

Как управлять риском мошенничества со стороны сотрудников

«Генеральный директор», №7—2011 | 27.06.2011

Гузаль Махмудова Генеральный Директор учебно-консультационного центра Anti-Fraud.ru, Москва

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

- В каких случаях оправданно тратить деньги на защиту от обмана
- Как свести совокупные потери от мошенничества к минимуму
- Как в зависимости от ситуации выбрать оптимальное средство, чтобы пресечь незаконные действия сотрудников

Также Вы прочитаете

- На какие злоупотребления работников готова закрывать глаза директор ресторанов «Дача», «Ока», «Там-там»
- Какое условие соблюдает президент компании «Ля Рошель», чтобы дорогостоящие средства контроля давали эффект

Мошенничество есть в любой компании. Если кто-то считает, что у него на предприятии воровства и обмана нет, значит, он просто плохо осведомлен. На обман со стороны персонала может указывать в первую очередь низкая эффективность какого-либо процесса (или ее резкое снижение, или неуспех всех мер, направленных на ее повышение). Сотрудники, идущие на мошенничество, как правило, или маскируют свои незаконные действия, используя лазейки, предоставляемые тем или иным процессом, или выстраивают весь процесс таким образом, чтобы скрывать совершаемые проступки.

Избавиться от мошенничества полностью вряд ли получится, однако, если научиться управлять этим риском так же, как другими бизнес-рисками, потери компании можно свести к минимуму.

Говорит Генеральный Директор

Ирина Фрункина Собственник и директор ресторанов «Дача», «Ока», «Там-там» и кафе-магазина «Кулинария», Нижний Новгород

«Ока». Сфера деятельности: ресторанный бизнес. **Форма организации:** ООО. **Месторасположение:** Нижний Новгород. **Численность персонала:** 60. **Площадь ресторана:** 1200 кв. м. **Стаж директора в ресторанном бизнесе:** с 1991 года (с момента основания первого собственного ресторана – «У Шаховского»). **Участие директора в бизнесе:** владелец.

Что вообще понимать под мошенничеством? Моя секретарша учится в вузе, и ей надо было писать курсовую. Она напечатала ее на моем принтере, взяв мою бумагу. На Западе это считается воровством. У нас – нет. В России все люди берут, что лежит рядом: строитель – стройматериалы, секретарь – бумагу, файлы и ручки. С точки зрения советского человека, если уносят чуть-чуть, то это и не воровство вовсе. Воруют – это если помногу (или если берут деньги).

Когда мои повара (парни рослые) готовят банкет, они всегда съедают немного грудинки, колбасы или рыбки. А ведь эти продукты не из дешевых. Но говорить, что они воруют, я не могу. Я не люблю мелочиться и не стремлюсь поймать за руку мойщицу посуды, которая унесла моющее средство и губки, или официантку, забравшую домой салфетки. На мой взгляд, если Вы считаете свой коллектив сборищем мошенников, лучше даже не начинать бизнес.

На какое мошенничество стоит обратить внимание

Случаи из практики: как сотрудники скрывают хищение продукции

1. Узкое место – транспортировка. Территория фабрики была разделена дорогой на два участка, каждый из которых имел свою проходную. На первом участке выпускали и хранили готовую продукцию, а на втором утилизировали брак. Его загружали в машины, которые выезжали с проходной первого участка и должны были заехать на проходную второго. Только почему-то они не всегда доезжали до второго участка, хотя он был сразу через дорогу. В ходе расследования выяснилось, что в машины грузили не только брак, но и помещали также годную продукцию, которая продавалась налево. Эта схема стала использоваться в результате сговора сотрудников цеха на участке отгрузки с сотрудниками, отвечавшими за подготовку отгрузочных документов в отделе логистики. Все фиксировалось только в бумажном журнале. Выяснить, заезжала ли машина на второй участок, оказалось возможным, только сопоставив журналы с двух проходных.

2. Узкое место – дополнительные этапы обработки. Начальник цеха издал распоряжение, в соответствии с которым готовая продукция, пролежавшая определенное время на складе, должна была пройти повторные испытания качества. Для этого со склада готовой продукции изделия перемещались обратно в цех. Таким образом постоянно поддерживался довольно высокий уровень остатков. При осмотре склада незавершенного производства не возникало никаких сомнений в том, что продукция находится в цеху. Но когда однажды была все-таки проведена инвентаризация с привлечением независимых экспертов, выяснилось, что часть изделий уже давно исчезла из цеха и была реализована на стороне.

