

6

Что такое ADE Professional Solutions?

ADE Professional Solutions: Компания, специализирующаяся на расследованиях экономических мошенничеств и их предотвращении.

8

Что нужно знать о мошенничествах?

ADE Professional Solutions: Только за последний год в России от экономических преступлений пострадал 71% компаний.

10

В вашей компании совершено мошенничество? Кто-то из сотрудников (управленцев) подозревается в совершении мошеннических действий?

ADE Professional Solutions: Наши сотрудники проведут конфиденциальное и квалифицированное финансовое расследование и предложат вам варианты действий.

12

Вы не доверяете вашему партнеру по бизнесу? Сомневаетесь, что ваш партнер полностью выполняет соглашение о совместной деятельности?

ADE Professional Solutions: Мы поможем вам объективно и независимо оценить ваши взаимоотношения с партнером, а также степень исполнения сторонами обязательств, зафиксированных ранее с учетом выполнения роли третьей стороны при необходимости.

14

Вы получаете финансовую отчетность дивизиона/субхолдинга/ дочерней компании, но что-то подсказывает вам, что данные отчетности не соответствуют действительности?

ADE Professional Solutions: Мы скорректируем финансовую отчетность и покажем вам фактические результаты контролируемого бизнеса с анализом расхождений.

19

Вам докладывают о результатах работы дивизиона/субхолдинга/дочерней компании, но вы предполагаете, что картина приукрашена?

ADE Professional Solutions: Мы проведем детальный анализ финансового результата рассматриваемого бизнеса с количественным делением на объективные и субъективные факторы.

22

Вы хотите оценить, способна ли система внутреннего контроля вашей компании эффективно противостоять мошенническим действиям?

ADE Professional Solutions: Мы проведем тестирование существующих систем внутреннего контроля в разрезе основных бизнес-циклов с учетом отраслевой специфики и предложим варианты повышения надежности системы.

28

У вас уволился «нечистоплотный» сотрудник, и вы не смогли уличить его в мошеннических действиях? Вы хотите предотвратить подобную ситуацию в будущем? Ваш контрагент делает что-то за вашей спиной?

ADE Professional Solutions: Мы оценим трудовые договоры, должностные инструкции сотрудников и договоры с контрагентами с точки зрения возможности предъявления претензий в рамках действующего законодательства.

32

Вы хотите знать, готовы ли ваши информационные системы дать отпор мошенникам?

ADE Professional Solutions: Мы оценим реальную степень надежности вашей информационной системы и проведем превентивные мероприятия с учетом отраслевой специфики.

Наши ключевые ценности

Что такое ADE Professional Solutions?

ADE Professional Solutions – компания, специализирующаяся на расследованиях экономических мошенничеств и их предотвращении.

Передовые технологии в борьбе с мошенничествами

Сотрудники нашей компании являются членами международной Ассоциации сертифицированных специалистов по борьбе с хищениями/мошенничеством (ACFE) и применяют новейшие технологии борьбы с мошенничеством, активно используемые зарубежными компаниями.

Секрет клиента – наш секрет

Мы обеспечиваем конфиденциальность при работе с деликатными проблемами клиентов. Как и в медицине, одна из основополагающих наших задач – не навредить клиенту. Мы соблюдаем максимальную осторожность и подходим к проблемам клиента так, чтобы не поставить под удар его деловую репутацию, не скомпрометировать честное имя сотрудников и контрагентов.

Неизменно высокое качество оказываемых услуг

Наше стремление быть лучшими на рынке опирается на применение внутренних систем контроля качества: проверка соответствия стандартам документации, постоянное повышение квалификации сотрудников, анализ собственного и международного опыта.

Превышение ожиданий клиентов

В рамках проекта мы стараемся не ограничиваться стандартными процедурами, а ищем возможности стать более полезными для клиентов: анализируя деятельность компании и системы ее внутреннего контроля, мы предлагаем рекомендации по их совершенствованию.

Основные принципы нашей работы

Профессионализм

Профессионализм – это основа репутации компании. Наши сотрудники всегда стремятся выполнить проект в срок и на самом высоком уровне качества.

Честность в суждениях

Мы предлагаем клиенту корректные суждения, а также всегда определяем оптимальные пути решения возникших проблем и проблем, которые могут возникнуть в будущем.

Гибкость мышления

Наши сотрудники работают с клиентами в различных отраслях, различных странах и выполняют самые разнообразные проекты, максимально отвечающие потребностям клиента.

У нас нет одинаковых проектов

Способность к гибкому мышлению, отсутствие формального подхода к ведению и выполнению проекта является отличительной чертой наших специалистов.

Постоянное стремление к развитию

Все наши сотрудники прошли или проходят обучение на получение:

- сертификата ACFE (Ассоциация специалистов по расследованию хищений / мошенничества)
- сертификата ACCA (сертификат Британской ассоциации профессиональных бухгалтеров), требующего как минимум трехлетнего постоянного обучения по основным финансовым дисциплинам (МСФО, аудит, финансовый менеджмент и т.д.).

ADE Professional Solutions – одна из немногих компаний в России и СНГ, специализирующаяся на предотвращении экономических мошенничеств.



О мошенничествах

Что нужно знать о мошенничествах?

Только за последний год в России от экономических преступлений пострадал 71% компаний.

По данным исследований Ассоциации сертифицированных специалистов по борьбе с хищениями/мошенничеством, объем корпоративных злоупотреблений и хищений, включая сложные транснациональные схемы, махинации с кредитными картами и другие нарушения, достигает примерно 10% валового мирового продукта. Это означает, что на уровне любой компании или корпорации существует риск потери в среднем 10% выручки в результате действий недобросовестных сотрудников, контрагентов и прочих лиц, тем или иным образом связанных с вашим бизнесом.

Борьба с мошенничеством в отечественных компаниях носит противоречивый характер. Очень часто собственники предприятий, не осознавая этого, не только не противодействуют мошенничествам, но даже поощряют их.

Только в последние 5-10 лет собственники отечественного бизнеса стали осознавать, что внедрение внутрикорпоративной культуры нетерпимости и противодействия мошенничеству в долгосрочном плане может реально привести к повышению капитализации и рейтинга компании.

Традиционно борьбой с мошенничествами в компаниях занимаются подразделение внутреннего аудита и служба безопасности. Однако аудиторские процедуры не всегда эффективны по следующим причинам:

- зависимость от руководства компании;
- недостаток опыта или квалификации;
- иные задачи проведения аудита (например, выявление налоговых рисков);
- уровень существенности (цель внешнего аудита – подтвердить корректность финансовой отчетности во всех ее существенных аспектах, когда уровень существенности может быть выше фактических мошеннических сделок);
- отсутствие информации по операциям, связанным с конфликтами интересов и взяточничеством (подобные операции не всегда очевидны).
- Все способы борьбы с мошенничеством можно подразделить по характеру на два типа – превентивные и карательные.

