

# МОШЕННИЧЕСТВО ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ СХЕМЫ И МЕТОДЫ БОРЬБЫ

**Сергей ЕЛИСЕЕВ**, кризис-менеджер, консультант по управлению, член Ассоциации независимых директоров (г. Москва)

«Антикризисное» урезание компаниями затрат на персонал существенно сокращает доходы сотрудников, в то время как рост цен на товары и услуги только увеличивает потребность в деньгах. Субъективный фактор — желание работников сохранить качество жизни и уровень доходов — усиливается объективным — «тектоническими» сдвигами в системе товародвижения и ценообразования, что в итоге дает мощный импульс для роста корпоративного мошенничества. Рассмотрим, в чем оно проявляется и каковы способы предупреждения таких рисков, сквозь призму кризис-менеджмента.

## Основные мошеннические схемы

В работе кризис-менеджера antifraud-функция<sup>1</sup> реализуется неизбежно. Для кризисных предприятий характерны ослабление защиты и рост потерь от корпоративного мошенничества. Накопленный опыт в сфере противодействия данному явлению позволяет выделить несколько наиболее распространенных способов злоупотреблений работников. Некоторые из них имеют отраслевую специфику, другие — практически универсальны.

### Приписки и пересортица

Приписки и пересортица широко распространены в сфере поставки сырья и материалов, используемых в производстве. При приемке, например, металлолома, легирующих материалов или семян подсолнечника приписывается несуществующий объем, лучшее каче-



ство, большее содержание активного элемента, меньший засор и т. п. В случае взвешивания масса «добирается» землей, кусками железобетона, некондиционной фракцией и т. п. Известны случаи откровенного «беспредела»: после первого взвешивания машины даже

<sup>1</sup> Fraud (с англ.) — мошенничество, обман. Таким образом, под antifraud-функцией подразумевается комплекс задач по противодействию корпоративному мошенничеству.

не разгружались и ехали на второй круг. Поставщик оплачивает приписки приемщику или его руководителю, причем иногда прямо на месте. Схема работает в сочетании с ослабленным входным контролем<sup>2</sup> и бесконтрольным списанием затрат на производство.

Аналогичная схема применяется и в отношении товарной продукции. Так, слитки дорогих металлов вывозятся под видом более дешевых. Полиграфическая продукция нормального качества «бракуется» и продается как некондиционная по сниженным ценам (как правило, одной и той же фирме), а потом реализуется на потребительском рынке по ценам, близким к рыночным.

### Повторная закупка и списание

Махинации с ценными объектами, запчастями, оборудованием могут осуществляться по следующей схеме: закупка (реальная) → списание (часть — реально, часть — фиктивно) → закупка (фиктивная). В сговоре участвуют поставщик, лицо, осуществляющее прием и хранение деталей, и лицо, ответственное за их установку, использование и списание.

По схеме повторной закупки и списания хорошо «проходят» запасные части, узлы для транспорта и оборудования, арматура и оснастка.

Встречались и весьма неординарные случаи. Так, комиссия в составе четырех человек два дня проводила инвентаризацию деталей, узлов, материалов и конструкций по службе главного механика одного из производств. В результате оказалось, что шесть из восьми 20-тонных контейнеров заполнены уже «списанными» ценностями. В таких условиях по-

вторная закупка труда не составит, особенно если на предприятии несколько производств.

Другой вариант той же схемы: основное оборудование списывается как металлолом, вывозится за границу и модернизируется, а затем ввозится под видом нового. «Заграница» в этой схеме — не обязательное звено — модернизация может происходить и внутри страны.

### Неучтенное производство

Основа схемы — завышенные технологические нормы расхода сырья, материалов, энергоносителей и (или) неучтенное сырье, которые дают на выходе неучтенную товарную продукцию.

Если на новых производствах, оснащенных импортным оборудованием, обоснованные нормы, как правило, отсутствуют, то производства, оставшиеся с советских времен, по-прежнему используют уже устаревшие нормы. В советский период каждый из «красных директоров» в министерствах и профильных институтах решал одну задачу — увеличение «научно»-обоснованных норм. Считалось, что завышенные нормы — это директорский запас, который покрывает потери, недостачи, разгильдяйство и обычные хищения.

