

# МОШЕННИЧЕСТВО ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ: ДОРОГО И РАЗРУШИТЕЛЬНО

Сергей ЕЛИСЕЕВ, кризис-менеджер, управляющий партнер УК «МЕНЕДЖМЕНТ 911+», эксперт Ассоциации независимых директоров (г. Москва)

Для собственников, ориентированных на прибыльность бизнеса, настоящая беда — злоупотребления топ-менеджеров. Дело не только и не столько в существенных суммах причиняемых убытков, сколько в негативных последствиях для компании. Мошенники, подстраивая бизнес под свои интересы, негативно влияют на конкурентоспособность, репутацию, отношения с клиентами и будущее бизнеса. Существуют несколько ключевых должностей, занимая которые мошенник наиболее опасен для компании. Их мы и рассмотрим.

## Коммерческий директор

Самый распространенный способ злоупотребления со стороны коммерческого директора — создание аффилированной дилерской компании (так называемого «карманного» предприятия). В роли учредителей и руководителей фирмы могут выступать родственники, друзья, доверенные лица. Растет и развивается такой бизнес за счет компании-«донора» — основного работодателя коммерческого директора.

«Карманному» предприятию передаются интересные клиенты, обеспечивается отсрочка платежа, предоставляются максимальные скидки и наилучшие условия, первоочередные отгрузки, минимальные сроки исполнения заказов, в отдельных случаях — просто эксклюзивные права. Бывает, что донором обеспечиваются складские запасы и комплектование заказов, а также формирование штата «сейлзов». Создается и развивается побочный бизнес беззатратным путем, «на всем готовом».

Если «донор» производит продукт относительно дефицитный, то большая часть



сбыта может контролироваться аффилированными перепродавцами. Когда продукт имеет конкурентов, то еще хуже: рано или поздно «карманное предприятие» начинает торговать продукцией конкурентов.

В некоторых случаях дело доходит до логического конца: коммерческий директор уходит и возглавляет свое предприятие, взращенное в тени и на средства «донора».

Однако далеко не каждый склонный к злоупотреблениям директор стремится уйти в самостоятельное плавание на корабле, который снаряжен за чужой счет. Многие продолжают извлекать доходы из преференций трейдерам, откатов, заниженных цен, рекламных и маркетинговых мероприятий.

В некоторых случаях уверенность в безнаказанности и жадность приводят таких деятелей на скамейку подсудимых.

► В начале 2009 г. у ЗАО «Кузбассэлемент» (г. Ленинск-Кузнецк) возникли серьезные проблемы с задолженностью по заработной плате. Проведенная правоохранительными органами проверка установила, что коммерческий директор предприятия Виталий Сизиков вопреки законным интересам завода создал посредническую фирму ООО «Русток-Кузбасс», через которую на предприятие с наценкой поставлялись сырье и оборудование. Таким образом, доход, полученный «карманным» предприятием в результате посреднической деятельности в 2007–2008 гг., составил 2,8 млн руб. 6 марта 2009 г. СУ при УВД по г. Ленинск-Кузнецкий возбуждено уголовное дело в отношении В. Сизикова по ч. 1 ст. 201 УК РФ (злоупотребление полномочиями).

В ходе проверки также были выявлены факты фиктивного ремонта зданий ЗАО «Кузбассэлемент» на сумму 8 млн и 5 млн руб. 17 апреля 2009 г. возбуждены два уголовных дела по признакам преступления, предусмотренного ч. 4 ст. 159 УК РФ (мошенничество, совершенное в особо крупном размере с использованием служебного положения). ◀

Еще одно поле для злоупотреблений коммерческого директора — махинации при закупках. Таковые зачастую связаны с несанкционированными изменениями условий закупки, в частности установлени-

ем контрактной цены, применением скидок или иных условий поставки.

Коммерческий директор при этом обычно мотивирован поставщиком или имеет иные интересы в процессе.

