

# Антифрод в интересах ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Автор освещает проблему минимизации рисков корпоративного мошенничества, активизировавшегося в современных экономических и политических условиях. Автор анализирует практические аспекты риск-менеджмента, уделяя особое внимание факторам, влияющим на фрод-риски, и вариантам решения проблем, связанных с последствиями корпоративных злоупотреблений. Рассматривая виды ответственности за такие злоупотребления, автор изучает особенности не только корпоративных, но и личных фрод-рисков.

**Ключевые слова:** риски, корпоративное мошенничество, антифрод.



**М. Сафаров,**  
партнер юридической фирмы  
VEGAS LEX

Поводом для написания этой статьи послужило несколько факторов. Во-первых, судя по всему, сбывается наш прошлогодний апрельский прогноз о том, что в ситуации экономического спада и политической турбулентности уровень коррупционной составляющей, а также различных злоупотреблений внутри компаний будет расти. Хотелось бы ошибаться, но подтверждение такой тенденции мы видим на практике. Во-вторых, в сложных условиях ведения бизнеса всегда обостряется конкуренция, возникает новая волна банкротств, часто происходит очередной передел рынков. В такой ситуации рыночные субъекты могут использовать самые

разные методы борьбы, в том числе далеко не самые корректные. В-третьих, топ-менеджеры традиционно уделяют мало внимания теме корпоративного мошенничества (см. Диаграмму 1 «Значение и восприятие проблемы корпоративного мошенничества»<sup>1</sup>), что, безусловно, совершенно нормально, ибо перед руководствами компаний стоят иные цели и бизнес-задачи.

Однако сейчас, когда все ресурсы бизнесменов направлены на обеспечение стабильности компаний, за периметром их поля зрения могут остаться некоторые важные аспекты бизнес-реальности, к которым мы относим и фрод-риски, причем как корпоративного, так и персонального характера.

Во избежание недоразумений предлагаем определиться с терминологией. В этой статье мы намеренно используем заимствованное слово «фрод» (англ. — fraud), так как оно уже крепко вошло в деловой язык современного российского общества и имеет широкое значение, охватывающее большой круг различных злоупотреблений. К тому же это позволит нам избежать негативных и уголов-

<sup>1</sup> Отчет Всероссийского исследования «Практика противодействия корпоративному мошенничеству». ВЕГАС – ЛЕКС, 2014.

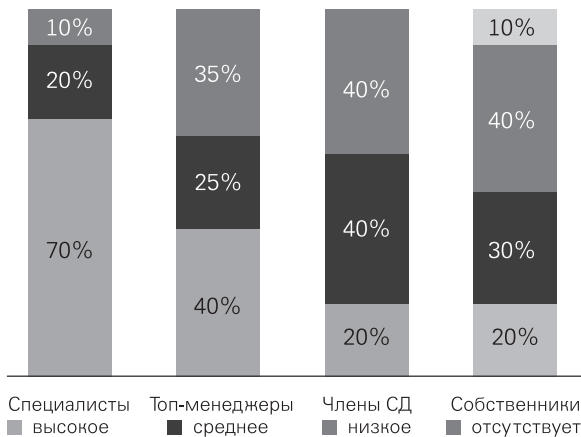


Диаграмма 1  
Значение и восприятие проблемы корпоративного мошенничества

но-правовых коннотаций, возникающих при употреблении термина «корпоративное мошенничество». Под антифродом (antifraud), соответственно, понимается «противодействие корпоративному мошенничеству». Для того чтобы свести к минимуму обсуждение теории обозначенного предмета, перейдем сразу к практической ситуации. Рассмотрим простой для понимания пример, связанный с заключением сделки по выбору поставщика работ/услуг, закупке комплектующих, оборудования и т. д.

Возьмем сделки такого вида, где вероятность «отката» достигает практически 100 %. Так как «откат» или «ретробонус», а точнее, коммерческий подкуп, ответственность за который предусмотрена статьей 204 Уголовного кодекса Российской Федерации, стал своего рода обязательным элементом «эффективного» бизнеса, то руководство компаний зачастую смотрит на это как на норму либо как на негативное, но все же обычное и вполне допустимое явление. При этом отрицательные последствия «откатных закупок» очевидны: неоптимальная цена и/или качество, ведущие к прямым финансовым потерям, в том числе и отложенного во времени характера. Так, в нашей практике был пример, когда «своя компания» очень удачно и в «сжатые сроки, обусловленные темпами строительства», осуществила изготовление и монтаж эксплуатационного шахтного копра. Правда, позже выяснилось, что «свои люди» не только превысили среднерыночную стоимость аналогичных работ в два раза, но еще использовали некачественный металл и нарушили технологию работы. В итоге — вынужденный демонтаж копра, покупка и монтаж нового оборудования, срыв темпов строительства на месяцы, адвокатское расследование, возбуждение уголовного дела. Только прямой ущерб оценивался более чем в 100 млн руб., не говоря об упущенной выгоде, кор-

ректно посчитать которую — это отдельная, непростая задача. Но это лишь вершина айсберга и первый фрод-риск. Понятно, что если ситуация развивается по описанному выше сценарию, то негативные последствия могут наступить не только для виновного сотрудника (в нашем случае это мог бы быть, например, технический директор или руководитель проекта по строительству), но и для директора подразделения или дочерней компании, где произошел подобный инцидент. Помимо невыполнения установленных КРП, существенных убытков, неблагоприятной атмосферы в коллективе, связанной с проведением внутреннего расследования, увольнениями и т. д., к руководителю компании также могут быть применены меры дисциплинарной (увольнение, депремирование) и гражданской (субсидиарной) ответственности. А это уже плоскость персональных фрод-рисков, связанных в данном случае со злоупотреблениями со стороны коллег и приводящих к весьма неблагоприятным последствиям в личном плане.