Однако проблема не только в самих нормах. Важнее то, что процесс изменения, разработки и совершенствования этих норм отдан на откуп производственникам — кадрам, которые «выкованы» в те же советские времена.

Зачастую появление неучтенного сырья бывает следствием завышенных норм на предшествующих стадиях производства. Такие цепочки существуют в алкогольной промышленности (зерно —

<sup>2</sup> Входной контроль — инструментальные измерения количества и качества поступающих материалов. Бывает сплошным либо выборочным.

спирт — ликероводочные изделия), в мебельной (древесина — плита ДСП — мебельные детали).

Если неучтенная продукция образовалась, то ее реализация — уже дело техники. Вывоз осуществляется различными способами: через дыру в заборе, автомобилями со скрытыми полостями, по сговору с охраной, по подложным документам, по реальным документам с двойным вложением. Например, на работника предприятия оформляется реальная продажа продукции с вывозом на личном транспорте. Только в реальности вывоз осуществляется несколько раз. Если охрана не осматривает багажник, то «контрабанда» удалась, если же заглядывает туда, то предъявляются подлинники документов на «покупки на личные нужды».

### «Откаты» и другие манипуляции с ценами

«Откатные» схемы как способ злоупотреблений работников могут использоваться в самых различных вариантах: покупки по завышенным ценам, предоставление низких цен по индивидуальным заказам, более высоких скидок. В любом случае фирма-контрагент получает дополнительную сумму денег, из которой платит сотруднику, осуществляющему корректировку цены. Аргументы прикрытия известны: важность клиента, срочность исполнения, надежность поставщика, отсутствие другого варианта и т. п.

Существует и другой вариант ценовых манипуляций: действующие цены скрываются, а покупателю предлагаются более высокие. Когда покупатель просит «решить вопрос за вознаграждение», ему предлагают цены из действующего прайс-листа. Такая безобидная на первый взгляд «игра» на деле влечет реальные потери для компании: искаже-

ние ценообразования и трудовой мотивации и, как следствие, снижение доходности продаж. Все эти схемы действуют при отсутствии работающих регламентов ценообразования и анализа конъюнктуры цен.

Некоторые разновидности манипуляций не зависят от эффективности ценообразования. Например, сотрудник фирмы-продавца оформляет продажу (отделочных материалов) обычному клиенту (собственнику квартиры) на клиента, который имеет более высокий уровень скидок (дизайнер), а разницу в ценах присваивает.

Есть вариант «обратного отката», который встречается при сложных и дорогих продажах. Денежные средства, предназначенные для коммерческого подкупа закупщика, делятся, и часть остается у продавца.

### Махинации при осуществлении подрядных работ

При осуществлении подрядных работ способы злоупотреблений ограничиваются разве что фантазией и возможностями работников. Поскольку все способы сложно перечислить, рассмотрим пять основных.

**Приписки в объемах.** Наиболее распространены следующие варианты искажения данных в документах:

- завышение метрических единиц в смете по отношению к объекту;
- завышение площади скрытых работ по подготовке поверхности (выравнивание, штукатурка, шпатлевка, грунтовка, герметизация);
- завышение объемов вывезенного грунта, отсыпки гравия и укладки асфальта при ремонте автомобильных и железных дорог;
- списание более дорогих и использование более дешевых материалов.

**Необоснованное применение повышающих коэффициентов.** Надбавки могут начисляться за несуществующие неблагоприятные или стесненные условия труда, фиктивное использование грузоподъемных механизмов или лесов и т. п.

**Удвоение затрат.** Здесь возможны два варианта схемы:

1) удвоение затрат по расценкам: в смете одновременно применяются комплексные и единичные расценки на дублирующие работы;

2) удвоение затрат по материалам: фактически используемые материалы заказчика одновременно включаются в сметный расчет для оплаты подрядчику (это осуществимо, когда бухгалтерия не ведет списания затрат по объектам).

