



# Противодействие корпоративному мошенничеству

Отчет по результатам  
Всероссийского исследования  
за 2012-2013 годы



Уважаемые коллеги!

Российский союз промышленников и предпринимателей рад представить вам результаты Всероссийского исследования «Практика противодействия корпоративному мошенничеству», которое стало результатом совместной работы Комитета РСПП по собственности и юридической фирмы VEGAS LEX.

Вопросы корпоративных злоупотреблений и коррупции, а также несовершенства российского законодательства и правоприменительной практики, по нашему мнению, являются одними из ключевых факторов сдерживания экономического роста отечественного бизнеса и развития здоровой конкуренции.

Проведенная работа, результаты которой основаны на опросах более чем 100 компаний, не только наглядно демонстрирует текущий статус проблемы, но и содержит практические рекомендации в отношении мероприятий, позволяющих уменьшить потенциальные риски корпоративных злоупотреблений, а также более эффективно вести работу по восстановлению нарушенных прав и возврату утраченных активов.

Позвольте поблагодарить все компании, которые приняли участие в Исследовании.

На основании собранных данных по итогам обобщения экспертного опыта организаторы Исследования подготовили предложения по совершенствованию российского законодательства в сфере противодействия корпоративному мошенничеству, которые призваны улучшить бизнес-климат в масштабах страны и защитить интересы добросовестных предпринимателей.

Президент Российского союза промышленников и предпринимателей  
Александр Шохин



Дорогие друзья!

Предлагаем Вашему вниманию итоги Всероссийского исследования «Практика противодействия корпоративному мошенничеству», проведенного юридической фирмой VEGAS LEX и Российским союзом промышленников и предпринимателей.

Любой факт корпоративного мошенничества наносит компании вред, который сказывается на всех основных сферах деятельности организации, на её внешнем и внутреннем контуре и зачастую имеет отложенные во времени негативные последствия, масштаб которых не всегда можно предусмотреть. Наиболее действенным способом борьбы с корпоративными преступлениями, по нашему мнению, является построение систем мониторинга, контроля, защиты от злоупотреблений и ответственности менеджеров и мероприятий по выявлению, расследованию и предотвращению последствий фактов мошенничества.

Задавшись в 2012 году целью получить наиболее полные и максимально объективные данные по ситуации с корпоративной преступностью в стране, мы с помощью специально созданного сайта [www.stopcorporatecrime.ru](http://www.stopcorporatecrime.ru) провели анкетирование и интервьюирование более ста респондентов, 60% которых констатируют такие преступления у себя в компаниях.

Помимо сбора статистики, мы сразу поставили себе задачу выработать эффективные механизмы устранения негативных явлений корпоративной преступности, злоупотреблений и коррупции.

В настоящей брошюре Вы сможете ознакомиться с результатами проведенного анализа, а также получить практические рекомендации по развитию правовых инструментов превентивной борьбы с корпоративным мошенничеством.

В свою очередь хотел бы поблагодарить всех, кто принял участие в нашем Исследовании.

Управляющий партнер VEGAS LEX  
Александр Ситников

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ПРИВЕТСТВЕННЫЕ ОБРАЩЕНИЯ	2
2. ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	6
3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ	8
4. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	10
Данные о респондентах	10
Корпоративное мошенничество: текущий статус, последствия, виды, субъекты	12
Противодействие корпоративному мошенничеству, меры ответственности, возврат активов	18
5. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА	27
КОНТАКТЫ	31



## ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основной миссией Всероссийского исследования, проведенного юридической фирмой VEGAS LEX под эгидой Российского союза промышленников и предпринимателей, является совершенствование методов противодействия корпоративному мошенничеству<sup>1</sup> в Российской Федерации и формирование предложений по модернизации российского законодательства.

Организаторы Исследования определили в качестве ключевых задач:

- выяснение актуального статуса проблемы корпоративного мошенничества в российских компаниях;
- выявление наиболее опасных видов корпоративных мошенничеств;
- определение эффективных методик противодействия корпоративному мошенничеству, а также способов восстановления нарушенных прав компаний и возмещения убытков;
- разработку эффективного инструментария по предупреждению и ликвидации последствий корпоративного мошенничества.

Исследование рассчитано на следующих респондентов:

- собственники бизнеса;
- члены советов директоров;
- топ-менеджмент (генеральные, финансовые директора, директора по кадрам и др.);
- руководители и сотрудники служб экономической безопасности, внутреннего аудита и других профильных подразделений.

Понимая, что уровень корпоративного мошенничества в целом высок, а бизнесмены зачастую не уделяют этому явлению должного внимания, инициаторы Исследования ориентировались на практические аспекты расследования преступлений, привлечения виновных к ответственности, формирования доказательственной базы и способы возмещения причиненных убытков.

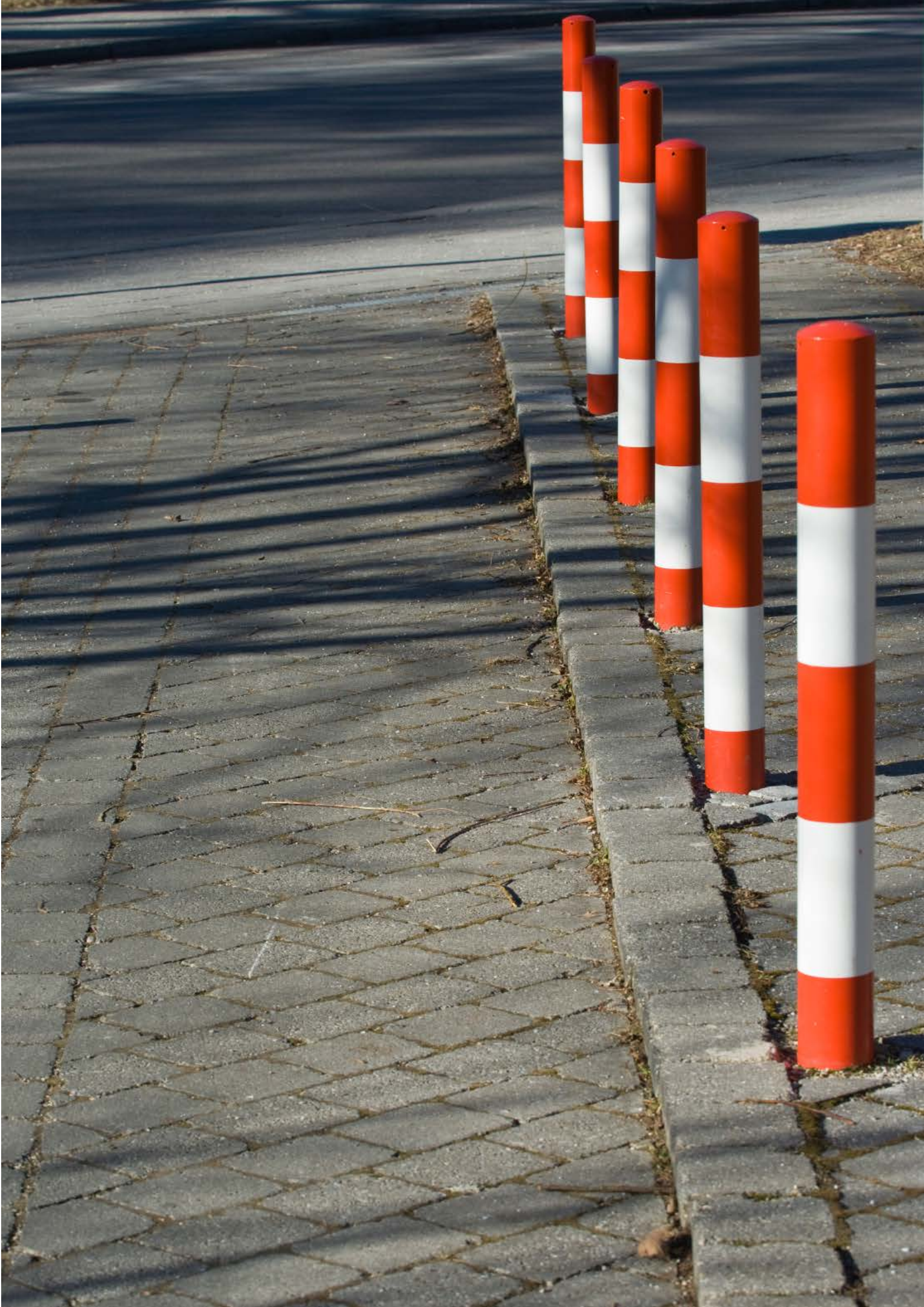
В отчете отражено мнение представителей 127 компаний, принявших участие в нашей работе. Специально созданный для этих целей сайт <http://www.stopcorporatocrime.ru> позволял респондентам с ноября 2012 по август 2013 года ответить на 35 вопросов анкеты любым удобным для них способом: в режиме online, путем offline-анкетирования или индивидуального интервью.

Таким образом, были проанализированы данные как по итогам 2011–2012 годов, так и за первое полугодие 2013 года. Организаторы обеспечили конфиденциальность полученной в ходе Исследования информации, а также анонимность тем респондентам, которые выбрали соответствующую опцию при прохождении опроса.

По итогам проведенной работы экспертами сформированы практические рекомендации и предложения по совершенствованию законодательства РФ, ключевые положения которых также отражены в настоящем отчете.

---

<sup>1</sup>Под корпоративным мошенничеством в целях Исследования понимаются любые действия сотрудников или собственников Компании, связанные со злоупотреблением оказанным им доверием в личных целях, но в ущерб интересам Компании, как то: любые формы хищения ее активов, а также любые коррупционные проявления.



