

Содержание:

Персона

Кризис не будет долгим,
и наша общая задача –
смягчить этот удар

с. 1

Новости АНД

с. 2

События

Финансовое положение в секторах
российской экономики и роль
корпоративного управления

с. 6

Актуальный вопрос

Риск мошенничества:
что делать?

с. 8

Эффекты кризиса:

корпоративное мошенничество

с. 10

Мнение эксперта

Эволюция корпоративного
управления в период
кризиса

с. 15

Вперед в прошлое

с. 17

Возможности

Время «объединять»
коммуникации

с. 19

Новые члены АНД

с. 20

Кризис не будет долгим, и наша общая задача – смягчить этот удар



В условиях экономического кризиса остро стоят вопросы максимально эффективного использования административных и интеллектуальных ресурсов, а также привлечения финансовых средств для обеспечения выживания перспективных бизнес-структур, способных стать локомотивом выхода из депрессии. Журнал «Независимый директор» попросил осветить меры, направленные на решение этих актуальных вопросов, Александра Ивлева, управляющего партнера компании «Эрнст энд Янг», члена Консультативного совета по иностранным инвестициям при Правительстве РФ.

Нам известно, что компания «Эрнст энд Янг» входит в Консультативный совет по иностранным инвестициям. Расскажите, пожалуйста, об этом органе и его задачах?

Александр Илев: Консультативный совет по иностранным инвестициям был создан в 1994 году по предложению иностранных компаний, ведущих бизнес в России. В состав совета вошли главы иностранных компаний, работающих в нашей стране. Деятельность совета курирует председатель Правительства Российской Федерации. Один раз в год проходит встреча членов совета с председателем Правительства РФ, а также с министрами экономического блока и вице-премьерами. В рамках Консультативного совета по иностранным инвестициям создано семь групп, которые эффективно работают. В течение года между заседаниями совета в рамках рабочих групп проходят встречи иностранных инвесторов с представителями государства, чиновниками, которые отвечают за решение определенных вопросов. Все эти годы Консультативный совет работал над тем, чтобы создать рекомендации по улучшению инвестиционного климата в России, и за 14 лет его существования многие вопросы с его помощью были решены.

Продолжение на странице 2

Эффекты кризиса: корпоративное мошенничество



**Елисеев Сергей
кризис-менеджер,
консультант по управле-
нию, член Ассоциации
независимых директоров**

Мировой финансово-экономический кризис развивается. По оценкам экспертов дно еще не достигнуто. Кризисные явления в российской экономике будут нарастать: длительный спад промышленного производства и экспорта, увеличение невозвратов кредитов и вторая волна банкротств в банковском секторе, повсеместное сокращение бюджетов и персонала, увеличение количества безработных, падение платежеспособного спроса, рост потребительских цен, связанный с ростом иностранной валюты, валютной составляющей в отечественном производстве, ростом удельных затрат при снижении производства и произволом в ценообразовании монополистов. Так же будет ухудшаться соотношение доходов и расходов для всех уровней персонала компаний, а личная потребность в деньгах будет возрастать.

Турбулентность на рынках существенно меняет структуру каналов продаж и понимание относительной стоимости продуктов. Таким образом, субъективный фактор – желание сохранить качество жизни и уровень доходов, и объективный фактор – тектонические сдвиги в системе товародвижения и ценообразования, дают мощный импульс для роста корпоративного мошенничества.

В работе кризис-менеджер antifraud-функция реализуется неизбежно. Для кризисных предприятий характерны ослабление защиты и рост потерь от корпоративного мошенничества. Это делает практику мошенничества наглядной и дает основания для обобщения.

Основные схемы мошенничества

Приписки и пересортица

Широко распространенная схема в сфере поставки сырья и материалов, используемых в производстве. При приемке, например, металломолом, легирующих материалов или семечки подсолнечника приписывается несуществующий объем, лучшее качество, большее содержание активного элемента, меньший засор и т.п. В случае взвешивания – вес «добирается» землей, кусками железобетона, некондиционной фракцией

и т.п. Известны «беспрецедентные» случаи, когда машины после первого взвешивания даже не разгружались и ехали на второй круг. Поставщик оплачивает приписки приемщику или его руководителю, иногда прямо на месте. Схема работает в сочетании с ослабленным входным контролем и бесконтрольном списании затрат на производство.

Аналогичная схема работает и с товарной продукцией. Под видом более дешевых вывозятся слитки более дорогих металлов. Полиграфическая продукция нормального качества «брекается» и продается как некондиционная по сниженным ценам, как правило, одной и той же фирме. Потом эта продукция попадает на потребительский рынок по ценам близким к рыночным.