**Повторяющийся ремонт объектов или оборудования.** Один из таких «лакомых кусков» — ремонт подкрановых путей: комплексные расценки на один погонный метр высоки, в то время как фактические расходы на ремонт минимальны.

**Регулярный капремонт основной технологической установки непрерывного производства.** В советский период предприятия работали по принципу автономности и располагали всем необходимым для капремонтов установок непрерывного цикла. Теперь же капремонты делают только подрядчики.

На поверку практика оказывается другой: акты закрываются на подрядчиков, а работы выполняются персоналом предприятия и оплачиваются «в конвертах». Известен случай, когда

новый генеральный директор отказался от услуг «незаменимых» подрядчиков. Капремонт технологической установки был выполнен в те же сроки, в большем объеме и с уменьшением затрат в 2,5 раза.

### Встроенный бизнес

В общем виде «карманный» бизнес чаще всего организуют по М. Жванецкому: «кто что охраняет, тот то и имеет...».

Коммерческий директор «пристраивает» продающую фирму, директор по снабжению — фирму-поставщика, директор по производству — поставщика или использует схему промышленной кооперации, директор по персоналу — учебный центр или рекрутинговое агентство. Реже встречается бизнес, «пристроенный» от финансового директора, хотя в одном случае попалась фирма, занимающаяся «обналичкой».

Есть и примеры высокого мастерства «встраивания» внутри группы компаний. Так, металл, украденный в одном подразделении предприятия, скупался за территорией и служил сырьем для производства полуфабриката, который приобретался другим подразделением.

Есть и примеры высокого мастерства «встраивания» внутри группы компаний. Так, металл, украденный в одном подразделении предприятия, скупался за территорией и служил сырьем для производства полуфабриката, который приобретался другим подразделением.

### Манипуляции в тендерах

Бытует мнение, что все тендеры «заряжены», т. е. победители заранее известны. Если запрограммированный победитель — реальная фирма, то все участники схемы получают свою часть коммерческого подкупа. Если победитель — «своя» фирма, то контракт перепродается одному из реальных производителей вместе с фирмой или как субподряд. Остальные

## МАХИНАЦИИ С ЦЕННЫМИ ОБЪЕКТАМИ И ЗАПЧАСТЯМИ МОГУТ ПРОВОДИТЬСЯ ПО СХЕМЕ ПОВТОРНОЙ ЗАКУПКИ

действия направлены на создание видимости проведения тендера.

Если избежать проведения тендера под предлогом бесполезности, отсутствия реальных альтернатив и срочности, которая зачастую создается искусственно, не удастся, то в ход идут другие методы.

**Снижение реальной конкуренции независимых участников.** Достигается путем ограничения информации о проведении тендеров и об особенностях сложных проектов, а также за счет создания формальных критериев и одновременно препонов для своевременной регистрации и предварительного отбора.

**Ограничение возможности победы независимых участников.** С этой целью реализуются следующие приемы:

- участие ряда «своих» фирм;
- занижение цены ради победы в тендере с последующим ее пересмотром цены по причине индексации, изменения спецификации, дополнительных и непредвиденных работ;
- подгонка технического задания и условий под конкретное предложение;
- определение технических параметров под конкретного производителя;
- установление завышенных требований и последующая приемка более низких параметров.

Манипуляции с техническими параметрами занимают особое место в рейтинге мошеннических приемов. По оценке специалиста известной фирмы — продавца технологического и энергетического оборудования, подкуп специалистов, отвечающих за определение технических параметров, обеспечивающих победу на крупных тендерах, имеет место практически во всех случаях.

А вот другая история из практики. Две компании были заинтересованы в по-

ставке своих красок производителю упаковочного материала. Одна из них уже осуществляла поставки в течение некоторого времени, другая намеревалась перехватить клиента, предложив лучшие условия, которые понравились высшим менеджерам.

