

# МИХАИЛ САФАРОВ: «С КОРПОРАТИВНОЙ ПРЕСТУПНОСТЬЮ МОЖНО БОРОТЬСЯ»

На прошедшей в марте 2014 г. Неделе российского бизнеса юридическая фирма VEGAS LEX представила бизнес-сообществу итоги Всероссийского исследования по противодействию корпоративному мошенничеству. Эта работа была проведена под эгидой РСПП.

На вопросы корреспондента об исследовании отвечает один из авторов, партнёр VEGAS LEX Михаил Сафаров.

**– Каковы ключевые выводы проведённого исследования? Насколько сейчас серьёзна проблема корпоративного мошенничества для российских компаний?**

– Детально излагать содержание исследования, приводя множество цифр, пересказывая выводы, полагаю, не стоит, потому как «продвинутые пользователи» предпочтут анализировать данные и читать собственно первоисточник, а не его краткий пересказ, иным же читателям будет попросту не интересно повествование в подобном стиле. Итоговый отчёт исследования размещён в открытом доступе на сайте [www.stopcorporatecrime.ru](http://www.stopcorporatecrime.ru).

Поэтому давайте просто ограничимся одной, но важной мыслью: проблема корпоративной преступности есть, последствия, на мой взгляд, значительные (как выраженные в деньгах, так и немонетарные), бороться можно, но сложно. Это если кратко, как говорится, executive summary работы, которую мы делали почти 1,5 года.

Здесь мы для наглядности и предметности всё же приведём пару цифр: 60 % участников исследования констатируют факты

корпоративного мошенничества, а максимальная сумма убытков «по итогам» составила немногим менее 1 млрд долл. (миллиард долларов – не оговорка). Да и

**16% компаний, столкнувшихся с явлением корпоративного мошенничества, отмечают, что их убытки превысили миллион долларов.**

16 % компаний, столкнувшихся с явлением корпоративного мошенничества, отмечают, что их убытки превысили миллион долларов. Это своего рода вершина айсberга, то, что компании заметили, раскрыли, посчитали, возможно, даже нашли виновных и (совсем

уж большая редкость) вернули хотя бы часть.

Собственно, на основании таких цифр, наверное, можно сделать выводы о серьёзности или, наоборот, несерьёзности вопроса. Мы не хотим стущать краски, правда, цифры – вещь упрямая.

**– С текущим статусом понятно, а каковы прогнозы?**

– Опять же не хочется нагнетать, однако, согласно статистике и мнениям экспертов, во времена макроэкономического спада и политической турбулентности уровень корпоративного мошенничества увеличивается. Это обусловлено понятными экономическими и социальными причинами.

Но всё не так плохо, потому что риск внутренних злоупотреблений для каждой конкретной компании – это полностью управляемый параметр. Если собственники компании и её топ-менеджеры сознают наличие таких рисков, вероятность их наступления и оценивают возможные последствия, то остальное – дело техники.

Хотя нет, ещё требуется готовность к активным действиям против внутренней коррупции и личный пример. В этом случае

прогноз для подобной компании, скорее всего, не будет негативным, хотя работы контрольным службам компаний в большинстве случаев прибавится.

**– Вы говорите, «если собственники и топ-менеджеры компании сознают наличие таких рисков». А что, бывает иное?**

– Вы правы, думаю, что нет в России владельца бизнеса или руководителя, который был бы столь наивен. Осознают все, весь вопрос в том, насколько оценивают риски. Иногда уверены, что масштабы незначительные и просто принимают их как неизбежный, но не слишком тяжёлый «побочный эффект».

Причина понятна: бизнес мыслит категориями маржинальных издержек. Издержки на устранение незначительных корпоративных хищений могут быть несопоставимо велики (специальный штат сотрудников, усложнение бизнес-процессов, написание и внедрение регламентов, проведение обучения, наконец). В этой ситуации компания, как правило, принимает решение ничего не делать либо ограничиться какими-то «лайт-решениями». Например, создать СЭБ и внутренний аудит. В целом нормальное решение, кстати. Более того, в таком формате или даже вообще без каких-либо