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Корпоративное мошенничество является серьезной угрозой для российских компаний. 60% участников Исследования констатируют выявление признаков / фактов корпоративных преступлений.

2. Тренд корпоративного мошенничества в России остается практически стабильным на протяжении 2011–2013 годов. При этом существует вероятность его роста в будущем, например, в случае усиления кризисных явлений в экономике государства.

3. Корпоративное мошенничество приводит к целому комплексу негативных, а порой и критических последствий:

- значительные финансовые потери (16% респондентов отмечают, что убытки превышают 1 млн долл. США, а максимальный размер указанных участниками Исследования убытков составил 1 млрд долл. США);
- ущерб бренду компании;
- замедление темпов развития бизнеса;
- утрата деловых связей с партнерами;
- увольнение сотрудников и потеря доверия в коллективе.

4. Собственники и высший менеджмент компании не всегда уделяют должное внимание корпоративному мошенничеству. На формирование отношения указанных лиц к проблеме оказывают влияние следующие факторы:

- стадия развития бизнеса;
- уровень корпоративной культуры;
- наличие долгосрочной стратегии компании;
- размер бизнеса;
- ориентация на внешний рынок / иностранных контрагентов;
- сфера деятельности компании;
- количество выявленных ранее инцидентов и размер убытков и др.

5. С точки зрения рисков корпоративного мошенничества и величины возможных потерь наиболее критичны такие бизнес-процессы, как:

- реализация инвестиционных проектов;
- капитальное строительство;
- любая закупочная деятельность (услуги, работы и товары);
- финансовые операции;
- сбыт готовой продукции;
- логистика и транспортные услуги и др.

6. Наиболее тяжкие преступления в компаниях совершаются топ-менеджерами, которые пользуются доверием со стороны руководства и зачастую демонстрируют высокие показатели деятельности. В преступные схемы порой вовлечены контрагенты и конкуренты компаний.

7. Самыми распространенными видами корпоративного мошенничества являются коммерческий подкуп (откат), различные формы хищения активов, а также использование имущества компании в личных целях.

8. В настоящее время бизнес недооценивает угрозы утечки конфиденциальной информации и киберпреступлений.

Мы полагаем, что это связано со сложностью фиксации утечки и распространения информации, составляющей коммерческую тайну, с трудностями доказывания причинно-следственной связи между такими действиями и возникшими убытками, с отнесением этих вопросов к узкой компетенции ряда профильных служб организации (IT, служба безопасности).

9. Противодействие корпоративному мошенничеству является одной из ключевых задач бизнеса. Ее решение позволит не только повысить эффективность компаний и снизить их издержки, но и уменьшить общий коррупционный фон в масштабах государства.



Эта задача, в первую очередь, требует соответствующего отношения собственников и высшего руководства компаний.

Кроме непосредственного внедрения необходимо регулярное поддержание различных мер проактивного и реактивного воздействия, а также вовлечение в эти процессы не только контрольных подразделений компании, но и экспертов в сфере управления персоналом, юристов, независимых аудиторов и др.

10. Выявление фактов / признаков внутренних мошенничеств не вызывает затруднений у соответствующих служб компаний.

В целом бизнес демонстрирует тенденцию к ужесточению ответственности в отношении виновных лиц (информирование правоохранительных органов, увольнения, предъявление исков о возмещении вреда).

11. При реактивном реагировании на факты корпоративного мошенничества основными «узкими местами» являются:

- отсутствие единого регламента взаимодействия всех функциональных подразделений компании, что вынуждает организацию действовать в режиме «ручного привода», снижая эффективность дальнейших мероприятий;
- процесс расследования инцидентов;
- процедуры возмещения убытков и возврата активов.

12. Повышение эффективности наиболее значимых для бизнеса процессов, таких как возврат активов и возмещение убытков, возможно путем применения ряда дополнительных инструментов, которые весьма ограничено используются компаниями в настоящее время.

Например:

- создание «горячей линии», позволяющей в формате 24x7 информировать компанию о признаках / фактах корпоративных преступлений;
- внедрение политики гарантий конфиденциальности и безопасности для лиц, информировавших компанию о соответствующих инцидентах;
- введение режима коммерческой тайны;
- управление потоками корпоративной информации;
- проведение внешнего, независимого (!) антикоррупционного аудита ключевых бизнес-процессов;
- проведение правовой антикоррупционной экспертизы корпоративных регламентов и документов;
- проведение независимых адвокатских (!) расследований, позволяющих существенно повысить эффективность доказывания, а также зачастую обеспечивающих реальное возмещение убытков и восстановление прав на утраченные активы;
- своевременное привлечение экспертов в сфере международного права при выявлении рисков вывода активов за пределы Российской Федерации;
- незамедлительное принятие в отношении выведенных активов правовых мер по розыску и обеспечению их сохранности;
- привлечение специалистов по расследованию киберпреступлений.

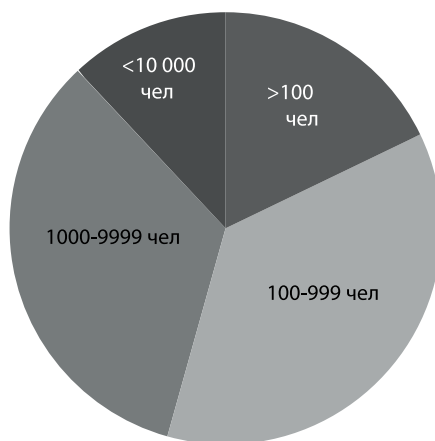
## АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 1. ДАННЫЕ О РЕСПОНДЕНТАХ

В Исследовании приняло участие 127 компаний, из которых 13 – компании с иностранными инвестициями.

Крупные (от 10 000 человек) и средние (от 1 000 человек) компании составили в общей сложности 46% респондентов (Диаграмма 1).

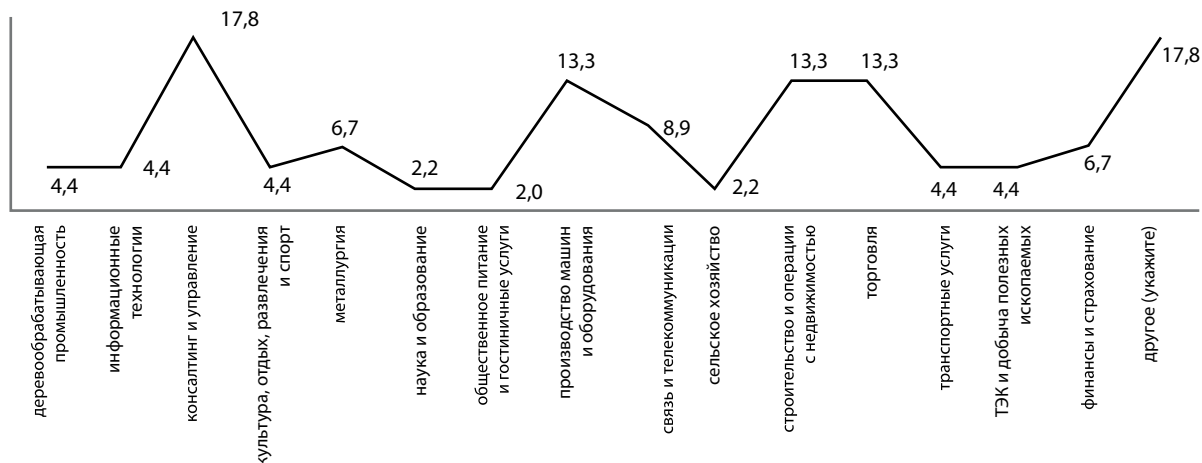
Диаграмма 1. Средняя численность работников компаний-респондентов



С точки зрения отраслевой принадлежности (Диаграмма 2) самое активное участие приняли предприятия сферы консалтинга и других, не указанных в общем списке, отраслей.

Второе место (8–14% респондентов) разделили строительные, торговые и машиностроительные предприятия.

Диаграмма 2. Сфера деятельности компаний-респондентов



Основную активность проявили респонденты Центрального, Южного, Северо-Западного и Приволжского федеральных округов.

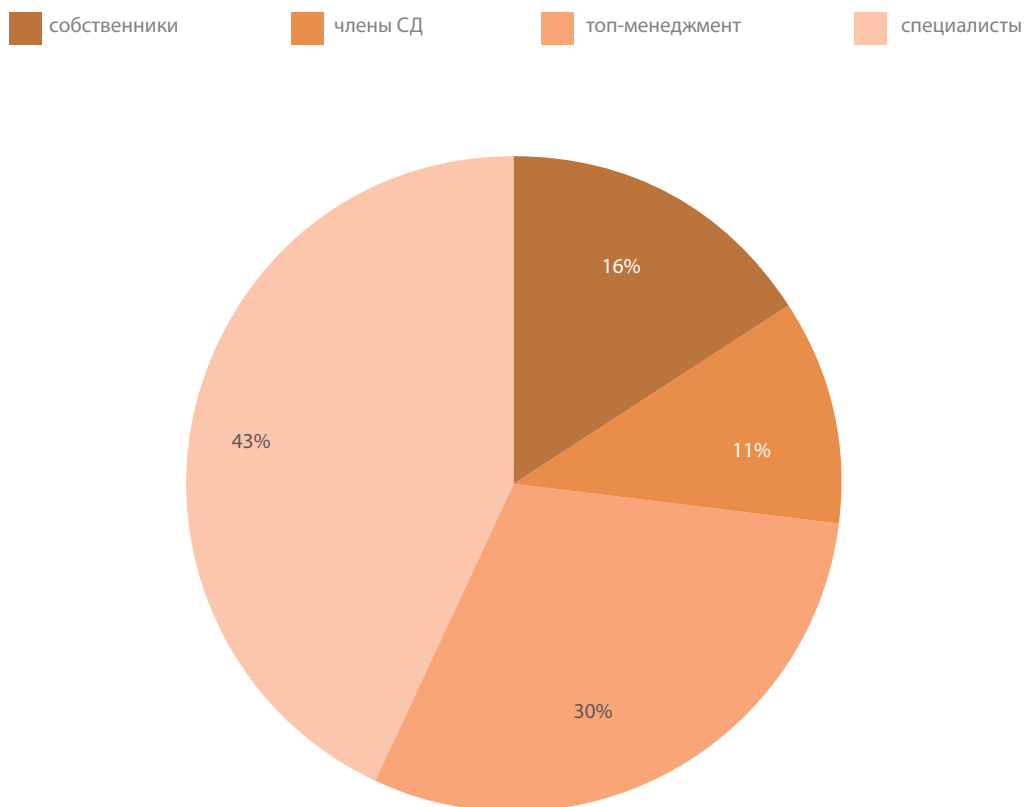
Широкий спектр компаний-респондентов, по нашему мнению, наглядно свидетельствует о высоком интересе к исследуемой проблеме со стороны представителей практически всех сфер бизнеса.

