ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Актуальные вопросы организации защиты компании в современных условиях

Противодействие мошенничеству: правила проведения внутреннего корпоративного расследования

И.А. Лебедев, руководитель Департамента экономической безопасности и управления рисками Факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве РФ

Определение корпоративного мошенничества

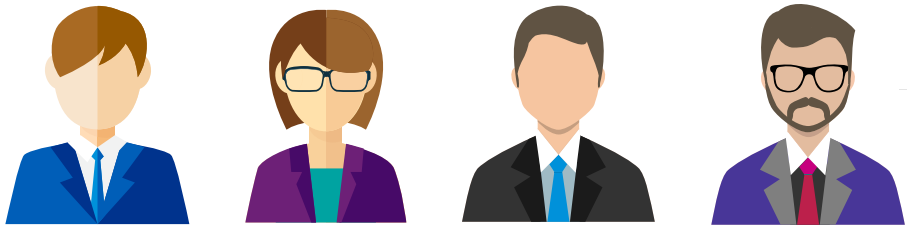
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Согласно Международному стандарту аудита 240 (ISA 240):

К **мошенничеству** относятся: **намеренные действия** одного или более лиц среди

- руководства,
- управляющего персонала,
- сотрудников,
- третьих лиц,

предусматривающие использование обмана **для получения неоправданной или незаконной выгоды.**



Источники угроз мошенничества

Компания

Внешние

- Покупатели / потребители
- Поставщики
- Конкуренты
- Партнеры по инвестиционным проектам
- Прочие физ.лица

Внутренние

- Недобросовестные действия сотрудников
- Низкий уровень развития корпоративной культуры
- Недостаточно эффективные политики и стандарты
- Неисполнение процедур внутреннего контроля

Какие факторы способствуют совершению мошенничества?

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Факторы, способствующие совершению мошенничества

- Недостатки в системе внутреннего контроля
- Плохое разделение обязанностей и отсутствие контроля
- Отсутствие внутренних регламентов
- Отсутствие или неадекватность санкций за нарушения или отклонения от утвержденных процедур
- Неэффективность или отсутствие системы стимулирования
- Недостаток координации между различными функциями
- Неэффективное поддержание этических стандартов
- Неэффективная процедура информирования

Треугольник мошенничества

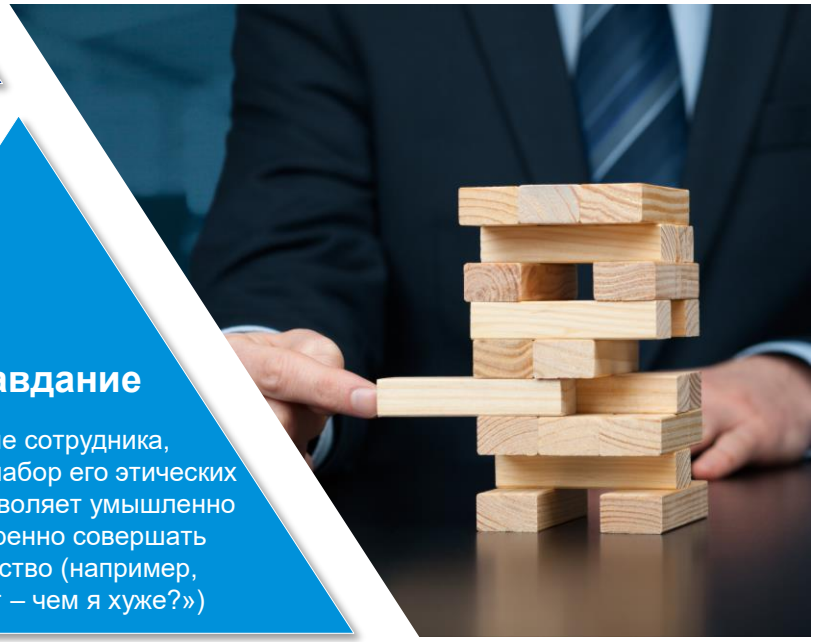
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Стимул/ Давление

Возможность

Оправдание

Классическая модель «треугольника» не в состоянии объяснить значительное количество нарушений, произошедших в последние годы, когда высокооплачиваемые менеджеры совершали нарушения на суммы в десятки раз ниже их окладов (т.е. фактор давления отсутствовал)



Теория «хищников» и «случайных мошенников»