По материалам автора статьи

Есть два подхода к противодействию мошенничеству. Первый основан на стремлении полностью искоренить это явление. Второй предполагает управление риском мошенничества аналогично тому, как ведется управление любым другим риском.

Моя практика показывает, что бороться стоит лишь с таким мошенничеством, которое грозит бизнесу ощутимым уроном. Тратить же силы и деньги на мелкий обман далеко не всегда оправданно. Поэтому я советую для начала определить, какие риски нужно взять под контроль в первую очередь. Для этого надо сделать четыре простых шага.

Шаг 1. Составьте рейтинг ценных для компании активов (основные средства, запасы, денежные средства, информация и пр.). Очевидно, что для торговых фирм важнее будут запасы и денежные средства, для строительных и производственных – основные средства и запасы, для консалтинговых – информация.

Шаг 2. Выясните, что может угрожать Вашим активам. Самые распространенные схемы мошенничества – это хищение имущества, выплаты «мертвым душам», фальсификация показателей в отчетности, откаты. Включите воображение, чтобы ничего не упустить. Бывает, однако, что мошенники проявляют изрядную изобретательность и предвидеть их действия заранее не удастся. К сожалению, в таком случае не остается ничего другого, кроме как проанализировать использованную мошенниками схему и не допускать ее повторного использования.

Шаг 3. Оцените вероятность наступления каждого случая. На этом этапе Вам придется изучить все бизнес-процессы компании, чтобы выявить пробелы в контрольных мероприятиях. Не поленитесь собрать статистику случаев, которые раньше вскрывались в Вашей компании и на других предприятиях Вашей отрасли. Это трудоемко, но очень важно.

Шаг 4. Рассчитайте возможный ущерб. Я советую учитывать ущерб не только в ближайшей, но и в более отдаленной перспективе.

В зависимости от полученных результатов Вы сможете разделить все выделенные риски на четыре группы и выбрать соответствующую стратегию управления ими.

Говорит Генеральный Директор

Анна Рязанова Директор ресторана «Купеческий» и кафе «Приют усталого тракториста», Нижний Новгород

«Купеческий». Сфера деятельности: ресторанный бизнес. Форма организации: ООО.

Месторасположение: Нижний Новгород. **Численность персонала:** 105. **Площадь ресторана:** 1000 кв. м. **Число посадочных мест:** 90. **Стаж директора в должности:** с 2003 года. **Участие директора в бизнесе:** наемный менеджер.

Недавно в стенах нашего ресторана прошел мастер-класс известного столичного ресторанный критика Олега Назарова. Одна из последних его книг – «Как воруют в ресторане. 100 способов обмануть

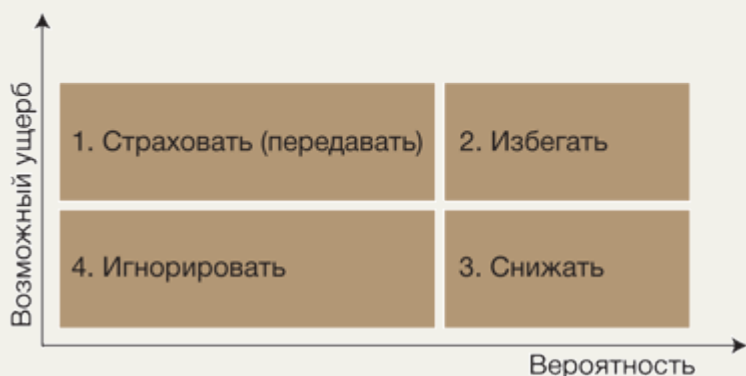
владельца»¹. Там описаны такие изощренные способы воровства, что просто диву даешься! Например, бармены вынимают пробку из бутылки дорогого вина с помощью иголки, чтобы даже клиенты из числа опытных ценителей не заметили подвоха. И затем вместо дорогого вина наливают в бутылку дешевое. Как красиво они это делают! Настоящие виртуозы!

Кстати, в кризисное время воровать стало очень тяжело. Сейчас ни одна компания-поставщик не предлагает «свободных» продуктов и откатов. Раньше же это было обычной практикой. К бармену приходили и говорили: «Мы хотим, чтобы в Вашем ресторане продавалась наша водка, и за это будем регулярно снабжать Вас «свободным продуктом». Если директор сам не занимался заказами, бармену привозили, условно говоря, на ящик водки больше, и тот при отсутствии контроля закупок эту водку реализовывал. В нашем ресторане заказами занимаюсь я сама, так что воровство исключено.

