

# Как обнаружить мошенничество внутри компании

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Как сегодня персонал может отреагировать на снижение зарплат и увольнение

О чем может рассказать такой показатель, как оборачиваемость дебиторской задолженности

В чем риск использования копий документов

Зачем анализировать отклонение фактических данных от нормативных

Какие экспресс-меры помогут Вам снизить риск мошенничества в компании

**Михаил Крапивин** Генеральный Директор компании Verity Advisors LLC, Москва

**Гузаль Махмудова** Консультант компании Verity Advisors LLC, Москва

Кризис провоцирует рост преступности. Руководство МВД уже не раз предупреждало, что в результате массовых увольнений увеличится количество краж, грабежей, разбоев и других преступлений. Следует быть готовым и к тому, что Ваши сотрудники, недовольные задержками зарплаты, сокращениями и прочими антикризисными мерами, будут искать альтернативные источники доходов в Вашей компании. Они уже привыкли неплохо зарабатывать, и сегодня им нелегко отказаться от прежних доходов (многие прежде брали кредиты, которые сейчас нужно отдавать). Нерадостные перспективы предприятия провоцируют работников использовать последний шанс получить от компании хоть что-нибудь, будь то активы или конфиденциальная информация. В то же время руководство, с головой ушедшее в анализ ситуации на рынке и работу с контрагентами, упускает из виду внутренние процессы и тем самым дает мошенникам зеленый свет (см. *Преступная статистика*).

## Признаки мошенничества

Чтобы Ваш бизнес не был разрушен изнутри, обращайте внимание на факты, которые могут сигна-

## Справка

**Михаил Крапивин** – выпускник МГИМО (факультет международного права) и Университета Чикаго (магистр государственной политики). До прихода в компанию Verity Advisors LLC создал и возглавлял группу корпоративной разведки в аудиторской компании «большой четверки», клиентами которой были в основном компании Fortune 100, работающие в бывших странах Советского Союза. Консультировал клиентов по широкому спектру вопросов: due diligence, расследование мошенничества, риски безопасности, политические риски и т. п. Ассоциированный член Объединения сертифицированных специалистов по расследованию хищений (Association of Certified Fraud Examiners, ACFE).

Приглашенный преподаватель МГИМО.

**Гузаль Махмудова** – выпускница Финансовой академии при Правительстве РФ. Специалист в области криминалистической бухгалтерии, до прихода в компанию Verity Advisors работала в двух аудиторских компаниях «большой четверки» – в отделах аудита и форензик<sup>1</sup> в качестве ведущего консультанта. Член Ассоциации дипломированных присяжных бухгалтеров (Association of Chartered Certified Accountants, ACCA), ассоциированный член ACFE.

лизировать о мошенничестве (см. *Дыма без огня не бывает*). Иногда тревога бывает ложной, и всем странностям находятся вполне логичные объяснения, но это не повод не обращать внимания на подобные индикаторы.

## Совпадения

Один из признаков возможного мошенничества – наличие дублирующих документов и одинаковых сумм, перечисленных в адрес одного и того же контрагента. Обычно мошенник относит свои личные расходы на счет клиента или на счет подставной фирмы, созданной специально для этих целей. Сотрудник может оформить платеж дважды в адрес одной фирмы, однако фактически платеж будет совершен на его собственный расчетный счет (см. Закон Бенфорда).

Нам известен случай, когда главбух совместно с бухгалтером, ответственным за учет запасов, делали

**Типичный мошенник**  
стремится работать сверхурочно, не ходит в отпуск. Поэтому установите порядок, по которому сотрудники могут оставаться на работе сверхурочно только с разрешения руководства и с объяснением причин.

в учете записи по приобретению товарно-материальных ценностей, относя долг на крупного поставщика. Затем главный бухгалтер, закрывая долг перед поставщиком, авторизовывала платеж в адрес подставной компании. Перечисляемые суммы в адрес этой фирмы всегда были равны тем, которые перечислялись и на счет «нормального» поставщика (на тот случай, если потребуется представить подтверждающие документы). Важен тот факт, что поступление товарно-материальных ценностей записывалось на счет 16 «Отклонение в стоимости материальных ценностей» и списывалось пропорционально списанию товарно-материальных ценностей. Этому счету внешние аудиторы уделяют при проверке мало внимания, и вероятность обнаружения манипуляций с ним очень мала.

