

МЕНЕДЖМЕНТ / КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ



## В российских компаниях чаще всего воруют топ-менеджеры

15 декабря 2016 | Оксана Гончарова / «Ведомости»

Исполнительные директора и члены советов директоров российских компаний воруют более чем в половине случаев (56%), а функциональные менеджеры на втором месте по корпоративным злоупотреблениям (24% случаев), показало недавнее исследование аудиторской компании KPMG. Авторы опросили специалистов из различных подразделений KPMG, занимающихся расследованиями экономических злоупотреблений сотрудников. Исследование охватило 85 стран мира, включая Россию, Украину, Казахстан и Азербайджан. Как пишут авторы опроса, за рубежом топ-менеджеры и функциональные менеджеры воруют примерно одинаково (31 и 32% случаев соответственно).

Чаще всего корпоративные злоумышленники присваивают доходы и активы компании (46%), искажают финансовую отчетность (11%) и получают взятки от поставщиков и подрядчиков (11%). Каждая четвертая отечественная компания за последние два года потеряла из-за злоупотреблений более \$1 млн, говорит партнер практики расследований мошенничеств PwC в России Инна Фокина. По данным KPMG, в 71% случаев мошенничеству способствует слабость внутреннего контроля в российских компаниях. За рубежом этот показатель ниже – 60%. Сотрудники любого уровня признают в опросах, что участвуют в хищениях, потому что у <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p18512/>

них просто есть такая возможность, поясняет руководитель отдела расследований KPMG в России и СНГ Иван Тягун. Но российские работодатели в отличие от их коллег за рубежом не спешат подавать в суд на вороватых сотрудников. Больше половины компаний предпочитают их увольнять без шума, а каждый шестой работодатель (15%), узнав о мошенничестве, вообще ничего не делает, рассказывает Фокина.

## Директора

По данным KPMG, типичными мошенниками являются мужчины в возрасте от 36 до 45 лет, имеющие высшее образование и проработавшие на руководящей позиции более шести лет. Высокая должность, доверие со стороны работодателя и многолетний опыт работы позволяют им обходить контрольные процедуры и долгое время оставаться нераскрытыми.

Основатель консалтинговой компании PrESA Зелымхан Сулейманов говорит, что директора иногда мошенничают столь грубо, что не заметить этого может только слепой, особенно если речь идет о правлении региональных «дочек». Так, технический директор завода сам выбирал поставщиков и закупал дорогостоящее оборудование, но предприятие никаких документов, кроме накладных и счетов-фактур, не получало. Директор по дешевке закупал старое оборудование и велел его перекрашивать, чтобы оно выглядело как новое. Сумма за якобы новые станки делилась между поставщиком, техническим директором и сотрудниками технической поддержки, обслуживавшими оборудование. Технический директор за пять лет успел купить две квартиры в Москве. А разоблачил его откомандированный из штаб-квартиры руководитель проекта, который случайно заметил под свежей краской «недавно купленные» ржавые насосы. Проворовавшегося директора уволили, но он сейчас трудится на другом предприятии, рассказывает эксперт.

## Снабженцы

Лидерами по числу злоупотреблений являются отделы закупок (22% случаев), отделы финансов и бухгалтерия (20%), а также служба сбыта (14%), говорится в исследовании KPMG. Тем не менее во многих компаниях в этих отделах отсутствуют даже базовые процедуры контроля – разделение полномочий, документально оформленные правила закупок, контроль за инвестициями, говорит Тягун. Сулейманов 12 лет руководил различными проектами по оптимизации закупок – в X5 Retail Group, Inventive Retail Group, Knauf Insulation, Moët Hennessy и др. Очень распространены простые схемы, которые нетрудно обнаружить, рассказывает он. Например, организатор закупок (начальник отдела снабжения или профильного подразделения) договаривается с одним или несколькими доверенными поставщиками (или даже сам создает подставных поставщиков). Он договаривается с ними о своем вознаграждении, а затем начинает закупать товары по завышенным ценам или манипулирует условиями тендеров так, чтобы выиграть смог только доверенный поставщик.

## IT-отделы

Некоторые компании закладывают в смету проектов на закупку сложных IT-систем ненужные расходы: на построение команды, укрепление корпоративной культуры и пиар проекта. В практике Сулейманова был случай, когда крупный производитель потребительских товаров по просьбе IT-директора заложил в бюджет на внедрение IT-системы 270 млн руб. из них 20 млн руб. – на формирование проектной команды «Нам

<https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p18512/>

«Система за 20 млн руб., но для 20 млн руб. на формирование проектной команды. Нам удалось убедить работодателя, что 20 млн руб. – это слишком много для мероприятий по сплочению коллектива», – рассказывает он.

## Профилактика

Шесть лет назад Сбербанк публично вывешивал списки сотрудников, уволенных в связи с утратой доверия (ст. 81 п. 7 Трудового кодекса), но потом списки публиковать перестал. Пресс-служба Сбербанка пояснила, что сейчас акцент делается на профилактике и предотвращении преступлений, а не на публичном порицании виновных. За последние годы банк разработал много предупредительных мер, например специальных математических алгоритмов, выявляющих признаки корпоративных хищений, утвердил политику проведения служебных расследований и составил перечень должностей, занимая которые сотрудники могут быть уволены в связи с утратой доверия. Последняя мера касается не только работников, которые несут материальную ответственность, но и тех, кто имеет доступ к клиентским счетам и совершает операции с электронными деньгами, рассказали представители банка.

Между тем в банках придумано много схем злоупотреблений. Например, кредитные специалисты берут откаты с заемщиков, которые не подходят банку, – с людей с плохой кредитной историей, предприятий без залогового обеспечения, а также мошенников, которые вовсе не намерены возвращать ссуды. Отдельная категория мошенников – специалисты по залогам. Эти сотрудники при оформлении кредита за откат могут завысить стоимость залогового имущества, увеличив таким образом сумму займа. А в случае невозврата кредита – продать залог по заниженной цене, получив с дружественного покупателя процент за выгодную сделку. Попадают такие сотрудники, как правило, на контрольных закупках, говорит Руслан Шатохин, бывший управляющий директор крупного банка.

## Тест на порядочность

Работодатели с особой бдительностью должны относиться к кандидатам на позиции топ-менеджеров, закупщиков, специалистов по продажам, руководителей географически отдаленных филиалов, замечает Тягун. Как рассказывает основатель кадрового агентства Rabotarestoran Нина Макогон, показательна частота смены мест работы кандидатом. Если менеджер нигде не задерживается больше года, это тревожный сигнал, за которым должно последовать дополнительное наведение справок.

В некоторых компаниях используются довольно жесткие методы профилактики злоупотреблений, например проверка на полиграфе. К примеру, «Северсталь» применяет полиграф на протяжении 12 лет. Как следует из презентации компании, все сотрудники Череповецкого меткомбината – от рабочих до топ-менеджеров – проходят проверку на полиграфе один раз в 1,5–2 года. Зато есть результат: в 2014 г., согласно презентации, через детектор лжи прошло 45 сотрудников, занимающихся закупками одного из видов сырья на Череповецком меткомбинате. В 2013 г. в коррупционную деятельность было вовлечено 75% закупщиков, а в 2014 г. – лишь 22% благодаря комплексному проекту по борьбе с хищениями персонала в «Северстали», говорится в презентации компании.

*Оригинал статьи опубликован в электронной версии газеты «Ведомости»*