Как свести потери от мошенничества к минимуму

Для управления рисками каждой из четырех описанных мною групп существует своя стратегия (см. рисунок).

РИСУНОК РАЗЛИЧНЫЕ ТИПЫ РИСКОВ МОШЕННИЧЕСТВА: СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ



Случаи из практики: когда Ваши сотрудники представляют не Ваши интересы

1. Увеличение складских запасов. Коммерческий директор завода добивался увеличения запасов полуфабрикатов. Мотивировал он это тем, что такая мера позволит повысить уровень продаж: покупателям не придется ждать, пока изделие пройдет все этапы обработки. Финансовый департамент был против, потому что не хотел замораживать оборотные средства. Когда начали разбираться, выяснилось, что 80% полуфабрикатов предназначалось одному покупателю – неизвестной на рынке фирме-посреднику, которая всего через месяц после регистрации стала одним из трех крупнейших заказчиков завода. Кроме того, эта компания получала от завода самые высокие скидки на продукцию (до 50%), а конечным потребителям продавала ее со 100-процентной наценкой. Более детальная проверка показала, что коммерческим директором этой фирмы был коммерческий директор завода. Он просто

использовал заводские склады для хранения товаров, которые в любой момент могли потребоваться конечным потребителям фирмы-посредника. Это позволяло ему повышать цены за скорость поставки.

2. Двойные закупки. Политика закупок в одной компании предусматривала приобретение стратегического сырья сверх текущей потребности при условии, что в следующем периоде ожидалось резкое повышение цен на него. Ответственные лица ставили свои визы, однако дальше процесс уже никто не контролировал. И в следующем месяце сырье закупалось повторно. В результате на складах скопились большие остатки. В двойных закупках был заинтересован менеджер, который за ежемесячное вознаграждение помогал коммерческому директору компании-поставщика выполнять план продаж.

3. Продажа «бракованной» продукции. В одной компании часть годной продукции намеренно признавалась бракованной. Это позволяло ответственному менеджеру по продажам продавать ее контролируемой фирме по более низкой цене. Детальное изучение ситуации показало, что компания, закупавшая только брак, продавала на рынке вполне годную продукцию. А когда к нашему клиенту обращались другие заказчики, желавшие приобрести брак, тот самый менеджер по продажам отсылал их в «свою» фирму. Если же руководство начинало интересоваться, почему брак продается только одной компании, менеджер объяснял, что других желающих его купить нет.

По материалам автора статьи

Первая группа рисков (низкая вероятность, большой возможный ущерб). Наилучшая стратегия – страховать или передавать такие риски. Другими словами, либо приобретайте страховку, либо отдавайте процессы на аутсорсинг, чтобы ответственность за них несла компания-исполнитель.

Пример. В эту категорию попадают наиболее изощренные схемы, до которых додумается не каждый мошенник. Я бы отнесла сюда финансовые пирамиды. Поначалу это были вполне уважаемые компании, и никто не ожидал, что в итоге они окажутся мыльными пузырями. К сожалению, довольно часто риски этой группы предотвратить не удастся – остается просто запомнить схему мошенничества, чтобы исключить ее использование в дальнейшем.

Вторая группа рисков (высокая вероятность, большой возможный ущерб). Таких рисков лучше всего избегать. Если же затраты на обеспечение должной защиты окажутся слишком большими, можно рассмотреть такой вариант, как избавление от актива, с которым связан риск. Прежде чем принять такое решение, нужно тщательно проанализировать затраты на создание системы защиты и возможные выгоды от использования этого актива.

Пример. К этой категории относятся, в частности, откатные схемы: вероятность их использования очень высока, и ущерб бизнесу они могут нанести существенный. Но вряд ли кто-то согласится отказаться от закупок и продаж. Во многих случаях бывает гораздо выгоднее снизить риск мошенничества. Самый очевидный способ – выстроить систему внутреннего контроля.

Третья группа рисков (низкая вероятность, незначительный возможный ущерб). Чтобы не стрелять из пушек по воробьям, примите риск, заложив возможный ущерб в плановые показатели.

