.

❓ А в банковском секторе много мошенничества?

Александр: Да, много. Мы проводили ряд крупных проектов в финансовом секторе, где топ-менеджеры банков занимались мошенничеством. Есть два типа основных видов банковских мошенничеств, с которыми мы сталкивались: первое – это выдача кредитов компаниям, которые связаны с руководителем банка для того, чтобы он финансировал свои проекты. Если эти проекты не являются коммерчески прибыльными, то есть деньги не возвращаются,

то рано или поздно это всплывает на поверхность, и нас просят расследовать. Второй вид мошенничества – это получение менеджерами банков откатов за выдачу кредитов. Эта болезнь, которая распространена на различных уровнях, начиная от менеджеров по выдаче розничных кредитов до тех, кто принимает решения по финансированию крупных проектов.

Буквально недавно мы расследовали дело, в котором ведущий менеджер в банке подозревался в получении откатов от корпоративных клиентов, которым банк предоставлял средства.

В банках многое зависит от решения менеджмента, например, размер ставки вознаграждения – будет это 10%, 10,2% или 10,5%. При больших суммах это играет существенную роль. Фиксированной ставки, как правило, нет, поскольку ставка должна отражать уровень риска кредита. Поэтому соблазн изменять коммерческие условия кредитования за определенное вознаграждение у топ-менеджеров существует.

❓ Насколько я знаю, решения по выдаче кредита в банках принимаются коллегиально, существует кредитный комитет?

Кредитный комитет, безусловно, собирается. На нашей практике мы сталкивались с ситуацией, когда кредитный комитет являлся больше формальным органом, чем де-факто контролем. Когда во главе кредитного комитета – руководитель организации и карьера, а также денежное вознаграждение всех остальных членов комитета зависит от его воли, мало кто решится высказаться против его решения.

Наталья: Это так называемый «лобби-фрод». Я хочу добавить. Банки – это не только копилка, которая распределяет деньги физическим и юридическим лицам в качестве кредитов, но это большой финансовый институт, который имеет собственный портфель проектов – это и строительные и любые другие проекты, покупка готовых бизнесов, проектов на стадии развития и т.д. Здесь мошенничества ничуть не меньше, чем

при выдаче кредитов. Когда банки финансируют какие-либо проекты, зачастую у них нет ни сил, ни времени, ни возможностей проверять вложения, в строительные проекты в том числе. И здесь возникают проблемы: сначала проект оценивается условно в 15 млрд тенге, а вдруг под конец реализации этого проекта его стоимость возрастает в 3 раза. И вот тут возникает много вопросов: как так получилось и что произошло?

❓ Разве нельзя стоимость проекта обсудить заранее?

Контракты под строительство абсолютно разные, иногда это бывает фиксированная сумма, иногда это плавающая сумма по мере выполнения работ. Соответственно, как у любой строительной программы, там много скрытых работ, непредвиденных расходов, которые возникают в ходе реализации проекта и т.д., поэтому стоимость возрастает. Когда отсутствует слабый контроль или недостаточная квалификация ресурсов и пр., тогда и возникают те риски мошенничества, о которых мы говорим.

❓ Какие вы могли бы дать советы акционерам, собственникам крупных компаний, чтобы избежать фактов мошенничества?

Александр: Первое: если есть подозрения – расследуйте их. Зачастую руководители компаний – это успешные люди с хорошей интуицией, и в большинстве случаев, если они что-то подозревают, так оно и бывает. Расследуйте, причем если нет своей сильной команды, которая могла бы это сделать эффективно, привлеките консультантов, которые знают, как это сделать. Второй совет: инвестируйте. Инвестируйте в создание эффективной контрольной среды. Здесь будет полезен опыт специалистов, которые проводили расследования и знают, как эти контроли можно обойти, могут дать рекомендации по повышению эффективности контроля. Все эти действия, безусловно, принесут большую отдачу и пользу для бизнеса.