## Копии документов вместо оригиналов

В некоторых компаниях оплатить счет или перевезти продукцию со склада на склад внутри организации можно на основании копий документов. А подделать их несложно – для этого достаточно иметь сканированную печать и Вашу подпись. По таким документам мошенник может вывезти продукцию с территории предприятия и не довезти ее до другого склада. В нашей практике был случай, когда в одной фирме в компьютере сотрудника отдела продаж были найдены сканированные печать и подпись

## Справка

### Verity Advisors LLC

**Сфера деятельности:** консультационные услуги в области управления рисками, финансовые и IT-расследования, due diligence

**Форма организации:** ООО

**Месторасположение:** Москва

**Численность персонала:** 10

**Основные клиенты:** компании, работающие в области металлургии, фармацевтики, недвижимости, юридические фирмы

**Стаж Генерального Директора в должности:** с момента основания (2008 год)

**Участие Генерального Директора в бизнесе:** владелец

## Сноска 1

Форензик (от англ. forensic – судебный, криминалистический) – деятельность по выявлению, расследованию и предотвращению мошенничества со стороны сотрудников и контрагентов компаний, инициированная собственниками бизнеса.

руководителя одной из фирм-покупателей. В процессе расследования выяснилось, что печать и подпись сотрудник использовал для составления писем от имени компании-покупателя с просьбой об отгрузке продукции со склада. Отметим, что использование копий документов вместо оригиналов являлось в этой компании нормальной практикой. Дальнейшее расследование показало, что собственник и Генеральный Директор компании-покупателя был однокурсником этого сотрудника и фирма была создана с целью закупки продукции предприятия по заниженным ценам.

Выход из подобных ситуаций один – полный запрет на использование копий документов во внутреннем документообороте. Конечно, это может привести к замедлению бизнес-процессов, поэтому важно создать разумный баланс между снижением рисков мошенничества и эффективностью работы компании.

## Отсутствие подтверждающих документов

Руководство компаний концентрируется на крупных суммах, поэтому мелкие расходы могут пройти незамеченными. Этим часто пользуются. Нам известен случай, когда в компании корректировочными проводками на небольшие суммы без документов был списан в брак относительно большой объем продукции. Затем товар был вывезен мошенником с предприятия и продан.

## Затоваривание

Умышленное создание больших запасов сырья, материалов и готовой продукции на складах предоставляет широкие возможности для хищения товарно-материальных ценностей: хищение нескольких единиц будет незаметно. Нам известны случаи, когда в пустые коробки из-под товаров клали различный мусор «для веса».

### Сноска 1

Исследование Global Economic Crime Survey 2007, в котором приняли участие 5400 компаний из 40 стран. – Примеч. редакции.

## Собственность

### Преступная статистика

По данным исследования международной аудиторской компании PricewaterhouseCoopers<sup>1</sup>, более половины опрошенных российских компаний (59%) указали, что стали жертвами как минимум одного экономического преступления за последние два года. У 63% опрошенных компаний убытки от мошеннических действий превысили 1 млн долл. США. 20% компаний потеряли по той же причине более 10 млн долл. США. Ситуацию усугубляет кризис. Профессор Института государства и права РАН Сергей Максимов прогнозирует 20-процентный рост преступности в 2009 году. В целом по стране увеличилось число преступлений, связанных с извлечением дохода в крупном и особо крупном размерах. Количество присвоений или растрат по сравнению с прошлым годом возросло на 20%.

