

ЧУЖОЙ СРЕДИ СВОИХ



Мы продолжаем рассматривать тему корпоративного мошенничества, затронутую в апрельском номере журнала.



Михаил Сафаров,
Партнер юридической
фирмы VEGAS LEX

Некоторое время назад во внутрикорпоративном журнале одной очень крупной и уважаемой российской компании мне попалась на глаза статья про мотивацию персонала. Обычный, в общем-то, материал, своего рода мотивационная «агитка», которые весьма часто публикуют продвинутые HR-департаменты больших компаний. Но что запомнилось в материале, так это самая первая фраза статьи: «Стремление человека к деньгам бесконечно...».

Работодатели стремятся удовлетворить эту самую насущную потребность современного наемного работника различными способами: проводят исследования уровня оплаты труда и платят сотрудникам немаленькие белые зарплаты, придумывают и внедряют специальные схемы монетарной мотивации, реализуют для топ-менеджеров опционные программы. Но, несмотря на эти и другие HR-технологии и материальные блага, уровень корпоративного мошенничества не снижается. Ущерб, наносимый акционерам компаний наемными генеральными и финансовыми директорами, главными инженерами, руководителями департаментов и иными сотрудниками, по-прежнему огромен. Борьба с этим вечным, не знающим государственных границ и отраслевой принадлежности явлением деньгами полностью бесполезна.

Природа воровства многогранна и является сложным социально-психологическим явлением. Воровство обусловлено многими факторами, часть из которых, кстати, поддается влиянию и управлению со стороны компаний.

Среди практикующих специалистов, профессионально занимающихся противодействием корпоративному мошенничеству, общеизвестен термин «треугольник мошенничества». Это понятие не только описывает основные условия совершения преступлений, но и позволяет определить зону управления риском мошенничества внутри компании (см. рисунок 1).

Первая важная составляющая – это «ментальная карта» сотрудника, те установки и ограничения, которыми он руководствуется. Насколько легко для него переступить черту и потом найти себе оправдание? Чем выше степень моральных императивов конкретного человека, тем сложнее ему будет договориться с собой. Некоторые люди с легкостью нарушают установленные табу и совершают мошеннические действия, а для других это неприемлемо, не соответствует их принципам, противоречит жизненным установкам. Может ли компания влиять на этот параметр? И нет, и да. Нет – потому что люди редко меняют свои принципы в зрелом возрас-

те и перевоспитать их уже нельзя. Да – потому что работодатель «на входе» может осуществить проверку основных личностных качеств будущих коллег различными путями: от серии собеседований, проведенных кадровой службой и психологами, до проверки претендента собственной службой безопасности и использования «Полиграфа».

Второе – внешние обстоятельства, а точнее, степень их давления на человека. Под воздействием внешних обстоятельств многие, даже самые принципиальные и честные, индивидуумы могут пойти и на сделку со своей совестью, и на прямое нарушение закона. Внешние обстоятельства рождают мотивацию к действию, и таких обстоятельств может быть бесконечное множество: от невыплаченного в срок кредита до тяжелой болезни. Влиять на внешние факторы компания не может никоим образом.

Третья, и самая важная, вершина треугольника – возможность совершить мошенничество, то есть те условия, в которых предстоит действовать мошеннику. Насколько легко совершить запланированное преступление, как долго можно будет скрывать содеянное, какие меры ответственности будут применены к нарушителю при обнаружении факта мошенничества и будет ли такая ответственность вообще? Эти факторы всегда учитываются субъектом и в итоге формируют решение в отношении совершения мошеннических действий. Таким образом, «возможность» является ключевым по важности параметром, так как полностью поддается управлению и корректировке со стороны компании. Об этом мы подробнее и поговорим.

Для начала остановимся на факторах, увеличивающих возможность корпоративных злоупотреблений:

- 1) низкий уровень корпоративной культуры, допускающий терпимое отношение к мошенничеству;
- 2) ненадлежащее отношение со стороны руководства;
- 3) отсутствие или слабость систем внутреннего контроля;
- 4) неприменение или применение мягких мер ответственности к нарушителям;
- 5) непридание огласке выявленных фактов мошенничества.

