



Причины низкой эффективности борьбы с внутрикорпоративным мошенничеством

**27 февраля
2015 г.**

(с) 2010-15 Сулейманов У.И.

Теория «виктимности» или «сами виноваты»

Борцы с корпоративным мошенничеством сами во всем виноваты.

Они просто не сумели:

- 1. Проявить должную настойчивость.**
- 2. Выстроить правильные отношения с менеджментом.**
- 3. Убедить, что являются лучшими помощниками.**
- 4. Собрать железобетонные доказательства.**
- 5. Найти компромисс.**

А судьи кто?

- ❑ Менеджмент.
- ❑ Представители собственника.
- ❑ Курирующие руководители соответствующих функциональных блоков материнских(управляющих) компаний.
- ❑ Коллеги.

Использование борцов с фродом

«ВТЕМНУЮ»: как это делается...

Прорывы и громкие успехи могут на самом деле объясняться банально:

1. Зачистка старой команды.
2. Оружие в межклановой войне, т.е. «заказ».
3. Борьба с неорганизованным и неподконтрольным фродом.
4. Отвлечение от крупных схем.
5. Демонстрация результатов.
6. «Замена кровли».
7. Шлифовка.

Кто главный заказчик?

Главное условие эффективности – постоянный
контакт с заказчиком.



«Один в поле – шериф-самоубийца»: взаимодействие с СБ и другими службами

- ❑ Схемы взаимодействия.
- ❑ «Квази СБ».
- ❑ Раздел результатов как основной показатель эффективности взаимодействия.

Увлечение последконтролем в ущерб профилактике

- ❑ Абсолютное большинство собственников реагирует на нарушения, выявленные постфактум.
- ❑ Основным источником информации для принятия решений являются акты внешних аудиторов, акты проверок налоговых служб. Реже – информация службы безопасности фирмы или собственных ревизоров.
- ❑ Основное внимание в договорной работе обращается на выбор и проверку потенциального контрагента, а также – на согласование формулировок договора. Кроме того, серьезные компании тщательно контролируют процесс закрытия договора актами и т.д.
- ❑ Однако такому важному процессу, как сопровождение договора от определения способа закупки до его закрытия, уделяется явно недостаточное внимание. Таким образом, собственники недооценивают процессный (текущий, реактивный) контроль.

Формализм и слабая исполнительская дисциплина менеджеров

- ❑ Реальная регламентация бизнес-процессов, обеспечивающих прозрачность принимаемых решений, в абсолютном большинстве российских компаний просто отсутствует.
- ❑ Существующие акты компании устарели и не отражают изменений в оргштатной структуре и кадровые перестановки.
- ❑ Изменения, вносимые во внутринормативные акты, не доводятся до менеджеров «под роспись».
- ❑ Выявленные нарушения регламентов не расследуются должным образом.
- ❑ Виновные в нарушениях регламентов и процедур практически не наказываются.
- ❑ Оправдание нарушений острой производственной необходимостью («искусственный цейтнот»).

Нарушения принципов работы с персоналом компании

Подбор кандидатов на замещение ключевых постов производится собственниками и их представителями на основе очень субъективных факторов:

1. Родственные и дружеские связи.
2. Принадлежность к определенному «клану».
3. Декларируемая личная преданность «выдвиженца».
4. Опыт совместного вывода средств из предыдущих проектов.

Отсутствие «скамейки запасных»

«Кадровый резерв» отсутствует в принципе, как явление.

В результате:

1. Нет подготовленного резерва на замещение позиций руководителей, что создает у них ощущение «незаменимости».
2. Нет стимула для роста специалистов, а в результате растет текучка кадров.
3. Нет спланированной на перспективу программы переподготовки менеджеров.

«Дьявол кроется в деталях»

- ❑ Особенно в деталях специфики бизнес-процессов, неизвестных топ - менеджерам нового собственника.
- ❑ Отсутствие надежных и мотивированных технических экспертов.
- ❑ Отсутствие отдела конъюнктуры рынка и мониторинга цен.
- ❑ **«Сама садик я садила – сама буду поливать»:** практически все реальные рычаги в руках инициатора закупки. Он формирует размер и определяет время закупок, формулирует требования к потенциальным поставщикам и ТМЦ (услугам), ведет работу по подготовке закупки и сопровождает ее исполнение.

«Проверяющий не должен получать меньше проверяемого»



Низкая квалификация контролеров, аудиторов, СБ и т.д.

- ❑ Низкая востребованность собственниками.
- ❑ Дефицит высококвалифицированных кадров.
- ❑ Экономия на программах переподготовки специалистов.
- ❑ Однобокость комплектования СВК, СВА или СБ.
- ❑ Самостоятельное использование элементов ОРД в работе, особенно – сотрудниками СБ.
- ❑ Слабое закрепление доказательств причастности к злоупотреблениям конкретных сотрудников фирмы.