Дежа-вю: повторная закупка и списание

Ценные объекты проходят по схеме: закупка (реальная) – списание (часть реально, часть фиктивно) и снова закупка, теперь уже фиктивная. В сговоре участвуют поставщик, лицо осуществляющее приемку и хранение, лицо ответственное за установку или использование и списание. По схеме хорошо проходят запасные части и узлы для транспорта и оборудования арматура и оснастка. Известны весьма неординарные случаи: комиссия в составе 4 человек 2 дня проводила инвентаризацию деталей, узлов, материалов и конструкций по службе главного механика одного производства. Результаты: 6 из 8 двадцатитонных контейнеров были заполнены уже «списанными» ценностями. В таких условиях повторная закупка труда не составит, а на предприятии таких производств было четыре. Другой пример: основное оборудование списывается как металлолом, вывозится за границу и модернизируется, а затем ввозится под видом нового оборудования. «Заграница» в этой схеме необязательное звено – модернизация может происходить и внутри страны.

Неучченное производство

Схема опирается на завышенные технологические нормы и / или неучченное сырье, которые дают на выходе неучченную товарную продукцию. Современная ситуация с нормированием расхода сырья, материалов, энергоносителей и труда может вызвать только озабоченность. На новых производствах, оснащенных импортным оборудованием, обоснованные нормы, как правило, отсутствуют. Производства, оставшиеся с советских времен, используют и нормы того же времени. Надо вспомнить, что каждый из «красных директоров» в министерствах и профильных институтах решал одну задачу – увеличения «научно»-обоснованных норм. Завышенные нормы – директорский запас, который покрывает потери, недостачи, разгильдяйство и просто хищения. Иначе было не выжить в условиях фондирования всех ресурсов и принципа «проси больше, чтобы получить сколько надо». Итак, отсутствие эффективных норм или «советские» – неэффективные нормы. Что дальше? Да еще интереснее. Процесс

изменения, разработки и совершенствования норм отдан на откуп производственникам – кадрам, которые «выкованы» в те же «советские» времена. Часто неучтенное сырье является следствием завышенных норм на предшествующих переделах. Такие цепочки известны в алкогольной промышленности: зерно – спирт – ликероводочные изделия; в мебельной промышленности: древесина – плита ДСП – мебельные детали. Показательна следующая история. Правоохранительными органами была арестована преступная группа, которая в т.ч. занималась хищени- ями с Н-ского завода. Нарушилась схема вывоза неу- чтенной продукции и в первый же месяц образовался излишек продукции стоимостью более 1 млн. долл. Реализация неучтенной продукции – дело техники. Вывоз осуществляется различными способами: через дыру в заборе, автомобилями со скрытыми полостями, поговору с охраной, по подложным документам, по реальным документам с двойным вложением. Например, на работника предприятия оформляется реальная продажа продукции. Вывоз на личном транс- порте. Только в реальности вывоз осуществляется несколько раз. Если охрана не осматривает багажник, то «ходка» воровская. Если охрана заглядывает в багажник, тогда и предъявляются подлинники документов на «покупки на личные нужды».

Манипуляции с ценами

К этой категории относятся покупки по завышенным ценам, предоставление низких цен по индивидуальным заказам, более высоких скидок и т.п. 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, контрагент хорошо знает нашу специфику и т.п. Очень удобный слу- чай для ценовых манипуляций – это проведение сделок по взаимозачету. Другой пример: действующие цены скрываются, а покупателю предлагаются более высокие. Когда покупатель просит «решить вопрос, за вознаграж- дение», то ему предлагаются цены из действующего прайс-листа. Бродя безобидная игра – ведь компания на этом ничего не потеряла. Реальные потери таковы: искажение ценообразования и трудовой мотивации, что гарантирует снижение доходности продаж. Все эти схемы действуют при отсутствии работающих регла- ментов ценообразования и анализа конъюнктуры цен.

Другие 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 разница в ценах присваивается. Есть вариант «обратного отката», который встречается на сложных и дорогих продажах, – денежные средства, предназначенные для коммерческого подкупа закупщи- ка, делятся и часть их остается у продавца.

Подрядные работы

Тема обширная, но в рамках статьи рассмотрим пять ключевых моментов.