Карательные меры подразумевают наказание после совершения мошеннических деяний, и, кроме того, преследуют такую цель, как воспитание у сотрудников компании понимания наказуемости преступлений должностных лиц и нетерпимого отношения к ним. Примером таких мер может быть заведение уголовного дела за кражу имущества компании, увольнение сотрудника за дачу взятки и прочее.

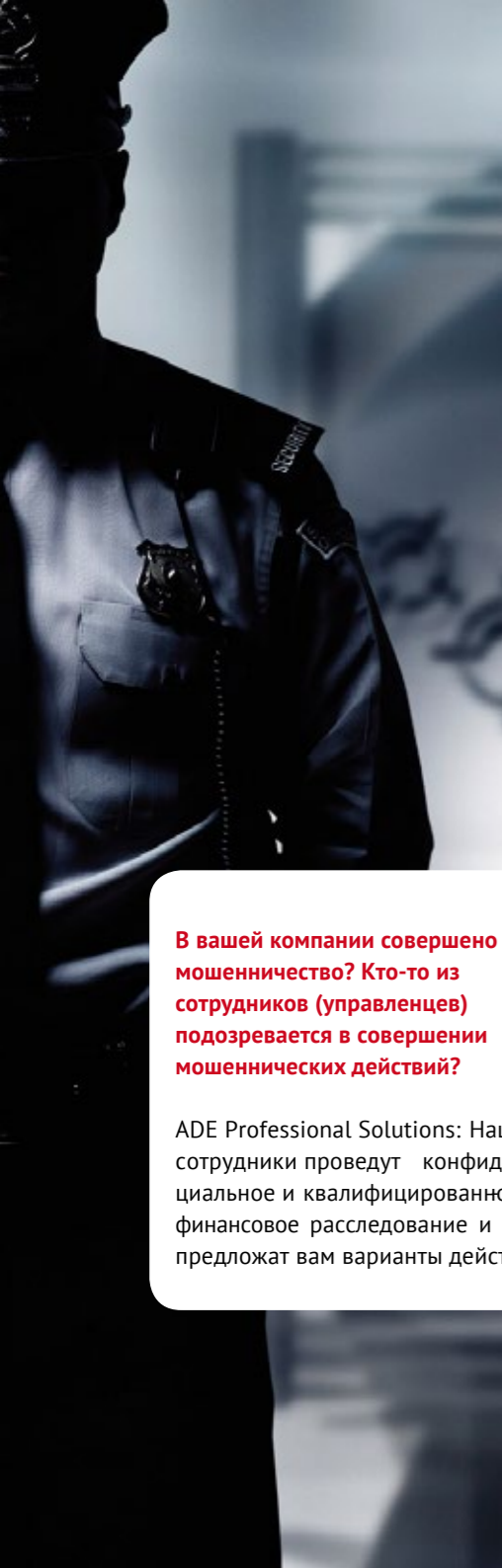
Превентивные меры представляют собой организацию интеллектуальных барьеров на пути совершения возможных мошеннических схем.

Если карательные меры обычно приводятся в исполнение руководством или внутренними службами компании, то настройку превентивных мер при отсутствии опыта можно поручить только профессионалам.



Отличие финансовых расследований от аудиторской проверки

Фактор	Аудит	Финансовые расследования
Периодичность	Регулярно Аудит проводится на регулярной основе.	Нерегулярно Финансовые расследования нерегулярны и проводятся при наличии существенного повода (например, возникшие подозрения в отношении деятельности Директора по продажам).
Объем	Общий Общий анализ и аудит всех областей финансового учета в зависимости от уровня существенности.	Специфичный Проводится с целью подтверждения определенных подозрений/допущений (т.е. исследуется та область финансовой отчетности, в отношении которой существуют подозрения в наличии злоупотреблений).
Цель	Мнение/заключение Аудит обычно проводится с целью выразить мнение о достоверности финансовой отчетности, а также соответствующей финансовой информации.	Подтверждение наличия вины Финансовое расследование проводится обычно с целью подтверждения наличия злоупотребления/факта мошенничества, а также установления виновных в совершении данного злоупотребления лиц.
Отношение	Отношения, не носящие характер противостояния Аудит по своей сути не носит характер постоянного противостояния объекту.	Отношения противостояния Поскольку целью финансового расследования является установление вины и поиск виновного, налицо отношения противостояния с объектом.
Методология	Методика проведения аудита Основа проведения аудита состоит в изучении финансовой информации.	Методика финансового расследования Финансовые расследования обязательно содержат: 1) изучение первичных документов; 2) анализ внешней информации; 3) интервью.
Презумпция	Профессиональный скептицизм В соответствии с законом, специалист обязан проводить аудит, руководствуясь профессиональным скептицизмом.	Подтверждение Любое финансовое расследование осуществляется для подтверждения состава корпоративного злоупотребления или подтверждения его отсутствия.



Расследование фактов мошенничества

ADE PROFESSIONAL SOLUTIONS

Если мошенничество уже произошло, у компании возникает целый ряд вопросов:
Как это случилось?
Кто виноват?
Каков ущерб, где теперь деньги и как их вернуть?
Как не допустить повторения?

В вашей компании совершено мошенничество? Кто-то из сотрудников (управленцев) подозревается в совершении мошеннических действий?

ADE Professional Solutions: Наши сотрудники проведут конфиденциальное и квалифицированное финансовое расследование и предложат вам варианты действий.

В ряде случаев поиск доказательств произошедшего мошенничества понятен и прост. Но иногда обстоятельства могут оказаться весьма запутанными и замаскированными. В конкретной ситуации могут быть так или иначе замешаны клиенты, поставщики, дистрибьюторы, сотрудники или даже руководство компании. Зачастую в подобных случаях присутствует сговор двух и более сотрудников или сговор сотрудника с внешними контрагентами. Факт мошенничества часто оказывается сложным для расследования и поэтому работа с ним требует специальных навыков.

1 Первым этапом в расследовании является анализ имеющейся информации. Анализируются бизнес-процессы в зоне возможного риска, бухгалтерская информация, финансовая отчетность, взаимоотношения с контрагентами и так далее. В случае необходимости может быть проведена целевая проверка бизнес-процессов подразделением внутреннего аудита компании или внешними консультантами.

2 В рамках второго этапа на основании имеющихся данных разрабатываются возможные сценарии случившегося. Каждая схема мошенничества имеет свои характерные черты и приметы, знание которых помогает в подготовке сценариев. Разработанный сценарий должен отвечать на следующие вопросы:

- кто может быть вовлечен;
- какова общая схема действий;
- почему предположение верно;
- каковы методы сокрытия следов мошенничества;
- каковы временные рамки расследуемого дела (прошлое, настоящее, будущее);
- как выглядит поэтапная схема мошенничества.

Кроме этого, в рамках каждого сценария проводится анализ методов сбора доказательств. Определяется, окажутся ли потенциальные доказательства в документах компании или во внешних источниках, будут ли доказательства прямыми или косвенными, кто может оказаться свидетелем.