Статус непосредственных участников Исследования – это собственники бизнеса, топ-менеджеры (генеральные, финансовые, HR-директора, заместители генерального директора по юридическим вопросам и др.), члены советов директоров, руководители (специалисты) профильных отделов и департаментов (служба экономической безопасности, служба внутреннего аудита и комплаенс, правовой департамент) (Диаграмма 3).

Большая часть респондентов (57%), принявших участие в Исследовании, длительное время работают в компаниях: более 3-х лет – 32%, более 10-ти лет – 25%. Участники Исследования, имеющие стаж работы в Компании от года до трех, составили 27%.

Таким образом, мы полагаем, что собранные в ходе Исследования данные и сделанные выводы основаны на достаточно репрезентативной выборке, а сведения, представленные респондентами, базируются на значительном практическом опыте и определенной лояльности к представляемым компаниям.

Диаграмма 3. Статус респондентов



## 2. КОРПОРАТИВНОЕ МОШЕННИЧЕСТВО: ТЕКУЩИЙ СТАТУС, ПОСЛЕДСТВИЯ, ВИДЫ, СУБЪЕКТЫ

40% респондентов придают высокое значение проблеме корпоративного мошенничества (Диаграмма 4). В свою очередь, 30% опрошенных считают данное явление малозначительным либо отсутствующим в принципе (2%). Отметим, что традиционно наибольшее внимание проблеме корпоративного мошенничества уделяют профильные специалисты (представители служб экономической безопасности, комплаенс, внутреннего аудита, HR-департаментов). Собственники бизнеса и члены советов директоров придают данному явлению несколько меньшее значение (Диаграмма 5).

По мнению экспертов, такое отношение свидетельствует:

- о недооценке бизнес-рисков, связанных с различными видами корпоративного мошенничества, и их последствий (финансовых и немонетарных) (см. Диаграммы 7 и 8);
- о недоверии к эффективности мероприятий по противодействию корпоративному мошенничеству;
- о восприятии коррупционных проявлений в бизнесе как «нормальной деловой практики»;
- о склонности к применению реактивных мер борьбы с внутренними злоупотреблениями.

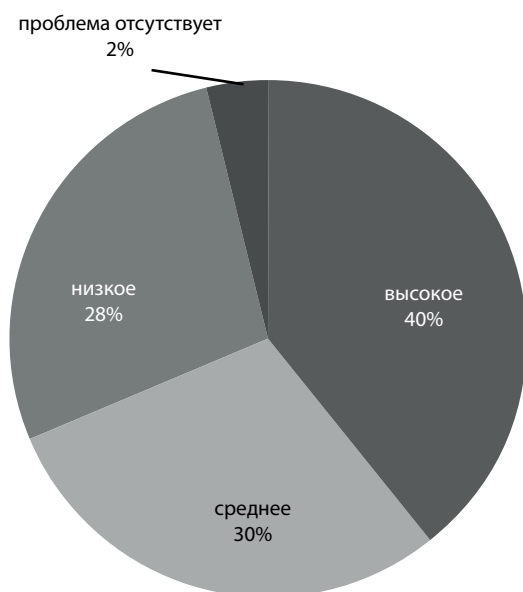


Диаграмма 4. Какое значение для Вашей Компании имеет проблема корпоративных преступлений?

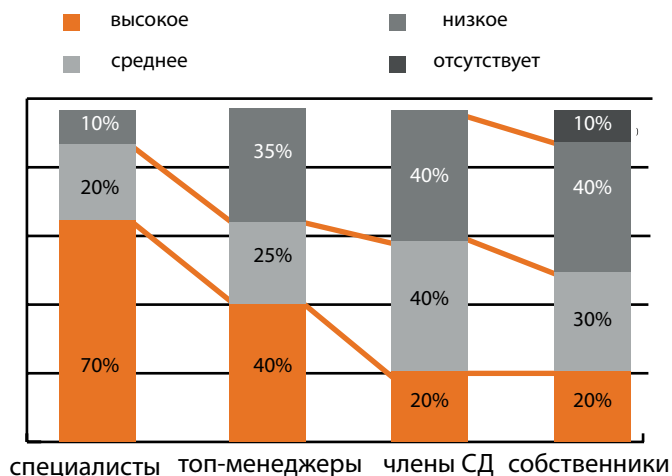


Диаграмма 5. Значение проблемы корпоративного мошенничества по уровню респондентов

В ходе анализа полученных данных, и в первую очередь при проведении индивидуальных бесед с респондентами, экспертами выделен ряд факторов, оказывающих наибольшее влияние на формирование отношения собственников и топ-менеджеров компании к проблеме корпоративного мошенничества в принципе.

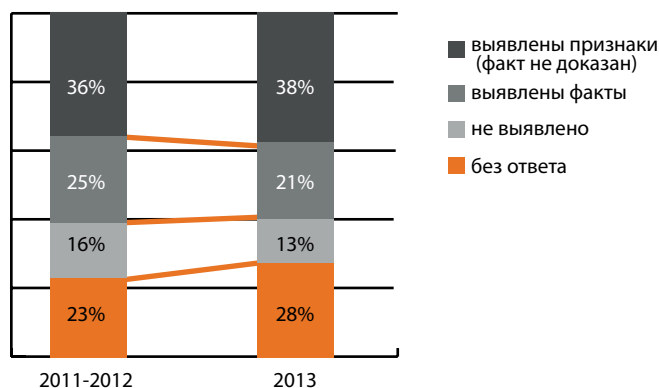
К ним, в частности, относятся:

- сфера деятельности компании (в зоне повышенного риска промышленное производство и машиностроение, капитальное строительство, торговля, связь и телекоммуникации, финансы и страхование);
- наличие долгосрочной стратегии развития бизнеса (в том числе планы по диверсификации, увеличению доли рынка, привлечению стратегического и/или финансового инвестора, выход на IPO, планирование сделок M&A и т. д.);
- стадия развития бизнеса;
- размер компании (крупные компании уделяют большее значение проблеме);
- ориентация на внешний рынок (иностран- ных контрагентов);
- количество выявленных ранее корпоративных преступлений и размер причиненных убытков;
- уровень развития корпоративной культуры.

В общей сложности около 60% наших респондентов указали, что выявляли в своих компаниях факты / признаки корпоративного мошенничества в 2011–2012 годах. Отметим, что, несмотря на меньшее число респондентов, предоставивших данные по 2013 году, мы можем констатировать практически неизменную тенденцию выявления мошенничества в компаниях (Диаграмма 6). По мнению экспертов, это – ожидаемое явление. Стабильность показателей на начало 2013 года вызвана относительно спокойной ситуацией в экономике, отсутствием кризисных явлений, резких колебаний курса валют, предсказуемой инфляцией.

В среднем компании выявляют 5–7 случаев нарушений в год. Максимальное число обнаруженных фактов, указанное участниками Исследования, – 27.

Диаграмма 6. Выявление корпоративного мошенничества



О масштабах исследованного вопроса свидетельствуют также значительные потери от внутренней преступности, которые несут российские компании. 16% ответивших на этот вопрос отмечают, что сумма убытков, причиненных корпоративным мошенничеством, превысила 1 млн долл. 18% оценивают материальные убытки в размере от 100 тыс. до 1 млн долл. (Диаграмма 7).

В качестве негативного последствия корпоративного мошенничества 63,2% респондентов, помимо прямого материального ущерба, указывают на получение прибыли компании.