1. *Приписки в объемах.* Распространенные примеры:

- завышение метрических единиц в смете по отношению к объекту;
- использование 1 слоя нового кровельного материала поверх старого против сметного расчета, где указывается 2 новых слоя и снятие старого покрытия;
- завышение площади скрытых работ по подготовке поверхности (выравнивание, штукатурка, шпатлевка, грунтовка, герметизация);
- завышение объемов вывезенного грунта, отсыпки гравия и укладки асфальта при ремонте дорог;
- списание более дорогих и использование более дешевых материалов.

2. *Необоснованное применение повышающих коэф-фициентов.* В том числе за несуществующие небла- гоприятные или стесненные условия труда, за фик-тивное использование грузоподъемных механизмов или лесов и т.п. Один не совсем обычный пример. Необходимость и смета ремонта дымовой трубы, были сделаны на основании расчета. Расчет «по ошибке», был выполнен для 150 метровой трубы, а реальная труба оказалась меньше на 30 метров! Стоимость ошибки в расчетах – 35 % от суммы проекта.

3. *Удвоение затрат.* По расценкам: одновременное применение в смете комплексных и единичных расценок на дублирующие работы. По материалам: одновременно включаются в сметный расчет и используются материалы заказчика. Последняя схема возможна, когда бухгалтерия не ведет списания затрат по объектам.

4. *Повторяющиеся ремонты или оборудо- вания.* Один из таких лакомых кусочков – ремонт подкрановых путей: комплексные расценки на 1 п.м. высокие, а фактические расходы на ремонт минимальные.

5. *Регулярный капитальный ремонт основной технологической установки непрерывного производства.* Тут ставки высоки! Каждый день простоя – существенные потери из-за недовыпуска продукции. В советский период предприятия работали по принципу автономности и располагали всем необходимым для капримонтов установок непрерывного цикла. Теперь же капримонты могут делать только подрядчики! На поверку практика оказывается другой: акты закрываются на подрядчи- ков, а работы выполняются персоналом предприятия и оплачиваются в «конвертах». Известен случай, когда новый генеральный директор отказался от услуг «незаменимых» подрядчиков. Капримонт технологической установки был выполнен в те же сроки, в большем объеме и с уменьшением затрат в 2.5 раза.

Встроенный бизнес

Тема тонкая, вариантов много. В общем виде, чаще «карманный бизнес» пристраивают 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 пристроенный бизнес от финансового директора, хотя в одном случае встретилась фирма, занимающаяся «обналичкой». Вот пример высокого мастерства «встраивания» внутри группы компаний. Металл, украденный в одном бизнес-подразделении, скупался за территорией и служил сырьем для производства полуфабриката, который приобретался другим бизнес-подразделением.

Тендеры

Распространено мнение, что все тендеры «заряжены» – победители заранее известны. Если запрограммированный победитель – реальная фирма, то все участники схемы получают свою часть коммерческого подкупа. Если победитель – «своя» фирма, то контракт перепродаётся одному из реальных производителей вместе с фирмой или как субподряд. Остальные действия направлены на создание видимости проведения тендера.

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

1. *Снижение реальной конкуренции независимых участников.* Достигается путем ограничения информации о проведении тендеров и об особенностях сложных проектов, созданием формальных критериев и препонов для своевременной регистрации и предварительного отбора.

2. *Ограничение возможности победы независимых участников.* Основные приемы:

- участие ряда «своих» фирм;
- снижение цены ради победы в тендере с последующим 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;
- установка завышенных требований и последующая приемка более низких параметров.

Манипуляции с техническими параметрами занимают особое место в рейтинге мошеннических приемов. По оценке специалиста известной фирмы, продающей крупное технологическое и энергетическое оборудование, подкуп сотрудников для формулирования технических параметров, обеспечивающих победу на крупных тендерах, имеет место практически во всех случаях. А ведь речь идет о контрактах на миллионы долларов.

Другая история. Две компании были заинтересованы поставлять свои краски на производство упаковочного материала. Одна уже осуществляла поставки в течение некоторого времени, а вторая намеревалась перехватить потребителя, предложив лучшие условия, которые понравились высшим менеджерам. Но опытные испытания, проведенные несколько раз, не дали положительных результатов. В процессе испытаний на красках нового поставщика установка устойчиво «выпадала» из технологического режима, а параметры температуры, скорости, натяжения и расхода красителя все время оказывались разбалансированными. В то время как на красках традиционного поставщика все шло хорошо.

Казалось бы, прогрессивное положение о том, что отечественные производители могут быть признаны победителями при более высоких ценах – до 25%, на практике порождает fraud-решения. Отечественный производитель, имея превышение по цене, выигрывает тендер. Затем комплектует свой проект из блоков, узлов и агрегатов зарубежного происхождения.

