

& ЭКСПЕРТ

Кризис доверия

Мошенничество — одна из главных проблем XXI века, которая не дает покоя акционерам компаний по всему миру. Вместе с тем крупные финансовые скандалы в корпоративном секторе, которыми запомнилось начало 2000-х, легли в основу популярнейших на сегодня бизнес-кейсов. Enron, Worldcom, Adelphia — вот список тех компаний, чьи ошибки не хотел бы повторить ни один из владельцев бизнеса. О доверии между инвесторами и менеджментом, а также об эффективных мерах по противостоянию мошенничеству — в интервью с Александром Соколовым, партнером и руководителем группы по проведению финансовых расследований компании «Делойт», СНГ.

Насколько огромен сегодня ущерб бизнесу от внутреннего и внешнего мошенничества? С каким из них сложнее всего бороться?

Масштабы мошенничества сильно зависят от типа бизнеса, сложности организационной структуры, а также от контрольной среды. Чем больше организация, тем больше усилия надо прилагать для построения эффективной системы по противодействию мошенничеству. Наш опыт показывает, что компании теряют от 5 до 10% выручки из-за мошеннических действий. По данным финансовой полиции Республики Казахстан, общая сумма выявленного ущерба от экономических и коррупционных преступлений в 2013 году составила \$1,7 млрд.

И это только установленный ущерб по законченным уголовным делам. В реалии фактический ущерб существенно больше, поскольку далеко не все компании обращаются за помощью к финансовой полиции по расследованию преступлений с целью последующего доведения до судебных взысканий или уголовного наказания.

Когда фактов мошенничества было больше — до кризиса или сейчас?

Уровень мошенничества всегда возрастает по мере замедления темпов экономического роста. Падение доходов человека побуждает его к совершению неэтичных действий в отношении компании для покрытия своих устойчивых потребностей. Поэтому кризисные явления всегда увеличивают общий рост мошенничества. Зачастую человека толкают на совершение преступления сложившиеся тяжелые обстоятельства, например болезнь родственника или невозможность платить по кредитам банкам, что в условиях кризиса усугубляется падением его реальных доходов. Например, мы проводили расследование в одной казахстанской компании в отношении перерасхода средств на оплату расходов по проживанию персонала. Бухгалтеру, в зону ответственности которого входил

контроль за закупками, посредством фиктивных документов удалось перевести на личные счета существенные суммы денежных средств, которые сильно повысили уровень его материального благосостояния.

Мы неоднократно отмечали, что в условиях спада деловой активности и сокращения персонала прослеживается резкий рост умышленного вывода средств компаний в личных целях.

Например, одна международная компания по реализации сельскохозяйственной продукции инвестировала в свое российское подразделение 50 млн евро в течение 2011-2012 годов. Данные денежные средства, а также продукция и персонал были выведены из компании финансовым директором в течение одного года на зеркально созданную

Компании теряют от 5 до

10%

Выручки из-за
мошеннических действий.

компанию. При этом для уничтожения улики был организован поджог склада, а также хищение всех компьютеров и уничтожение электронной информации. Подозрение у материнской компании возникло сразу после того, как финансовый директор и прочие главные люди российского подразделения перестали отвечать на телефонные звонки и реагировать на сообщения, отправленные по электронной почте.



Каковы самые уязвимые места бизнеса? И какие наиболее типичные виды мошенничества на сегодняшний день вы могли бы отметить?

Самыми уязвимыми местами бизнеса, на наш взгляд, являются бизнес-процессы закупок и продаж, поскольку они в наибольшей степени влияют на формирование чистой прибыли организации. Наиболее распространенными видами мошенничества являются продажа по заведомо низкой цене сомнительным покупателям, покупка товаров, работ и услуг по завышенным ценам с целью получения откатов. Самыми педерными по числу совершенных мошеннических действий являются процессы капитального строительства и ремонта, поскольку в данном процессе легче всего манипулировать объемами работ и типами используемых материалов, а значит, скрыть реальную стоимость объекта, которая составляет, как правило, меньшую величину, чем отражено в финансово-бухгалтерских документах. Наш опыт проведения расследований показывает, что в Казахстане в ходе строительства объектов недвижимости 15-20% средств расходуются не по целевому назначению.