Подготовлено редакцией  
по материалам открытых источников

## Необоснованные скидки

Даже если в компании применяются утвержденные скидки, на практике бывают случаи, когда покупателю предоставляется более высокая скидка. На эти случаи Вам и нужно обращать внимание – они могут сигнализировать о возможном сговоре сотрудника, отвечающего за продажи, с контрагентом. Выявить случаи необоснованного предоставления скидок можно, например, посмотрев цены для разных покупателей за один и тот же период. Но при этом следует учитывать, что у скидки может быть вполне разумное коммерческое обоснование (к примеру, первая сделка с клиентом, который интересен компании).

Так, менеджер по продажам одной компании продал товар по цене, которая была значительно ниже указанной в прайс-листе. Низкую цену сотрудник мотивировал тем, что товар был лежальным. Однако при дальнейшем расследовании выяснилось, что

в компании перевести товар в категорию «лежалый» можно письмом за подписью любого руководителя отдела. Начальник одного из отделов был другом указанного сотрудника и подписал такое письмо. Нормальный товар был продан по цене испорченного, а менеджер по продажам получил свои «комиссионные»<sup>1</sup>.

### Завышение цен поставщиков

Нередко сотрудники, занимающиеся закупками, вступают в сговор с поставщиком товаров (работ, услуг). Они получают «комиссионные», а поставщик – завышенную выручку. Выявить такие случаи можно, проведя сравнительный анализ цен Вашего поставщика и цен других поставщиков. Работая над одним из наших проектов, мы обнаружили, что фармацевтическая компания закупала сырье для производства лекарственных средств по ценам, значительно превышавшим цены по отрасли (до 10 раз). Расследование показало, что поставщик сырья для указанной фармацевтической компании был связан с одним из ее высокопоставленных сотрудников, отвечающим за закупки сырья (компания-поставщик была создана им). С помощью анализа цен удалось рассчитать примерную сумму убытка, который понесла компания в результате действий своего сотрудника. Компания предъявила иск сотруднику для возмещения ущерба.

### Увеличение просроченной дебиторской задолженности

Если Вы видите, что оборачиваемость дебиторской задолженности<sup>2</sup> постоянно замедляется (увеличивается количество дней, по истечении которых

компания получает деньги от покупателей), это может быть косвенным указанием на то, что на балансе компании висит большое количество фиктивных должников. Что может происходить? Мошенник, который украл имущество – готовую продукцию или сырье и материалы, будет стремиться скрыть хищение. Один из способов – списание похищенного имущества как проданного. В этом случае в бухгалтерском учете будут отражены продажа имущества и образование дебиторской задолженности. Поскольку деньги от должника никогда не поступят, то через три года, по истечении срока исковой давности, дебиторская задолженность будет списана. Чтобы совершить данное мошенничество, сотруднику даже необязательно самому иметь доступ к бухгалтерской системе. Достаточно иметь поддельную печать и возможность составить документы, чтобы представить их в бухгалтерию.

## Classified

**ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ  
РУСГЕНКО**

Сопровождение и **защита интересов  
МАЛОГО И СРЕДНЕГО  
БИЗНЕСА**  
**НАЛОГОВЫЕ** проверки споры  
 (анти-) взыскание долгов  
**АРБИТРАЖ**  
 Сделки с **НЕДВИЖИМОСТЬЮ** и бизнесом  
**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ**  
**Регистрация** фирм банкротство  
 ликвидация  
 Готовые фирмы **Изменения** учредительных  
 документов

+7 /495/ 220-8352 220-8357  
[www.RUSGENCO.ru](http://www.RUSGENCO.ru)

реклама

### Сноска 1

См. также статью «Как бороться с откатами» (ГД. 2008. №5. С. 62–65). – Примеч. редакции.

### Сноска 2

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – отношение выручки от продаж в кредит к средней за период величине дебиторской задолженности.

## Нарушена взаимосвязь между показателями

С ростом поступающего в производство сырья должны расти выпуск готовой продукции и отходы производства. Если анализ фактических данных показывает, что объем сырья падает, но отходы производства растут, это может быть не только результатом проблем с технологическим оборудованием (устарело, требует ремонта), но и косвенным признаком существования неучтенного производства. Может быть и такой вариант. Объем сырья растет, отходы растут, а выпуск продукции падает. Если мы не наблюдаем роста остатков в незавершенном производстве, это может служить косвенным свидетельством о выводе годной продукции из производства под видом бракованной. При отсутствии соответствующих систем контроля за процессом производства вероятность использования подобной схемы только повышается.