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

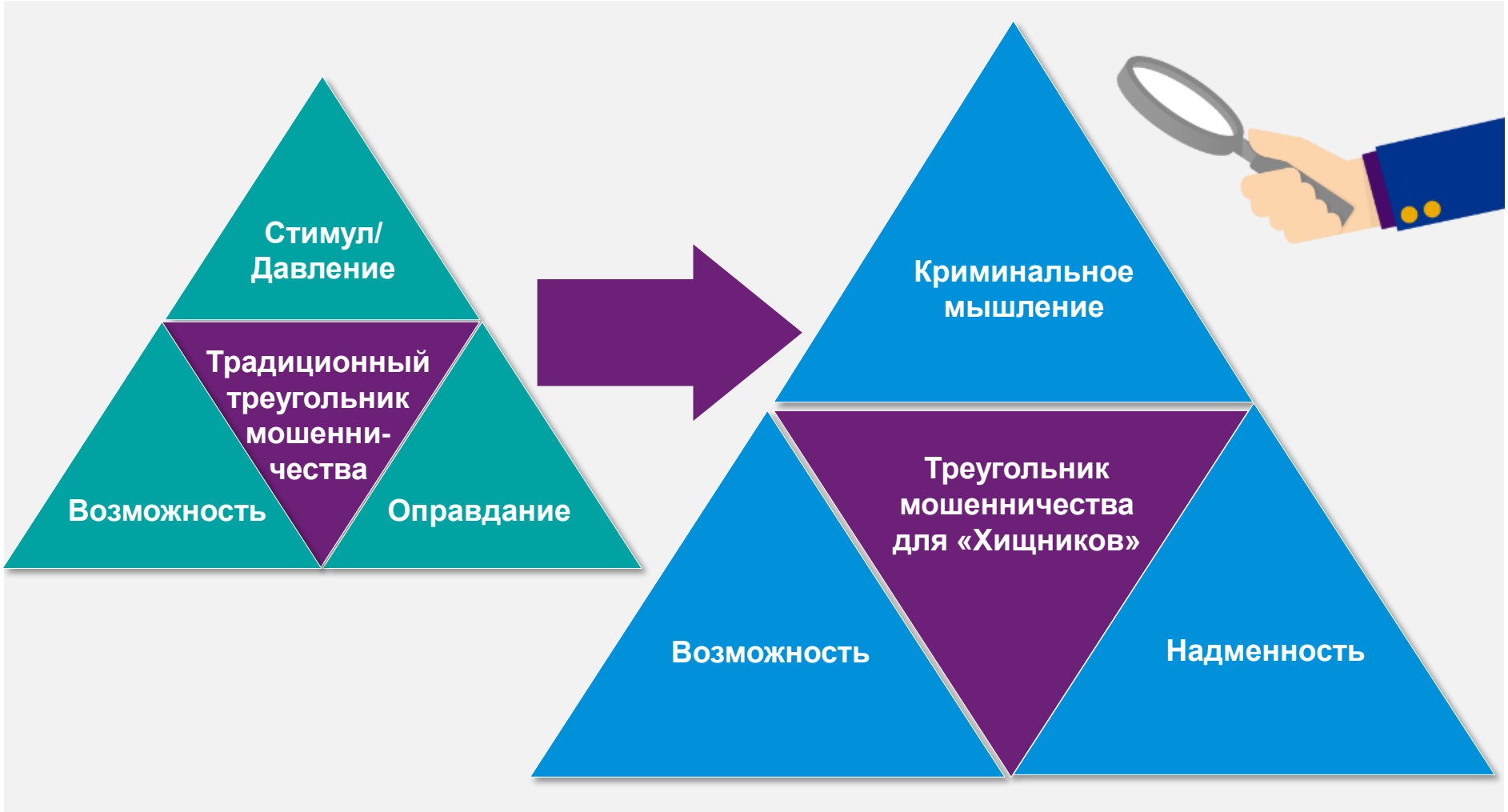
«Случайные мошенники» - «добрые граждане», совершающие мошенничество в первый раз. Подходят под описание «типичного» мошенника. Реализуют модель поведения, описанную треугольником мошенничества.

«Хищники» - патологические мошенники, совершающие нарушения раз за разом: будучи уволенными из одной организации за мошенничество, переходят в другую и снова совершают мошенничество. Зачастую оценивают потенциального работодателя с точки зрения возможности совершать мошенничество до поступления на работу.

Со временем некоторые «случайные мошенники» могут стать «хищниками» («легкие деньги», опыт, азарт, надменность)

«Хищникам» нужна только возможность.

Эволюция треугольника мошенничества

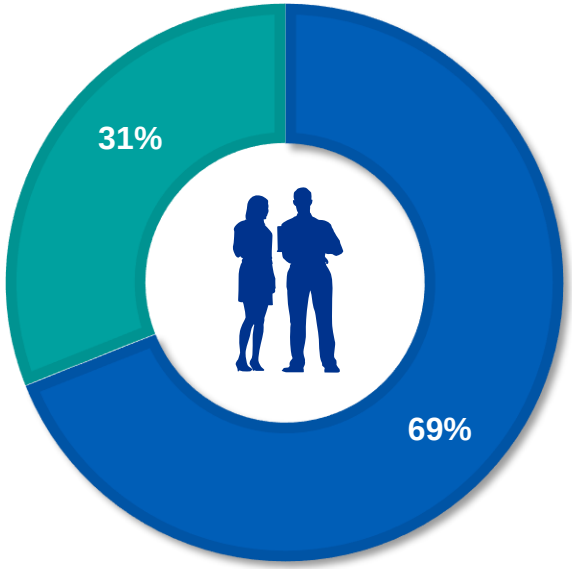


Портрет корпоративного мошенника

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Пол: мужчина

В среднем 69% мошенничеств совершены мужчинами, 31% - женщинами (в Восточной Европе и Центральной Азии мужчины-мошенники встречаются в 84% случаев).