Самая сложная и длительная по времени задача – это, конечно же, повышение уровня корпоративной культуры компании. Мы не будем углубляться в детали этого вопроса, так как это тема не одной статьи или даже книги, отметим только, что началом может стать создание Кодекса корпоративной этики. При этом важно помнить, что создание даже самого идеального документа – ничто без обязательного и строжайшего исполнения всех его требований. Причем это правило относится, в первую очередь, к топ-менеджерам компании, поведение которых является моделью для остальных коллег. Примером здесь может стать печально из-

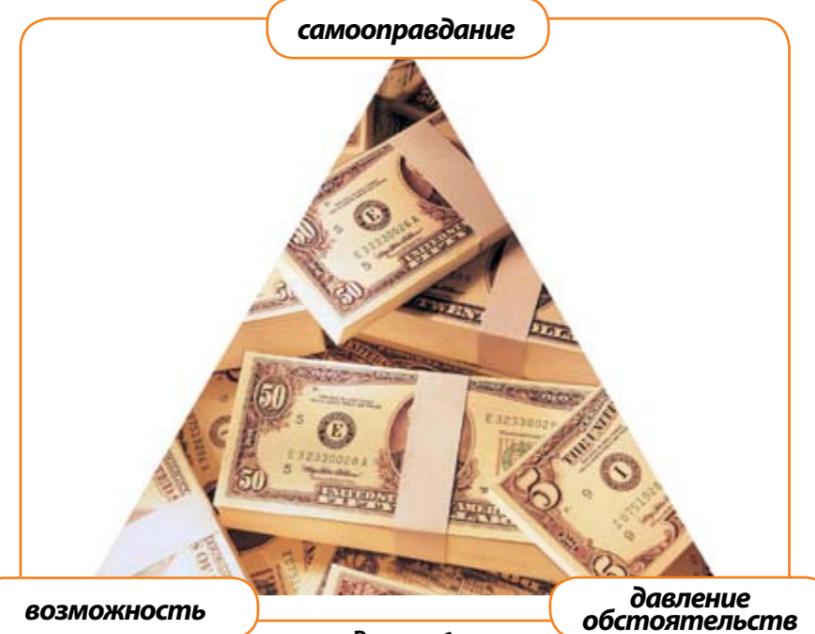


Рисунок 1

вестная американская Enron Corporation. Энергетический гигант из Хьюстона, чей Кодекс корпоративной этики является одним из самых совершенных в мире (!), обанкротился в 2001 году и прославился самым громким корпоративным скандалом из-за колоссальных хищений и сокрытия достоверной информации о финансовом состоянии компании.

Создание систем внутреннего контроля имеет принципиальное значение. В борьбе с внутренним мошенничеством, особенно с наиболее опасными его формами, которые совершаются руководителями высшего уровня компаний, традиционные инструменты малоэффективны. Сотрудники служб собственной экономической безопасности, аудиторы, внутренние комплаенс-службы не в состоянии противостоять высокопоставленным мошенникам, наносящим самый крупный ущерб компании. Система противодействия корпоративному мошенничеству весьма сложна, состоит из целого ряда элементов и требует постоянного поддержания. По нашему многолетнему опыту, наиболее эффективными мероприятиями являются:

- 1) создание службы внутреннего аудита. При этом должна быть обеспечена полная независимость этой службы от всех структур компании и ее прямое подчинение исключительно акционерам;
- 2) создание «горячей линии» компании для возможного анонимного информирования о фактах корпоративного мошенничества. Как правило, такая «горячая линия» находится в ведении упомянутой выше службы внутреннего аудита или же выведена на аутсорсинг;
- 3) регулярное проведение внеплановых ревизий и финансовых проверок на участках «особого риска» (склады и реализация готовой продукции, закупки сырья и оборудования, и т. д.);

4) обязательно привлечение внешних специалистов при выявлении и расследовании случаев корпоративного мошенничества, а также для проведения double check внутренних служб компании;

5) использование специальных методик расследования выявленных преступлений, например проведение независимого адвокатского расследования (Legal Forensics), позволяет не только полностью выявить мошенническую схему, но и обеспечить возврат части активов;

6) обязательно привлечение виновных при любом, даже самом незначительном, факте мошенничества – так называемые «показательные процессы»: увольнение, предъявление исков в суд, инициирование уголовного дела (при наличии состава преступления). Это не только позволяет выстраивать правильную, нетерпимую к воровству корпоративную культуру, но практически устраняет одну из вершин треугольника мошенничества – «возможность»;

7) придание каждого выявленного факта гласности внутри компании.

Реализация только этих базовых мероприятий, при контроле со стороны акционеров компании и поддержке инициатив со стороны руководства, приносит ощутимый эффект. Риски корпоративного мошенничества снижаются уже после внедрения «горячей линии» и проведения независимых расследований одного-двух фактов выявленных злоупотреблений. При этом стоит помнить, что явление корпоративного мошенничества носит латентный характер, и поэтому исключительно количественная оценка эффекта, полученного по итогам проведения мероприятий, не является корректной. NB