Этот признак мошенничества можно обнаружить и в торговых компаниях, и в строительстве. С ростом продаж должны расти коммерческие расходы (если компания работает не на условиях, когда расходы по транспортировке товара ложатся полностью на покупателя). Если мы этого не наблюдаем, то это может косвенно указывать на то, что в бухгалтерском учете записаны фиктивные продажи<sup>1</sup>.

Так, в ходе выполнения одного из проектов (металлургия) нам предстояло выяснить, существует ли на предприятии неучченное производство, и если существует, то каким образом оно скрывается в отчетности. Одной из форм внутренней отчетности компании был баланс металла, содержащий информацию о заданном в производство металле, отходах, выпущенной продукции и остатках в незавершенном производстве. Важным показателем, который уравновешивал баланс, являлся «результат от допусков»<sup>2</sup>. Он должен был изменяться прямо пропорционально задаче металла в производство. Проанализировав изменения этих двух показателей (задача металла и результат от допусков) за два года, мы увидели, что взаимосвязь между ними отсутствовала. На входе и выходе металл,

готовая продукция, а также отходы от производства взвешивались. Единственный показатель, получаемый без взвешивания, – остатки в незавершенном производстве, который вписывался в баланс металла на основе проводимой ежемесячно инвентаризации. Мы выяснили, что инвентаризация фактически не проводилась. То есть все хищения прятались в остатках в незавершенном производстве. А чтобы отчетность не нарушалась, все нестыковки записывались в показатель «результат от допусков» – он являлся, по сути, балансирующей цифрой. Таким образом, нарушение взаимосвязи между показателями явилось индикатором хищения готовой продукции.

### Сноска 1

Выполнить этот анализ можно с помощью специальной функции в MS Excel (в русскоязычной версии она называется «КОРРЕЛ»), которая позволяет рассчитать коэффициент корреляции (силы связи) между двумя показателями. Коэффициент корреляции находится в диапазоне между  $-1$  и  $+1$ . При этом если коэффициент корреляции стремится к  $-1$  или к  $+1$ , то корреляция считается сильной, если он стремится к нулю, то это говорит об отсутствии корреляции между показателями. Отрицательный коэффициент корреляции говорит о существовании обратной взаимосвязи между показателями, то есть с ростом одного показателя второй показатель должен уменьшаться.

### Сноска 2

В металлургии допуск – это допустимое отклонение толщины стенки штринса (рулона) или листа в ту или иную сторону от нормы, установленной ГОСТом. Таким образом, существует теоретическая толщина стенки и фактическая. Изменение толщины стенки при постоянной длине штринса (рулона) или листа влияет на их массу.

## Отклонение фактических данных от нормативных

На многих предприятиях действуют внутренние нормативы, которые рассчитаны исходя из технологии производства. Стандартный анализ, который следует периодически проводить, – сопоставление нормативных и фактических данных. Вас должен насторожить тот факт, что из периода в период фактические данные либо равны, либо чуть ниже нормативных.

Полезно в данном случае сопоставить нормативы Вашего предприятия с нормативами по отрасли (при сопоставимости технологии производства и видов выпускаемой продукции), то есть провести так называемый бенчмаркинг<sup>1</sup>. Если он покажет, что Ваши нормативы выше, чем по отрасли, это, во-первых, может явиться поводом для пересмотра нормативов, а во-вторых, заставить Вас провести более детальный анализ фактических данных за предыдущие периоды. Вполне вероятно, что данные окажутся искаженными с целью скрытия хищений.

Приведем пример. Один из наших клиентов подозревал, что сотрудники предприятия используют завышенные нормативы на сырье, чтобы производить дополнительную неучтенную продукцию (исследование показало, что фактические результаты всегда были практически равны нормативным). В результате балансовой прокатки, которая была проведена в присутствии независимой комиссии, нормативы были значительно снижены, что в итоге не привело к снижению объемов выпуска готовой продукции, но пресекло хищение неучтеноной.

