

# Противодействие мошенничеству в условиях экономического спада

Как риск мошенничества и другие риски нарушения профессиональной этики могут повлиять на бизнес в Центральной и Восточной Европе, России и СНГ в 2009 году

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение  | 3  |
| Риски мошенничества<br>и нарушения<br>профессиональной<br>этики в 2009 году | 6  |
| Стратегия<br>дальновидной<br>организации                                    | 14 |
| Выводы  | 18 |



# Введение

Даже самые стабильные учреждения ощущают на себе влияние мирового кризиса кредитной системы и общее замедление темпов экономического роста. Руководители крупнейших компаний частного сектора в нашей стране вынуждены уделять повышенное внимание краткосрочным мерам, призванным не допустить роковых ошибок в деятельности компании. Руководителям учреждений государственного сектора приходится решать, как сохранить и повысить качество предоставляемых ими услуг в условиях ограниченного доступа к необходимым для этого ресурсам. Перед руководителями частных и государственных организаций стоит задача обеспечить скорейшее восстановление бизнеса и в то же время не упустить из виду вопросы создания максимальной акционерной стоимости, сохранения и повышения качества оказываемых услуг в долгосрочной перспективе.

По мере усугубления экономической ситуации, на повестке дня компаний, как в Центральной и Восточной Европе, так и во всем мире, появляются вопросы, связанные с возникновением новых рисков. Крах целого ряда инвестиционных схем, свидетелями которого мы стали в недавнем прошлом, показал, насколько неожиданной может стать информация о мошенничестве.

По-видимому, единственным положительным следствием текущего кризиса кредитования стало то, что организации, предоставляющие финансирование, стали урезать расходы и прилагать усилия к возврату выданных кредитов или инвестированных средств, что помогает пресекать мошенничество при получении кредитов и выявлять случаи недобросовестного управления капитальными вложениями и, как результат, помогает компенсировать понесенные убытки. Когда под угрозу поставлено экономическое выживание организации или человека, грань между допустимым и неприемлемым поведением может показаться некоторым гораздо менее четкой. Кроме того, мошенничество и другие экономические преступления за последние пять лет стали одним из наиболее часто встречающихся видов противоправной деятельности, при этом криминальные организации рассматривают создавшуюся экономическую ситуацию скорее как благоприятную возможность, а не как серьезную проблему.

В данной публикации рассматривается вопрос о том, как меняются задачи в сфере противодействия мошенничеству и предупреждения возможных нарушений профессиональной этики в условиях текущего экономического спада. Это своего рода попытка предупредить о тех проблемах, с которыми могут столкнуться акционеры, советы директоров и комитеты по аудиту в 2009 и 2010 годах, рассказать о возможных направлениях мошеннической деятельности и вероятных ответных шагах регулирующих органов. Кроме того, в публикации рассматриваются стратегии, которые внедряют наиболее дальновидные организации для управления краткосрочными рисками и наращивания акционерной стоимости в более долгосрочной перспективе.

## Идеальный шторм

Криминолог Дональд Кресси, разработавший концепцию так называемого «треугольника мошенничества», полагает, что мошенничеству чаще всего благоприятствуют три основных условия. Нарушители, как правило, имеют определенную мотивацию или подвержены давлению внешних обстоятельств, которые подталкивают их к совершению правонарушений. Также должна существовать возможность для совершения мошенничества. Кроме того, мошенникам нередко удается найти аргументированное обоснование или оправдание своим действиям. Нынешний спад мировой экономики настолько серьезен, что все перечисленные факторы (мотивация / давление внешних обстоятельств, возможность совершения мошенничества и способность оправдать свой поступок) стали как никогда актуальными.



## Мотивация / давление внешних обстоятельств

С юридической точки зрения мошенничество может быть совершено компанией, однако отдельные правонарушители всегда совершаются людьми. Основным мотивом для совершения мошеннических действий иногда называют получение личной выгоды, в частности финансовой. Сюда, например, относятся случаи фальсификации бухгалтерских документов для получения крупной годовой премии или использование конфликта интересов для увеличения уровня своего дохода или ради дополнительных льгот. В действительности ситуация намного сложнее. Личная выгода зачастую действительно является основным мотивом, однако в других случаях людей подталкивает на преступление стремление сохранить свой авторитет, а также давление со стороны руководителей или желание помочь компании добиться успеха.

Достаточно серьезным мотивом может стать желание избежать потерь, будь то потери будущей прибыли, рабочего места, власти или престижа. Когда другие сотрудники теряют работу, те, кому удастся ее сохранить, начинают испытывать все большее беспокойство, и вероятность того, что они решатся на мошеннические действия, существенно возрастает. Большинство людей отличаются честностью, и поэтому личная выгода, полученная преступным путем, их не привлекает. Однако когда под угрозой оказываются средства к существованию или когда будущее компании зависит от получения нового заказа от потенциального клиента, некоторые люди не выдерживают давления обстоятельств, принуждающих их к совершению правонарушений, и дают взятку, чтобы улучшить финансовые перспективы компании, или делают вид, что не замечают подобных действий, если их совершают другие.