► В одной из торговых компаний коммерческий директор, отвечавший за процесс закупок, лично вел переговоры от имени компании с поставщиками и добился от многих из них значительных скидок. Однако данный факт не был доведен до сведения высшего руководства и акционеров. Договоры по сниженным ценам (с учетом скидок) заключались с фирмами-посредниками, аффилированными с коммерческим директором, а продажи самой компании заказчику осуществлялись по ценам без учета скидок. Потери компании составили несколько сотен тысяч долларов. ◀

### **Финансовый директор**

Наиболее распространенные злоупотребления финансовых директоров (откаты и обеспечение ускоренной оплаты поставленных товаров или оказанных услуг) характерны для крупных промышленных компаний, а также для предприятий, имеющих проблемы с платежеспособностью. В данном случае содействовать финансовому директору могут руководители отдела снабжения или технических служб, которые также получают вознаграждение в процентах от суммы.

Встречаются и более интересные варианты. Один из них рассмотрим на примере следующей ситуации.

► Предприятие финансировалось материнской компанией ежемесячно на сумму около 10 млн долл. США без особых задержек. Тем не менее для покрытия дефицита ликвидности предприятие постоянно (без перерывов) использовало овердрафт и платило проценты банку. Случайно финансовый директор имел в том же банке счет доверительного

управления (при том, что услуга для данного банка не является типовой).

Не исключено, что во времена экономического роста и безудержного кредитования финансовый директор стал участником «программы стимулирования» при подписании договора на интересных (для банка) условиях.

Во всяком случае, когда на предприятии приняли на работу нового финансового директора, не имеющего счета доверительного управления, и отрегулировали платежный календарь, уже банк стал платить предприятию проценты за остатки на счетах. ◀

В других случаях реализация личных интересов финансового директора на первый взгляд не приносит компании прямого ущерба. В первую очередь речь идет о собственном бизнесе топ-менеджера, который напрямую не пересекается с деятельностью компании-работодателя.

К примеру, финансовый директор сделал start-up своего IT-проекта, где одним из первых крупных заказчиков был завод, в штате которого он и трудился. Ключевой отдел этой «московской» фирмы находился в том же поволжском городе, что и завод. И ведь этим отделом кто-то руководил... Вот тут и возникает вопрос: какова реальная полезность такого финансового директора для предприятия?

Впрочем, справедливости ради стоит отметить, что финансовые директора менее, чем другие «топы», склонны к корпоративным злоупотреблениям.

## Технический директор

Вследствие аварии на Саяно-Шушенской ГЭС была обнародована схема, по которой менеджмент заказывал и оплачивал работы по капитальному ремонту основного оборудования аффилированным с ним компаниям, т. е., по сути, самим себе.

Подобная схема — типовая. Возможны вариации, но главным остается одно — работы выполняются в меньшем объеме, причем частично или полностью работниками предприятия и принимаются «по-свойски», без надлежащего контроля. «Сэкономленные» таким образом средства присваиваются.

Еще один фокус капитального ремонта — металлом. Один пытливый специалист посчитал на своем заводе баланс металла за несколько лет и выяснил, что завезли для ремонта примерно в два раза больше металла (лист, прокат, трубы, арматура), чем потом сдали в лом. Куда пропал металл? Конечно, что-то «сыела» коррозия, что-то завезли только на бумаге, что-то, наоборот, вывезли без учета, а кое-что осталось в неучтенных запасах — «уже списано».

Другой источник наживы для технического директора, также связанный с ремонтами, — дорогостоящие диагностические исследования состояния сложного оборудования, сосудов под давлением, резервуаров для огнеопасных и токсичных веществ. Конкурентов, как правило, нет, цена высокая, затраты на услугу — напротив, небольшие. К тому же «мотивирующие» выплаты вполне приличны.

Основа таких схем — минимальные бюджеты на ремонт, изношенность оборудования и коммуникаций. Потому на аварийные ремонты средства получить несложно.

Сначала подписывается договор, цена которого не подвергается экспертизе ввиду срочности. Тем самым плохое техническое состояние объекта превращается в удобный способ избежать контроля обоснованности цен.

Дружественный техническому директору подрядчик уже наготове. В итоге происходит завышение стоимости и (или) объемов работ, иногда — просто фиктивные

ремонты<sup>1</sup>. Ключевыми обстоятельствами, позволяющими извлекать средства из завышенных смет, выступают контроль сметчиком технического директора и «стимулирование» подготовки «правильных» смет.