### Сноска 1

См. также статью «Как перенять передовой опыт других компаний» (ГД. 2006. №7. С. 24–34). – Примеч. редакции.

## Закон Бенфорда

В 1938 году ученый Фрэнк Бенфорд обнаружил интересную закономерность, ныне известную как закон Бенфорда, или закон первой цифры. Она описывает характер первой цифры в ряду случайных цифр. Так, цифра 1 является первой в номере в 30% случаев, в то время как цифра 9 – только в 4,6% случаев. Как этот закон можно применить к обнаружению потенциального мошенничества? Мошенник будет неосознанно стремиться изменить естественную модель нумерации, при которой номера счетов начинаются на 1, 2 или 3. Он постарается замаскировать подделку, присваивая документу номер, который не будет казаться ему очевидным. Поэтому его счета будут скорее начинаться с цифры 5, 6 или 7. Таким образом анализ номеров счетов с помощью закона Бенфорда может выявить потенциально проблемные счета (например, дубликаты). Добавим, что этим методом обнаружения мошенничества пользуются редко (он требует привлечения дополнительных программных средств).

По материалам автора статьи

## Уровень жизни сотрудников

Говоря об ответственных лицах, мы бы советовали руководителям компаний обратить особое внимание на соответствие стиля жизни сотрудников их заработкам. Если уровень жизни значительно преувеличивает уровень заработка сотрудника, это повод задуматься, откуда у сотрудника такие деньги. Вполне вероятно, что он сам берет у компании то, чего компания ему не дает, но что, по его мнению, он заслужил.

Так, бухгалтер одного из предприятий всегда хвасталась перед коллегами, что она много путешествует по разным странам в течение года. Уровень ее заработной платы не соответствовал количеству

и стоимости поездок. Исследование выявило, что альтернативных источников дохода (богатый муж, наследство, недвижимость и т. п.) у сотрудницы не было. Однако бухгалтер имела доступ к корпоративному счету и могла бесконтрольно переводить деньги на открытую на ее имя корпоративную кредитную карту. Деньги с этой карты не всегда использовались на нужды предприятия. Детализация счетов за несколько месяцев показала, что средства с корпоративной карты расходовались в том числе в те периоды, когда бухгалтер находилась в отпуске.

## Защита от мошенников: методы скорой помощи

В условиях нынешнего экономического кризиса убытки, которые несут компании от недобросовестных действий сотрудников, могут стать критическими для бизнеса. При общем кризисе ликвидности и отсутствии возможности привлечь кредиты наличие клиентов, связанных с Вашими сотрудниками и не оплачивающих Ваши счета, создает значительные проблемы с оборотным капиталом.

Разработка и внедрение в компании систем внутреннего контроля и управления рисками внутрикорпоративного мошенничества требует временных и денежных затрат, иногда значительных. Тем не менее мы предлагаем Вашему вниманию ряд мер, являющихся «аптечкой скорой помощи». Следует отметить, однако, что данные меры дадут лишь временный эффект: постоянного эффекта можно добиться, только выстраивая надежную систему защиты<sup>1</sup>.

**Создание больших запасов сырья, материалов и готовой продукции на складах** дает широкие возможности для хищений. Нам известны случаи, когда в пустые коробки из-под товаров клали различный мусор «для веса».

### 1. Разделите обязанности между сотрудниками.

Договориться с другим человеком сложнее, чем с самим собой, поэтому не отдавайте важные с точки зрения контроля функции на откуп одному сотруднику. Сотрудник, который готовит платежные поручения на оплату, не должен отвечать за учет расчетов с поставщиками. Сотрудник, отвечающий за учет товаров и готовой продукции, не должен вести учет расчетов с покупателями.

### 2. Проведите ротацию сотрудников одного отдела.

Как показывает практика, на мошеннические действия идут сотрудники, которые работают на одном участке длительное время и контроль за работой которых практически отсутствует. Ротация сотрудников внутри одного отдела, во-первых, повысит профессионализм каждого из них, во-вторых, снизит зависимость компании от конкретных людей, а в-третьих, уменьшит возможности для мошенничества.