— Убыток от преступлений, совершенных мужчинами, выше чем у женщин на 75%.

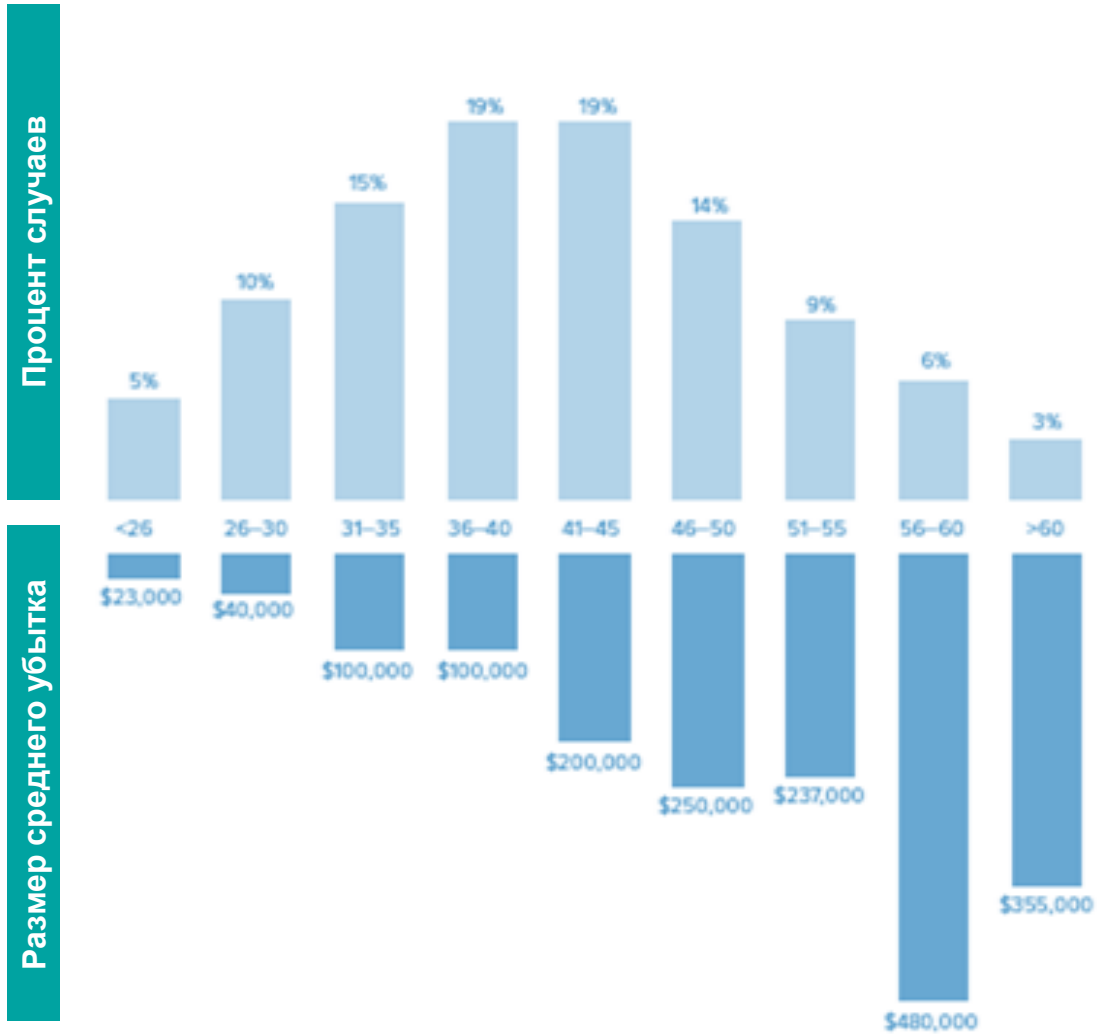
— Убыток от преступлений в результате сговора нескольких сотрудников в 5 раз выше

Портрет корпоративного мошенника

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Возраст: между 31 и 45 годами

- **Возраст 53% преступников колебался между 31 и 45 годами.**
- **Убыток от действий «опытных» сотрудников (56 лет и старше) встречается не часто (9% случаев), но превосходит более чем в 2 раза убыток от сотрудников остальных возрастов.**



Портрет корпоративного мошенника

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Образование: высшее образование

— Убыток от преступлений, совершенных сотрудниками с высшим образованием, в среднем в 2-3 выше убытка от преступлений, совершенных сотрудниками без высшего образования.

Род деятельности

— Более чем ¾ мошеннических операций были осуществлены сотрудниками 7 основных подразделений: бухгалтерия, операции, продажи, высшее руководство, работа с клиентами, закупки и финансовый департамент.