Так, для срочного обеспечения подключения новых абонентов технический директор подготовил договор на несколько миллионов долларов. На поверку оказалось: если компания самостоятельно закупит кабель и наймет подрядчика, то потратит в два раза меньше. Что касается срочности, с которой надлежало заключить договор... прошло 1,5 года, и проблем без этого кабеля не возникло.

Когда «звернули» другой договор (всего на миллион рублей) на срочный (а как же иначе?!) ремонт подстанции, то и в этом случае проблем не возникло.

Самое неприятное, что технический директор, работающий в таком режиме, никогда не будет искать оптимальные технические решения. Для него ремонт и затраты — способ заработать. Риторика такого «спеца» типична: «мне главное, чтобы это нечто работало, а сколько оно стоит — не мой вопрос».

Помимо рассмотренных вариантов махинаций стоит упомянуть об откатах. Специфика выполняемых функций дает техническому директору пространство для такого рода злоупотреблений.

► В марте 2009 г. сотрудники УБЭП МВД России по Республике Татарстан задержали технического директора фир-

мы «Смартс-Казань» за незаконное получение денежных средств в размере 65 тыс. руб. В ходе оперативно-розыскных мероприятий выяснилось, что он заключил договоры подряда на монтаж базовых станций с одной из казанских фирм на сумму свыше 3 млн руб.

Работа по данным соглашениям была выполнена в полном объеме с обеих сторон. Однако технический директор потребовал от руководства

этой фирмы за подписание акта приема-сдачи выполненных работ вознаграждение в размере 130 тыс. руб.

По данному факту следственной частью ГСУ МВД России по Республике Татарстан возбуждено уголовное дело по ч. 4 ст. 204 УК РФ (вымогательство коммерческого подкупа). ◀

## ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ УВОЛЬНЕНИЯ И НЕ ВОЗМЕЩАТЬ УЩЕРБ, ДИРЕКТОР ФИЛИАЛА ОПРАВДЫВАЕТ НАРУШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ОШИБКОЙ

### Директор филиала

Бывает, что после реорганизации бывшие начальники цехов становятся директорами «как бы независимых» фирм. Головная структура (как правило, управляющая компания) пребывает в спокойствии, так как финансовые потоки централизованы и никаких несанкционированных действий быть не может.

В это время новоиспеченные директора, получив печати, творят свое маленькое дело: вывозят со складов «подчистую» остатки по ценам 10-летней давности, принимают уголь и пиломатериалы явно худшего качества, чем заявлено, принимают или размещают убыточные заказы и, конечно, проводят взаимозачеты.

<sup>1</sup> Подробнее см.: Елисеев С. Мошенничество персонала: основные схемы и методы борьбы // Экономические преступления. 2009. № 7.

К тому времени, как вышестоящие финансисты доходят до этих первичных операций, если вообще когда-нибудь доходят, то уже поздно — компенсировать ущерб невозможно. В лучшем случае директора филиала можно уволить, и то не всегда, так как указанные действия входят в служебные полномочия, а то, что произошло, так это просто «коммерческая ошибка».

► По результатам служебного расследования, проведенного контрольно-ревизионным управлением и службой безопасности страховой компании «МАКС», директор филиала ЗАО «МАКС» в Ставрополе Александр Турьев уволен по п. 9 ст. 81 ТК РФ. Службой безопасности компании подготовлено заявление в правоохранительные органы для возбуждения уголовного дела по признакам преступления, предусмотренного ст. 159 «Мошенничество» УК РФ.

В ходе комплексной проверки деятельности филиала установлено, что руководителем филиала присвоены денежные средства по 3883 договорам страхования. Тем самым было допущено фактическое нарушение прав застрахованных, нанесен ущерб деловой репутации страховой компании.

Кроме того, выяснилось, что более 90% страховой премии филиала оформлялось через подставных лиц, в качестве которых выступали родственники руководителей филиала, которым неправомерно выплачивалось агентское вознаграждение. ◀

### Генеральный директор-партнер

Особый случай — генеральные директора — младшие партнеры. Как правило, они выступают в роли получателя средств (инвестиций и оборотных средств) и операционного менеджера одновременно, что создает серьезный конфликт интересов и проблему контроля.