## Возможность

Изменения всегда сопровождаются появлением новых возможностей, а, как известно, нет ничего более постоянного, чем изменения. Впрочем, экономический кризис вносит свои коррективы в эту формулу, все сильнее ускоряя темпы преобразований. Организации, которые хотят урезать затраты, в нынешних условиях не располагают достаточным временем на тщательное обдумывание своих решений. Компании спешат как можно быстрее приостановить осуществление различных программ и закрыть проекты. Решения о сокращении персонала принимаются поспешно – у работодателей просто нет времени, чтобы обдумать долгосрочные последствия.

Такие преобразования могут привести к возникновению пробелов в системе внутреннего контроля, и эти последствия неизбежны. Сокращение численности персонала накладывает ограничения на распределение обязанностей, которое имеет принципиальное значение для внутреннего контроля по противодействию мошенничеству. В такой ситуации существующая система сдерживающих факторов будет разрушена, а выполнение процедур, направленных на выявление нарушений, может быть приостановлено.

## Поиск оправдания

Третьим компонентом «треугольника мошенничества» является способность сотрудников, будь то рядовые служащие или члены совета директоров, обосновать причину преступных действий и найти им оправдание. Чтобы проиллюстрировать, что мы имеем в виду, приведем в качестве примеров некоторые способы такого самооправдания, уделяя особое внимание тем ситуациям, которые практически неизбежны в случае дальнейшего усугубления экономической ситуации:

«В нашей стране все дают взятки, чтобы поднять продажи, и другого способа просто нет».

«Банкиры продолжают получать гигантские премии, а чем я хуже?»

«Подтасовка учетных документов или творческий подход к ведению бухгалтерии – это вовсе не мошенничество, а лишь незначительный отход от правил».

«Компания в целом стабильна, но если мне придется нарушить правила, чтобы она смогла продержаться еще полгода, то ничего страшного я в этом не нахожу».

«Моя премия должна была быть выше, чем полученная мной сумма, и поэтому я частично восполнил разницу, завысив свои требования о компенсации расходов».

С ухудшением экономической ситуации способность людей оправдывать свои неправомерные действия возрастает.

# Риски мошенничества и нарушения профессиональной этики в 2009 году

Выше мы обсудили вероятные последствия экономического кризиса применительно к сфере противодействия мошенническим действиям в 2009 году. Как именно это может повлиять на компании, инвесторов, регулирующие органы и правительство? Далее перечислены вопросы, которые, как мы полагаем, советы директоров и комитеты по аудиту должны задать себе и основным заинтересованным лицам:

1. Существует ли риск того, что организация попадет в поле зрения регулирующих органов в связи с подкупом государственных чиновников в своей стране или за ее пределами?

Во многих странах Центральной и Восточной Европы в настоящее время идет или был недавно завершен процесс введения или уточнения требований антикоррупционного законодательства. Тем не менее многие компании (или, по крайней мере, их высшее руководство) все еще продолжают считать, что, дабы успешно выдержать конкуренцию на новых рынках, необходимо давать взятки или пользоваться услугами посредников, у которых есть нужные связи.

Несмотря на то что многие компании приняли определенные меры по созданию надлежащей глобальной политики по противодействию коррупции, лишь немногие из них могут похвастаться правильной организацией процессов и надежной системой контроля, позволяющей предотвращать случаи коррупции. В некоторых международных организациях возможностей для подкупа все еще предостаточно (например, под прикрытием платежей «за консультационные услуги» или с использованием неденежных вознаграждений), а мотивирующие факторы (приобретение нового бизнеса) и способность давать рациональное обоснование неправомерным действиям (это «общепринятая практика») также остаются весьма существенными.

2. Какой материальный ущерб бизнесу наносит мошенническая деятельность, связанная с функционированием цепочки поставок и утечкой доходов?

Нас не перестает удивлять тот факт, что существует огромное количество компаний, не понимающих, насколько серьезен материальный ущерб, который наносит их бизнесу мошенническая деятельность. Например, лишь немногие предприятия розничной торговли располагают точными данными о товарных потерях. Все еще относительно редки случаи, когда компания в достаточной степени понимает риски, связанные с мошенническими действиями в рамках процесса материально-технического обеспечения, или располагает механизмами контроля, позволяющими решать задачи в отношении этих рисков. В 2009 году объем убытков от мошеннических действий останется весьма значительным. Согласно прогнозам ряда аналитиков, их уровень достигнет 7% от полученной выручки<sup>1</sup>. По нашему мнению, эта цифра применительно к бизнесу в целом несколько завышена, но мы согласны, что некоторые компании достаточно сильно пострадают от мошеннических действий и в результате понесут убытки, соизмеримые с этим высоким показателем. Полагаем, в будущем все еще сохранится существенная вероятность значительного ущерба от мошеннических действий, поскольку многие организации все еще недооценивают те убытки, которых можно было бы избежать, и не разрабатывают адекватных механизмов контроля.