Часто мошенники растут по карьерной лестнице быстрее других сотрудников и спрос на рынке труда на них выше

Мошенничество – серьезная угроза

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Знаете ли вы, что:

На основании исследования Report to the nations, которое проводит ассоциация специалистов по расследованию мошенничеств (ACFE):

… полный убыток рассмотренных ACFE случаев составил более 7 млрд долларов,

— … средний убыток на кейс составил 130 тыс. долларов на кейс, в 22% случаев убыток был более 1 млн долларов на кейс,

— … по мнению опрошенных финансовых директоров, компания в среднем теряет 5% в год … ущерб от мошенничества, совершенного владельцем или руководителем компании в 6 раза выше, чем ущерб от мошенничества менеджера, в 17 раз выше ущерба от мошенничества рядовых сотрудников

— … больше всего случаев мошенничества имеет место в области банковских и финансовых услуг, промышленности и государственного управления

— … в среднем от начала мошеннических действий до их выявления проходит 16 месяцев

Эффективность мер по противодействию мошенничеству

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

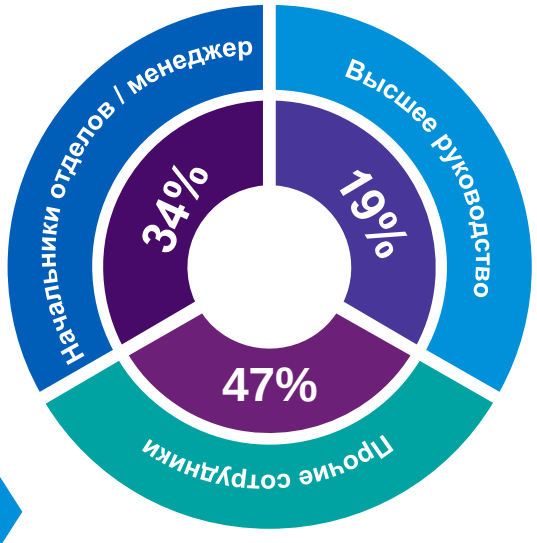
Контроль	Частота использования контроля	Сокращение суммы убытка от мошенничества
Финансовый мониторинг/ анализ данных	37%	58%
Внеплановые аудиторские проверки	37%	54%
Отдел внутреннего аудита	73%	50%
Проверка финансовой отчетности менеджментом	72%	50%
Внешний аудит системы внутренних контролей	67%	50%
Мониторинг руководства	66%	50%
Горячая линия	63%	50%
Политика по противодействию мошенничеству	54%	50%
Тренинги для сотрудников	53%	50%
Тренинги для руководства	52%	50%
Проведение оценки рисков мошенничества	41%	50%
Вознаграждение осведомителям	12%	50%
Независимый аудиторский комитет	61%	48%
Кодекс корпоративной этики	80%	46%
Ротация сотрудников/ Обязательный отпуск	19%	44%
Специальный отдел/ команда по противодействию мошенничеству	41%	40%
Внешний аудит финансовой отчетности	80%	38%
Поощрение сотрудников быть нетерпимыми к мошенническим действиям	54%	33%

Степень влияния мошенничества на бизнес

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

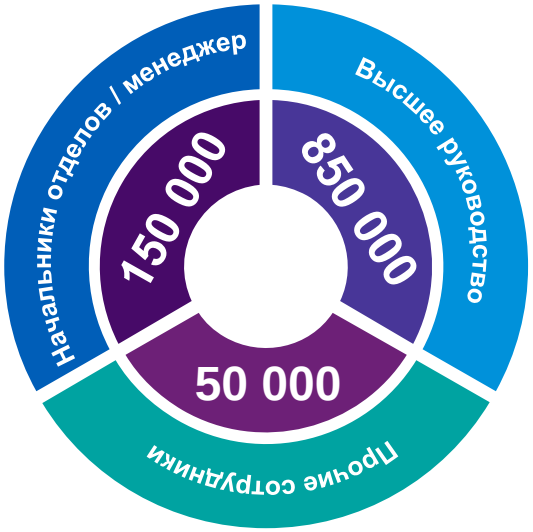
Процент случаев мошенничества в зависимости от уровня преступника*:

— Высшее руководство – 19%;
— Начальники отделов / менеджер – 34%;
— Прочие сотрудники – 47%.