3 Третьим этапом является проверка (тестирование) разработанных сценариев. Проверка должна показать, является ли сценарий доказуемым. Подтверждает ли имеющаяся фактическая информация какой-либо из разработанных сценариев.

4 Целью четвертого этапа является доработка сценариев с учетом полученной в ходе тестирования информации. Результатом этого этапа становится уточненный сценарий мошенничества или отказ от выдвинутого сценария.

Когда реалистичный доказуемый сценарий готов, можно переходить к завершению расследования – сбору документальных доказательств и проведению интервью со свидетелями и подозреваемыми. В соответствии с методологией расследования, доказательства собираются по принципу «от общего к частному». Подозреваемый в совершении мошенничества интервьюируется последним, когда уже собрана необходимая информация об обстоятельствах инцидента.

Услуги ADE Professional Solutions включают:

1. Воспроизведение и документирование хронологии свершившегося факта мошеннических действий с учетом обнаруженных данных (опрос свидетелей, подборка документов);
2. Классификацию факта мошенничества с точки зрения возникновения ответственности:
 - Уголовная (УК РФ);
 - Гражданско-правовая (ГК РФ);
 - Дисциплинарная (ТК РФ);
 - Корпоративная (Кодекс корпоративного поведения, ТК РФ);
3. Резюме достаточности доказательств и фактов для привлечения к одному из видов ответственности;
4. Расчет прямого и, при возможности, косвенного ущерба от противоправных действий с подборкой документального подтверждения данной информации;
5. Подготовку рекомендаций по внедрению превентивных мер в подразделениях компании для снижения риска возникновения аналогичного вида мошеннических действий.



Независимая оценка соблюдения партнерских соглашений (соглашение о совместной деятельности и т.п.)

Вы не доверяете вашему партнеру по бизнесу? Сомневаетесь, что ваш партнер полностью выполняет соглашение о совместной деятельности?

ADE Professional Solutions: Мы поможем вам объективно и независимо оценить ваши взаимоотношения с партнером, а так же степень исполнения сторонами обязательств, зафиксированных ранее с учетом выполнения роли третьей стороны при необходимости.

При организации совместной деятельности или подписании соглашений о покупке акций участники сделки часто подписываются под долгосрочными взаимными обязательствами. По истечении определенного периода возникает необходимость оценки выполнения этих обязательств. Оптимальным решением в такой ситуации будет проведение оценки независимой стороной.

Независимый анализ становится особенно актуальным в том случае, когда оплата сделки осуществляется в несколько этапов в течение определен-

ного времени. Например, последний платеж привязан к финансовому показателю за период.

Очень часто инвестор в силу непрозрачности бизнес-процессов партнера бывает серьезно ущемлен в правах.

Наша компания поможет объективно оценить выполнение (или невыполнение) обязательств по соглашению о продаже акций или соглашению о совместной деятельности, а также обеспечить внедрение процедур контроля, которые позволят свести к минимуму непрозрачность и субъективность пред-

ставлений о хозяйственных процессах.

Проведение независимой оценки выполнения партнерских соглашений позволит партнерам аргументированно обсуждать сложившиеся взаимоотношения и перспективы дальнейшей совместной деятельности.

Независимое подтверждение выполнения взаимных обязательств и условий соглашения повысит уровень взаимного доверия партнеров.



Услуги ADE Professional Solutions включают:

1. Определение обязательств каждого из партнеров в рамках соглашений о приобретении акций или соглашений о совместной деятельности;
2. Приоритезация условий и обязательств;
3. Постатейный анализ исполнения партнерами обязательств по соглашению, включая анализ по принципу «суть над формой» в отношении всех хозяйственных операций;
4. Подготовку заключения о выполнении взаимных обязательств, а также расчет экономического эффекта от невыполнения (позднего исполнения) условий;
5. Выступление в качестве арбитра при обсуждении исполнения взаимных обязательств партнерами.

Оценка достоверности финансовой отчетности Оценка рисков наличия «косметики»

Одним из самых распространенных видов мошенничества является подделка финансовой отчетности. Эта проблема актуальна в основном для компаний средних размеров. Однако практика показывает, что и крупные публичные корпорации сталкиваются с риском подделки финансовой отчетности (из иностранной практики: Enron, Parmalat, WorldCom, Wirecard из российской практики: группа «Нутритек»).

Наиболее актуальна указанная проблема для пользователей отчетности, которым в результате мошеннических действий руководства/акционеров недоступна оценка объективных результатов деятельности компании:

- заемщики (банки и другие кредитные организации);
- потенциальные покупатели бизнеса или портфельные инвесторы;
- акционеры.

Фальсификация отчетности влияет на правильность и обоснованность стратегических решений, которые принимаются на основе анализа полученной информации. Независимая оценка достоверности финансовой отчетности необходима для принятия своевременных, правильных и экономически обоснованных решений.

Основными предпосылками для наличия данного вида мошенничества являются:

- отсутствие внутренних служб аудита либо загрузка этих служб нетипичными для них обязанностями;
- формальный характер внешнего аудита (к примеру, для российской практики типично, когда аудиторское заключение подписывается в целях соответствия законодательству или для проверки налоговых рисков);
- отсутствие независимых компетентных органов, способных контролировать риск искажения отчетности (комитет по аудиту при Совете Директоров, независимый директор в Совете Директоров, который отвечает за учет и отчетность);
- формальное отношение собственника к финансовой отчетности (существует альтернативный учет, который предоставляется акционерам);
- инициирование манипуляций с отчетностью со стороны руководства, мажоритарного акционера.

Вы получаете финансовую отчетность дивизиона /субхолдинга/ дочерней компании, но что-то подсказывает вам, что данные отчетности не соответствуют действительности?

ADE Professional Solutions: Мы скорректируем финансовую отчетность и покажем вам фактические результаты контролируемого бизнеса с анализом расхождений.

Иностранная практика

Ниже приводится статистика Комиссии по ценным бумагам США (SEC) в отношении манипуляций с финансовой отчетностью (по степени распространенности):

№	Вид манипуляции	Распространенность (% по отношению к общему количеству зарегистрированных случаев)
1	Завышение выручки/несвоевременное признание выручки	26%
2	Занижение расходов	21%
3	Неполное или необъективное раскрытие в отчетности (полнота, объективность)	9%
4	Исключение из списка консолидируемых компаний «неудобных» компаний специального назначения (на которых, например, имеются задолженность или убытки)	5%
5	Неполное раскрытие операций с аффилированными лицами	5%
6	Некорректное отражение бартертных операций и операций с обратным выкупом	4%
7	Некорректное или неполное раскрытие забалансовых операций	1%
8	Прочие	29%
Итого:		100%

Оценка достоверности финансовой отчетности

Оценка рисков наличия «косметики»

По нашему опыту, для российского рынка актуальны следующие основные схемы манипулирования с отчетностью:

1 Некорректное раскрытие/неотражение забалансовых операций.

В российской практике мошенничеств с отчетностью занимает несравненно большее значение. Наличие забалансовых операций, внесистемных оборотов или второй кассы в той или иной степени актуально для половины компаний второго эшелона.