<sup>1</sup> Национальный отчет Ассоциации Сертифицированных Контролеров по выявлению фактов мошенничества за 2008 г. (Association of Certified Fraud Examiners 2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse)

### 3. Насколько хорошо мы знаем наших коллег и партнеров по бизнесу?

Организации все чаще стали привлекаться к ответственности за действия других компаний, с которыми у них заключены договоры. Регулирующие органы по всему миру, в том числе органы регулирования рынков, налоговые и таможенные службы и правоохранительные органы, в судебном порядке преследуют компании и их директоров по причине неправомерных действий их партнеров по бизнесу, таких как дистрибьюторы и торговые посредники. Хотя компании не могут попросту игнорировать действия своих партнеров по бизнесу, которые в ходе своей управленческой деятельности готовы нарушать законы, многие организации все же идут на это.

Подобные риски существуют не только в части реализации, но и в рамках цепочки поставок. Репутации компаний во многих отраслях промышленности был нанесен ущерб из-за незаконного сокрытия действий, противоречащих нормам профессиональной этики, со стороны партнеров-поставщиков, а именно:

- Конфликта интересов с субподрядчиком или посредником
- Некорректной практики в сфере импорта и поставок
- Использования субподрядчиками ненадежных источников для осуществления поставок

Некоторые организации уже начинают уделять внимание этим рискам, проверяя надежность и репутацию партнеров по бизнесу при помощи корпоративных расследований, однако многие компании игнорируют эту проблему. Мы полагаем, что существует еще множество возможностей для осуществления данного вида мошенничества. В 2009 году репутационные риски для многих организаций останутся весьма высокими по причине недостаточной тщательности проводимых проверок и неудовлетворительного мониторинга механизмов контроля в отношении партнеров по бизнесу в сфере сбыта и поставщиков.

### 4. Подвергается ли организация риску существенного хищения электронных данных?

В прошлом вопросы, связанные с противодействием мошенничеству, поддержанием высокого стандарта профессиональной этики и предотвращением соответствующих убытков, обсуждались преимущественно в контексте денежных средств, материальных активов (например, товарно-материальных запасов) и ценных бумаг.

Однако в 2007 и 2008 годах случаи утечки конфиденциальной информации крупных организаций участились как никогда. Сокращая численность персонала и увольняя сотрудников, компании подвергаются повышенному риску преднамеренной утечки данных или конфиденциальной информации.

Хотя на сегодняшний день наиболее серьезные случаи утечки персональных данных преимущественно связаны с непреднамеренными ошибками и сбоями, а не с мошенничеством или противоправными действиями, исключения из этого правила также имели место. Криминальные организации уже достаточно давно уяснили, какую ценность представляют личные данные, и до тех пор пока информация о банковских счетах будет иметь высокую стоимость на черном рынке, риск хищения такой информации останется высоким.

На наш взгляд, основной риск здесь сопряжен с теми возможностями для совершения мошенничества, которые создаются из-за недостаточной эффективности механизмов контроля. Как показывает наш опыт, многие организации начали принимать соответствующие меры по усовершенствованию систем защиты данных. Однако принимаемых мер недостаточно для защиты от риска преднамеренного хищения данных криминальными организациями, которые действуют в сговоре с постоянными или временными сотрудниками, пытаясь проникнуть в организацию в обход существующих систем контроля.

## 5. Насколько надежными являются наши механизмы контроля казначейских и банковских операций?

Принято считать, что от трейдеров-аферистов могут пострадать разве что инвестиционные банки. На самом же деле стратегии хеджирования используются многими организациями применительно к казначейской функции или торговым операциям с электроэнергией и другими товарами. Убытки, объявленные банком «Сосьете Женераль» в 2008 году, по всей видимости, стали той первой ласточкой, которая «возвестила» о том, что упадок экономики даст серьезный толчок для роста риска мошеннических действий и злоупотреблений. Как и во многих других случаях, проблемы банка усугубились в связи с тем, что трейдер Жером Кервиль, который и стал причиной всех неприятностей, ухитрялся заключать сделки сверх имеющихся у него полномочий.

По нашему мнению, в 2009 году повысится риск не выявленных вовремя мошеннических трейдерских операций, поскольку системы контроля становятся все менее эффективными. Также существуют серьезные факторы, которые могут вынудить или подтолкнуть некоторых сотрудников к превышению полномочий и успешному поиску оправданий собственным действиям. Более того, компании все ближе подступают к черте, отделяющей их от нарушений условий договоров с банками, и соблазн «подкорректировать» предоставляемые банкам цифры (даже если делается это лишь для того, чтобы «продержаться еще пару месяцев до заключения нового договора»), становится все более сильным.