В 50% случаев убыток превысил сумму*:

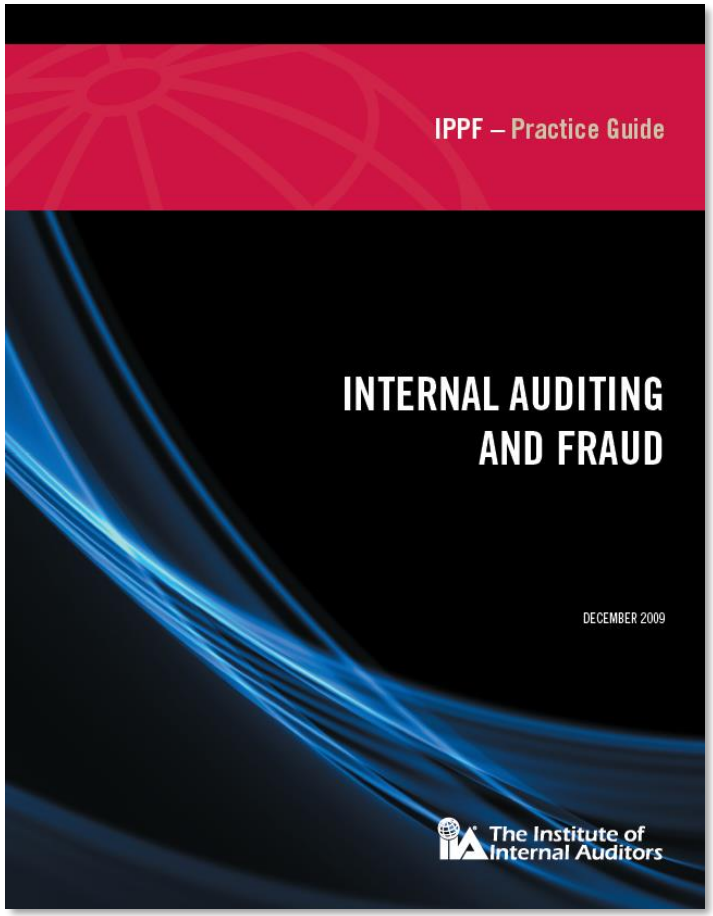
— Высшее руководство – $ 850 000;
— Начальник отделов / менеджер – $ 150 000;
— Обычный служащий – $ 50 000.

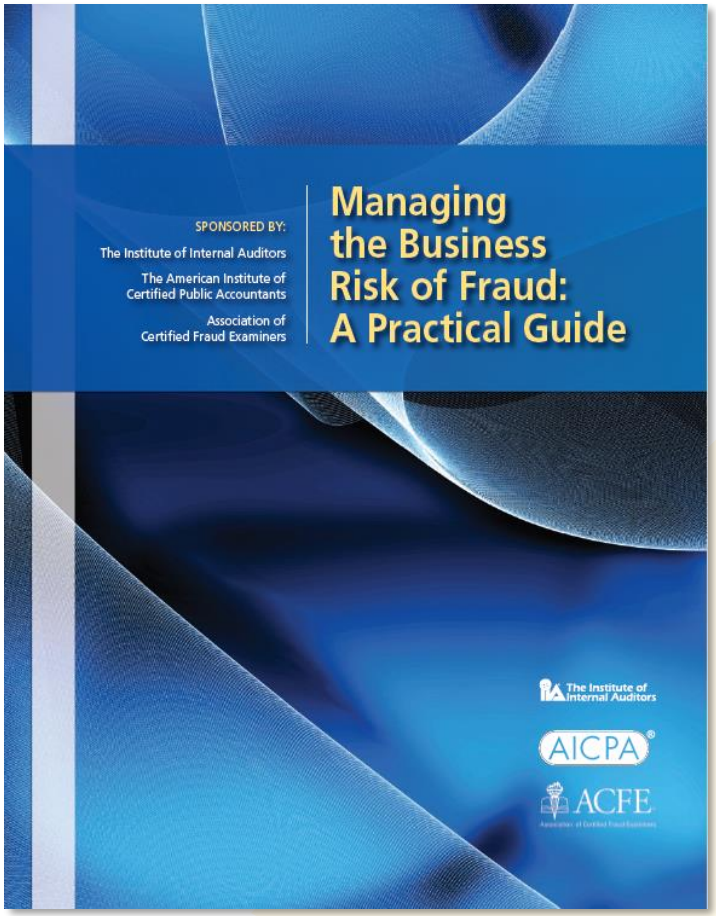


** По данным результатов исследования Association of Certified Fraud Examiners за 2018 год*

Бизнес-процессы, наиболее подверженные риску мошенничества и коррупции

Система противодействия корпоративному мошенничеству





Система противодействия корпоративному мошенничеству

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Меры по снижению существующих рисков

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Меры по снижению существующих рисков можно разделить на три ключевых этапа: предупреждение, обнаружение и ответные действия

Предотвращение	Выявление	Реагирование
Внедрение и совершенствование системы внутренних контролей	Регулярный мониторинг и аудит бизнес процессов	Расследование инцидентов недобросовестного ведения бизнеса
Независимая оценка планируемых проектов	Горячие линии и другие возможности анонимного оповещения для сотрудников	Судебное разбирательство
Проверка на благонадежность контрагентов и сотрудников	Ретроспективный анализ бухгалтерской и управленческой документации	Разработка процедур по предотвращению повторения случаев недобросовестного поведения
Обучение персонала необходимости соблюдения этических норм	Регулярная проверка партнеров на предмет нарушения контрактных обязательств	