2 Неполное раскрытие операций с аффилированными лицами.

Отсутствие требования российского бухгалтерского учета предоставлять консолидированную отчетность для групп компаний, а также, отсутствие санкций за некорректное раскрытие аффилированности (по сравнению с законодательством США и Европы) позволяет нарушать требования и рекомендации законодательства в отношении раскрытия операций с аффилированными лицами.

Пример из практики:

30% выручки компании поступает на личные денежные средствами и не проводится по бухгалтерскому учету. Аналогично, из данного альтернативного источника доходов осуществляются расходы (личные расходы акционеров, заработная плата и прочие расходы). Компания ведет управленческий учет,

который существенно отличается от официального учета. В соответствии с данными бухгалтерской отчетности компания убыточна и не платит налоги. В управленческом учете есть чистая прибыль, которая учитывается по кассовому методу. Управленческий учет доступен только для руководства и мажоритарного акционера.

Пример из практики:

При проведении должной проверки операционных затрат бизнеса (управление недвижимостью) было обнаружено, что компании оказывают услуги (клининг) три юридических лица, которые принадлежат владельцам бизнеса. Данные затраты по сути представляли собой скрытые дивиденды, которые

выводились через данные аффилированные структуры для оптимизации налогообложения (компании использовали упрощенную систему налогообложения). В результате реальная операционная прибыль бизнеса была увеличена на 30%.



Российская практика

3 Отражение хозяйственных операций «задним числом» (backdating).

Этот вид манипуляций с отчетностью представляет собой искусственное завышение выручки или занижение затрат путем манипулирования периодом отражения хозяйственной операции.

4 Косметические операции с отчетностью/манипулирование финансовым результатом.

Данный вид мошенничества представляет собой (помимо backdating) создание и отражение фиктивных первичных документов с целью улучшения финансовых показателей бизнеса.

Пример из практики:

Для того, чтобы получить очередной кредит в банке и попасть в публичный рейтинг известного российского рейтингового агентства, крупный химический холдинг осуществлял такие операции: в следующем за отчетным

периоде выпускались счета на оказание услуг и на продажу продукции. Между тем счета были датированы предыдущим периодом и уже были отражены. В результате этих действий была искусственно завышена выручка по данным бухгалтерского учета.

Пример из практики:

Несколько дочерних предприятий крупного иностранного холдинга (производство стеклотары) ежеквартально отчитываются в зарубежную материнскую компанию в течение 30 дней после окончания отчетного периода. Соответственно при подготовке отчетности за 12 месяцев в феврале (когда были готовы фактические данные в соответствии с МСФО) прогноз (11 месяцев факт + прогноз) уже был загружен в учетную систему корпорации. Фактический результат оказался существенно хуже того, который уже был заявлен в головную компанию. Финансовые директора предприятий (система вознаграждений которых увязана с фактическим результатом) осуществляют следующие косметические операции с отчетностью:

- Признание выручки по нескольким счетам, которые ранее стояли на счете «Товары в пути», обосновывая это переходом рисков к покупателю на основании Incoterms;
- Уменьшение резерва по дебиторской задолженности (появились новая информация о безнадежных дебиторах, которые якобы нашли средства, чтобы оплатить задолженность);
- Сторнирование административных расходов из отчета о прибылях и убытках и капитализация в стоимости запасов;
- Манипуляции со сроками амортизации основных производственных фондов (например, пересмотр сроков в течение отчетного периода);
- Манипуляции с резервом под неликвидные запасы.

По нашему опыту, даже при наличии внешнего аудита данные манипуляции с отчетностью часто остаются незамеченными. В основном аудиторские компании анализируют налоговые риски, а многие вообще берут вознаграждение только за наличие формального заключения.

По результатам нашей работы клиент получит следующее (пример):

ЕБИТДА (по данным отчетности клиента)	350 KUSD
Корректировки:	
Списание фиктивной дебиторской задолженности	(50)
Завышение выручки (товары на консигнации у дистрибуторов)	(150)
Неотражение резерва по судебным искам	(100)
Дополнительные обязательства по гарантийному обслуживанию, выведенные на техническую компанию «А»	(300)
Затраты на заработную плату, не отраженную по бухучету	(200)
Скрытая выручка, которая остается на аффилированном лице «А»	500
Занижение операционных расходов (непроведенные счета за транспортные услуги)	(150)
Завышение ТМЦ (неликвиды на складе)	(50)
ЕБИТДА скорректированная	(150) KUSD

Услуги ADE Professional Solutions включают:



Объективные результаты нашей работы помогают руководству и акционерам компании в принятии правильных и экономически обоснованных решений.

1. Детальный анализ отчетности компании/группы с учетом существенности статей доходов, расходов, активов и обязательств;
2. Оценка вероятности косметических операций по каждому из видов активов/обязательств, а также доходов и расходов;
3. Оценка финансовой отчетности на наличие забалансовых операций;
4. Тестирование финансовой отчетности на наличие операций с аффилированными лицами;
5. Тестирование финансовой отчетности на наличие операций, проведенных задним числом;
6. Финансовый анализ хозяйственных операций по принципу «суть над формой» с учетом существенности;
7. Подготовка скорректированной отчетности с учетом результатов работы пунктов 1-6 (выделение эффекта косметических операций в отчетности).

Проверка достоверности (или независимая оценка) результатов деятельности компании, дочерней компании, филиала, направления бизнеса

Иногда менеджмент компании (группы) по разным причинам не видит объективные результаты деятельности компании/сегмента/филиала (очищенные от «косметических» операций). Это сильно искажает правильность и обоснованность стратегических решений, которые принимаются на основе анализа получаемой информации. Независимая оценка достоверности финансовой отчетности необходима для принятия своевременных, правильных и экономически обоснованных решений.

Негативно повлиять на объективность предоставляемых руководством данных могут следующие ситуации:

- на уровне управляющей компании отсутствует служба аудита (или ее ресурсов недостаточно);
- служба внутреннего аудита не является в достаточной степени независимой в рамках группы (например, подчиняется не Совету Директоров, а непосредственно одному из исполнительных органов (Вице-президенту по финансам));
- Компетентное независимое мнение может потребоваться руководству компании для разрешения спорных ситуаций и может стать в споре решающим аргументом.

Мы проведем детальный анализ финансового результата рассматриваемого бизнеса с количественным делением данного результата на 2 категории факторов:

- Объективные (результаты воздействия внешней среды, рыночных тенденций и т.д.)
- Субъективные (убытки по причине неэффективных решений руководства);

Существует мнение, что посторонние эксперты не могут в достаточной степени компетентно и глубоко разобраться во внутренней специфике бизнеса и сделать правильные выводы. Однако, исходя из нашего практического опыта, объективность суждения независимого компетентного источника в большинстве случаев несравненно выше, чем мнение внутреннего отдела аудита, финансовой службы или другой внутренней службы.