Финансирование под обеспечение активами позволило компаниям привлечь заемные средства, при этом кредиторы получили возможность обеспечить займы установленными активами компании. Активы, которые могут быть использованы в качестве обеспечения, варьируются от традиционных (товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность, основные средства) до таких нестандартных активов, как интеллектуальная собственность (товарные знаки, патенты, франшизы и права промышленной собственности). Получить кредит становится все

сложнее, и заемщики вынуждены справляться с непростыми условиями ведения коммерческой деятельности, что усиливает давление обстоятельств и мотивацию к совершению неправомерных действий, а также позволяет по крайней мере некоторым из них найти оправдание своим действиям. Мы также можем сделать вывод о том, что для заемщиков, использующих свои активы как обеспечение, возникает необходимость контролировать собственные издержки, которые не дают возможности в полной мере использовать ресурсы для противодействия этой угрозе.

## 6. Существует ли риск того, что мы нарушим законодательство о конкуренции или другие нормативно-правовые требования?

В 2008 году Европейская комиссия начала предпринимать активные действия по расследованию и выявлению случаев нарушения антимонопольного законодательства. Общая сумма штрафов составила миллиарды евро, и, по нашим прогнозам, это не предел – та же политика сохранится в 2009 году и в последующие периоды. Многие страны, которые недавно вступили в ЕС, еще никогда не сталкивались со столь активной позицией регулирующих органов. При оценке рисков мошенничества и нарушения профессиональной этики многим компаниям необходимо проработать риски, связанные с искусственным завышением цен, или разработать политику и программы для решения проблем, имеющих отношение к этим рискам. Многие программы обучения в области управления рисками мошенничества и нарушения профессиональной этики посвящены исключительно рискам коррупции и не уделяют никакого внимания другим проблемам, связанным с профессиональной этикой. Именно поэтому для такого рода нарушений существует значительное число возможностей. Поиск рационального обоснования неправомерных действий также несложен, поскольку, несмотря на крупные штрафы, судебное преследование и заключение под стражу отдельных лиц, многие все еще не воспринимают ценовой сговор, махинации с конкурсными предложениями и раздел рынка как виды мошенничества. Искусственное завышение цен влечет за собой крупные штрафы (до 10 % от оборота) и сопряжено с высокими рисками нанесения урона репутации компании. Мы полагаем, что в 2009 году еще большему числу компаний будут предъявлены обвинения в нарушении антимонопольного законодательства, что приведет к существенным штрафам и нанесет урон их репутации. По всей вероятности, такая ситуация станет следствием особых условий, которые регулирующие органы гарантируют для своих осведомителей, в том числе в рамках специальных программ, предусматривающих смягчение наказания и поощрительные выплаты за предоставление такой информации.

## 7. Связана ли наша политика в сфере набора персонала с рисками для организации?

По нашим прогнозам, вслед за усилением конкуренции на рынке трудовых ресурсов должно увеличиться и количество людей, предоставляющих ложные сведения о себе с целью получения работы. Наиболее распространенными примерами мошенничества в данной сфере является предоставление неверных сведений об образовании или поддельных рекомендаций, сокрытие информации, которая может негативным образом повлиять на процесс трудоустройства, а также утаивание сведений о действующих обвинительных приговорах в рамках уголовного права.

Экономический кризис увеличит мотивацию некоторых лиц к совершению этих правонарушений, а также упростит поиск оправдания таким действиям. Мы также полагаем, что появятся новые возможности для совершения мошеннических действий, связанных с устройством на работу, поскольку сокращение численности персонала внутрикорпоративных служб может привести к нехватке ресурсов для тщательной проверки кандидатов.

Какие отрасли экономики наиболее сильно подвержены такого рода рискам? В отличие от предыдущих кризисов, в нынешней экономической ситуации сфера услуг страдает столь же сильно, как и промышленное производство, если не больше. С возросшим объемом рисков вынуждены справляться все поставщики услуг, в число которых входят банки, юридические фирмы и компании, занимающиеся ведением бухгалтерского учета.

## 8. Насколько надежна наша финансовая информация?

Крайне сложно выявить случаи мошенничества, если они связаны со сговором между старшим руководством компании и третьими сторонами и направлены на искажение финансовых данных и отчетности.