кодексов корпоративного поведения, горячих линий, комплаенс-офицеров и других атрибутов системы противодействия корпоративному мошенничеству компания может существовать долго. Очень долго. Порой до момента исчезновения компании с рынка. Но есть одно но. Как говорит Михаил Жванецкий: «большая беда нужна»... То есть fraud на приличную сумму, как указанный выше миллиард долларов у одного участника нашего исследования или

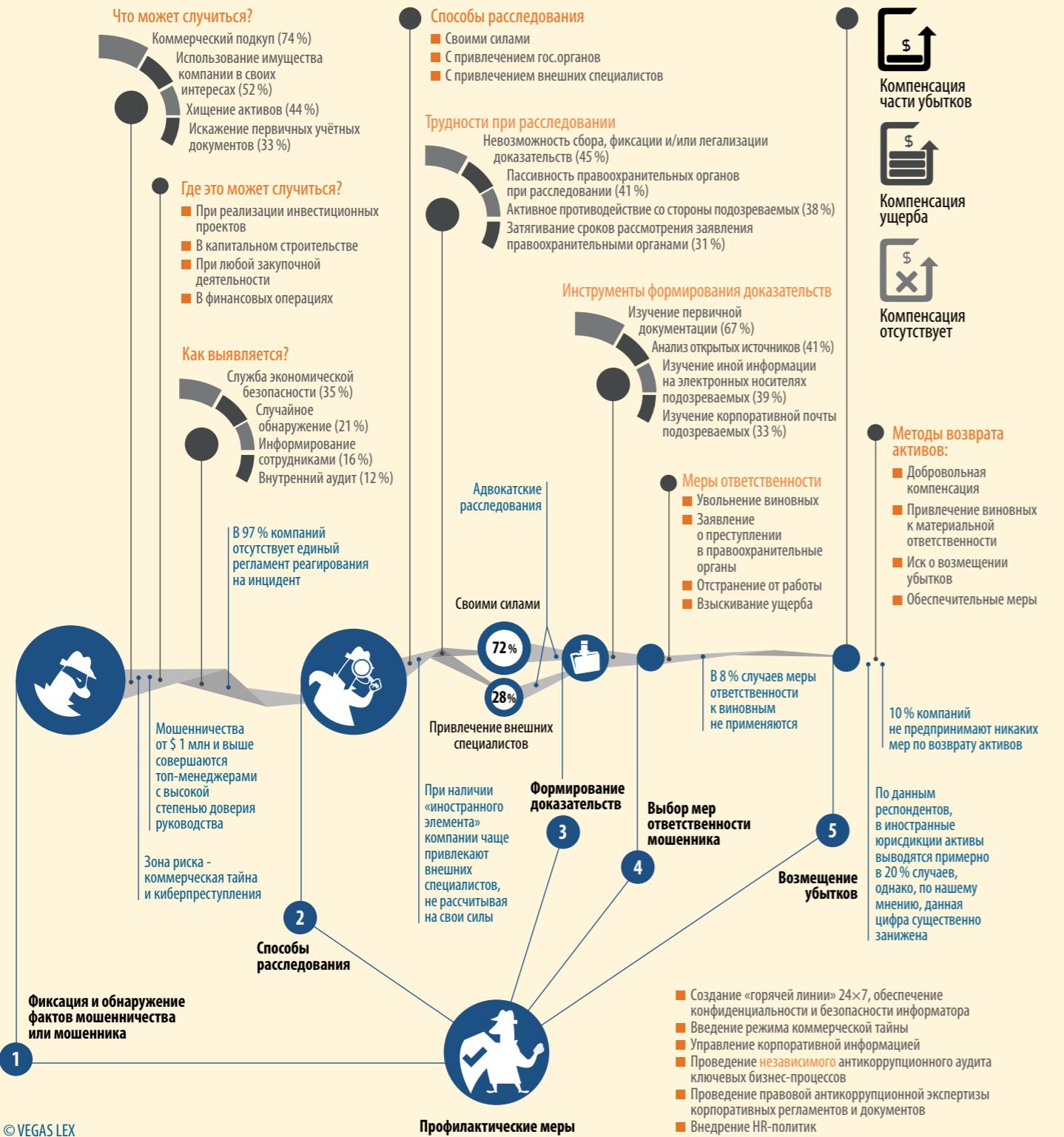
**«Независимые расследования позволяют исключить элементы заинтересованности, зависимости, добиться большей объективности и зачастую результативности.»**