Меры по выявлению признаков мошенничества

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Горячая Линия

Аналитические процедуры

- **Анализ существующей системы внутреннего контроля**
- **Проведение аналитических процедур** (анализ и сравнение финансовых и нефинансовых показателей)

Детальные процедуры

- **Проведение интервью с потенциальными свидетелями**
- **Проведение детальных тестирований на основе выборки** (нетипичные транзакции, потенциально рисковые контрагенты)
- **Внеплановая инвентаризация**

Мониторинг сообщений горячей линии

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Горячая линия —единый канал связи (единый телефонный номер/адрес электронной почты/почтовый ящик), позволяющий кроме всего прочего напрямую получать информацию о потенциальных фактах мошенничества, коррупции и иных злоупотреблений с соблюдением анонимности и конфиденциальности информатора (сотрудника, контрагента Объекта проверки).

Успешность работы горячей линии зависит от ряда факторов

- Соблюдение анонимности и конфиденциальности содержания сообщений и личности информатора
- Наличие обратной связи при сохранении анонимности информатора
- Вовлечение высшего руководства и представителей надзорных органов
- Свидетельства безотлагательных и надлежащих действий (расследования)
- Доступность и широкое информирование сотрудников и третьих лиц

Горячая линия — наиболее эффективный канал

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В соответствии с отчетом Ассоциации сертифицированных специалистов по расследованию хищений, наиболее эффективным каналом выявления внутреннего мошенничества в компаниях являются «наводки»:

Как отмечается в отчете, в течение последних шести лет компании уделяли особое внимание внедрению инструментов, направленных на борьбу с мошенничеством и коррупцией. Наиболее популярными среди них являлись:

47,3%

при наличии горячей линии

28,2%

при отсутствии горячей линии

60,1%

Горячая линия

51,6%

Тренинги по противодействию мошенничеству и коррупции для сотрудников

Примеры аналитических процедур

Процедура	Описание
Анализ динамики показателя	Анализ колебаний показателей во времени позволяет обнаружить несвойственные колебания показателей или же отсутствие колебаний в те периоды, когда они ожидаются .
Сравнительный анализ между периодами	Проведение сравнительного анализа исследуемого показателя в разрезе нескольких временных промежутков позволяет обнаружить существенные колебания исследуемого показателя между аналогичными отчетными периодами.
Факторный анализ по имеющемуся критерию	Представление зависимости анализируемого показателя от составляющих его характеристик (факторов), которые могут по-разному влиять на отчетность.
Сравнительный анализ динамики связанных показателей	Составление и анализ динамики двух связанных показателей позволяет обнаружить нелогичные расхождения в их колебаниях в отдельном периоде.
Совокупный анализ динамики финансовых и производственных показателей	Анализ динамики натуральных и (или) удельных показателей (например, потребленной электроэнергии, реализованной продукции и др.) с динамикой связанных финансовых показателей.
Интеллектуальный анализ данных	Общий анализ больших совокупностей данных на наличие подозрительных проводок, исключительно больших или «круглых» сумм, описаний, исполнителей. Методы и примеры использования будут рассмотрены ниже в отдельном разделе.
Анализ показателей нефинансового характера	Анализ показателей нефинансового характера, таких, как штатное расписание и т.д.

Аналитические аномалии

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- **Существенные отклонения фактических показателей (финансовых, производственных, иных нефинансовых) от прогнозных**
- **Отсутствие влияния значимых событий на финансовые и иные показатели**
- **Необъяснимые недостачи или корректировки на складе**
- **Необъяснимые колебания уровня брака**
- **Избыточные закупки, наличие значительных остатков материалов и готовой продукции, низкая оборачиваемость товарно-материальных ценностей**
- **Избыточные пени, неустойки, не предусмотренные условиями договоров**
- **Необоснованные расходы или возмещения**

Примеры детальных процедур

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Процедура	Описание
Выборочная проверка первичной документации	Выборочная проверка первичной документации (договоры, счета, накладные, акты) в областях повышенного риска мошенничества на предмет: — Наличия противоречивой информации в разных документах; — Соответствия операций и их проведения внутренним политикам компании; — Целесообразности операций.
Выборочная проверка бухгалтерских проводок	Выборочная проверка проводок в бухгалтерской системе на предмет: — Своевременности и корректности отражения их в данных бухгалтерского учета; — Подтверждения их первичными документами и т.д.
Инвентаризация	Проверка физического наличия активов в компании

Аномалии. Некорректные проводки

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- **Проводки без документарного подтверждения**
- **Необъяснимые корректировки в дебиторской задолженности, кредиторской задолженности, выручке или расходах**
- **Проводки сделаны сотрудником, который обычно не делает таких проводок**
- **Необычные проводки сделаны близко к концу финансового периода**

Аномалии. Нарушения в первичных документах

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- **Отсутствие первичных документов**
- **Копии документов вместо оригиналов**
- **Отсутствие необходимых подписей в первичных документах**
- **Совпадающие имена, реквизиты или адреса поставщиков и покупателей**
- **Расхождения при сверках задолженности с поставщиками и покупателями**
- **Изменения в документах, внесенные вручную**
- **Исправления в инвентаризационных ведомостях или отсутствие подписей членов комиссии при проведении инвентаризации**

Когда проводят внутренние расследования

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Инциденты, связанные с:

- мошенничеством,
- хищением материальных или денежных средств,
- подлогом документов, обманом,
- нарушением режима охраны объекта,
- утечкой конфиденциальной информации,
- разглашением коммерческой тайны и т.п.