Однако неоднократно проведенные опытные испытания не давали положительных результатов. В процессе испытаний на красках нового конкурента установка постоянно «выпадала» из технологического режима, а параметры температуры, скорости, натяжения и расхода красителя все время оказывались разбалансированными. При этом на красках традиционного поставщика все шло хорошо. Таким образом, очевидно более привлекательное предложение было заблокировано на уровне рабочего персонала, эксплуатирующего установку.

### Тактика борьбы

Поскольку многие злоупотребления персонала носят ситуативный характер, а «благоприятных» ситуаций может быть достаточно много, подчеркнем, что приведенный перечень вариантов мошенничества — далеко не полный и подчеркивает лишь разнообразие практики. В ситуациях, когда решающую роль играет человеческий фактор, можно с уверенностью утверждать, что нет такой инструкции, которая не может быть обойдена или приспособлена под нужды мошенников. Тем более если они сами участвуют в ее создании. Не дают настоящего эффекта и уникальные, суперэффективные регламенты.

Очевидно, что успешно справиться с мошенничеством только оперативными методами службы безопасности и проверками службы внутреннего аудита невозможно. В то же время продолжать процесс борьбы необходимо.

Попытки представить, просчитать, предусмотреть все и создать ответные контрмеры по каждой схеме тоже не дают решения. Так в чем же оно?

Решение здесь простое — создание системы, предотвращающей риски, опережающей события и направленной против источников мошенничества. Непрозрачность и неэффективность рабочих процессов — вот основные причины корпоративного мошенничества, которые надо устранять.

Кроме того, система противодействия мошенничеству должна иметь «корни» на высшем уровне руководства и согласованно задействовать несколько элементов, на рассмотрении которых остановимся подробнее.

### Оперативный мониторинг и расследования

Большую часть работы по противодействию внутренним преступлениям в компаниях выполняют службы экономической (или корпоративной) безопасности. Эти службы, как правило, малочисленны и состоят из бывших сотрудников правоохранительных органов. Работая в правоохранительной системе, они были вооружены (в прямом и переносном смысле слова): оружие, полномочия и ресурс принуждения, экспертиза, доступ к информации о гражданах и возможности расследования в любых других организациях. Переход в корпоративные службы безопасности лишил их части ресурсов, некоторые привычные методы стали недоступными, существенно изменились и цели работы.

Малочисленность, снижение эффективности и сила мелочей, которых много, приводят к тому, что службы экономической безопасности не могут обнаружить и расследовать все случаи и большин-

ство фактов мошенничества выявляется случайно.

Тем не менее расследование каждого серьезного случая независимо от результатов имеет большое значение, поскольку демонстрирует персоналу, что компания занимается противодействием мошенничеству и бесконтрольности не будет.

### Диагностика слабых сигналов

Выявление и оценка косвенных признаков мошеннических действий играет важную роль в условиях, когда ресурсы мониторинга и расследований ограничены. Особого внимания заслуживают следующие сигналы.

- Договоры, не содержащие конкретных условий сделки, и большое количество дополнительных соглашений к ним.
- Необычно «красивое» обоснование проекта или необычно быстрое согласование договоров в отличие от обычного порядка.
- Различные формы стимулирования, лоббирования решения (проекта) под предлогами большой срочности, уникальности или отсутствия альтернатив.
- Чрезвычайно лояльные контрагенты, выполняющие работы длительное время «без денег», «в долг», или, напротив, контрагенты, получающие льготные условия по сравнению с другими.
- Регулярные внеурочные работы, осуществляемые в отсутствие контролирующего персонала без очевидных результатов по увеличению объемов.
- Регулярные поломки контрольно-измерительного оборудования. Использование нормативных весов вместо реального взвешивания (там, где это возможно).
- Повторяющиеся аварийно-ремонтные работы на одном объекте.

- Рост удельных затрат (особенно энергоресурсов) на производство продукции или снижение удельных доходов.

- Неучтенные маневровые работы железнодорожного транспорта.

- Повторяющиеся покупки продукции, которая не используется в хозяйстве.

- Попытки перевести контакты с клиентом на частный телефон или e-mail.