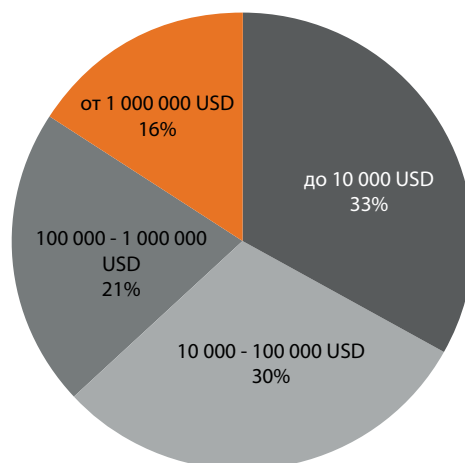


Диаграмма 7. Размер убытков

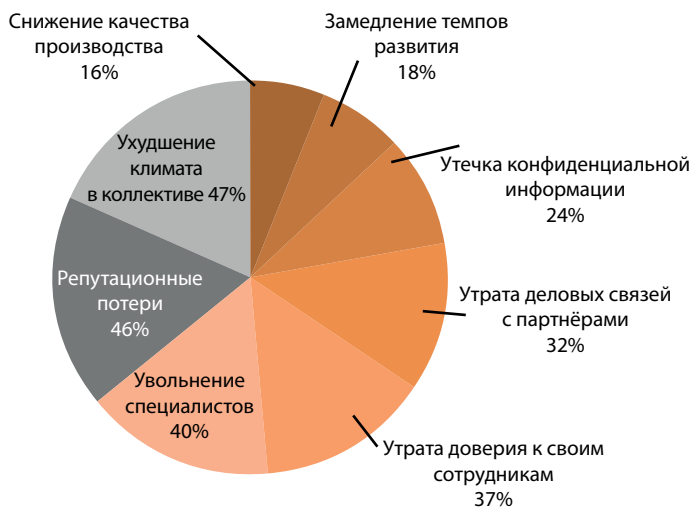
Отметим, что указанный респондентами максимальный размер убытков, причиненных в результате корпоративного мошенничества, допущенного топ-менеджерами, превысил 1 млрд долл. США.

Таким образом, мы можем констатировать, что большинство российских компаний страдает от корпоративного мошенничества, и это явление в данный момент не идет на убыль. Более того, статистика и данные аналогичных исследований свидетельствуют о том, что при возникновении кризисных явлений в экономике, чего нельзя исключать в Российской Федерации в 2014–2015 годах, корпоративное мошенничество набирает силу. Размеры прямых финансовых потерь и упущенной выгоды от таких злоупотреблений весьма внушительны, и эффективные компании демонстрируют серьезное отношение к данной проблеме.

Бизнес совершенно обоснованно указывает на разнообразные негативные немонетарные последствия корпоративной преступности. 46% респондентов напрямую связывают факты таких преступлений с риском ухудшения репутации своей компании на рынке. Кроме этого, участники отмечают следующие отрицательные эффекты (Диаграмма 8).

На этом фоне несколько парадоксальным выглядит 60% респондентов, недооценивающих значимость проблемы корпоративной коррупции (см. Диаграмму 4).

Диаграмма 8. Выявление корпоративного мошенничества



<sup>2</sup>Данный вопрос не входил в анкету Исследования. Общее число опрошенных респондентов – 47.

По мнению экспертов, это связано с тем, что коррупционные явления в обществе имеют крайне устойчивые корни и воспринимаются подавляющим большинством как устоявшийся и неизбежный атрибут современной российской действительности.

При интервьюировании<sup>2</sup> представителей компаний эксперты выяснили бизнес-процессы, наиболее критичные с точки зрения риска корпоративного мошенничества и величины возникающих убытков. Далее приводим список таких бизнес-процессов (в порядке значимости):

- инвестиционные проекты;
- капитальное строительство;
- любая закупочная деятельность (услуги, работы и товары);
- финансовые операции;
- сбыт готовой продукции;
- логистика и транспортные услуги;
- операции с наличными;
- благотворительность.



Самым распространенным в современной российской действительности (74% респондентов) способом корпоративного мошенничества является коммерческий подкуп («откат») (Диаграмма 9).

Это явление приобрело сейчас столь массовый характер по целому ряду причин: имидж «нормальной деловой практики»; применимость практически в любом бизнес-процессе; сложность выявления, фиксации и доказывания факта преступления; попустительство руководства; возможность «откатной практики» фактически на любом должностном уровне, начиная с топ-менеджера, заканчивая рядовыми сотрудниками отделов сбыта, закупок и т. д.

Определенные опасения экспертов вызывает пониженное внимание бизнеса к утечкам конфиденциальной информации и киберпреступлениям (12% и 13% соответственно). Эксперты полагают, что указанные риски критически недооцениваются.

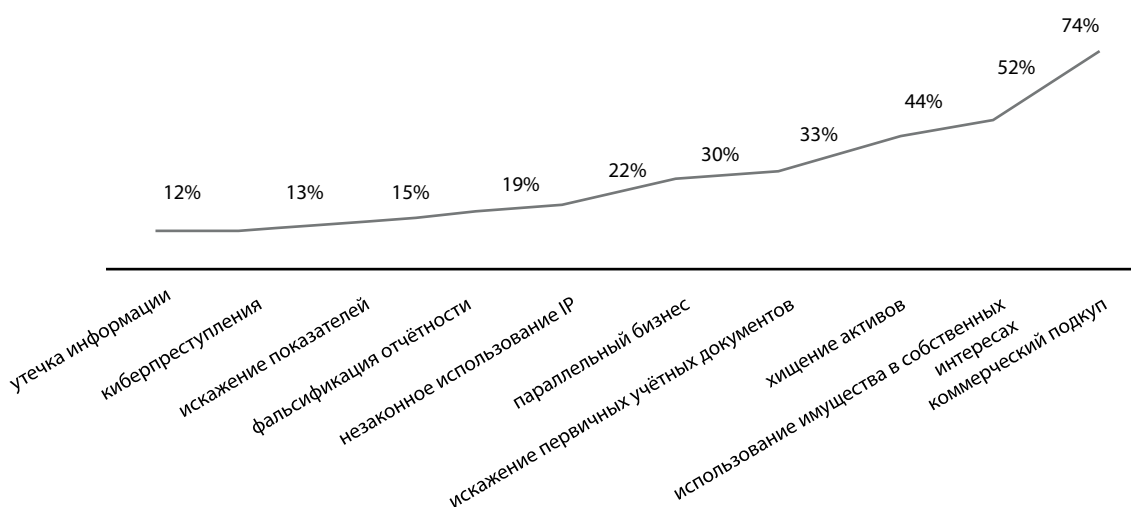
Это связано с тем, что многие респонденты не фокусируют внимание на подобных «нематериальных категориях» (информация, IT-сфера), относя их к ведению профильных служб: IT, HR, юридический департамент, СЭБ и др. Дополнительными факторами латентности служат: сложность фиксации утечки и распространения информации, составляющей коммерческую тайну, трудности

доказывания причинно-следственной связи между утечкой информации и причиненными убытками, общая неразвитость сферы компьютерной безопасности и т. д.

Результаты Исследования ожидаемо показали, что самые крупные убытки, а также наиболее значительные негативные последствия немонетарного характера возникают в результате мошеннических действий топ-менеджеров компаний (Диаграмма 10). Респонденты отмечают вовлеченность в преступные схемы контрагентов (!) и конкурентов, что, по мнению экспертов, обусловлено участием этих субъектов в «откатных схемах».

Отметим, что наиболее массовый характер преступлений демонстрируют сотрудники среднего и младшего уровня, однако для этих категорий характерны злоупотребления относительно незначительного размера.

Диаграмма 9. Способы корпоративного мошенничества





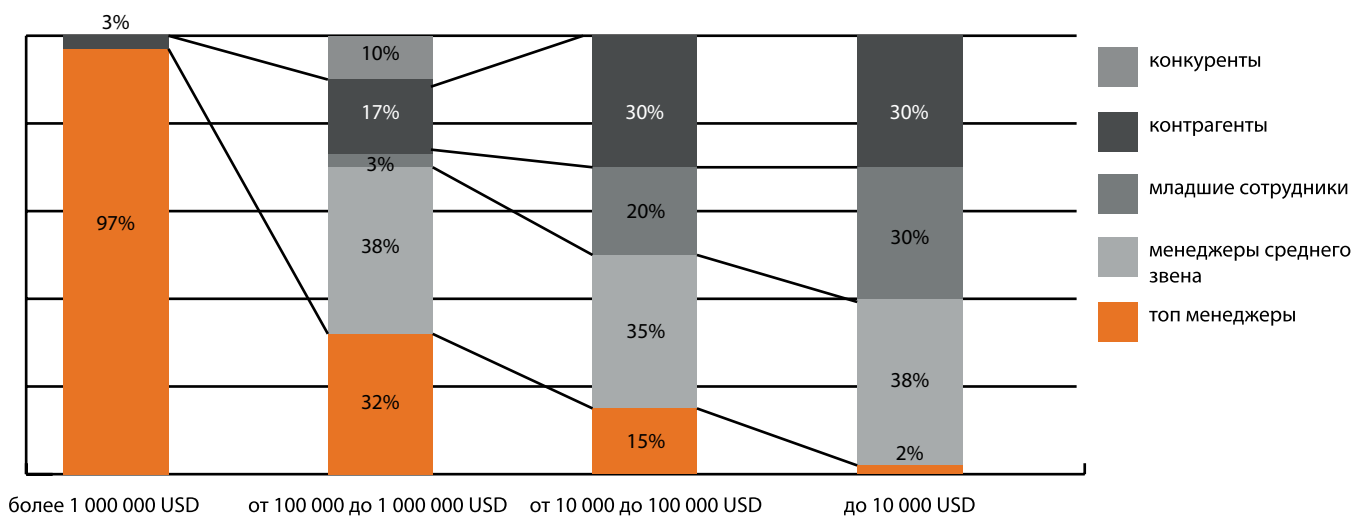
53% респондентов указывают, что зачастую в совершении корпоративных злоупотреблений принимают участие несколько лиц. Средние показатели таковы:

- топ-менеджеры – 2 чел.;
- менеджеры среднего звена – 3 чел.;
- младшие сотрудники – 8 чел.

В ходе интервьюирования ряд участников Исследования отмечали следующие общие характеристики «типичных» корпоративных мошенников<sup>3</sup>:

- руководитель высшего или среднего звена;
- высокая степень доверия руководства;
- высокие показатели деятельности;
- срок работы в компании более 3-х лет;
- высшее образование.