Пример. Возможно, когда-нибудь одному из Ваших сотрудников придет в голову утащить с Вашего склада канцтоваров 40 упаковок скрепок. Но вероятность этого так незначительна, а ущерб настолько ничтожен, что уделять подобному риску много внимания не вполне оправданно: ресурсы компании можно использовать и более эффективно.

Четвертая группа рисков (высокая вероятность, незначительный возможный ущерб). Вполне достаточно просто снизить риск мошенничества.

Пример. Нет, наверное, ни одной компании, где сотрудники не злоупотребляли бы при составлении авансового отчета. В любом таком отчете попадетсся чек, которого там быть не должно. Но сумма хищений через авансовые отчеты для компаний, в которых немногие сотрудники ездят в командировки, как правило, не так велика. Поэтому лучше всего использовать стандартные способы предотвращения и обнаружения мошенничества (система внутреннего контроля, обучение сотрудников, принятие соответствующих внутренних документов и др.).

Говорит Генеральный Директор

Сергей Сауткин Президент сети кондитерских «Ля Рошель», Нижний Новгород

«Ля Рошель». Сфера деятельности: производство и продажа кондитерских изделий и полуфабрикатов.

Форма организации: ООО. **Месторасположение:** Нижний Новгород. **Численность персонала:** около 500 (из них 380 – на производстве). **Стаж президента в должности:** с 2003 года. **Участие президента в бизнесе:** владелец

Следует создать такие условия, при которых воровство станет в принципе невозможным. И тогда люди, склонные к хищениям, уйдут сами. Обезопасить бизнес Вам помогут пропускная система и видеонаблюдение. Очень важно, однако, чтобы проверяющие не пили чай за одним столом с проверяемыми, иначе говоря – чтобы между ними не завязывалось личных отношений: только при этом условии использование дорогостоящих средств контроля даст эффект.

Когда излишнее рвение может навредить компании

Хотелось бы посоветовать Генеральным Директорам крайне деликатно подходить к выявлению и наказанию мошенников на предприятии и помнить главное правило: «Не навреди своей компании». Некоторые чрезмерно увлекаются контролем, из-за чего теряют прибыль и попросту душат бизнес.

Еще одна сложность – наказать именно того, кто на самом деле виноват в воровстве. Не рубите с плеча – ведь поспешные выводы и опрометчивые действия могут сильно осложнить невинному человеку жизнь и сломать карьеру.

Расскажу о ситуации, с которой я столкнулась, работая для одного из клиентов. Президенту компании стало известно, что его сотрудники предлагали потенциальным покупателям откаты. В нашу задачу

входило проверить руководителя украинского филиала фирмы. Мы выяснили, что он действительно выплачивал откаты покупателям, однако себе деньги не присваивал. Также выяснилось, что выплату этих откатов санкционировал менеджер, курировавший продажи во всей Восточной Европе. Но, несмотря на это, юристы компании подвергли главу украинского филиала жестким допросам, требуя от него признаний. Менеджер, санкционировавший откаты, просто исчез в неизвестном направлении и, соответственно, никаких пояснений дать не мог. В итоге начальник украинского филиала подал заявление об уходе, которое президент фирмы подписал, даже не пригласив коллегу к себе в кабинет. Компания потеряла эффективного руководителя, который за десять лет работы построил прибыльное подразделение. После его ухода на какое-то время была потеряна доля рынка (см. также Случаи из практики: когда Ваши сотрудники представляют не Ваши интересы и Случаи из практики: как сотрудники скрывают хищение продукции).

Говорит Генеральный Директор

Анна Мигунова Генеральный Директор сети фитнес-клубов «Талия-фитнес», Нижний Новгород «Талия-фитнес». **Сфера деятельности:** спортивно-оздоровительные услуги. **Форма организации:** ООО. **Месторасположение:** Нижний Новгород. **Численность персонала:** 50. **Стаж Генерального Директора в должности:** с 2008 года (с момента основания компании). **Участие Генерального Директора в бизнесе:** владелец.

Часто сотрудник не считает себя вором, если берет что-то на время, попользоваться. Например, ему не хватает 2000 руб. до зарплаты. Он забирает деньги из кассы, а через неделю вносит их обратно. Воровство? Он же их вернул, а значит, не украл – просто взял в долг. Я с такой логикой не согласна. Ведь что мешало сотруднику подойти к руководителю и попросить в долг? Думаю, если с такими просьбами не обращаться систематически, работодатель всегда пойдет навстречу.