Жизнь богаче любых схем! Перечень вариантов мошенничества не закрыт и не исчерпан. В тех ситуациях, где решающую роль играет «человеческий фактор», можно уверенно 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, супер-эффективные регламенты. Очевидно, что успешно справиться с мошенничеством оперативными методами службы безопасности и проверками службы внутреннего аудита не возможно. Хотя продолжать процесс борьбы необходимо. Попытки представить, просчитать, предусмотреть все и создать ответные меры по каждой схеме тоже не дают решения. Так в чем же оно?

Выход из безвыходной ситуации

Решение простое – создание системы, предотвращающей риски, опережающей события и направленной против источников мошенничества. Чтобы победить темноту, не нужно с ней бороться, нужно включить свет. Непрозрачность и неэффективность – вот причины корпоративного мошенничества, и оно будет уменьшаться по мере роста прозрачности и эффективности. Кроме того система противодействия мошенничеству должна иметь корни на высшем уровне руководства и согласованно действовать несколько элементов. Подробнее о последних.

Оперативный мониторинг и расследования

С тех пор как отдел по борьбе с хищениями социалистической собственности (ОБХСС) прекратил свое существование, львиную долю этой работы выполняет внутренняя служба безопасности. Службы экономической безопасности, как правило, малочисленны. Сотрудники – выходцы из правоохранительных органов. Там они были вооружены системой в прямом и переносном смысле: оружие, полномочия и ресурс принуждения, уголовный и процес-

суальный кодексы, 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 недоступны, контингент и цели работы существенно изменились. Малочисленность, снижение эффективности и сила мелочей, которых много, приводят к тому, что службы экономической безопасности не могут обнаружить и расследовать все случаи, и большинство фактов мошенничества выявляется случайно.

Тем не менее, расследование каждого серьезного случая, независимо от результатов, имеет важное значение, давая сигналы персоналу, что компания занимается противодействием мошенничеству и бесконтрольности не будет.

Диагностика слабых сигналов

Выявление слабых признаков играет важную роль в условиях, когда ресурсы мониторинга и расследований ограничены. Выделить, как заслуживающие особого внимания, можно следующие сигналы:

- Договора, не содержащие конкретных условий сделки, и большое количество дополнительных соглашений к ним;
- Необычно красивое обоснование проекта, выбирающееся из обычного уровня документов, или необычно быстрое согласование договоров;
- Различные формы стимулирования, лоббирования под предлогами большой срочности, уникальности или отсутствие альтернатив;
- Чрезвычайно лояльные контрагенты, выполняющие работы длительное время «без денег», «в долг», «помоги ради», или, напротив, контрагенты, получающие льготные условия по сравнению с другими;
- Регулярные внеурочные работы, осуществляемые в отсутствии контролирующего персонала, без очевидных результатов по увеличению объемов;
- Регулярные поломки контрольно-измерительного оборудования. Использование нормативных весов вместо реального взвешивания (где это возможно);
- Повторяющиеся аварийно-ремонтные работы на одном объекте;
- Рост удельных затрат на производство продукции или снижение удельных доходов;
- Неучтенные маневровые работы железнодорожного транспорта;
- Повторяющиеся покупки сотрудниками продукции, которая не используется в домашнем хозяйстве;
- Попытки перевести контакты с клиентом на частный телефон или e-mail;
- Не увольнение менеджера по продажам, имеющего длительное время крайне низкие показатели продаж;
- Назначение явно не самостоятельного работника на руководящий пост с правом распоряжаться ресурсами и определять условия договора;
- Расходы сотрудников, не соответствующие их официальным доходам;

- Приглашения сотрудников на конференции и 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» обналичивающими операциями;
- 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. Учитывая специфику компаний, основанием может послужить единичный, ярко выраженный сигнал или совокупность сигналов, связанных с одним сотрудником или группой лиц.

Достоверность отчетности

Имеет значение не то, что баланс и отчет о прибыли сходятся с первичными документами, а то, что первичные документы отражают существо производственной деятельности и формирования затрат. Для этой цели применимы методы:

- Контроль и минимизация удельных затрат (материалов и энергоресурсов) на производство продукции;
- Баланс металла или другого основного сырья на основании результатов реального взвешивания или измерения;
- Контроль в местах хранения остатков товарных ценностей и особенно излишков;
- Учет затрат (работы и материалы) строго по объектам осуществления подрядных работ и требованиям надлежащего оформление форм КС-2, КС-3;
- Новые дорогостоящие узлы и агрегаты клеймятся, а отработанные – сдаются на специальный склад и только потом утилизируются в присутствии комиссии.