Вам докладывают о результатах работы дивизиона / субхолдинга/ дочерней компании, но вы предполагаете, что картина приукрашена?

ADE Professional Solutions: Мы проведем детальный анализ финансового результата рассматриваемого бизнеса с количественным делением на объективные и субъективные факторы.

Важные моменты анализа:

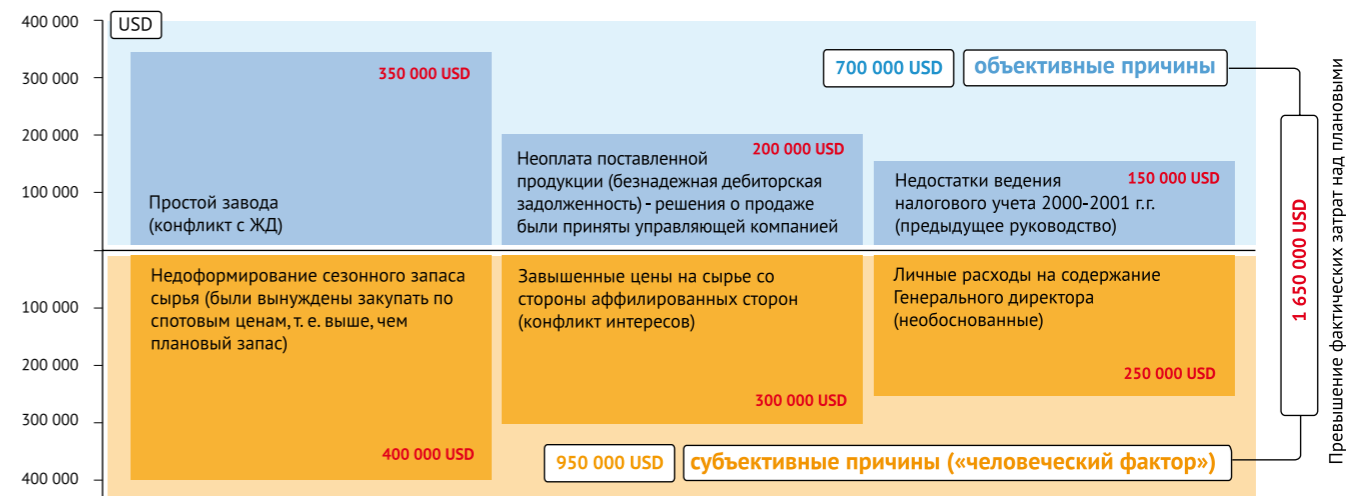
1 До того, как проводить объективный анализ финансового результата, необходимо подготовить проформу Отчета о совокупном доходе данного сегмента в соответствии с МСФО (поскольку международные стандарты в большей степени отражают суть над формой). Принципиально к российскому учету делаются следующие поправки:

- комбинация/консолидация технических компаний, контролируемых обществ;
- консолидация внесистемных оборотов (управленческий учет, который не проходит в РСБУ);
- списание безнадежных активов (дебиторская задолженность, запасы и прочие оборотные активы)
- начисление резервов под осуществленные затраты (резерв по непроведенным вовремя счетам, начисление налоговой задолженности, судебные претензии и прочее)
- переоценка финансовых активов и обязательств;
- прочие.

2 Необходимо принимать во внимание, что в большинстве случаев заинтересованная сторона будет не согласна с результатами подготовленного анализа (в основном в части субъективных причин), и тогда это будет являться исключительно независимым мнением Консультанта, которое будет доведено до Заказчика.

3 В ряде случаев результаты работы должны вестись в строго конфиденциальном режиме (т.е. предоставляться только Заказчику).

Пример результатов, полученных по итогам независимой оценки:



Услуги ADE Professional Solutions включают:

1. Детальный анализ отчетности компании/ направления/ бизнес-сегмента с учетом существенности статей доходов, расходов, активов и обязательств компании (включая горизонтальный и вертикальный анализ отчетности);
2. Подготовку независимой объективной картины финансового результата компании/ направления/ бизнес-сегмента с разбивкой на объективные и субъективные факторы (см. пример выше).
3. Презентация собственного независимого мнения в отношении финансового результата и финансового состояния компании/ направления/ бизнес-сегмента на Совете Директоров, Правлении и прочих управляющих органах.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля и предотвращения мошенничества

Выявление типовых схем присвоения активов

При первом взгляде на корпоративные мошенничества создается впечатление, что «нечистоплотные» сотрудники компаний проявляют невероятную выдумку. Сценарии, используемые злоумышленниками, настолько разнообразны и хитроумны, что противодействие им кажется задачей достойной Шерлока Холмса. Однако при более детальном рассмотрении оказывается, что новые схемы корпоративных мошенничеств появляются редко, а старые классифицированы и подробно описаны в специальной литературе.

Но вне зависимости от того, является схема известной или нет, ключевым моментом, объединяющим все схемы, является наличие у сотрудника возможности совершить противоправные действия. Задача компании – построить систему внутреннего контроля, которая минимизирует такие возможности. Зачастую внедрение дополнительного контроля в рискованном бизнес-процессе не будет стоить компании никаких затрат. Например, введение дополнительной авторизации предоставляемой клиенту скидки поможет исключить потери, связанные с неправомерным увеличением скидки.

Вы хотите оценить, способна ли система внутреннего контроля вашей компании эффективно противостоять мошенническим действиям?

ADE Professional Solutions: Мы проведем тестирование существующих систем внутреннего контроля в разрезе основных бизнес-циклов с учетом отраслевой специфики и предложим варианты усиления степени надежности системы.

Подход ADE Professional Solutions заключается в следующем:

Мы определяем, какие из типовых схем мошенничеств потенциально применимы к рассматриваемому бизнесу. После этого мы проводим анализ действующей системы внутреннего контроля и устанавливаем, насколько действующие бизнес процессы готовы своевременно выявить и предотвратить злоупотребления.

Исходя из нашего опыта, большинство прямых финансовых потерь, которые компании понесли вследствие противоправных действий сотрудников, могли быть предотвращены.

Мошенничество с имуществом Компании является наиболее распространенным. Все мошеннические действия с имуществом Компании можно разделить на три группы:

1. Мошенничество с денежными средствами (как с наиболее ликвидным активом).
2. Мошенничество с расходами.
3. Мошенничество с товарно-материальными ценностями и прочими неденежными активами.

Мошенничество с денежными средствами

Мошенничества могут быть реализованы в отношении: (Обе схемы одинаково распространены в отечественных предприятиях.)

Вариант 1 – денежных средств, которые не попали в учет компании в результате мошеннических действий.

Вариант 2 – денежных средств, уже отраженных в учете компании (прошедших по счетам или кассе);

Вариант 1, при котором деньги не «засветились» в компании, включает следующие типовые примеры:

«Естественная убыль» при продаже товаров

Продавец отпускает товар, получает оплату, но не отражает ее как поступление по кассе/расчетному счету (и соответственно бухгалтерскому учету).