Акционеры, советы директоров и комитеты по аудиту должны оценить, достаточно ли эффективны механизмы внутреннего контроля и бизнес-процессы для предотвращения махинаций с учетными документами, а также задаться некоторыми основными вопросами:

- Задает ли руководство правильный тон в вопросах этики?
- Существует ли надлежащее разделение обязанностей и сфер ответственности?
- Помогает ли существующая система вознаграждения стимулировать правильный образ действий руководящих сотрудников?
- Не приводит ли сокращение затрат к менее эффективному разделению основных обязанностей и сфер ответственности?
- Есть ли в компании эффективная система анонимного уведомления («горячая линия»), и готовы ли сотрудники сообщать о каких-либо волнующих их вопросах?
- Достаточно ли обеспечена ресурсами служба внутреннего аудита?
- Обладает ли служба внутреннего аудита достаточным опытом выявления случаев мошенничества?
- Правильно ли организовано административное подчинение?
- Обладаем ли мы достаточными навыками работы в сфере финансов, необходимыми для проверки финансовых документов?

Все те истории с мошенничеством, которые будут раскрыты в 2009 году, начались в 2008 году или даже еще раньше – кризис в данном случае выступил в роли катализатора, который активизировал деятельность по выявлению правонарушений. Как метко сказал по этому поводу Уоррен Баффет, «лишь когда прилив сменяется отливом, выясняется, кто купался голым».<sup>2</sup>

## 9. Насколько достоверна наша нефинансовая информация, которую мы предоставляем нашим акционерам и регулирующим органам?

В 2008 году мы стали свидетелями многочисленных случаев «нефинансового» мошенничества, в том числе фальсификации раскрываемой информации, например нефинансовых данных о результатах деятельности. За последние годы было немало подобного рода историй с участием международных компаний, занимающихся водоснабжением и электроэнергией, которые, как утверждается, предъявляли ложную информацию соответствующим регулирующим органам. В секторе здравоохранения и фармацевтической промышленности также было несколько случаев преднамеренного искажения данных.

Мы считаем, что высокий риск такого рода мошенничества вызван, прежде всего, способностью некоторых организаций и сотрудников без труда находить рациональное объяснение искажению нефинансовой информации. Такие действия нередко считаются всего лишь безобидным способом достичь какой-либо конкретной цели, а не обманом налогоплательщиков или клиентов, чем на самом деле они зачастую и являются.

<sup>2</sup> Письмо акционерам компании Berkshire Hathaway Inc. от 28 февраля 2002 года

## 10. Насколько мы готовы встретить возможный кризис?

Плохое планирование – это планирование неудачи. Эта старая истина известна всем. В условиях нестабильности экономики и увеличения рисков мошенничества компаниям нужно быть всегда готовыми к возможным расследованиям: необходимо иметь надлежащую политику в отношении проведения расследований и точно знать, где хранятся данные и как их можно получить в кратчайшие сроки.

Помимо уголовного преследования, регулирующие органы все чаще используют имеющиеся у них полномочия в отношении выявленного мошенничества путем наложения административных штрафов. Важными факторами, которые учитываются ими при принятии решения о применении именно такого наказания, являются:

- Степень активности организации в отношении предполагаемых правонарушений, в том числе тщательность и независимость каких-либо внутренних расследований
- Эффективность и достаточность системы контроля в организации
- Содействие компании в проведении расследования

## 11. Насколько эффективны наши механизмы страхования ответственности сотрудников уровня директоров и иных руководителей?

