

# аудит и консалтинг практика

## Схвати и сохрани

безопасность



Российские бизнесмены считают риски мошенничества гораздо более существенными, чем их западные коллеги, однако гораздо менее активно борются с данной угрозой. Возможно, одна из причин этого противоречия в том, что большая часть хищений осуществляется топ-менеджерами. В такой ситуации без внешнего консультанта собственникам компании не обойтись.

Создание эффективных инструментов противодействия мошенничеству представляет собой актуальную задачу для любой компании. По результатам европейского исследования по вопросам управления рисками мошенничества, проведенного компанией «Эрнст энд Янг» в 2011 году, 93% российских респондентов указали на широкое распространение коррупции и взяточничества в стране, тогда как средний результат по Европе составил 62%. Причем только 19% считают, что компания в течение последних нескольких лет прилагала все больше усилий к тому, чтобы бороться с мошенничеством (второй с конца показатель по Европе).

Исследование безопасности бизнеса в российских компаниях, проведенное в 2011 году российским отделением Ассоциации сертифицированных специалистов по борьбе с мошенничеством (Association of Certified Fraud Examiners — ACFE), показало, что потери от хищений и мошенничества составляют 30 коп. с каждого рубля, затраченного на ведение бизнеса, а от объема реализации — еще около 16%. Хищения со стороны сотрудников и менеджеров среднего звена приводят к существенным потерям для бизнеса, а хищения, совершаемые высшим менеджментом, из-за своих масштабов являются стратегической угрозой для компаний. Треть опрошенных экспертов считают, что затраты на безопасность бизнеса как минимум окупаются, еще треть — что окупаются многократно. Результаты иссле-

дования компании «Эрнст энд Янг» (Европейское исследование по вопросам управления рисками мошенничества, «Эрнст энд Янг», 2011 год) указывают на недостатки в системе противодействия коррупции в российских компаниях. Так, только 43% российских респондентов указали на наличие антикоррупционной политики и кодекса корпоративной этики в их компаниях и только 32% отметили существование четких штрафных санкций за нарушение данных политик. А в тренингах по антикоррупционной политике участвовало всего 18% российских респондентов.

Поэтому неудивительно, что все больше компаний вкладывают как людские, так и финансовые ресурсы в создание систем противодействия мошенничеству.

В наиболее полном виде система противодействия мошенничеству включает в себя совокупность взаимодействующих между собой контрольных подразделений, в которую входят: внутренний аудит, служба безопасности, подразделение комплаенс и юристы. Несмотря на то что, по мнению экспертов, служба безопасности и аудит являются наиболее эффективными из подразделений, обеспечивающих безопасность бизнеса, каждая из составных частей системы противодействия мошенничеству необходима и решает свою задачу.

Рассмотрим один из примеров такого взаимодействия.

Подразделение комплаенс осуществляет контроль соблюдения политик и процедур

и является своего рода системой раннего предупреждения (early warning system). Она контролирует риск — индикаторы, которые сигнализируют о неблагоприятии в том или ином бизнес-процессе, выявляет инциденты и нарушения. При наличии в этих нарушениях признаков злоупотреблений и мошенничества привлекается служба внутреннего аудита, которая углубленно расследует состояние дел в бизнес-процессах, где были зафиксированы нарушения. Если в ходе проведения аудита подозрения подтверждаются, вступает в действие служба безопасности. Юристы могут подключаться на любом этапе противодействия хищениям и мошенничеству для соблюдения законности порядка расследования и обеспечения юридически доказательной силы улик, собранных в ходе расследования, в суде. По результатам работы принимаются меры дисциплинарного или административного характера или компания обращается в правоохранительные органы для возбуждения уголовного дела.

Не будем приводить примеры других типов взаимодействия, так как их может быть великое множество.

При этом, как правило, наиболее осведомленными о правонарушениях лицами в компании являются ее сотрудники. Они видят все, что происходит как на уровне исполнителей, так и на уровне среднего и высшего руководства. Для обеспечения успешности программ противодействия и расследований их важно вызвать на откровенность, заинтересовать, разговаривать и защитит.

Разговорить и защитит помогает анонимная горячая линия, которая, по мнению российских экспертов, является наиболее эффективным инструментом выявления фактов мошенничества и неотъемлемой частью программы по противодействию мошенничеству.

Заинтересовать можно несколькими способами. Один из них — это формирование в сознании сотрудников компании за-

**Более 90% хищений осуществляется или инициировано высшим руководством компаний** ФОТО СЕРГЕЯ МИХЕВА

интересованности в лучших результатах работы компании, а также подхода «воруешь у компании — воруюсь у себя». Другим способом может являться внедрение правил наподобие американского закона Додда—Франка, когда информатор получает за подтвержденную информацию о хищении какой-то процент от штрафа (в нашем случае — процент от украденной суммы). Мы часто слышим мнение, что такое недопустимо в нашем обществе, в котором «человек человеку друг, товарищ и брат». То же самое говорили про горячую линию пять лет назад, но теперь она повсеместно используется.