Диаграмма 10. Взаимозависимость размеров убытков и субъектов корпоративного мошенничества



<sup>3</sup>Данный вопрос не входил в анкету Исследования.  
Общее число опрошенных респондентов – 40.

### 3. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ, МЕРЫ ОТВЕТСТВЕННО- СТИ, ВОЗВРАТ АКТИВОВ

В качестве мер предотвращения внутреннего мошенничества подавляющее большинство компаний использует традиционные институты контроля. Так, на первом месте – служба экономической безопасности (75%), далее – служба внутреннего аудита (67,3%) и замыкает «тройку лидеров» проверка данных о сотрудниках при приеме на работу (54,7%) (Диаграмма 11). Эксперты считают позитивным явлением тот факт, что ряд компаний (в первую очередь это крупный бизнес) применяет комплекс проактивных мер по борьбе с корпоративной преступностью.

Однако регулярный мониторинг и оценку эффективности мер по противодействию корпоративному мошенничеству осуществляет всего лишь 23% респондентов, а в 37% организаций такой аудит не проводится вовсе (подробнее см. Диаграмму 12).

Подобная статистика может свидетельствовать о формальном подходе собственников и руководства компаний к реализованным инструментам контроля. Кроме того, недостаточно только внедрения или эпизодического проведения мероприятий по противодействию мошенничеству. Эти механизмы требуют постоянного внимания со стороны топ-менеджмента и поддержания целым рядом профильных служб компании, таких как HR, IT, правовой департамент, внутренний аудит, СЭД и ряд других.

Говоря о выявлении фактов корпоративного мошенничества, отметим, что наиболее эффективным инструментом в данной области респонденты считают работу службы экономической безопасности (35% респондентов, ответивших на этот вопрос). Это вполне закономерно, учитывая традиционность таких структур на предприятиях и меньшее распространение иных механизмов («help line», compliance department, антикоррупционные политики, процессинговый контроль и иное). В 21% случаев факты корпоративного мошенничества становятся известны случайно (Диаграмма 13).

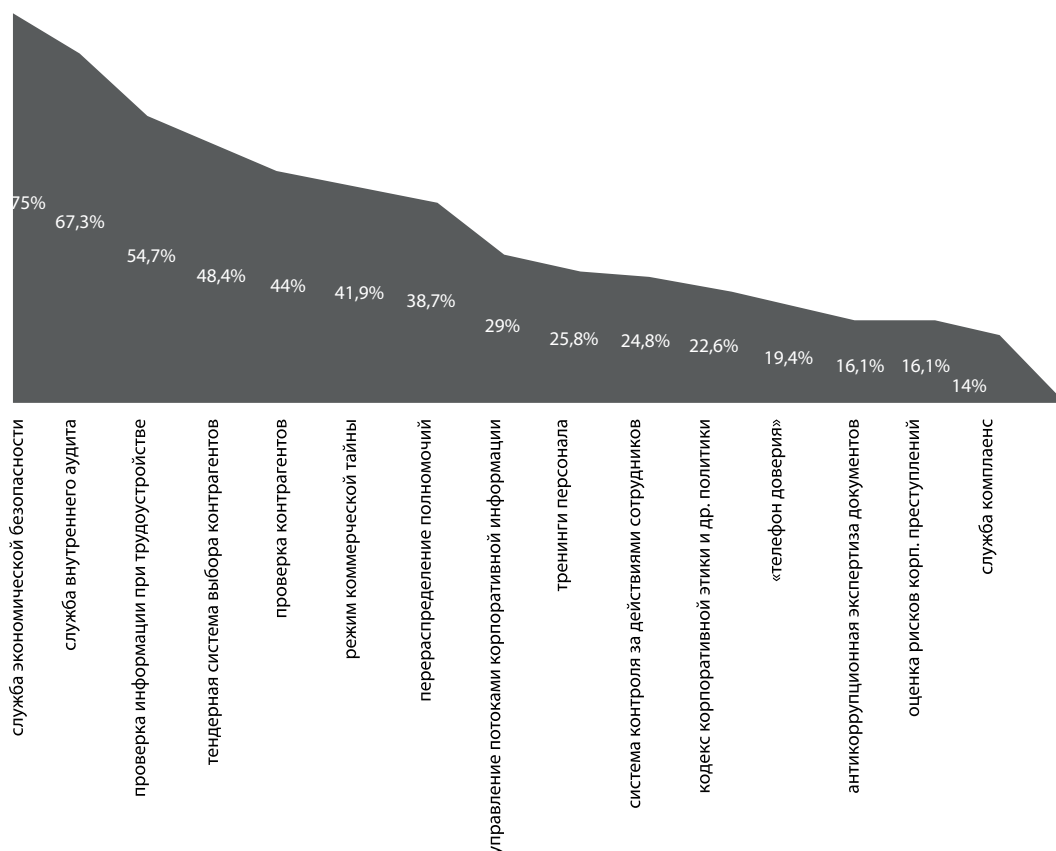
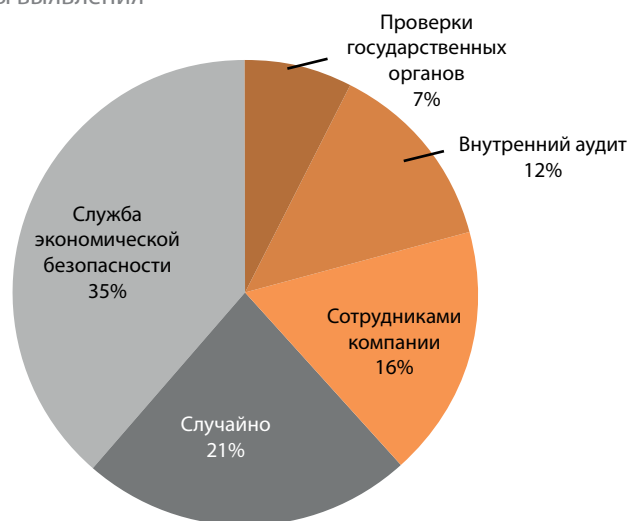


Диаграмма 11. Меры противодействия корпоративным преступлениям

Диаграмма 12. Оценка эффективности мер по противодействию корпоративным преступлениям



Диаграмма 13. Методы выявления



Особо отметим тот факт, что в абсолютном большинстве компаний (97%) отсутствует единый регламент реагирования функциональных подразделений компании в случае выявления корпоративного мошенничества.

Это означает, что каждый раз организация действует в режиме некоего «ручного привода», что, как показывает практика, существенно снижает эффективность дальнейших мероприятий. Положительным трендом является тот факт, что больше половины респондентов (58%) говорит о готовности компаний придать факт корпоративного мошенничества огласке. В первую очередь, это делается в целях формирования адекватной корпоративной

культуры, демонстрирующей неприятие внутренних злоупотреблений, а также для предотвращения возможных репутационных потерь. 19% участников Исследования, ответивших на данный вопрос, отметили целесообразность проведения «показательного процесса» в целях предотвращения подобных инцидентов в будущем. Однако 42% по-прежнему считают, что случаи корпоративных преступлений не стоит придавать публичной огласке.

Безусловно, это выбор каждой конкретной компании, который зачастую обусловлен как внутренней корпоративной культурой, так и характером выявленного преступления. В плане противодействия внутреннему мошенничеству такой выбор имеет значение лишь с точки зрения профилактики рецидивов.

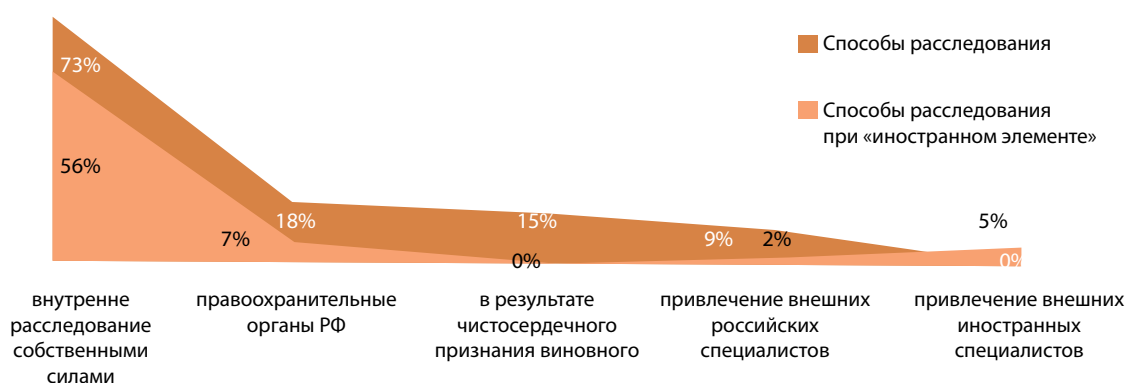
Проведение расследований выявленных фактов мошенничества российские компа-

нии предпочитают организовывать своими силами (72% респондентов, ответивших на данный вопрос) (Диаграмма 14).

Такая тенденция не является неожиданностью для экспертов и обусловлена несколькими факторами, в том числе сложностями, с которыми бизнес сталкивается при расследовании «коммерческих» преступлений (подробнее см. ниже), а также нежеланием придавать факты публичности.

Кроме того, желание «самостоятельно разобраться» свойственно мелким и средним компаниям, большинство которых и приняло участие в данном опросе. Ситуация несколько меняется при наличии «иностранного элемента», например в случае, если одним из участников схемы является иностранный контрагент / конкурент компании либо когда активы выводятся в иностранные юрисдикции. В этом случае компании более охотно привлекают внешних специалистов, компенсируя недостаток специфической экспертизы.