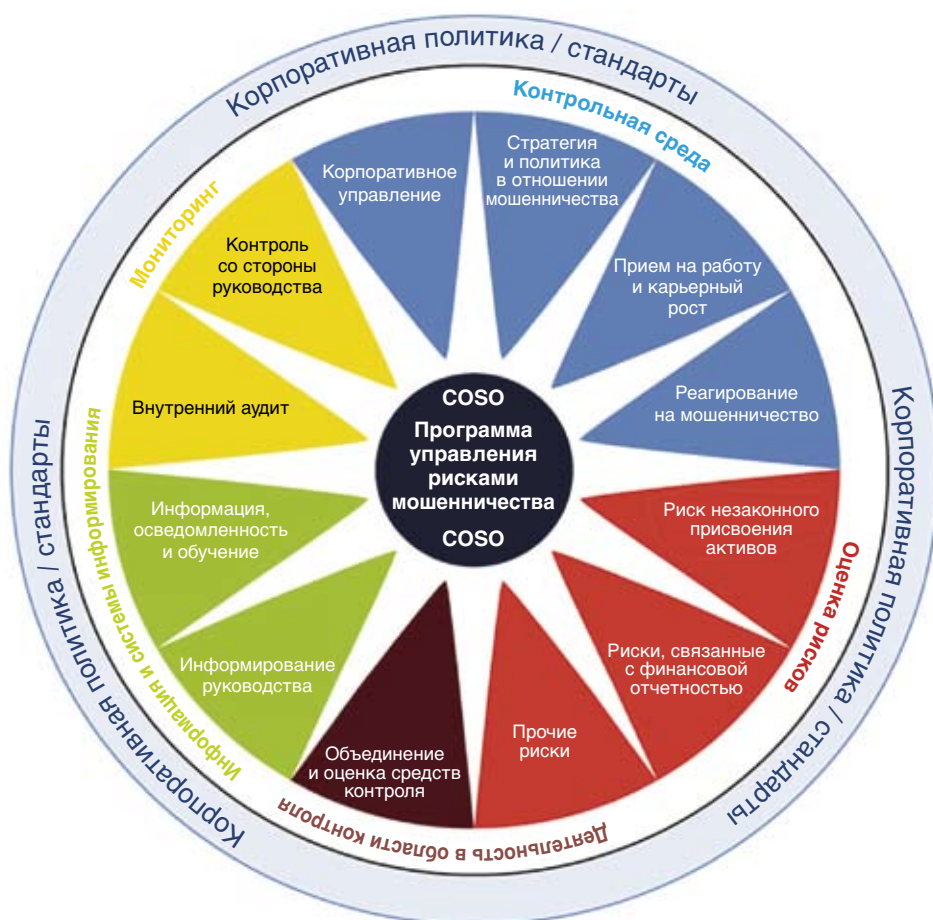
Какими бы эффективными ни были меры по соблюдению требований и стандартов, система внутреннего контроля и система обучения сотрудников, целесообразно использовать эффективные программы страхования ответственности сотрудников высшего звена и директоров, помогающие защитить их в случае внутренних расследований и предъявления обвинений. В то время как в Западной Европе и США практика использования страхового обеспечения достаточно распространена, в странах Центральной и Восточной Европы директора компаний и руководящие сотрудники все еще остаются незащищенными от подобного рода рисков. Выход компании на североамериканский рынок, в особенности посредством размещения ценных бумаг на биржах США, существенно повышает риск судебных разбирательств на основании коллективных исков: расследования КЦББ (Комиссии по Ценным Бумагам и Биржам США) и Министерства юстиции США по поводу нарушения регулятивных требований обычно получают широкую огласку в связи с любыми негативными поворотами.

Советы директоров и комитеты по аудиту компаний, если они достаточно осмотрительны, заинтересованы в адекватном страховом покрытии через своего страхового агента.

# Стратегия дальновидной организации

Специалисты по противодействию мошенничеству зачастую придают чрезмерное значение отдельным решениям по управлению рисками мошенничества. При этом «выявление рисков», «отношение руководства к проблеме мошенничества» или «эффективное использование технологий» – это лишь некоторые из многочисленных доступных решений. Как показывает наш опыт, дальновидные организации оценивают все возможные решения, помогающие снизить риск ущерба вследствие неправомерных действий, используя комплексные концепции, одна из которых представлена далее.

## Концепция PricewaterhouseCoopers по противодействию мошенничеству<sup>3</sup>



<sup>3</sup> В 1992 году Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) разработал модель, позволяющую оценивать эффективность механизмов внутреннего контроля. Эта модель используется в качестве общепринятой концепции внутреннего контроля и повсеместно применяется как определяющий стандарт, по которому организации оценивают эффективность своих систем внутреннего контроля. Мы использовали концепцию COSO, чтобы продемонстрировать некоторые основные аспекты концепции контроля над рисками, связанными с мошенничеством и нарушением профессиональной этики.

Каждая организация должна определить наиболее приемлемый способ реализации стратегии защиты от рисков, связанных с мошенничеством и нарушением профессиональной этики. Далее представлены некоторые вопросы, которые необходимо задать себе тем, чья деятельность связана с управлением компаниями. Ответы на эти вопросы помогут подтвердить, действительно ли применяется правильная стратегия.