- Отсутствие реакции (увольнение, перевод) в отношении менеджера по продажам, имеющего длительное время крайне низкие показатели продаж.

- Назначение явно несамостоятельного работника на руководящий пост с наделением его правом распоряжаться ресурсами и определять условия договоров.

- Несоответствие расходов сотрудников их официальным доходам.

- Приглашения сотрудников на конференции, зарубежные демонстрации за счет фирмы потенциального поставщика.

- Поставки от одной фирмы продукции разного профиля и происхождения.

- Осуществление в течение долгого времени производственной кооперации через компанию, которая не имеет собственного парка оборудования.

- Расчеты с фирмами, имеющими в реквизитах адреса массовой регистрации и счета в банках, «засвеченных» операциями по «обналичке».

- Расчеты с фирмами, имеющими среди учредителей или в органах управления сотрудников (их родственников), принимающих решения по закупкам, продажам, ценообразованию, выбору ресурсов и поставщиков.

Качественная диагностика предполагает получение и обработку сигналов, а также определение направлений для детального анализа ситуации или расследования. В зависимости от осо-

бенностей деятельности компании, основанием может послужить единственный ярко-выраженный сигнал или совокупность сигналов, связанных с одним сотрудником или группой лиц.

### Обеспечение достоверности отчетности

Финансовые работники и аудиторы (внутренние и внешние) затрачивают много усилий, чтобы в интересах инвесторов, акционеров и кредиторов обеспечить достоверность финансовой отчетности. Однако для реальной защиты интересов часто требуется смещение акцентов. Достоверность состоит не в том, что баланс и отчет о прибыли сходятся с первичными документами, а в том, что первичные документы отражают существо производственной деятельности и формирования затрат. Для реализации этой цели требуется набор следующих методов.

- Контроль и минимизация удельных затрат (материалов и энергоресурсов) на производство продукции.

- Составление баланса металла или другого основного сырья на основании результатов реального взвешивания или измерения.

- Контроль в местах хранения остатков товарных ценностей и особенно излишков.

- Учет затрат (работ и материалов) строго по объектам осуществления подрядных работ и надлежащее оформление форм КС-2, КС-3.

- Нанесение клейм на новые дорогостоящие узлы и агрегаты, передача отработанных агрегатов на специальный склад с последующей утилизацией в присутствии комиссии.

Применение совокупности данных методов позволяет предотвратить и существенно минимизировать потери от воз-

можных схем мошенничества, использующих бесконтрольное списание сырья, материалов, узлов и агрегатов.

### Процедуры контрактации

Процедуры контрактации<sup>3</sup> — элемент системы, имеющий максимальный антимошеннический ресурс. Известно, что эффективность затрат формируется не в момент подписания платежных документов и даже не в момент заключения договоров, а в момент формулирования технических решений и распределения рисков. Не стоит ждать от юристов идеального регламента документооборота, который решит проблему, ведь ее первопричина — в процессе принятия решений и качества их содержания.

Можно выделить два последовательных этапа осуществления выбора: 1) что закупать; 2) у кого закупать.

На первом этапе принципиально важным является определение того, что действительно нужно приобрести исходя из соображений эффективности бизнеса, а не то, что хотелось бы приобрести, исходя из общих рассуждений, личных предпочтений, стремлений к самой «крутой» комплектации и созданию необоснованных запасов.

Так, для ремонтно-восстановительных работ первоочередной задачей является составление дефектной ведомости. Объективный документ должен содержать реальные виды и объемы работ, условия их осуществления, необходимость применения техники и перечень используемых материалов. На основании реальной «де-

фектовки» можно получить справедливую стоимость работ и обоснованный сметный расчет.

Для проектов модернизации или внедрения технологии ключевыми будут закрепление ответственности за формирование параметров проекта и последующий мониторинг их достижения. В число параметров могут входить показатели произво-

дительности, свойств и качеств продукта, удельных затрат, эксплуатационных расходов, а также отсутствие внеплановых закупок и работ.