Вот типичный случай. Директор магазина (младший партнер) за счет средств старшего партнера, маневрируя предоплатой и отсрочкой, пополнял оборотные средства своего собственного магазина. Проблема, как часто бывает, «всплыла» случайно — жалобы продавцов на нехватку ассортимента дошли до родственников старшего партнера.

В другом случае младший партнер-директор рекламного агентства выводил часть средств через штрафы-неустойки контрагентам.

► Из недавних случаев можно привести факт злоупотребления должностными полномочиями руководителем организации, выявленный сотрудниками ОБЭП УВД по городскому округу Орехово-Зуево ГУВД Московской области.

Как установили оперативники, 59-летний генеральный директор заключил договор с другой фирмой на выполнение работ по химической промывке системы отопления пяти домов, расположенных в деревне Малая Дубна.

Однако все необходимые работы выполнялись слесарями фирмы-заказчика, а для порядка в документах сдачи-приемки работ были указаны работники фирмы-исполнителя. Все денежные средства, как и следовало, перешли на расчетный счет исполнителя, откуда впоследствии попали в руки руководителя- злоумышленника.

Таким образом, с целью извлечения выгоды для себя, существенно нарушив права и законные интересы остальных учредителей организации, заключив данный договор, директор незаконно присвоил себе около 500 тыс. руб.

В отношении предпринимателя возбуждено уголовное дело по ст. 201 УК РФ. ◀

## Директор по экономической безопасности

Служба экономической безопасности должна была бы пресекать схемы хищений, но и она небезгрешна. Так, некоторые сотрудники службы не утружддают себя собранием документов и доказательств. Бывает, что и сами они становятся источником злоупотреблений: покрывают схемы вывоза продукции, организуют «свой» ЧОП или нелегальную автостоянку на территории предприятия, продают неучтенные пропуска.

Более редкий случай — «крышевание» участников тендеров. На одном заводе участникам тендеров предлагалось заплатить, чтобы у них не возникало проблем при проверке, конкурсном отборе и поставках.

Возможны потери, не имеющие непосредственной стоимости, — предоставление информации третьим структурам. Наиболее очевидный и не требующий доказательства пример описан Уралом Сулеймановым<sup>2</sup>. Список выплат «черным налогом» для подкупа сотрудников клиентов попал через службу безопасности в руки внешнего специалиста по борьбе с корпоративным мошенничеством и, судя по всему, был использован в деле.

## Предупреждение злоупотреблений

В завершение темы злоупотреблений топ-менеджеров рассмотрим ключевые вопросы противодействия им. Рассмотрим эффективность распространенных методов борьбы с воровством персонала и определим, какие из них в настоящее время можно признать эффективными, а какие следует применять при определенных условиях.

## Значение регламентов для безопасности

Не все методы предупреждения корпоративного мошенничества эффективны. Так, не работают громогласные угрозы увольнением и другими неприятностями. Большинство персонала в курсе, что при существующем состоянии учета собрать доказательную базу на нарушителя практически невозможно и все, к кому были такого рода претензии, без каких-либо других проблем уволились по собственному желанию.

Существует мнение, что проблемы можно решить с помощью совершенного регламента согласования и подписания договоров. Разрабатываются многосторонние приказы, на юристов возлагаются надежды и обязанности по заключению «хороших» договоров. Однако недостатки у этой системы более чем очевидны: регламенты существенно усложняют и удлиняют заключение договоров, юристы попадают под критику руководства, а преимущества — существенные результаты в предотвращении слабых пунктов в договоре, которые способствуют злоупотреблениям, не появляются.

Юристы не могут быть специалистами во всех видах деятельности, чтобы правильно понимать распределение обязательств и рисков, описанных в договоре, или оценить, насколько их требования соответствуют реалиям рынка.

Теоретически площадками для выбора лучших альтернатив должны были стать тендерные и бюджетные комитеты (комиссии). В жизни эти ожидания часто не оправдываются. Тендеры не работают, а становятся формой легализации злоупотреблений. Бюджеты превращаются в «соглашение детей лейтенанта Шмидта»

<sup>2</sup> Сулейманов У. И. Правила охоты на «крыс», или как бороться с внутрикорпоративными хищениями. М.: Ось-89, 2008.