Какая существует связь между противодействием мошенничеству и управлением операционным риском?

Основные риски мошенничества для компании лежат в плоскости ее взаимоотношений с контрагентами и в денежных средствах. Взаимодействие с сомнительными контрагентами и сознательное стремление к личному обогащению могут привести к чрезмерному расходованию денежных средств и вызвать их нехватку, что по ценной реакции приведет к дополнительному заимствованию и затратам на обслуживание долга. В такой ситуации операционные риски резко возрастают и могут сказаться на продолжении дея-

тельности организации в будущем. Поэтому выстраивание комплекса мер по противодействию мошенничеству и неэффективному использованию денежных средств компании должно стать приоритетным направлением для всех компаний, стремящихся к максимизации прибыли посредством снижения нецелевых расходов.

Мы можем привести массу примеров, когда неэффективное управление денежными средствами компании приводило ее к банкротству. Например, проводя расследование в одной строительной компании, мы обнаружили большое количество фактов вывода средств в течение 5 лет, что привело компанию к банкротству. Речь идет о таких фактах, как покупка материалов по завышенным ценам и их реализация с убытком, покупка основных средств в лизинг с 30%-ным превышением стоимости через посредническую компанию, продажи земельных участков с существенным понижением в цене относительно рынка, обналичивание денежных средств посредством покупки банковских векселей и пр.

Таких примеров из нашей практики можно привести массу. Поэтому своевременный мониторинг потенциальных угроз помогает предотвратить негативные процессы, способные привести к необратимым последствиям.

Как снизить потери компании до минимума, так как искоренить подобного рода злоупотребления полностью вряд ли удастся, по крайней мере в крупных компаниях?

Безусловно, искоренить мошенничество вряд ли удастся, но есть большое количество процедур, позволяющих свести его к минимуму. В связи с этим мы рекомендуем своим клиентам разработать следующие основные процедуры по противодействию мошенничеству: 1) разработка карт рисков мошенничества и потенциальных сценариев с детальными контрольными

Основные риски мошенничества для компаний лежат в плоскости ее взаимоотношений с контрагентами и в денежных средствах.

процедурами по уменьшению рисков;

2) разработка аналитических средств, позволяющих сопоставлять информацию из различных источников и использующих данные как внешних, так и внутренних источников информации. Внутренними источниками информации могут быть:

— бухгалтерские базы данных, на основании которых можно строить аналитику и вовремя выявлять неэффективные транзакции, например, по закупкам сырья и материалов;

— системы учета времени работы машин и механизмов, например, системы GPS-мониторинга за передвижением техники;

3) автоматизация алгоритмов по предупреждению мошенничества на основе применения технических средств, таких как приборы КИПиА, средства безопасности (видеонаблюдение, пропускной режим, антиспаминговые устройства в банкоматах), охрана периметра и пр.

Почему, на ваш взгляд, топ-менеджмент, как правило, берется инвестировать в систему противодействия мошенничеству только после того, как один раз обожгутся на желании сэкономить?

Во-первых, далеко не все компании имеют полное представление обо всех угрозах мошенничества, которые свойственны их бизнесу. Во-вторых, не все могут достоверно оценить размер ущерба, который они несут от мошенничества, поэтому инве-

стирование денежных средств в систему, которая должна стать щитом от возникающих угроз, по их мнению, не превышает тех потенциальных убытков, которые они могут понести в случае реализации данных угроз. Кроме этого, экономический эффект от внедрения мероприятий по противодействию мошенничеству сильно отложен во времени и окупит спустя некоторое время с момента внедрения. Все это и провоцирует ситуацию, когда проблемы начинают решать уже после их наступления. А, как известно, болезнь легче предотвратить, чем лечить ее. Мы также много раз слышали от руководителей компаний: зачем мне менять моего менеджера, который ворует, если ему на смену придет другой? В сегодняшних экономических реалиях такой подход в конечной степени приведет к плачевному результату, поскольку такая компания не сможет конкурировать с той, у которой потеря от мошенничества нет или они составляют незначительную величину.