Применение совокупности методов позволяет предотвратить и существенно минимизировать потери от возможных схем мошенничества, использующих бесконтрольное списание сырья, материалов, узлов и агрегатов.

Процедуры контрактации

Процедуры контрактации – элемент системы, имеющий максимальный анти-мошеннический 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 идеальной регламента

АКТУАЛЬНЫЙ ВОПРОС

документооборота, который решит проблему, т.к. первопричина в процессе принятия решений и в качестве их содержания. Выделяются два последовательных этапа: выбор что закупать и у кого закупать.

На первом этапе, ключевым фактором для ремонтно-восстановительных работ 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 дефектовки можно получить справедливую стоимость работ и обоснованный сметный расчет.

Для проектов модернизации или внедрения технологии необходимо закрепление ответственности за формирование параметров проекта и последующий мониторинг их достижения. В число параметров могут входить показатели: производительности, свойства и качества продукта, удельных затрат, эксплуатационных расходов, а также отсутствие внеплановых закупок и работ. «Назначение» виновных пост-фактум не тормозит, а подстегивает мошенничество, потому определение ответственности за декларируемые параметры проекта должно носить превентивный характер. Еще на ранних стадиях обсуждения и выработки технических решений руководители и специалисты должны понимать, что каждая цифра, определяющая стоимость и эффективность проекта, будет принята «под роспись» и проконтролирована в процессе реализации, а также станет фактором личной ответственности и строкой в программе мотивации, а в отдельных случаях может стать и предметом расследования.

Второй этап – выбор контрагента на альтернативной основе, требует соблюдения четырех условий: эффективное решение на первом этапе, широкий круг и полный объем информирования потенциальных участников, свободный (без дискриминации) доступ к участию, сохранение конфиденциальности информации о конкурирующих предложениях. Значительно повышает эффективность репутация компаний, как организаций, осуществляющей закупки на конкурентной основе и проводящей тендераы реально. Закупки на конкурентной основе немыслимы без оперативного мониторинга конъюнктуры рыночных цен. Таким образом можно 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 приближения к оптимальной цене возможно в условиях конкуренции. Для чего на реальных тендерах в одном месте и в один момент времени сводят несколько независимых поставщиков.

Чувствительность системы к размерам мошенничества

Чувствительность системы к размерам мошенничества – полезная настройка, позволяющая в условиях дифицита ресурсов сконцентрироваться на важном.

Настройка аналогична размерам ячейки сети для отлова рыбы определенного размера. Правда иногда случается, что технические настройки превращаются в управляемые установки. Норматив минимального уровня воровства, выше которого красть не рекомендуется, а ниже – вполне безопасно. Подобная трансформация опасна для компании. Поскольку люди в первую очередь воспринимают, что мошенничество допустимо. Информация быстро и устойчиво пропитывает всю организацию. А сумма – это техническое условие, и нужно лишь правильно вписаться. Очевидно, что установки «можно красть не более ...» и «красть недопустимо, но эффективно отслеживаем суммы более ...» дают различные результаты в борьбе с мошенничеством.

Заключение

Обозрев палитру вариантов мошеннических схем и систему противодействия, следует заключить главное: 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. Здесь 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 – индивидуально. К сожалению, часто, а в кризисных предприятиях почти всегда, собственник не является эффективным! Не обеспечивает сохранение и укрепление предприятия в долгосрочной перспективе, а напротив, стремится «отжать», получить по максимуму в краткосрочном периоде, эксплуатировать предприятие до полного износа. Такого рода мотивация характерна для собственников, получивших бизнес путем перераспределения активов. Она провоцирует на нижних уровнях также процессы перераспределения активов мошенническим путем. Другой полюс – собственники, занимающиеся строительством своего бизнеса. Для них характерна мотивация создания устойчивой и эффективной организации. Состав собственников не всегда однороден, не всегда представлен малой группой и склонен к изменениям, особенно в текущей ситуации.

Однако, во всех случаях независимые директора могут выполнить функцию формирования окружения и корпоративной культуры, нацеленных на эффективность, прозрачность, добродородочность. Так разрушаются причины и среда корпоративного мошенничества и появляется возможность для служб (финансовой, юридической, внутреннего аудита и безопасности) эффективно реализовать свою часть общей системы противодействия мошенничеству. Независимые директора могут. Вопрос в том, кто заинтересован и готов принять независимых директоров в такой роли?