как Джордж Урумов, увёдший из «Открытия» 183 млн долл. У Насима Талеба такие явления называются «чёрный лебедь». **– Но ведь у компаний, где случаются такие громкие инциденты, как правило, всё в порядке с antifraud?** – И вновь вы правы. Ду-

маю, что во всех компаниях, где может случиться столь масштабный fraud, борьба с корпоративным мошенничеством так или иначе велась. Но были пропущены критически важные детали. Например, громкий скандал 2011–2012 годов в японском Olympus,



## ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ. Основные стадии и элементы



когда стало известно, что руководство японской корпорации в течение длительного времени искажало финансовую отчётность с целью скрыть убытки в 1,7 млрд долл. Компания не может декларировать одни ценности, а в реальности делать обратное.

Дьявол кроется в деталях... Так, зачастую когда-то внедрённые antifraud-мероприятия в компании могут со временем стать пустой формальностью или необязательным элементом. Причём достаточно, чтобы исключения из правил появились даже для отдельного сотрудника, которому нужно срочно согласовать некую большую сделку, например. Другая распространённая ошибка - отсутствие внешних элементов в системе противодействия корпоративным злоупотреблениям. То есть когда нет внешних аудиторов, юристов и т.д. Поверьте, я не занимаюсь сейчас пиаром или рекламой, отнюдь. Просто это необходимо для исключения элемента слова проверяемых и контролёров (а такие случаи были неоднократно), а также для эффективного расследования случившихся инцидентов. В последнем случае, думаю, всё понятно - независимые расследования позволяют исключить

элементы заинтересованности, зависимости, добиться большей объективности и зачастую результативности.

Да, кстати, только 23% респондентов делают регулярный мониторинг эффективности борьбы с корпоративным мошенничеством. Но это к слову о деталях...

роприятий позволил избежать fraud: на 2 млн рублей (это один эффект), или на 2 млн евро (другой эффект, согласитесь). Но именно по этим причинам на профилактике больше всего экономят. Вопрос только в том, как компания оценивает риск возникновения инцидента и по-

**«Экономят традиционно на профилактических мерах, потому как они воспринимаются как издержки. Это дорого, сложно, к тому же экономический эффект посчитать крайне непросто.»**

**— И в заключение ещё один вопрос. В исследовании говорится о целесообразности сочетания профилактических мер и мер реагивного характера. Есть ли некое оптимальное соотношение таких мероприятий и можно ли на чём-то «сэкономить»?**

— Оптимальный баланс - вещь индивидуальная. Всё будет зависеть от конкретной компании: отрасли бизнеса, размера, рынков, стратегии развития и т.д.

Экономят традиционно на профилактических мерах, потому как они воспринимаются как. Это дорого, сложно, к тому же экономический эффект посчитать крайне непросто. Ведь мы никогда не можем сказать, на какую конкретную сумму в таком-то году комплекс всех этих ме-

следующие затраты ресурсов на устранение его последствий.

Если выбирается такая стратегия управления рисками, то профилактические меры могут поддерживаться на уровне «ненужного минимума» и быть при этом, кстати, весьма эффективными.

При возникновении инцидента, если говорить о реагивных мерах, действовать нужно таким образом, чтобы эффект был максимальным, как с точки зрения восстановления прав и нарушенных интересов компании, так и с точки зрения недопущения рецидивов. Ведь то, как компания реагирует на факт уже состоявшегося fraud, является профилактической мерой по отношению к возможным в будущем инцидентам.

**БР**

### Справка



**САФАРОВ  
Михаил Михайлович,**  
партнёр, директор регионального развития юридической фирмы VEGAS LEX. Окончил с отличием Волгоградский государственный университет, юридический факультет по специальности «правоведение». До прихода в 2001 г. в VEGAS LEX Михаил Сафаров работал в IFC (International Finance Corporation World Bank Group)

и в юридическом бюро «Натан» (г. Волгоград). Специализируется на проектах в сфере противодействия корпоративному мошенничеству, в области корпоративного права, сопровождении корпоративных и налоговых споров, проектов в газовой отрасли. В настоящее время руководит различными клиентскими проектами ведущих отечественных и иностранных компаний в регионах России.