Диаграмма 14. Способы расследования

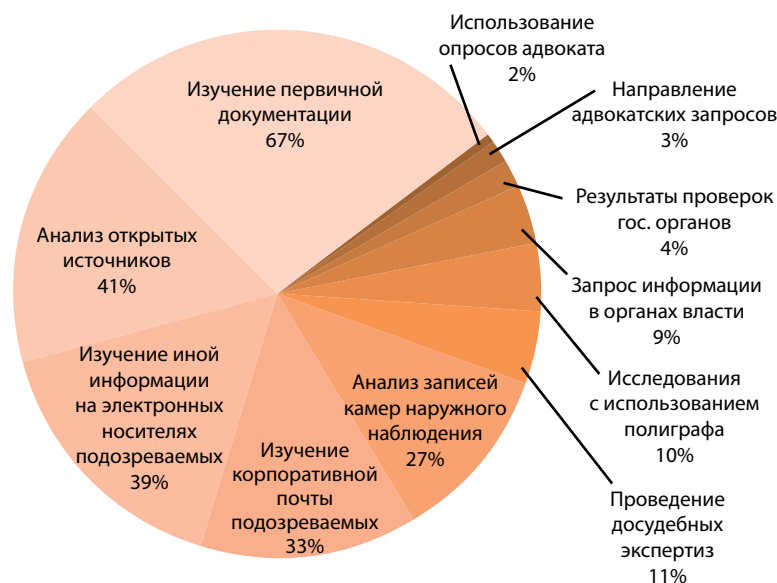


Определенный практический интерес для экспертов представляет вопрос инструментов, используемых при расследовании для сбора доказательств (Диаграмма 15). Эксперты полагают, что в настоящее время внутренние специалисты компаний недостаточно эффективно применяют некоторые доступные им методы сбора и формирования надлежащей доказательственной базы. Например, адвокатские опросы, адвокатские расследования (данные которых, кстати, защищены режимом

адвокатской тайны), нотариальное удостоверение свидетельских показаний, проведение компьютерных экспертиз и другие. Эти методы могут существенно повысить эффективность внутренних расследований, а также обеспечить формирование практически готовой доказательственной базы для дальнейшего возбуждения уголовного либо административного дела и/или предъявления к виновным лицам соответствующих исков в рамках гражданского судопроизводства.



Диаграмма 15. Инструменты сбора доказательств



Стоит упомянуть следующее: только 3 респондента указали на то, что инициировали адвокатские расследования выявленных фактов корпоративных злоупотреблений. Участники отметили эффективность указанного метода с точки зрения защиты конфиденциальной информации (режим адвокатской тайны), фиксации и легализации доказательств.

Участники Исследования обоснованно указывают на определенные трудности, с которыми сталкиваются при расследовании подобных преступлений. Ключевыми из них являются:

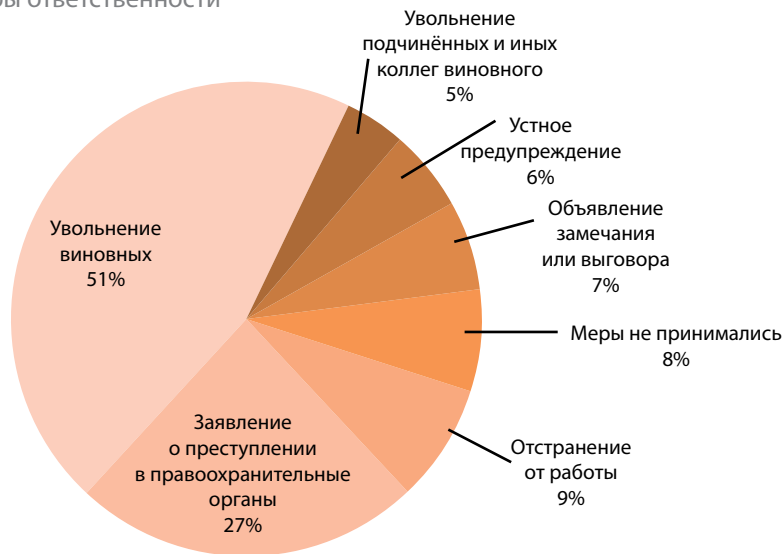
- невозможность сбора, фиксации и/или легализации доказательств (45%);
- пассивность правоохранительных органов при расследовании (41%);
- активное противодействие со стороны подозреваемых (38%);
- затягивание сроков рассмотрения заявления правоохранительными органами (31%);

- взаимные подозрения внутри Компании по поводу причастности к преступлению (30%);
- необоснованный отказ в возбуждении уголовного дела (27%);
- неверная квалификация преступления правоохранительными органами (19%).

В качестве мер ответственности к виновным лицам наиболее часто применяется увольнение. Некоторые респонденты отмечают, что увольняют и ближайшее окружение провинившегося коллеги. Естественно, такие увольнения осуществляются по соглашению сторон и с выплатой определенной компенсации.

8% ответивших на данный блок вопросов никак не привлекают виновных к ответственности, что, по мнению экспертов, является серьезным нарушением основополагающих принципов противодействия корпоративному мошенничеству и приводит к значительным негативным последствиям с точки зрения создания и поддержания эффективной корпоративной культуры, формирования у коллектива чувства безнаказанности и вседозволенности (Диаграмма 16).

Диаграмма 16. Меры ответственности



Несколько слов о наиболее распространенных мерах по возмещению вреда и об эффективности этих мер.

Более 60% используют в качестве инструмента переговоров. Чуть более половины привлекают виновных к мерам материальной ответственности, в том числе 39% обращаются в суд с соответствующими исками (Диаграмма 17).

Наши респонденты указывают, что предпринимаемые меры эффективны лишь отчасти и, в первую очередь, в отношении прямого ущерба (44% ответивших на соответствующие вопросы анкеты) (Диаграмма 18).

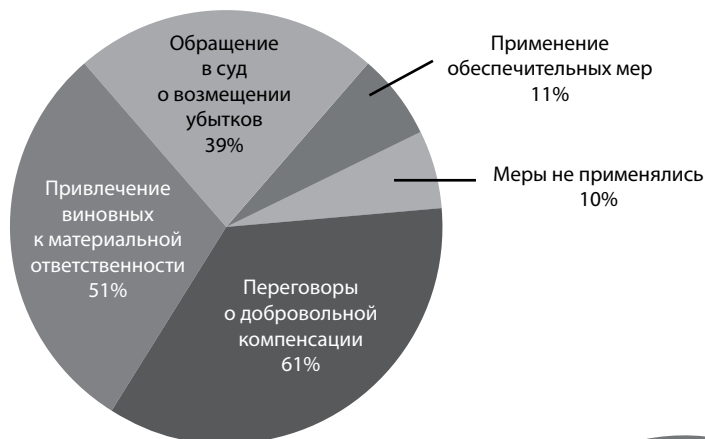


Диаграмма 17. Меры по возмещению убытков

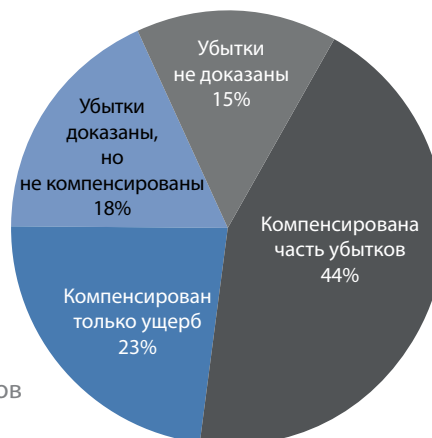


Диаграмма 18. Эффективность мер по возмещению убытков

Рассуждая о причинах недостаточной эффективности реализуемых мероприятий по возмещению убытков, участники Исследования указывают ряд сложностей, с которыми они сталкиваются на практике, в том числе:

- оценка причиненных убытков (39%);
- невозможность установления места нахождения выведенных активов (23%);
- отсутствие в штате компетентных специалистов в надлежащей области (28%);
- невозможность установления схемы вывода активов компании (11%).

При исследовании темы возврата похищенных активов эксперты должны отметить, что на эту группу вопросов отвечала примерно половина респондентов, столкнувшихся с мошенничеством. Общий тренд представляется негативным:

возврат активов, равно как вопрос компенсации причиненных убытков, является наиболее «узким местом» всего комплекса мероприятий противодействия корпоративному мошенничеству.

Процент успешных кейсов невелик и составляет менее 1/3. При этом большинство участников отмечает значительные затраты ресурсов компании (управленческих, временных, финансовых и т. д.), направленных на восстановление нарушенных прав и интересов бизнеса.

В отношении похищенных активов, местонахождение которых удалось установить, отметим, что их большая часть остается на территории Российской Федерации: об этом говорит 61% респондентов, отвечавших на этот вопрос. Безусловно, в первую очередь это относится к большинству физических объектов (здания/сооружения, оборудование, товары и т. д.).

По данным респондентов, в иностранные юрисдикции активы выводятся примерно в 20% случаев, однако, по нашему мнению, данная цифра существенно занижена.

Это обусловлено множеством факторов: трудностями установления реального местонахождения имущества, повышенной сложностью современных мошеннических схем, отсутствием фиксации значительного количества фактов киберпреступлений и злоупотреблений в сфере утечки конфиденциальной информации.

Ряд респондентов указывает, что в отношении похищенных в результате мошеннических действий активов, как правило, права приобретают следующие категории лиц:

- сотрудники компании, их родственники, друзья или иные близкие к ним лица (более 50%);
- российские и иностранные контрагенты компании;
- представители органов власти;
- российские и иностранные конкуренты.