«Назначение» виновных постфактум не торМОЗИТ, а напротив, подстегивает мошенничество,

## ПРОЦЕДУРЫ КОНТРАКТАЦИИ ПОЗВОЛЯЮТ СНИЗИТЬ РИСКИ ЗЛУОПОТРЕБЛЕНИЙ ПРИ ЗАКУПКАХ

потому определение ответственности за декларируемые параметры проекта будет носить превентивный характер. Еще на ранних стадиях обсуждения и разработки технических решений руководители и специалисты должны понимать, что каждая цифра, определяющая стоимость и эффективность проекта, будет утверждена «под роспись» и проконтролирована в процессе реализации, а также станет фактором личной ответственности и строкой в программе мотивации, а в отдельных случаях может оказаться и предметом расследования.

Второй этап — выбор контрагента на альтернативной основе — требует соблюдения четырех условий:

1) принятие эффективного решения на первом этапе;

2) наличие широкого круга участников и полный объем информирования потенциальных участников;

<sup>3</sup> Процедуры контрактации — совокупность действий по определению потребностей, формулированию заказа, выбору изделия или технического решения и поставщика, согласованию и контролю условий договора.



3) обеспечение свободного (без дискриминации) доступа к участию;

4) сохранение конфиденциальности информации о конкурирующих предложениях.

Значительно повышает эффективность репутация компании как организации, осуществляющей закупки на конкурентной основе и проводящей тендеры реально.

Закупки на конкурентной основе немыслимы без оперативного мониторинга конъюнктуры рыночных цен. Он позволяет избежать существенного превышения закупочных цен над среднерыночными. Однако во многих случаях рыночные цены уже содержат стоимость коммерческого подкупа и не гарантируют отсутствия мошеннической составляющей. Дальнейшее снижение этой составляющей и приближение к оптимальной цене возможно в условиях эффективной конкуренции. Для этого на реальных тендерах в одном месте и в один момент времени сводят несколько независимых поставщиков.

## Выводы

Обзор основных мошеннических схем и элементов системы противодействия злоупотреблениям персоналом позволяет сделать следующий вывод: борьба с мошенничеством не может быть временной акцией или набором ответов на конкретные вызовы. Она должна носить предупреждающий, системный и междисциплинарный характер.

Успешный результат можно ожидать в условиях, когда здоровая корпоративная культура стремится к прозрачности и отторгает мошенничество в любых формах. Именно в ней коренится главная проблема и основной ресурс компании.

Корпоративная культура формируется под воздействием окружающей среды и изменяется крайне медленно под влиянием высшего уровня управления — собственника, акционеров или их представителей.

Состояние и негативный характер влияния внешней среды нам хорошо известны, а вот влияние собственников весьма индивидуально.

К сожалению, довольно часто (а у кризисных предприятий — почти всегда) собственник компании не является эффективным. Он не обеспечивает сохранение и укрепление предприятия в долгосрочной перспективе, а, напротив, стремится «отжать», получить максимум прибыли в краткосрочном периоде, эксплуатируя предприятие до полного износа. Такого рода мотивация свойственна собственникам, получившим бизнес путем перераспределения активов. Что характерно, на нижних уровнях менеджмента такой тип экономической мотивации провоцирует те же процессы перераспределения активов, но уже мошенническим путем.

В некоторых компаниях собственники занимаются строительством своего бизнеса. Для них характерна мотивация создания устойчивой и эффективной организации.

Еще один вариант — несколько собственников, состав которых неоднороден, не всегда представлен малой группой и склонен к изменениям, особенно в текущей ситуации.

Во всех трех случаях задачу формирования окружения и корпоративной культуры, нацеленных на эффективность, прозрачность, добропорядочность, могут выполнять независимые директора. Будучи специалистами, они относятся к бизнесу именно как к бизнесу, относя к приоритетам структуру и эффективность.

В результате устраняются причины мошенничества персонала, разрушается благоприятная среда для злоупотреблений, и у корпоративных служб (финансовой, юридической, внутреннего аудита и безопасности) появляется возможность эффективно реализовать свою функцию в общей системе противодействия мошенничеству.