### 3. Проведите внеплановую инвентаризацию.

К плановой инвентаризации сотрудники готовятся заранее, и обнаружить несоответствие фактических данных учетным будет сложно. Проведите внезапную инвентаризацию. Не сообщайте о ней заранее. Как показывает практика, иногда достаточно одной ночи, чтобы привести склады в соответствие с учетными данными.

### 4. Ограничьте доступ к товарно-материалным ценностям.

В случае с дорогостоящими товарно-

#### Сноска 1

См. также статью «Система борьбы с корпоративным мошенничеством» (ГД. 2006. №8. С. 89–97). – Примеч. редакции.

## Дыма без огня не бывает

Любому мошеннику нужно предпринять ряд подготовительных мер. К примеру, чтобы вывезти неучтенную продукцию (скажем, трубы) с охраняемого завода, необходимо:

- определить, есть ли возможность вывести произведенную продукцию из системы учета;
- найти людей на заводе, которые способны это сделать;
- договориться о том, что трубы будут погружены в вагоны и выгружены в определенном месте;
- в случае въезда на завод на автотранспорте зарегистрировать компанию и официально приобрести небольшое количество труб;
- решить проблемы с охраной, которая может увидеть, что труб больше, чем указано в сопроводительных документах, и т. д.

В данном случае указаниями на возможную подготовку хищения могут быть, например, системные закупки малого количества высокотехнологичной продукции (и самовывоз) или системные недогрузки в вагоны, следующие к обычным клиентам, и, соответственно, заказ большего количества вагонов, чем необходимо (чтобы в вагонах было место для загрузки похищенной продукции).

По материалам авторов статьи

### Сноска 1

О том, как быстро проверить нового сотрудника через Интернет, читайте материал в рубрике «Вопрос – ответ» (ГД. 2009. №3. С. 26–28). – Примеч. редакции.

### Сноска 2

2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse. Скачать данное исследование можно бесплатно с сайта [www.acfe.com/resources/publications.asp?copy=rttn](http://www.acfe.com/resources/publications.asp?copy=rttn).

материальными ценностями доступ к ним должен иметь ограниченный круг лиц. Электронная система доступа или камеры видеонаблюдения помогут значительно снизить риски хищения.

**5. Работа сверхурочно и в выходные дни должна быть одобрена Вами.** Согласно исследованиям, проведенным Объединением сертифицированных специалистов по расследованию хищений, типичный мошенник стремится работать сверхурочно, не делится ни с кем своими обязанностями, не ходит в отпуск. Поэтому для минимизации риска мошенничества установите порядок, по которому сотрудники могут работать сверхурочно только с разрешения руководства и с объяснением причин.

**6. Проверьте компании, с которыми Вы работаете.** Проверьте своих контрагентов на аффилированность с Вашими сотрудниками. Существует риск, что Вы покупаете у связанного поставщика дороже, чем у независимой стороны, либо продаете связанному покупателю дешевле, чем обычному. В любом случае на этом бизнес может понести значительные убытки.

**7. Проверяйте вновь поступающих на работу сотрудников.** По данным Объединения сертифицированных специалистов по расследованию хищений, только в 15% случаев мошеннические действия совершаются профессиональными мошенниками. В остальных 85% случаев мошенничество совершается обычными людьми. Проверяйте кандидатов<sup>1</sup>.

**8. Используйте доступные способы обнаружения мошенничества.** Исследование, проведенное Объединением сертифицированных специалистов по расследованию хищений в 2008 году<sup>2</sup>, показало, что четверть всех мошенничеств обнаруживается случайно (кто-то заметил подозрительный документ, услышал странный разговор сотрудника по телефону и др.). Однако были отмечены и такие способы обнаружения мошенничества:

- через установленную горячую линию, на которую любой сотрудник может позвонить и анонимно сообщить о ставшем ему известным случае мошенничества;
- в результате действий внутренних аудиторов;
- в результате работы внешних аудиторов. 