- **Корпоративная политика.** Какие принимаются меры, чтобы правильная политика руководства выполнялась на всех уровнях организации? Помогает ли существующая система оплаты, в том числе премирование, стимулировать этическое поведение сотрудников организации, или она лишь наносит ущерб этическим принципам?
- **Корпоративное управление.** Получаем ли мы достаточное количество информации и задаем ли мы достаточное количество вопросов, чтобы говорить об адекватном контроле над рисками мошенничества, убытками и осуществлением программ по предотвращению таких случаев? Что делаем лично мы, чтобы прививать культуру противодействия мошенничеству?
- **Политика в отношении мошенничества и соблюдения профессиональной этики.** Существует ли в компании правильная политика, и используются ли необходимые методы (кодекс поведения, политика противодействия мошенничеству, анонимное информирование, предотвращение конфликта интересов, реагирование на случаи мошенничества)? Но что еще более важно, достаточно ли информированы сотрудники о такой политике, осуществляется ли ее активное внедрение и контроль над ее соблюдением?
- **Наем на работу и продвижение по службе.** Достаточно ли хорошо мы знаем тех людей, которых нанимаем на работу или назначаем на должности, предполагающие высокую степень ответственности? Необходима ли нам какая-либо дополнительная информация, прежде чем мы сможем принять решение об их найме на работу или повышении в должности?
- **Оценка рисков.** Каковы основные риски, связанные с мошенничеством и нарушением профессиональной этики? Кто проводит такую оценку и на какой информации она основана? Прорабатывал ли кто-нибудь тщательным образом те риски в отношении мошенничества и нарушения профессиональной этики, которые связаны с нашими деловыми партнерами, в число которых входят торговые посредники, дистрибьюторы, партнеры по совместному бизнесу или партнеры в рамках цепочки поставок?
- **Предназначение и оценка средств контроля.** Направлена ли существующая система контроля в основном на выявление ошибок, или же она в достаточной степени эффективна для предотвращения или выявления рисков, связанных с мошенничеством, коррупцией или иными видами неправомерных действий? Используем ли мы такие принятые в соответствии с передовой практикой механизмы контроля, как внеплановые проверки и извлечение данных, которые помогают не только выявлять, но и предотвращать потенциальные случаи мошенничества? Есть ли у нас надежная система анонимного информирования «горячая линия» (механизм контроля, необходимый для целей противодействия мошенничеству и коррупции)?
- **Информирование руководства.** Располагают ли наши руководители среднего и высшего звена той информацией, которая необходима им для управления рисками, связанными с мошенничеством и нарушением профессиональной этики? Надежная система информирования должна включать в себя эффективный механизм отчетности об убытках, вызванных противоправными действиями, а также данные о текущих внутренних расследованиях и действиях в отношении полученных анонимных сообщений.
- **Информирование и обучение.** Получают ли наши сотрудники нужное количество информации, и имеют ли они достаточную подготовку в данной сфере? Обеспечивают ли сотрудники операционных и финансовых отделов эффективное первичное противодействие

рискам, связанным с мошенничеством и нарушением профессиональной этики? Обучен ли персонал идентифицировать риски, связанные с мошенничеством и нарушением этических стандартов, применительно к своей области деятельности и разрабатывать упредительные и диагностические механизмы контроля, которые действительно работают?

- **Контроль со стороны руководства.**

Осуществляет ли высшее руководство мониторинг рисков, связанных с мошенничеством, коррупцией и иными нарушениями профессиональных стандартов? Принимает ли оно соответствующие меры в случае необходимости? Высшее руководство должно отслеживать, насколько успешно соблюдаются ключевые принципы политики организации в отношении профессиональной этики, а также как проводятся программы обучения в данной области.

- **Предотвращение.** Эффективно ли взаимодействуют сотрудники, работающие в данной области, чтобы снизить риски, связанные с мошенничеством, коррупцией и иными нарушениями профессиональной этики? Удастся ли обеспечить совместную слаженную работу специалистов в области предупреждения убытков, позволяющую успешно реализовать стратегию управления рисками мошенничества и нарушения профессиональной этики (к числу таких групп относятся штатная юридическая служба, служба безопасности, внутренний аудит и функция соблюдения нормативно-правовых требований и стандартов)?

- **Реагирование на случаи мошенничества и коррупции.** Насколько эффективно мы работаем с поступившими сигналами о случаях мошенничества и коррупции? Если это необходимо, проводим ли мы тщательные независимые проверки и принимаем ли нужные меры? Удастся ли использовать результаты проверок для усовершенствования процедур контроля во всей компании, а не только в той ее части, которая пострадала от мошеннических действий?

# Выводы

Под влиянием нынешнего экономического кризиса меняются масштабы и природа рисков мошенничества и нарушения профессиональной этики, с которыми вынуждены бороться организации. Эти изменения происходят настолько быстро, что возможности для совершения неправомерных действий растут с каждым днем. Давление обстоятельств будет вынуждать все большее число людей «переступить черту», а если это сделают другие, закрыть на это глаза. Ко всему прочему, из-за кризиса будет выявлено большее количество случаев мошенничества, нежели было бы раскрыто при благоприятных экономических условиях. И хотя в текущей ситуации руководителям компаний предстоит решать большое количество насущных проблем, по нашему мнению, акционерам, советам директоров и членам правления необходимо тщательно обдумать те перемены, которые происходят в области рисков, связанных с мошенничеством и другими нарушениями профессиональной этики.

Именно руководству компаний предстоит возглавить работу по предупреждению случаев мошенничества и противодействию им. Сотрудники всегда ориентируются на позицию и действия совета директоров и высшего руководства, поэтому в случае отсутствия заинтересованности на высшем уровне никаких положительных перемен добиться будет невозможно, а преимущества от снижения рисков мошенничества и других неправомерных действий не будут реализованы.