Что, на ваш взгляд, должна включать эффективная система противодействия мошенничеству?

Эффективность системы оценивается темпами снижения потерь от мошенничества и элиминирования непроизводительных потерь. На наш взгляд, чем прозрачнее бизнес и бизнес-процессы, тем легче их контролировать и выстраивать систему предупредительных сигналов. Чем более осведомлен будет персонал организации о наличии контрольных мероприятий и распределении ответственности за процессы, тем более эффективной будет система.

Екатерина Корабаева

& BUSINESS EVENTS

ЧТО? Республиканские соревнования социальных и бизнес-проектов студенческой молодежи 2014 Enactus Kazakhstan Expo



ГДЕ? Алматы, отель InterContinental
КОГДА? 21-22 апреля

ОРГАНИЗАТОРЫ: Национальный офис Enactus Kazakhstan при поддержке Комитета по делам молодежи Министерства образования и науки РК

СПРАВКА: Международная программа Enactus объединяет молодежных лидеров, ведущих бизнесменов и активных преподавателей для успешного взаимодействия в сфере молодежного предпринимательства и социальных проектов. Команда — чемпион Республиканских соревнований социальных и бизнес-проектов получит право защищать честь страны на мировом Кубке Enactus 2014, который состоится 22-24 октября в Пенне, ИНР.

Дополнительную информацию можно найти на <http://www.enactus.kz/>.

ЧТО? HR-конференция на тему «HR как стратегический партнер»



ГДЕ? Алматы

КОГДА? 23 апреля

ОРГАНИЗАТОРЫ: компания «Дмитрий Чуприна & Партнеры».

СПРАВКА: В рамках мероприятия будут обсуждаться вопросы:

- Как HR стать стратегическим партнером?
- Как приносить своей компании конкурентное преимущество?
- HR как подвид: кому грозит вымирание?

Дополнительную информацию можно получить по тел. +7 (727) 329-98-30 либо на сайте www.chuprina.kz.

HR-КОНФЕРЕНЦИЯ

ЧТО? V Региональный Центрально-Азиатский форум «Развитие интернет-сферы в Центральной Азии Internet CA 2014»

Internet.CA/2014

ГДЕ? Алматы, гранд-отель «Тянь-Шань»

КОГДА? 29-30 апреля

ОРГАНИЗАТОРЫ: Мероприятие организовано при поддержке Центра ОБСЕ в Астане и Представительства фонда им. Конрада Аденауэра в Казахстане.

СПРАВКА: В ходе мероприятия состоится обсуждение развития сети Интернет в странах Центральной Азии с участием представителей государственных органов и неправительственных организаций, академической среды и бизнеса, дипломатов, интернет-активистов, журналистов, юристов, зарубежных интернет-экспертов.

Дополнительную информацию можно найти на <http://medianet.kz/1449>.

ЧТО? Межрегиональный конгресс руководителей МСБ «Бизнес-регион»

ГДЕ? Алматы

КОГДА? 4-5 июня

ОРГАНИЗАТОРЫ: Ассоциация семейного бизнеса Казахстана

СПРАВКА: В рамках мероприятия предусмотрены:

- пленарное заседание, дискуссионные панели, тренинги и мастер-классы;
- Второй форум семейного бизнеса Казахстана;
- выставка-презентация семейных компаний (производителей и поставщиков);
- XII салон деловых встреч «День франчайзинга — 2014»;
- церемония вручения премии общественного признания «Золотой фонд регионов»;
- выезды на эффективно работающие предприятия;
- бал руководителей «Золотой бал»;
- экскурсионная программа.

Дополнительную информацию можно получить по тел.: +7(727) 329-29-32, 329-29-33, 329-22-65.