Осознавая риски и существенные сложности процедуры возмещения причиненных убытков и возврата активов, многие компании решают не предпринимать каких-либо действий в этом направлении и остановиться где-то на середине пути. Ниже представляем вам ряд ключевых аргументов такой тактики (Диаграмма 19).



Диаграмма 19. Причины отказа от активных мер по компенсации убытков и возврату активов



Интерес организаторов Исследования вызвали ответы участников на вопрос, касающийся мероприятий, которые осуществляются компанией в целях минимизации возможного репутационного вреда (Диаграмма 20).

Ответы респондентов продемонстрировали как мероприятия, которые в будущем будут иметь положительный эффект, так и меры, которые могут нести в себе будущие риски с точки зрения превенции новых фактов корпоративного мошенничества.

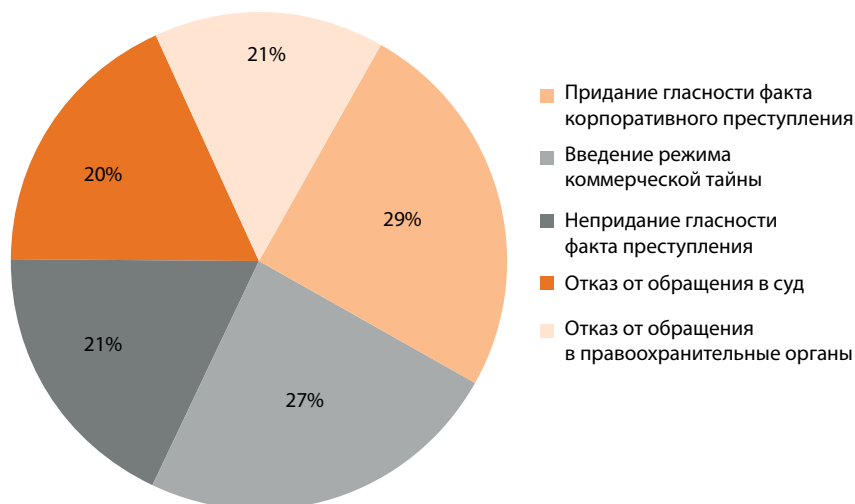


Диаграмма 20. Минимизация риска репутационного вреда

По итогам выявления инцидентов корпоративного мошенничества подавляющее большинство респондентов предпринимает следующие меры по недопущению (минимизации) случаев повторных правонарушений:

- принято решение ввести или усовершенствовать систему противодействия корпоративным преступлениям (44%);
- принято решение о проведении и внеплановых проверок/ревизий (40%);
- создано подразделение компании по противодействию корпоративным преступлениям (21%);
- устроен «показательный процесс» над виновными (23%).



## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

В целях защиты ключевых интересов бизнеса, таких как стабилизация экономического оборота и преумножение капитала, мы полагаем, что тренд совершенствования российского законодательства должен отвечать следующим базовым критериям:

- (a) развитие правовых инструментов превентивной борьбы с корпоративным мошенничеством;
- (b) имплементация международных норм и стандартов противодействия корпоративному мошенничеству, общепризнанных развитыми правовыми системами;
- (c) детализация механизмов компенсации убытков, причиненных корпоративным мошенничеством.

### 1. ГРАЖДАНСКОЕ ПРАВО

- (a) Отсутствие в российском гражданском праве норм, обеспечивающих реальный возврат активов, утраченных в результате корпоративного мошенничества, зачастую делает невозможным даже частичную компенсацию потерь при использовании мошенниками большинства схем вывода активов.
- (b) Законодательство не регламентирует специальными нормами гражданско-правовые последствия коммерческого подкупа<sup>4</sup>, в том числе вопросы действительности заключенных в результате подкупа сделок и ответственности причастных лиц.

<sup>4</sup>Статья 204 УК РФ «Коммерческий подкуп – незаконные передача лицу управленческих функций в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, оказание ему услуг имущественного характера, предоставление иных имущественных прав за совершение действий (бездействие) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением».

Применение в таких случаях общих норм ГК РФ (статьи 15, 168, 169, 179 и 1064) возможно только в случае их расширенного толкования судами. Это не всегда эффективно на практике и к тому же создает дополнительные трудности при восстановлении прав потерпевших компаний.

Отсутствие конкретизации соответствующих норм является предпосылкой для использования судов в целях легализации обязательств, возникших вследствие коммерческого подкупа, а также последствий таких обязательств.

(c) В целях соответствия российского национального права положениям Конвенции Совета Европы о гражданско-правовой ответственности за коррупцию (Civil Law Convention on Corruption) от 27 января 1999<sup>5</sup> года и другим международным нормам целесообразно рассмотреть вопрос об имплементации положений, устанавливающих:

- 1) концепцию «раскрытия корпоративной вуали» при причинении убытков в результате корпоративного мошенничества;
- 2) ничтожность сделки, посредством которой совершается коммерческий подкуп<sup>2</sup> (например, агентского договора, договоров на оказание консультационных услуг или займа, по которым фактически передан предмет коммерческого подкупа);

<sup>5</sup>Для Российской Федерации названная Конвенция вступила в силу с 1 февраля 2007 года. Россия ратифицировала Конвенцию Федеральным законом от 25.07.2006 № 125-ФЗ «О ратификации Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию»

<sup>6</sup>См. часть 1 статьи 8 Конвенции Совета Европы о гражданско-правовой ответственности за коррупцию.

3) недействительность сделки, совершенной в результате коммерческого подкупа (или ее отдельных положений, например, цены, завышенной вследствие коммерческого подкупа), в том числе по требованию компаний, от имени которых заключены такие сделки<sup>7</sup>, или о праве стороны договора, которая не знала о его заключении под влиянием коммерческого подкупа, на одностороннее расторжение такого договора;

4) последствия недействительности сделки, совершенной в результате коммерческого подкупа, в том числе:

- возможность ретроспективного применения реституции при частичном или полном исполнении такого договора;
- исключение односторонней реституции по таким сделкам<sup>8</sup>;
- запрет реституции предмета коммерческого подкупа;

5) полная компенсация убытков, причиненных в результате коммерческого подкупа (включая упущенную выгоду) лицом, совершившим или санкционировавшим коммерческий подкуп, или не предпринявшим надлежащие меры для предотвращения подкупа<sup>9</sup>;

6) отказ лицу, совершившему коммерческий подкуп, в защите его прав по договору, заключенному в результате такого подкупа;

7) возможность понуждения к включению антикоррупционной оговорки в договор, заключение которого для одной из сторон является обязательным (статья 445 ГК РФ), а также право стороны, обязанной к заключению такого договора, отказаться от совершения сделки в связи

с отсутствием в ней антикоррупционных оговорок, исчерпывающий перечень которых также должен быть предусмотрен законодательством;

8) признание определенных законодательством антикоррупционных оговорок существенными условиями государственных и муниципальных контрактов<sup>10</sup>;

9) признание в качестве критерия отбора участников торгов на право заключения государственных или муниципальных контрактов наличия у компании внутренней системы противодействия корпоративному мошенничеству.

## 2. АНТИМОНОПОЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Представляется целесообразным отнесение корпоративного мошенничества к формам недобросовестной конкуренции<sup>11</sup> и предоставление антимонопольным органам права оспаривания соответствующих сделок.

## 3. ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ОБ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЯХ

Статья 19.28 КоАП РФ, позволяющая привлекать компанию к многомиллионной ответственности за коррупцию и коммерческий подкуп, не содержит критериев определения, действовало ли лицо, передающее предмет коммерческого подкупа или взятку (коррупционер), от имени компании, преследовало ли ее интересы либо выражало ее волю.

Кроме того, коррупционер имеет возможность избежать уголовной ответственности, если он сообщит о факте коммерческого подкупа или поспособствует расследованию.

В свою очередь, законодательство РФ не позволяет исключить или уменьшить ответственность компании, например, если она

<sup>7</sup>См. часть 2 статьи 8 Конвенции Совета Европы о гражданско-правовой ответственности за коррупцию.

<sup>8</sup>Применение односторонней реституции неадекватно к сделкам, направленным на причинение вреда третьим лицам, а также когда участники сделки распорядились не принадлежащим им имуществом.

<sup>9</sup>Статья 1 и часть 1 статьи 3 Конвенции Совета Европы о гражданско-правовой ответственности за коррупцию.

<sup>10</sup>Согласно пункту «iii» раздела VI Рекомендаций 1997 года Организации экономического сотрудничества и развития, дополняющих Конвенцию по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок, к которой Россия присоединилась 1 февраля 2012 года, страны-члены должны требовать включения положений о борьбе с коррупцией в контракты на закупки, финансируемые за счет средств двусторонней помощи.

<sup>11</sup>Подобная норма содержится в Гражданском кодексе Швейцарии.

принимала меры по предотвращению акта коммерческого подкупа / коррупции. Таким образом, причастность компании к акту коррупции презюмируется, что приводит к следующим неблагоприятным последствиям:

- (a) угроза умышленной провокации коррупции / коммерческого подкупа с целью причинения компании репутационного и имущественного вреда;
- (b) снижение мотивации бизнеса к выявлению и расследованию фактов корпоративного мошенничества;
- (c) ущемление прав добросовестных бенефициаров и работников компании, которые необоснованно понесут потери из-за действий коррупционера.

В связи с этим в КоАП РФ или иное специальное законодательство целесообразно внести положения, регламентирующие:

- (a) критерии установления причастности компаний к актам коррупции;
- (b) дифференциацию ответственности в зависимости от принятых компанией мер по предотвращению, выявлению и расследованию фактов корпоративного мошенничества<sup>12</sup>;
- (c) дифференциацию ответственности компании в зависимости от наличия факта вымогательства.