о разделе сфер влияния — кто будет каких «овец стричь». И снова регламент (процедура) не является главным аргументом.

Действительно решающим фактором является формирование в коллегиальных органах критической массы конструктивных и некоррумпированных менеджеров, заинтересованных в наилучшем результате для предприятия.

Речь идет не о том, чтобы убрать регламенты договорной работы «как бесполезные» тендерные процедуры и бюджетное управление. Это основа упорядочения бизнеса. Они необходимы, как словарь для изучения иностранного языка. Однако словарь не дает знания языка. За деньги нельзя купить знание. Только процесс изучения языка в совокупности с ресурсами (время, деньги, информация) при соответствующей мотивации может дать — владение иностранным языком. Речь о том, что бесперспективно ожидать решения проблемы вследствие обеспечения только минимально-необходимого условия.

#### Основные составляющие противодействия

Важным компонентом мотивации к мошенническим действиям является наличие оправдания, обоснования нормальности недопустимых поступков. Соответственно, задача противодействия — лишить персонал оправдания на уровне ценностей, личных примеров, показательных разборов и увольнений, а также возбуждения уголовных дел. Персонал, решая примкнуть к первым или вторым, все-таки реагирует

на появляющиеся возможности и ситуацию в компании.

Учитывая возможности для злоупотреблений, которые имеются у топ-менеджеров, выделим основные составляющие системы противодействия им.

**Четкое разделение допустимого поведения и злоупотребления.** Часть мошеннических схем, чтобы не быть очевидной, сопровождается информационной завесой — «трескотней» о развитии, продвижении, имидже фирмы, стратегически важных партнерах, выходе на новые сегменты и продукты и т. п. Разобраться со всеми нагромождениями и проверить всю совокупность тезисов не представляется возможным, да и не нужно. Чтобы расчистить поле и сузить возможности

«боковых течений», необходимо определить главные цели и приоритеты, отклонение от которых, мягко говоря, не приветствуется.

**Наличие тщательно подобранныго кадрового резерва.** Другое способствующее обстоятельство: в компаниях практически всегда отсутствует полноценная «скамейка запасных». Вследствие этого и желания минимизировать проблемы руководство «закрывает глаза» на злоупотребления и идет на компромиссы в тех случаях, когда есть признаки нарушений («да, он виноват, но нам некем его заменить, так что строго предупредим и будет работать»). Даже когда получивший строгий выговор сотрудник больше не допускает нарушений, остальные делают свой вывод: первый раз попался — не выгонят.

#### Чтобы ПРЕДУПРЕДИТЬ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ В ДАЛЬНЕЙШЕМ, ЛЮБОГО СОТРУДНИКА СЛЕДУЕТ УВОЛЬНЯТЬ ПОСЛЕ ПЕРВОГО ЖЕ НАРУШЕНИЯ

Мера простая только на первый взгляд, однако трудная в реализации — ввести практику очищения организации с первого раза. От руководства потребуется принципиальность, а от директора по персоналу — хорошая работа, чтобы кадровый резерв существовал не только на бумаге.

**Сочетание учета и контрольных мероприятий.** Несовершенство учета не позволяет свести баланс, определить размеры потерь и провести внутреннее расследование. А ведь без этого даже подать заявление в правоохранительные органы невозможно. Тут мы приходим к необходимости осуществления постоянного учета и контроля.

Для этого потребуется реализация простых и скучных, но безальтернативных мероприятий, требующих много времени и тщательного исполнения:

- надлежащая организация мест хранения;
- изоляция брака и некондиционной продукции;
- оформление материально-ответственных лиц;
- настоящая(!) инвентаризация;
- замкнутый контур взвешивания сырья (материалов, продукции, отходов);
- ревизия норм расхода материалов;
- баланс основного сырья, аналитический учет затрат по видам и местам их формирования.

**Принятие должных мер реагирования по фактам выявленных нарушений.** Также необходима постоянная работа профессионалов по выявлению и расследованию злоупотреблений, мошенничества, пересортицы, недостач и излишков. Но что если она проходит, как в следующем примере.

Руководитель (директор) производственного подразделения завез сырье по «не самым оптимальным» ценам.