При использовании кассового аппарата выручку по нему либо не проводят, либо осуществляют взлом аппарата и скручивают показатель выручки.

Обнаружить данный вид мошенничества можно только косвенным путем, выявив недостачу товара. Это возможно лишь при наличии должного контроля за движением товара.

Мошенничество через оказание услуг путем сговора поставщика услуги с потребителем

Пример из практики: Продавец киоска по распространению печатной продукции берет премию у издателя за приоритетную выкладку его продукции, размещая газеты и журналы данного издателя поверх остальных на прилавке. Данную побочную

услугу невозможно отследить через товарно-материальный баланс. Подобные схемы могут быть исключены только путем сравнения работы точек продаж (сравнительный анализ), а также через очные ставки или информацию, полученную от самих контрагентов.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля и предотвращения мошенничеств.

Выявление типовых схем присвоения активов

Мнимый простой производственного актива

Очень распространенный вид мошенничества (Вариант 1). Основной принцип – декларирование простоя, когда фактически актив эксплуатируется.

Пример из практики:

При сдаче коммерческого объекта недвижимости в аренду управляющий, в круг ответственности которого попадает заключение договоров с арендаторами, сдавал в краткосрочную аренду по устным договоренностям пустующие площади. Оплата производилась непосредственно управляющему минуя кассу компании. Площади в отчете декларировались временно свободными в процессе поиска арендатора.

В данном случае эффективным методом борьбы является аналитический контроль. Например, рассчитать относительные показатели эффективности на единицу проданной продукции (например, фактический процент загрузки площадей в течение определенного периода) и контролировать данные показатели. Другим эффективным механизмом может стать установление для менеджера минимальной планки по относительному показателю и привязки его вознаграждения к достижению этих показателей.

Манипуляция с «плохими» долгами

Один из наиболее распространенных видов мошенничества – манипулирование несобираемой дебиторской задолженностью.

Пример из практики:

Треjder-сотрудник крупной нефтяной компании заключает с аффилированной компанией договор поставки нефтепродуктов без предоплаты. Компания аффилирована с трейдером через ее владельца, который является его другом и соучастником схемы. Товар отгружается аффилированной структуре, которая, в свою очередь, реализует нефтепродукты на рынке и не оплачивает свою задолженность в положенные сроки. В учете создается резерв под данную дебиторскую задолженность.

Наиболее эффективными превентивными инструментами борьбы с такими мошенничествами является построение процедуры согласования контрагентов и условий договоров (выстраивание системы, исключающей возможность сговора с аффилированной структурой), а также работа юридической службы и службы безопасности по анализу состоятельности контрагентов и возможности взыскания активов для компенсации задолженности.

Вариант 2: Схемы с выводом денежных средств, «засвеченных» в учете компании:

Классическая кража денежных средств из кассы.

Кража может быть совершена открыто под собственным регистрационным именем (паролем) или с использованием чужих регистрационных данных.

Ключевым механизмом борьбы со схемами хищения денежных средств со счетов и из кассы компании является разделение обязанностей и ответственности. Каждая из следующих функций (в идеале) должна выполняться отдельным сотрудником:

- получение наличных денежных средств;
- подсчет денежных средств;
- сверка с банком;
- отражение операций в бухгалтерском учете;
- проведение платежей.

Мошенничество с расходами компании

Расходы, производимые за счет компании в интересах конкретного заинтересованного лица, а не бизнеса компании.

Типовые примеры мошенничества с расходами компании:



Счета от «карманных» компаний.

Менеджер, отвечающий за заключение договоров с контрагентами, встраивает в цепочку поставщиков свою собственную техническую компанию, на которой «оседает» часть средств компании. **«Фальшивые возвраты».** Менеджер, отвечающий за реализацию продукции, отражает возврат продукции покупателем и выдачу денежных средств покупателю. На самом деле денежные средства присваиваются менеджером, а товар обратно в компанию не поступает. Данная схема обычно используется в розничной торговле, где существует обращение наличных

денежных средств. Подобные операции типичны для компаний, в которых отсутствуют процедуры сплошной инвентаризации товаров.

Манипуляция со скидками.

Продавец озвучивает покупателю скидку в размере, например, 10%, а отчитывается о продаже с 20%-ной скидкой, оставляя разницу себе. Определить наличие этого вида мошенничества можно осуществив контрольную закупку. Для более крупных масштабов эффективно проведение аналитических процедур: анализа средней скидки и объяснения расхождений от периода к периоду и по сравнению с аналогами.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля и предотвращения мошенничеств.

Выявление типовых схем присвоения активов

Манипулирование фондом заработной платы

- расходы на «мертвые души» – выплаты уволенным или несуществующим сотрудникам;
- манипуляции с табелями фактически отработанного времени и ставками сотрудников при сдельной оплате;
- манипуляции с возмещением расходов (отпускные, страховка, командировочные и прочее).

Финансирование личных расходов за счет компании

Вид злоупотреблений, распространенный практически во всех компаниях:

- оплата личных расходов служебными пластиковыми картами;
- оплата личных расходов по выставленным счетам с самоличной авторизацией.

Пример из практики:

Члены Правления крупной российской государственной компании пользовались корпоративными кредитными картами без установленного лимита кредита. При анализе выписок банка по расходам, осуществленным с карточек, были выявлены следующие расходы:

- оплата эскорт-услуг в командировках;
- оплата счетов за личный телефон;
- оплата бензина для автомобиля супруги.

В соответствии с контрактом и внутренними положениями и регламентами, права на компенсацию этих расходов за счет компании у данных членов Правления не было.

Существование вышеописанных схем возможно в двух случаях:

1 Отсутствие принципа разграничения полномочий (принципа независимости). Недопустимо, чтобы сотрудник имел возможность единолично делать заказ и оплачивать его со счетов компании.

2 Наличие сговора должностных лиц. Даже при наличии разграничения полномочий система контроля может быть неэффективной при наличии сговора сотрудников.

Мошенничество с товарно-материальными ценностями и прочими неденежными активами

Существует два варианта мошенничества с неденежными активами Компании: они могут быть использованы не по назначению либо украдены.

Нецелевое использование активов Компании многими рассматривается не как мошенничество, а скорее как заимствование у компании производственных ресурсов.

Прямой убыток обычно не существен по сравнению с другими схемами, однако он не учитывает того, что сотрудник конкурирует с компанией и осуществляет собственные проекты в рабочее время.

Кража имущества осуществляется в следующих вариантах:

- неприкрытое воровство (с надеждой на безнаказанность, например, при увольнении);
- списание работоспособных активов на убытки в качестве неликвидов, нормальной убыли, пересортицы;
- фальшивые накладные на отпуск товара;
- фиктивные продажи.

Схемы мошенничества с товарно-материальными ценностями и прочими неденежными активами появляются в основном в результате отсутствия должной системы контроля в рамках бизнес-циклов: «запасы и материальные ценности», «закупки», «продажи», «инвестиционная программа», а также

вследствие отсутствия прописанной в договорах материальной ответственности.