#### 4. УГОЛОВНОЕ ПРАВО

Целесообразна криминализация следующих действий:

- (a) обещание или предложение коммерческого подкупа лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой организации<sup>13</sup>;
- (b) испрашивание коммерческого подкупа лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой организации<sup>14</sup>;
- (c) коммерческий подкуп, совершенный путем предоставления выгод имущественного характера (путем уменьшения арендных платежей, процентных ставок за пользование банковскими ссудами и т. д.); и
- (d) коммерческий подкуп, совершенный путем предоставления выгод неимущественного характера (путем продвижения по служебной лестнице, предоставления взаимной услуги, предоставления поддержки в решении какого-либо вопроса и т. д.).

Кроме того, в целях повышения уровня защищенности экономической сферы рекомендуется включить в уголовное законодательство России специальные составы (предусматривающие повышенные санкции) таких преступлений, как мошенничество и причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием, совершенные в целях присвоения имущества юридического лица или полномочий его органов управления.

<sup>12</sup>Согласно пункту «В» раздела V Рекомендаций Организации экономического сотрудничества и развития 1997 года, страны – члены указанной Конвенции должны поощрять разработку и принятие соответствующих механизмов внутреннего контроля компаний, включая стандарты поведения.

<sup>13</sup>Введение такой ответственности предусмотрено статьей 7 Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию (ETS № 173) от 27 января 1999 года, ратифицированной Российской Федерацией 25 июля 2006 года.

<sup>14</sup>Введение такой ответственности предусмотрено статьей 8 Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию (ETS № 173) от 27 января 1999 года, ратифицированной Российской Федерацией 25 июля 2006 года.

Также следует исключить из диспозиции статьи 204 УК РФ такой квалифицирующий признак коммерческого подкупа, как передача вознаграждения в связи с занимаемым его получателем служебным положением. Это позволит привлекать к уголовной ответственности, например, в связи с подкупом за предоставление служебной информации, сбор, передача и хранение которой не относятся к непосредственным полномочиям коррупционера.

#### 5. ПРОЦЕССУАЛЬНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Для оптимизации работы по выявлению и расследованию корпоративного мошенничества, а также возврата утраченного имущества целесообразно включить в российское законодательство нормы, предусматривающие:

(a) предоставление правоохранительным органам права проведения оперативного эксперимента по всем составам коммерческого подкупа<sup>15</sup>;

(b) обеспечение защиты лиц, сообщивших о фактах корпоративного мошенничества и активно способствовавших расследованию<sup>16</sup>;

(c) материальное поощрение лиц, помогающих выявлять и пресекать корпоративное мошенничество<sup>17</sup>;

(d) признание факта возбуждения уголовного дела по коррупционным составам (в том числе коммерческий подкуп и другие) безусловным основанием применения обеспечительных мер по иску потерпевшего лица в арбитражном и гражданском судопроизводстве;

(e) раскрытие в законодательстве основных признаков понятий «коррупционное правонарушение» и «коррупционное преступление»<sup>18</sup>.

Следует обратить особое внимание на целесообразность установления на подзаконном уровне регулирования единых рекомендаций и стандартов разработки и внедрения внутренних систем противодействия корпоративному мошенничеству, а также преференций для бизнеса при использовании таких практик.

<sup>15</sup>Проведение оперативного эксперимента (передача подкупа под контролем и задержание правонарушителя с поличным) допускается только в целях выявления, предупреждения, пресечения и раскрытия преступления средней тяжести, тяжкого или особо тяжкого преступления (часть 3 статьи 8 Федерального закона от 12 августа 1995 года № 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности»). Однако основной состав коммерческого подкупа к таким категориям преступлений не относится (статьи 15 и 204 УК РФ).

<sup>16</sup>Введение таких мер предусмотрено статьей 22 Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию (ETS № 173) от 27 января 1999 года, ратифицированной Российской Федерацией 25 июля 2006 года.

Однако в России установлена лишь общая система мер по обеспечению безопасности участников уголовного процесса (см.: Федеральный закон от 20 августа 2004 года № 119-ФЗ «О государственной защите потерпевших, свидетелей и иных участников уголовного судопроизводства»).

<sup>17</sup>Подобная практика, к примеру, существует в Китае и США.

<sup>18</sup>Законопроект о внесении подобных изменений в настоящее время находится на рассмотрении в Государственной Думе РФ (Законопроект № 371176-6 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части совершенствования мер по противодействию коррупции»).

## КОНТАКТЫ



МАКСИМ  
ГРИГОРЬЕВ

Управляющий  
Южной дирекцией

GRIGORYEV@VEGASLEX.RU



МИХАИЛ  
САФАРОВ

Партнер

SAFAROV@VEGASLEX.RU



КИРИЛЛ  
ТРУХАНОВ

Руководитель  
Арбитражной практики

TRUKHANOV@VEGASLEX.RU



ИЛЬЯ  
ШЕНГЕЛИЯ

Юрист

SHENGELIYA@VEGASLEX.RU

VEGAS LEX – одна из ведущих российских юридических фирм, предоставляющая широкий спектр правовых услуг. Основанная в 1995 году, Фирма объединяет более 100 юристов, офисы в Москве, Волгограде, Краснодаре и ряд региональных партнеров.

## НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- Взаимоотношения с государственными органами. Нормотворчество
- Вопросы конкуренции. Антимонопольное регулирование
- Отраслевое право. Топливо-энергетический комплекс
- Техническое регулирование
- Разрешение споров и досудебное урегулирование конфликтов. Медиация
- Проекты с иностранным элементом. Международный арбитраж. Международные сделки. Локализация
- ГЧП и инфраструктурные проекты
- Недвижимость. Земля. Строительство
- Корпоративные вопросы и M&A. Юридическая экспертиза
- Инвестиции. Проектное финансирование
- Инновационные проекты
- Комплаенс. Антикоррупционный комплаенс и противодействие корпоративному мошенничеству
- Международное налогообложение
- Налоговый консалтинг
- Ценные бумаги, листинг, секьюритизация
- Интеллектуальная собственность
- Отраслевое право. Экологическое право

## ОТРАСЛИ ЭКОНОМИКИ:

- Авиация
- ЖКХ
- Информационные технологии
- Инфраструктура и ГЧП
- Машиностроение
- Metallургия
- Нанотехнологии
- Недвижимость
- Недропользование
- Пищевая промышленность
- Страхование
- Строительство
- Телекоммуникации
- Транспорт
- ТЭК
- Тяжелая и легкая промышленность
- Фармацевтика
- Финансы
- Химия и нефтехимия

## ПРИЗНАНИЯ И НАГРАДЫ:

- European Legal Experts 2013
- Best Lawyers 2012
- International Financial Law Review 2014
  - ▷ Реструктуризация и банкротство
  - ▷ Слияния и поглощения
  - ▷ Проектное финансирование
- Chambers Europe 2013
  - ▷ Государственно-частное партнерство
  - ▷ Антимонопольные вопросы
  - ▷ Разрешение споров
- The Legal 500 Europe, Middle East&Africa 2013
  - ▷ Государственно-частное партнерство
  - ▷ Разрешение споров
  - ▷ Недвижимость
  - ▷ Корпоративная практика, M&A
- ▷ Налоги
- ▷ Энергетика и природные ресурсы
- Право.Ru-300 2013
  - ▷ Антимонопольное право
  - ▷ Коммерческая недвижимость/строительство
  - ▷ Природные ресурсы/энергетика
  - ▷ Корпоративное право/M&A
  - ▷ Налоговое право
  - ▷ Арбитраж
  - ▷ Интеллектуальная собственность
  - ▷ Международный арбитраж
- PLC which lawyer? 2012
  - ▷ Антимонопольное право
  - ▷ Страхование

## НАШИ КЛИЕНТЫ:

Внешэкономбанк, РусГидро, РОСНАНО, СИТРОНИКС, Газпром нефть, Газпром добыча Астрахань, Мосэнергосбыт, МРСК Центра, МРСК Волги, Белон, ФосАгро АГ, РОСНО, Ильюшин Финанс Ко, Русские фонды, РЕСО-Гарантия, Сан ИнБев, МТС, R-Quadrat, НОСНТИЕФ, MAN, British Airways, Rockwool, MTD Products

## СОТРУДНИЧЕСТВО:

Министерство экономического развития РФ, Министерство транспорта РФ, Министерство регионального развития РФ, Федеральная антимонопольная служба РФ, Федеральная служба по тарифам РФ, Федеральная служба по финансовым рынкам РФ, комитеты Государственной Думы и Совета Федерации, ГК Внешэкономбанк, федеральные агентства (Росморречфлот, Росжелдор, Росавтодор, Госстрой), комитеты по собственности и защите конкуренции, ГЧП и инвестициям РСПП, Комиссия по защите прав инвесторов при НФА, Агентство Стратегических инициатив и т.д.

### МОСКВА

Тел.: +7 (495) 933 08 00  
 Факс: +7 (495) 933 08 02  
[vegaslex@vegaslex.ru](mailto:vegaslex@vegaslex.ru)

### ВОЛГОГРАД

Тел.: +7 (8442) 266 312/313/314/315  
 Факс: +7 (8442) 26 63 16  
[volgograd@vegaslex.ru](mailto:volgograd@vegaslex.ru)

### КРАСНОДАР

Тел.: +7 (861) 274 74 08  
 Факс: +7 (861) 274 74 09  
[krasnodar@vegaslex.ru](mailto:krasnodar@vegaslex.ru)