На подготовку документов и пару телефонных звонков у него ушло полчаса. Для того чтобы препарировать ситуацию, пять человек в общей сложности потратили два человека-дня.

Результат рассмотрения: генеральный менеджер просто принял информацию к сведению. То есть по соотношению усилия — результаты «наказанными» оказались сотрудники, которые защищали интересы компании.

Так правильное дело становится взысканием для правильных людей. В другой раз желающих работать «на корзину» уменьшится. Чтобы число сторонников интересов компании не убывало, необходимо на уровне затрат усилий и оргвыводов поддерживать счет в пользу сторонников эффективности.

### Практические решения

Помимо упомянутых выше мер (создание в бюджетных и тендерных комитетах критической массы менеджеров, ориентированных на эффективность для компании; организационная поддержка тех, кто способен выявлять непроизводственные потери; видимая борьба с желающими использовать ресурсы компании в личных целях и своевременное увольнение менеджеров, уличенных в злоупотреблениях; оценка действий менеджеров относительно приоритетов компании, а не абстрактных разговоров о развитии) проверенными для целей противодействия злоупотреблениям топ-менеджеров можно назвать следующие.

1. Системный подход к ценообразованию и установлению скидок. Цены (особенно по индивидуальным и эксклюзивным заказам) необходимо устанавливать с учетом независимого экспертного мнения, хотя, как правило, отделы маркетинга подчинены коммерческим директорам. Регулярность такого пересмотра — от 1

до 6 раз в квартал, в зависимости от рынка и продукта. Система скидок должна быть хорошо стандартизирована и учитывать не менее 3–4 факторов. Например, объем, размер (срок) предоплаты, доходность за период, размер партии, регион, закупки у конкурентов и др.

Таким образом, творчество руководителей должно быть направлено на выявление главных факторов ценообразования и определение размеров преференций по этим факторам, а не на «придумывание» цены и скидки для отдельного «стратегически важного» случая.

2. Анализ дилеров предполагает: расчет валовой прибыли и сравнение с другими, активные продажи продукции главных конкурентов, наличие продаж в том же городе, где находится предприятие, частота использования транспорта предприятия, объемы возврата претензионной продукции, наличие аффилированных лиц и бывших сотрудников предприятия.

3. Разделение руководства розничной и оптовой продаж на двух руководителей одного ранга.

4. Тотальный контроль качества и объема возврата претензионной продукции, особенно подлежащей вторичной переработке.

5. Установление всех аффилированных лиц топ-менеджеров и участие этих лиц в учредителях и органах управления. При этом надо учитывать, что сами топ-менеджеры редко становятся учредителями компаний-подрядчиков. Они регистрируют их на супругов или родителей, их родственников. Реже используется опосредованное учредительство, и еще реже — зарубежные (в том числе офшорные) компании.

6. Контроль за доходами и крупными покупками. Простой, но достаточно эффективный способ. Немногие менеджеры

способны удержаться в рамках потребления «по зарплате» при наличии регулярных мошеннических доходов. Они покупают автомобили, недвижимость (часто — на близких родственников). Причем надо иметь в виду, что выявляется обычно только регистрируемое имущество.

Поскольку речь идет о высшем уровне управления, где менеджеры обладают наибольшим объемом полномочий и специальной информации, практически невозможно обойтись без привлечения внешних ресурсов, способных обеспечить:

- экспертизу экономической безопасности и выявление мошенничества;
- контроль в процессе дефектовки и приемки скрытых работ;
- ревизию подключения абонентов и учета потребления тепло- и электроэнергии;
- независимый мониторинг рыночных цен и скидок, применяемых конкурентами;
- экспертизу эффективности управления ресурсами;
- независимый мониторинг соблюдения процедур и поддержания конкуренции при организации тендров и закупок.

---

Когда недостает прозрачности и надежности в работе штатных топ-менеджеров, потребуются внешние специалисты соответствующей квалификации, услуги которых недешевы, но окупаются и приносят эффект.

Общеизвестно, что предупреждение дешевле исправления. Если вышеописанные меры не будут приняты как комплекс мероприятий и мошенничество в организации примет массовый характер, то никаких ресурсов не хватит для достижения удовлетворительного состояния.