Отрицательные последствия «откатных закупок» очевидны: неоптимальная цена и/или качество, ведущие к прямым финансовым потерям, в том числе и отложенного во времени характера.

Еще одним «черным лебедем», т. е. неожиданным событием реальности, в описываемой ситуации для компании, а также для ее руководства может стать привлечение юридического лица к административной ответственности по статье 19.28 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (далее — КоАП). Статья предусматривает возможность наложения на компанию многомиллионного штрафа за коммерческий подкуп и/или коррупцию, совершенную от имени или в интересах юридического лица. Опасность этой нормы в том, что она работает «по формальному признаку»: не предусматривает возможности смягчения или исключения ответственности компании, даже если она предпринимала всяческие меры по предотвращению коррупции/коммерческого подкупа. Кроме всего прочего, эта категория дел рассматривается мировыми судьями, а штрафы за нарушение могут составлять более 100 млн руб.<sup>2</sup>, если нарушение совершено в особо крупном размере (от 20 млн руб.). В свою очередь, мы полагаем, что положения этой статьи могут быть использованы злонамеренно, например, в неэтичной конкурентной борьбе, когда возникает

<sup>2</sup> Минимальный размер штрафа, предусмотренный ч. 1 ст. 19.28 КоАП, составляет 1 млн руб.

угроза провокации коррупции и коммерческого подкупа с целью причинения компании-конкуренту имущественного и репутационного вреда.

Далее, мы намеренно не будем описывать все риски и те порой драматические последствия, к которым могут привести «откатная схема» или иной вид корпоративного мошенничества. Мы лишь приведем краткую статистику немонетарных последствий фрода (см. Диаграмму 2 «Немонетарные последствия фрода»<sup>3</sup>). Нам не хотелось бы сгущать краски или создавать панику среди руководителей, ведь противодействие корпоративным злоупотреблениям должно осуществляться «без недоверия, паранойи и фанатизма»<sup>4</sup> и не мешать достижению основных задач бизнеса.

Более правильной видится ситуация, в которой собственники и топ-менеджеры компаний в полной мере осведомлены о многообразии событий фрод-рисков, об источниках и причинах их возникновения. Так, фрод-риски могут быть обусловлены как внутренними источниками возникновения (коллеги, руководители или акционеры, дающие приказ сверху), так и внешними (конкуренты, государственные органы, и т. д.). Важным аспектом являются факторы, влияющие на уровень корпоративного мошенничества в той или иной компании. Например, сфера деятельности компании и степень интенсивности конкуренции в отрасли, стадия жизненного цикла компании и наличие у нее долгосрочной стратегии, уровень корпоративной культуры, внутренние конфликты, применяемые мотивационные модели и др. Кроме того, важно, чтобы топ-менеджеры с помощью своих коллег из служб комплаенс, внутреннего аудита и других профильных функциональных подразделений обладали адекватной, т. е. полной и взвешенной, картиной в отношении возможных последствий тех или иных событий фрод-рисков. Ведь без этого бизнес не может принимать верные решения по управлению такими рисками, а, как мы знаем, сфера, связанная с антифродом, требует постоянного привлечения весьма серьезных корпоративных ресурсов.

В завершение отметим, что угрозы корпоративного мошенничества (или фрод-риски) все же требуют к себе определенного внимания. Степень пристальности такого внимания индивидуальна не только для разных компаний, но и для разных руководителей в рамках одной организации и зависит от многих

<sup>3</sup> Отчет Всероссийского исследования «Практика противодействия корпоративному мошенничеству». ВЕГАС – ЛЕКС, 2014.

<sup>4</sup> Sutherland, Edwin H. and Cressey, Donald. Principles of Criminology. 11th ed. Lanham, Md.: AltaMira Press, 1992.

<sup>5</sup> Отчет Всероссийского исследования «Практика противодействия корпоративному мошенничеству». ВЕГАС – ЛЕКС, 2014.



Диаграмма 2  
Немонетарные последствия фрода

аспектов, например, от курируемого функционального направления. Снижение внимания или полное игнорирование этого явления могут привести к неблагоприятным последствиям как для топ-менеджера лично, так и для компании. К сожалению, к теме антифрода начинают относиться весьма трепетно лишь после определенного инцидента, как правило, повлекшего значительные для конкретной компании потери.

Рекомендуем следовать нескольким, по сути, простым правилам. Периодически (например, раз в год) проводить комплексную оценку фрод-рисков. Корректно составленная матрица рисков и карта полномочий ключевых сотрудников, а также ряд иных документов позволят увидеть комплексную картину и выработать верные решения в части риск-менеджмента. Далее, установленные в компании контрольные процедуры (например, процессинговый контроль, процедуры комплаенс) нуждаются в регулярной актуализации, так как со временем их отдельные элементы могут устареть или принять излишний, формальный характер. Хорошим примером актуализации, на наш взгляд, является регулярный пересмотр руководством компании перечня сведений, защищенных режимом коммерческой тайны, и списка лиц, имеющих доступ к такой информации.

И наконец, в компаниях необходим единый регламент реагирования на выявленный инцидент. В 2013 г. только три процента наших респондентов<sup>5</sup> отметили, что такой регламент принят в их компании. Он выполняет функцию плана эвакуации при пожаре, позволяя избежать излишней суеты, незапланированных потерь времени, отвлечения дополнительных ресурсов и т. д. В итоге регламент может уменьшить материальный ущерб, причиненный компании, и позволит независимым адвокатам и компетентным органам быстрее и эффективнее защитить права и законные интересы компании. □

© М. Сафаров, 2015, e-mail: safarov@vegaslex.ru