Если система управления рисками эффективна, она в высшей степени оправдывает понесенные затраты, и это хорошая новость для всех руководителей. Сейчас компании в самых различных секторах экономики столкнулись с крайней необходимостью сокращения затрат. Успешное решение задач противодействия мошенничеству, излишним тратам и злоупотреблениям обеспечивает весьма и весьма существенное сокращение затрат при относительно низком уровне необходимых инвестиций.

Основная сложность состоит в том, что для проблемы мошенничества не существует универсального решения. Организации нуждаются в разработке стратегии, позволяющей реализовать эффективные решения для управления этим постоянно растущим риском. Чтобы достичь нужных результатов, ответственность за такую стратегию должна лежать на лицах, осуществляющих руководство компанией, а в ее реализацию должны быть вовлечены сотрудники в рамках всей организации. Большинство крупных организаций имеют развитые функции соблюдения нормативно-правовых требований и стандартов, юридического сопровождения и внутреннего аудита. Однако эти функции недостаточно приближены к тем областям деятельности, в которых высок риск мошенничества и неправомерных действий. Эффективное противодействие этим рискам и защиту от них должны обеспечивать, прежде всего, сотрудники, непосредственно вовлеченные в операционную деятельность и финансовые процессы.

Специалистами PricewaterhouseCoopers была разработана методика, позволяющая организациям провести самостоятельный сопоставительный анализ эффективности их программы противодействия нарушениям, в том числе нарушениям профессиональных стандартов. Если вы хотите получить дополнительную информацию о данной методике, просим обращаться к специалистам PricewaterhouseCoopers.

## PricewaterhouseCoopers

The Forensic Services group of the PricewaterhouseCoopers предоставляет аудиторские услуги, услуги в области бизнес-консультирования, налогообложения и права компаниям разных отраслей. Наши услуги направлены на увеличение стоимости бизнеса клиентов, а также его ценности для общества в целом.

Более 155 000 сотрудников фирмы в 153 странах используют свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

## Группа Форензик – финансовые расследования (Forensic services) в странах Центральной и Восточной Европы

PricewaterhouseCoopers имеет самую разветвленную в мире сеть фирм, оказывающих услуги по проведению независимых финансовых расследований. В этой сети в 63 странах мира работает 1400 специалистов. Благодаря этому фирмы сети PricewaterhouseCoopers имеют возможность использовать богатейший опыт своих специалистов для урегулирования сложнейших ситуаций в различных отраслях и в разных юрисдикциях.

Наша Группа Форензик – финансовые расследования в странах Центральной и Восточной Европы активно развивается. Сейчас в ней работает 60 специалистов, включая бухгалтеров (аудиторов), бывших сотрудников регулирующих органов, экономистов и специалистов в области информационных технологий.

## Мы оказываем следующие услуги:

- Проведение анализа
- Управление риском совершения нарушений
- Разрешение коммерческих споров
- Международный арбитраж
- Споры и анализ в связи со сделками и отношениями между акционерами
- Технологические решения для проведения независимых финансовых расследований
- Услуги по защите интеллектуальной собственности
- Услуги по управлению процессом лицензирования
- Консультационное сопровождение исков о выплате страхового возмещения
- Услуги по борьбе с отмыванием денег
- Услуги по проектам капитальных вложений
- Анализ в рамках нормативно-правовой базы США и судебные процессы по ценным бумагам

# Контактная информация



**Джон Уилкинсон**  
Москва, Россия

Партнер  
Руководитель Группы Форензик  
в Центральной и Восточной Европе  
Тел.: + 7 (495) 223-5046  
john.d.wilkinson@ru.pwc.com



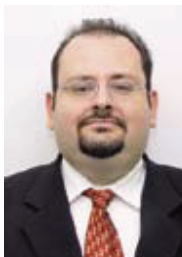
**Ян Вылита**  
Братислава, Словакия

Директор  
Руководитель Группы Форензик  
в Словакии и Венгрии  
Тел.: +421 259 350 417  
jan.vylita@sk.pwc.com



**Брайн О'Брайн**  
Варшава, Польша

Партнер  
Руководитель Группы Форензик  
в Польше и странах Балтики  
Тел.: +48 22 523 4485  
brian.obrien@pl.pwc.com



**Кемал Озмен**  
Бухарест, Румыния

Директор  
Руководитель Группы Форензик  
в Румынии и Юго-Восточной Европе  
Тел.: +40 21 202 8614  
kemal.ozmen@ro.pwc.com



**Сиршар Куреши**  
Прага, Чешская Республика

Партнер  
Руководитель Группы Форензик  
в Чешской Республике  
Тел.: +420 251 151 235  
sirshar.queshi@cz.pwc.com



**Ирина Новикова**  
Москва, Россия

Директор  
Корпоративные расследования  
Тел.: +7 (495) 223-5046  
irina.n.novikova@ru.pwc.com

[www.pwc.ru/change/eng](http://www.pwc.ru/change/eng)