Основания для проведения внутреннего расследования могут быть получены:

- по результатам аудиторской проверки;
- по результатам инвентаризации;
- из официальных и анонимных заявлений сотрудников;
- на основе оперативной информации.

Внутреннее расследование проводят сотрудники, имеющие соответствующие полномочия в компании. К внутреннему расследованию могут быть привлечены внешние консультанты.

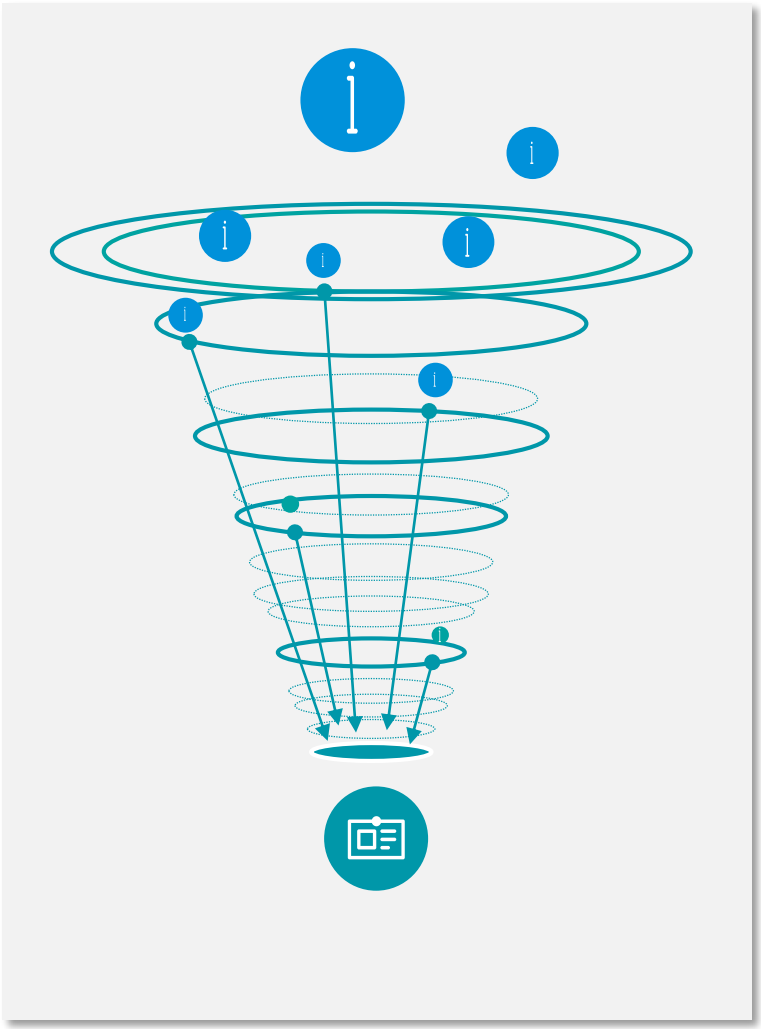
Планирование – вводные

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

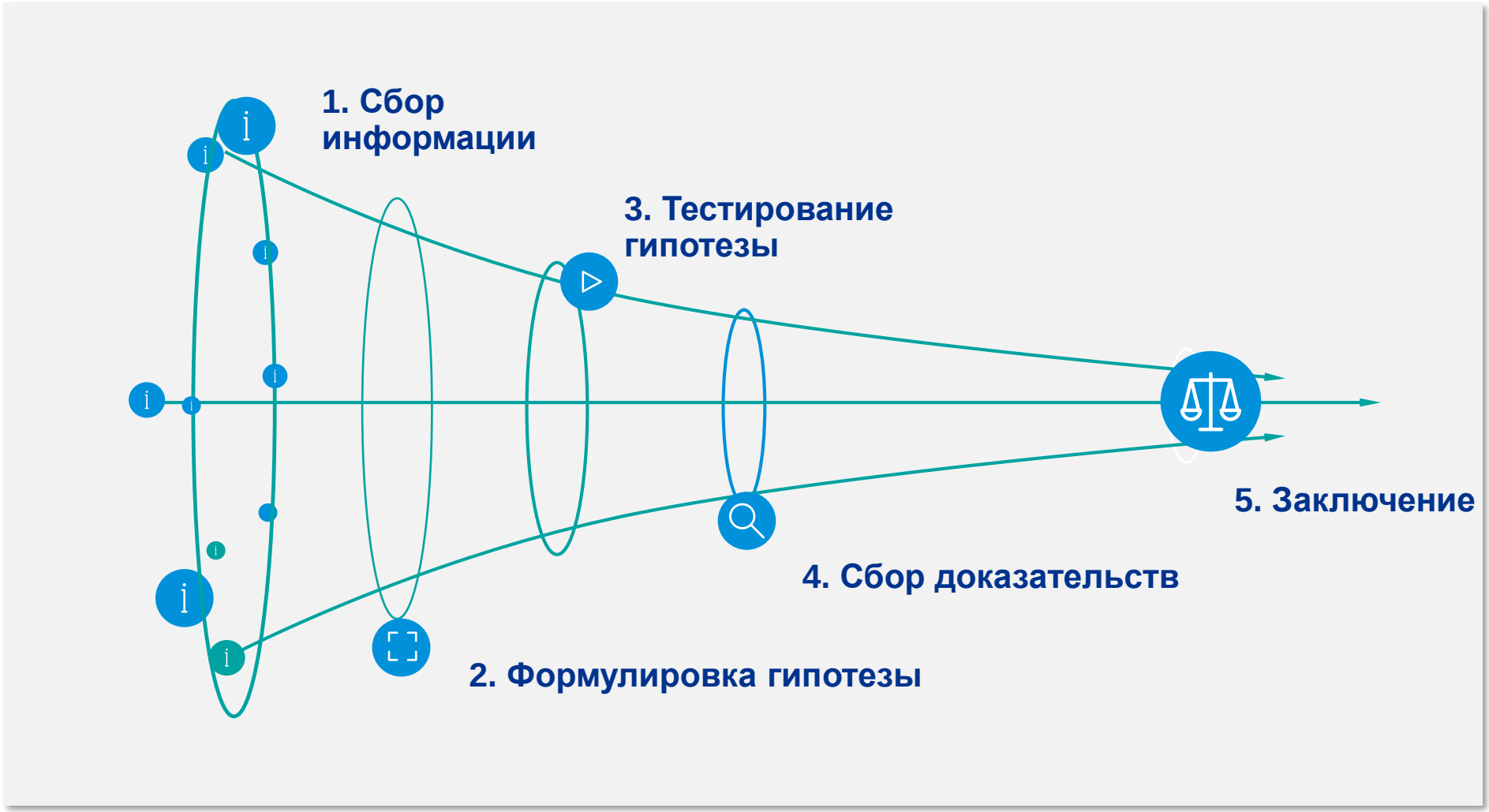
Как правильно спланировать шаги и ресурсы?

Методика и организация этапов

Ресурсы и сроки проверки?			
Доступ к ИТ системам или выгрузки?			
Доступ к прошлым проверкам?			
Сотрудничество с СБ?			
Наличие доверенных лиц/информаторов?			
Качество данных для анализа?			
Сотрудничество / саботаж на местах?			
Бенчмарк цен / условий / процесса?			
Анализ открытых источников?			



Общий подход к проведению



Выбор инструментария и методик

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

	Хищения со складов и в производстве	Искажение авансовых отчетов	Манипуляции тендерами, сговор с поставщиками
Сбор данных внутри Компании			
Анализ внешних источников	?		
Проведение интервью		?	
Привлечение юристов			
Анализ учетных данных			
Анализ контрольной среды			
Форензик ИТ, DLP, SIEM		?	
Обращение в органы	?		
Поиск и возврат активов	?		

Основные проблемы противодейс корпоративному мошенничеству

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Основные проблемы противодействия корпоративному мошенничеству и коррупции:

- Отсутствие формализованной системы оценки и приоритезации рисков корпоративного мошенничества и безопасности.
- Неэффективная коммуникация корпоративных этических ценностей и принципов противодействия корпоративному мошенничеству.
- Неэффективное функционирование каналов сообщений о потенциальных фактах злоупотреблений («горячая линия»).
- Недостаток квалификации сотрудников (как общей, так и специальной).
- Отсутствие координации шагов по противодействию между подразделениями компании.

Особенности интервью с ключевыми сотрудниками

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- В рамках подготовки к интервью необходимо составить **в письменном виде** области/вопросы для обсуждения.
- Если интервью направлено на верификацию информации, то под каждую область/вопрос необходимо иметь примеры документов. Данные документы рекомендуется впоследствии приобщить к протоколу интервью.
- Документы, относящиеся в хозяйственным операциям, позволяют интервьюируемому в дополнение к рассказанному ранее, добавить иные важные детали, которые он мог упустить в связи с давностью происходивших событий.
- В процессе интервью следует избегать вопросов, подразумевающих выражение личного мнения опрашиваемого, например, конструкций: «Как Вы думаете, …», «А что, если бы…».
- Рекомендуем после каждого блока вопросов пересказывать суть полученной информации во избежание непонимания.

Контакты

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Игорь Лебедев

Руководитель Департамента экономической безопасности и управления рисками Факультета экономики и бизнеса

T: +7 (499) 503-4736

E: ilebedev@fa.ru