Пример из практики:

Компания не проводила инвентаризации на одном из своих удаленных складов в течение 5 лет. При проведении аудита обнаружилось, что 30% деталей, числящихся на складе, отсутствуют. Выяснилось, что заведующий складом продавал детали. С ним не был подписан договор материальной ответственности, более того, заработную плату он получал на руки через «серую» схему, что исключило возможность предъявления претензий.



Услуги ADE Professional Solutions включают:

- Подготовку схемы основных бизнес-процессов компании с учетом существенности и ликвидности активов, а также количества и удаленности филиалов/ подразделений/ дочерних компаний;
- Анализ существующей системы контроля и проектирование продуктивных изменений в ней;
- Оценку степени надежности существующей системы контроля по каждому из бизнес-циклов, включая тестирование устойчивости к типовым схемам мошенничества;
- Презентацию независимого мнения на Правлении, Совете Директоров, Наблюдательном Совете и прочих органах управления компанией/ группой;
- Обучение персонала компании по теме «Профилактика мошенничества» с анализом классических схем;
- В случае обнаружения действующей схемы мошенничества в рамках процедур (см. услуги «Расследование фактов мошенничества»);
- Детальный анализ схемы с расчетом экономического ущерба;
- Предложение вариантов дальнейших действий для собственника.

Анализ существующей системы работы с кадрами и контрагентами с точки зрения возможности привлечения к ответственности в случае совершения ими мошеннических действий

По статистике, 34% мошенничеств в компаниях совершаются инсайдерами, то есть собственными сотрудниками, а 62% – сотрудниками в сговоре с третьими сторонами.

Сотрудники лучше осведомлены о бизнес-процессах компании. Они понимают сильные и слабые стороны как системы, так и людей, ответственных за определенные бизнес-процессы. Даже если компания не сталкивалась со злоупотреблениями со стороны сотрудников, руководству необходимо знать, насколько организация готова дать отпор злоумышленникам. Если не обеспечить необходимый уровень защиты, компания может столкнуться с серьезными трудностями при привлечении нечистоплотных сотрудников к ответственности. Известны случаи, когда сотрудники, совершившие мошеннические действия, которые привели к снижению выручки или завышению расходов компании, могли позволить себе уволиться по собственному желанию и таким образом остаться безнаказанными.

Первым шагом в создании эффективной системы противодействия мошенничеству является внедрение принципа неминуемости наказания. Для обеспечения этого принципа помимо

эффективной системы внутреннего контроля и механизмов выявления и расследования мошенничеств необходимо создание прочной правовой базы во взаимоотношениях «работодатель – сотрудник».

Потенциально речь может идти о следующих видах ответственности сотрудников:

- **Дисциплинарная и материальная ответственность по трудовому праву** – ответственность работников перед работодателем за нарушение трудовой дисциплины и причиненный компании ущерб;
- **Гражданская** – взыскание убытков с лиц, которые ответственны за причинение убытков;
- **Уголовная** – применение уголовного наказания к лицам, совершившим преступления.

Все указанные виды ответственности не являются взаимоисключающими и могут применяться совместно. Единственным исключением может быть только взыскание убытков: наложение материальной ответственности за ущерб исключает возможность взыскания ущерба в гражданско-правовом порядке.

Уголовная ответственность

наступает за совершение лицом деяния, которое на основании УК может быть квалифицировано как преступление.

Привлечение лица к уголовной ответственности происходит по правилам уголовного процесса:

- следователь возбуждает уголовное дело и расследует его: собирает доказательства и выясняет все существенные для дела обстоятельства;
- следователь составляет обвинительное заключение;
- прокурор проверяет обвинительное заключение и передает дело в суд;
- суд рассматривает дело и выносит по нему решение (приговор).

Для возбуждения уголовного дела необходимы повод и основание (ст. 140 УПК РФ). Поводом может стать заявление в прокуратуру от руководителя компании, в котором описано, какие законные права и интересы компании нарушены, и приведены подтверждающие документы. Если прокурор усмотрит в заявлении и приложенных к нему документах достаточные данные, указывающие на признаки преступления – это будет являться основанием для возбуждения уголовного дела.

Пример из практики:

Сотрудниками службы безопасности региональной телекоммуникационной компании был выявлен факт противоправной деятельности. Сотрудник компании предоставил сведения о нескольких руководителях крупных предприятий, являющихся абонентами компании, одной из местных коммерческих структур.

В частности, были предоставлены данные о том, когда и на какие номера телефонов эти абоненты звонили, сколько минут длились переговоры. Эти сведения составляли коммерческую тайну, и сотрудник не имел права предоставлять их посторонним.

Компания обратилась в правоохранительные органы. В отношении подозреваемого было возбуждено дело по статье УК РФ 138 ч. 2 «Нарушение тайны переписки и телефонных переговоров»

Ключевую роль в этом примере сыграла возможность компании своевременно зафиксировать и доказать действия сотрудника, выходящие за рамки его должностных обязанностей.

У вас уволился «нечистоплотный» сотрудник, и вы не смогли уличить его в мошеннических действиях? Вы хотите предотвратить подобную ситуацию в будущем? Ваш контрагент делает что-то за вашей спиной?

ADE Professional Solutions: Мы оценим трудовые договоры, должностные инструкции сотрудников и договоры с контрагентами с точки зрения возможности предъявления претензий в рамках действующей законодательной системы.

Анализ существующей системы работы с кадрами и контрагентами с точки зрения возможности привлечения сотрудников к ответственности в случае совершения ими мошеннических действий

Гражданско-правовая ответственность

К гражданско-правовой ответственности можно привлечь контрагентов на основании статьи Гражданского кодекса о защите гражданских прав: «Лицо, право которого нарушено, может требовать полного возмещения причиненных ему убытков, если законодательными актами или договором не предусмотрено иное. Под убытками подразумеваются расходы, которые произведены или должны быть произведены лицом, право которого нарушено, утрата или повреждение его

имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода)».

Сложность привлечения контрагентов к гражданско-правовой ответственности состоит в том, что компании требуется доказать, что они знали или должны были знать о допусках или нарушениях, но, тем не менее, продолжили свои действия.

Дисциплинарная и материальная ответственность

Привлечение к дисциплинарной и материальной ответственности происходит согласно Трудовому кодексу РФ, в соответствии с которым работники обязаны возмещать вред, причиненный работодателю (ст. 238-250). Размер ответственности в общем случае ограничен, и размер этого ограничения должен быть определен в трудовом договоре. Могут быть основания применения неограниченной материальной ответственности при наличии соответствующей записи в трудовом договоре. Ограничены виды убытков, которые могут быть возмещены через институт материальной ответственности, если это связано с реальным ущербом компании. Упущенная выгода взысканию

не подлежит. Обязанность компании в этом случае состоит в доказательстве понесенных убытков, их размера и причинно-следственной связи убытков с действиями или бездействием соответствующих лиц.