Неэффективность правоохранительной и судебной систем

- ❑ К реальной ответственности за выявленные злоупотребления привлекают очень редко.
- ❑ Даже переданные в правоохранительные органы заявления нередко завершаются отказами в возбуждении дела или развалом дела на стадии следствия.
- ❑ Суды или выносят оправдательные приговоры или принимают крайне «гуманные» решения, не связанные ни с реальным лишением свободы, ни с возмещением причиненного ущерба.
- ❑ Большие объемы присвоенного позволяют обвиняемому нанимать лучших адвокатов и пытаться влиять на органы следствия и суды. Не всегда – безрезультатно.
- ❑ С учетом слабого качества закрепления даже имеющихся доказательств – результат зачастую предсказуем.

«Слишком информированные» расхитители

- ❑ Топ-менеджеров и ключевых специалистов управления от наказания за злоупотребления часто защищает осведомленность о схемах «налоговой минимизации», деталях выполнения требований надзорных органов и т.д.
- ❑ В результате собственники и их представители попадают в своеобразную зависимость от собственных наемных менеджеров.
- ❑ В случае огласки возможный ущерб на порядки превысит сумму похищенного конкретным менеджером – носителем информации.

«Мы не выносим сор из избы»

- ❑ Руководство компаний стремится не допустить огласки и разрешить любые конфликты с выявленными злоупотреблениями «своими силами».
- ❑ В результате, максимальное наказание – увольнение по собственному желанию. А то и по соглашению сторон. Гораздо чаще – дело ограничивается депремированием за очередной квартал или замечанием.

Причины столь мягкой реакции просты:

1. Дискредитация силовых методов разбирательств с расхитителями. Нередко стороны в результате обращения в милицию (и травмпункт) меняются местами.
2. Забота об имидже фирмы, которому может быть нанесен урон в случае разглашения подобных фактов.

**«Кто не выносит сор из избы –
живет на помойке» (с)**



Кто будет сторожить сторожей?



Выводы

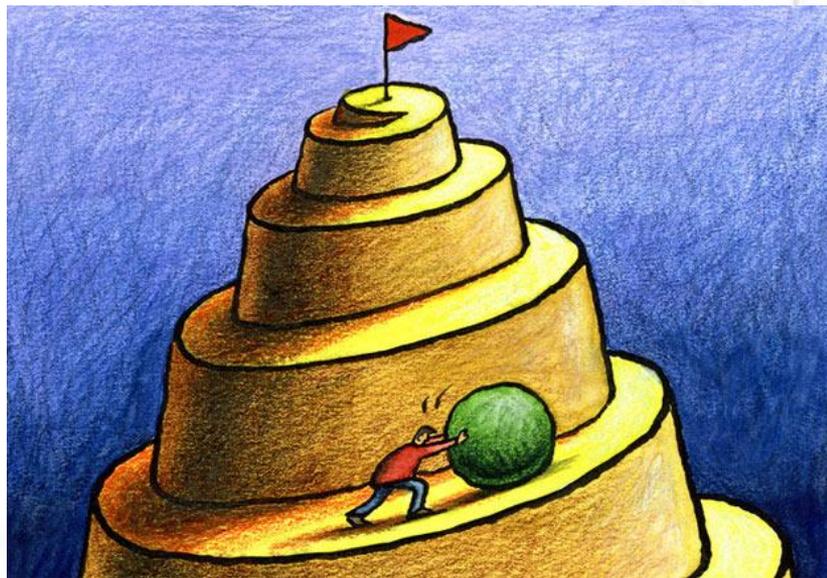
- ❑ Лишь незначительная часть злоупотреблений персонала выявляется вообще и документировано оформляется должным образом в частности.
- ❑ Даже в идеальных для внутреннего контроля условиях абсолютно прозрачного бизнеса обращение в правоохранительные органы является скорее исключением из общего правила.
- ❑ Вероятность привлечения выявленных расхитителей к реальной ответственности весьма призрачна.
- ❑ Возможность развала дела на стадии возбуждения, следствия или в ходе судебного рассмотрения, напротив, очень высока.
- ❑ Любое обращение в правоохранительные органы по выявленным фактам злоупотреблений персонала, особенно топ-менеджеров, влечет за собой риски дополнительных затрат. Зачастую – весьма значительных.

Выводы-2

- ❑ В ближайшее время не следует ожидать значительного прорыва на столь важном направлении борьбы с экономическими преступлениями в России.
- ❑ Правило «нулевой толерантности» к коммерческому подкупу – скорее редкая и красивая декларация о намерениях, чем практика в РФ.

Выводы -3

Но работать надо...





Спасибо за внимание

Вопросы?