Дисциплинарная ответственность будет состоять в праве Компании уволить работников, допустивших нарушение своих обязанностей. Увольнение будет возможно в связи нарушением трудовой дисциплины, если уже имеется дисциплинарное взыскание. По аналогии с другими видами ответственности, привлечение к дисциплинарной ответственности также потребует обоснования и доказательства выдвигаемых против работников обвинений.

Особенности привлечения к видам ответственности

Пример из практики:

В период отсутствия на рабочем месте Генерального Директора компании Финансовый Директор подписал два договора на общую сумму более 10 млн. долларов. Финансовый Директор был лично заинтересован в заключении договоров с определенным подрядчиком. Финансовый Директор не имел полномочий на заключение договоров в со-

ответствии со своими должностными обязанностями, не имел доверенности на осуществление действий от лица Генерального Директора. Кроме того, в соответствии с правоустанавливающими документами компании, сделки стоимостью более 10 млн. долларов должны были в обязательном порядке утверждаться Советом Директоров компании. После обнаружения таких

обстоятельств договор был признан недействительным. Финансовый Директор был уволен в соответствии со статьей 81 п. 6 ТК РФ «за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей». Ключевую роль в разрешении ситуации сыграли четко определенные и утвержденные внутри компании должностные обязанности Финансового Директора.

Мы помогаем своим клиентам создать такие условия, которые обеспечат компании дополнительную уверенность в проблемных ситуациях. Продуманный подход к формализации отношений с

наемными сотрудниками и контрагентами позволит максимально использовать Трудовой, Гражданский, а иногда и Уголовный Кодексы для разрешения сложных ситуаций.



Услуги ADE Professional Solutions включают:

1. Анализ применяемых компанией форм трудовых договоров с руководителями и сотрудниками, должностных инструкций.
2. Анализ подходов к обеспечению безопасности информации, составляющей коммерческую тайну.
3. Анализ типовых форм договоров с контрагентами.
4. Рекомендации по проведению превентивных мероприятий, осуществлению программы по обеспечению неминуемости наказания за противоправные действия.

ADE PROFESSIONAL
SOLUTIONS

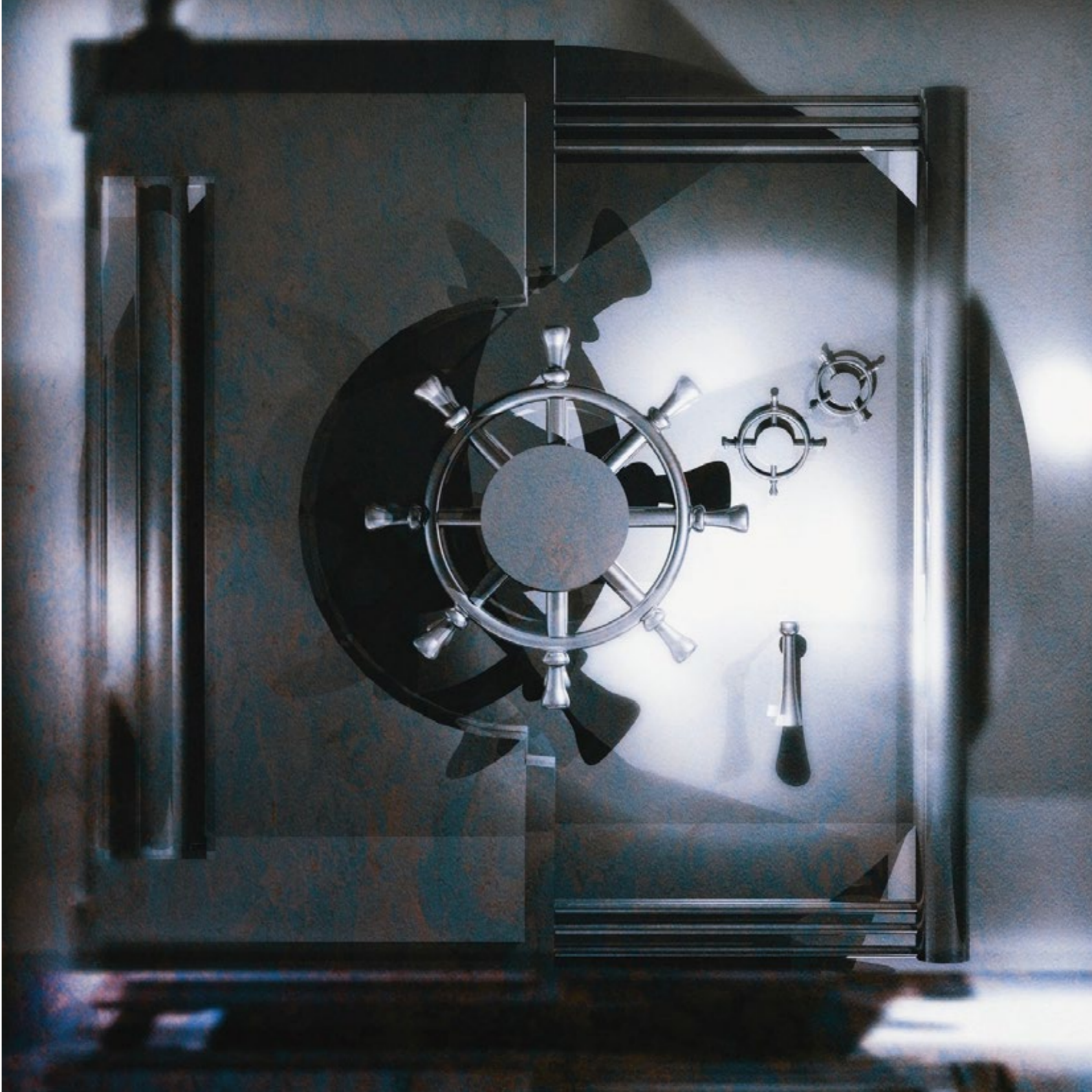
ADE Professional Solutions (ООО «А.Д.Е. Профешнл Солушнз»)

109028, Москва,
Хохловский пер. 16 стр. 1
Тел. +7 495 984-7590
www.ade-solutions.com

Контакты:

Дмитрий Скляр, Партнер
Dmitry.Sklyarov@ade-solutions.com
Тел.: +7 (917) 558-3591

Инна Чебукина, Директор по развтию бизнеса
Inna.Chebukina@ade-solutions.com
Тел.: +7 (916) 352-9167





ADE PROFESSIONAL
SOLUTIONS

**ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В БОРЬБЕ
С ФИНАНСОВЫМИ МОШЕННИЧЕСТВАМИ**

ADE Professional Solutions OOO («А.Д.Е. Профешнл Солушнз»)

109028, Москва,
Хохловский пер. 16 стр. 1
Тел +7 495 984-7590

www.ade-solutions.com

Контакты: Дмитрий Скляр, Партнер
Dmitry.Sklyarov@ade-solutions.com
Тел: +7 (917) 558 3591

Инна Чебукина, Директор по развитию бизнеса
Inna.Chebukina@ade-solutions.com
Тел.: +7 (917) 558 3591