Как показал опрос, проведенный российским отделением ACFE, более 90% от объема хищений осуществляется (46,5%) или инициировано (45,2%) высшим руководством компаний. Ярким примером служит выявленный в 2011 году факт мошенничества в одной крупной российской-британской нефтяной компании, один из подрядчиков которой был аффилирован с ее высшим руководством. В целом во всем мире объем хищений, осуществляемых высшим руководством, составляет 60%. Причем в 17% случаев в этих хищениях замешаны члены совета директоров, то есть той структуры, которой подчиняется внутренний аудит. Наиболее распространенными формами мошенничества в этом случае являются искажение управленческой и финансовой отчетности или прямой сговор/аффилированность с подрядчиками — сращивание интересов. Для минимизации риска подобных хищений при недостатке по тем или иным причинам внутреннего ресурса компании могут использоваться независимые организации, специализирующиеся на отслеживании справедливости выставленных счетов, соответствии их заключенным договорам и выполненным работам и переговорах с подрядчиками. Такие организации также можно использовать в случае конфликта акционеров, когда один из них подозревает другого в нечестном ведении бизнеса.

Как мы уже упоминали, важным аспектом противодействия хищениям и мошенничеству является воспитание лояльности коллектива по отношению к компании. Это касается как сотрудников и менеджеров среднего звена, так и высшего руководства, которое зачастую пугает интересы компании со своими. Чтобы коллектив был лоялен по отношению к компании, необходимо, чтобы компания была лояльна по отношению к коллективу. Однако в настоящее время программа формирования культуры ведения бизнеса в российских компаниях осуществляется формально. Конечно, это очень трудный, долгий и непрерывный процесс, но в воспитании коллектива в духе лояльности компании кроются большие резервы для снижения риска мошенничества.

Заканчивая статью на оптимистической ноте, приведем результаты уже упоминавшегося исследования «Эрнст энд Янг», согласно которым 68% российских респондентов считают, что высокая репутация и этическое поведение являются конкурентным преимуществом компании. Кроме того, 60% российских респондентов не хотели бы работать с компаниями, вовлеченными в крупные коррупционные скандалы (в сравнении с 53% в среднем по Европе). **Андрей Новиков, Денис Камышев, «Эрнст энд Янг»**

## Аудиторы, на выход!

Оптимизация

(Окончание. Начало на стр. 17)

Переводчики с русского

Если отвлечься от темы передела рынка обязательного аудита и говорить о развитии отрасли в целом, главным драйвером роста рынка, по мнению опрошенных «Ъ» экспертов, станет переход российских компаний на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Согласно закону «О консолидированной финансовой отчетности», российские компании, акции или облигации которых обращаются на бирже, уже по итогам текущего года должны будут составлять консолидированную отчетность по МСФО. Правда, закон предусматривает для значительной части эмитентов отсрочку до 2015 года, но сути дела это не меняет: публикация отчетности по МСФО требует наличия сравнительных данных за предыдущие три года. Главным бенефициаром этого процесса, естественно, станет «большая четверка».

«На рынке аудита и связанных с ним „обязательных“ консультационных услуг мы уже ощущаем первые признаки грядущего роста», — говорит партнер КПМГ Лидия Петрашова. — Во многом это вызвано тем, что в соответствии с законодательством многим компаниям вскоре предстоит переход на МСФО и они активизировали работу в данном направлении. Этим компаниям требуется экспертиза высокого уровня, и для них опыт „большой четверки“ очень важен. Мы видим, как компании, которые озадачились проблемой перехода на МСФО, приходят к нам и активно обсуждают возможность сотрудничества. Естественно, это повлечет волну увеличения работ по аудиту. Вместе с тем повышения цен в данном сегменте мы не видим и особо не ожидаем. Более того, понимаем, что конкуренция заставит нас смотреть на данную услугу как на некоторый готовый, стандартный продукт».

Впрочем, и российские участники рынка планируют заработать на международных стандартах. «Помимо „большой четверки“ в России есть и другие компании, входящие в международные сети, — напоминает заместитель гендиректора по стратегическому развитию BDO в России Ирина Базилева. — Так что нас, как представителей такой сети, наблюдаемая клиентская активность в сегменте аудита по МСФО радует».

Понятно, что компании „большой четверки“ не могут просто взять и съехать весь рынок тех, кому нужен аудит по МСФО, — полагает Тамара Касьянова. — Как правило, „четверка“ работает именно с крупнейшими компаниями, а российским достается либо то, что не интересно „четверке“, либо компании, которым нужны МСФО, но не для иностранных инвесторов, не для выхода на биржу и т. п. Но это все равно расширение бизнеса».

В отличие от международных стандартов, перспективы российских (РСБУ) экспертов явно не радуют. «На рынке аудита по российским стандартам идут довольно негативные процессы», — говорит Ирина Базилева. — Наблюдается падение цен вследствие демпинга. Это следствие того, что заказы на обязательный аудит компаний с госучастием размещаются по закону 94-ФЗ, через конкурс, на котором цена имеет определяющее значение, а качество — гораздо меньший вес. И такая ситуация с гозаказом во многом диктует цены на рынке в целом. Это крайне деструктивно, поскольку качественный аудит предполагает некоторые обязательные процедуры. Поэтому, по экспертным оценкам, в зависимости от эффективности самой аудиторской компании итоговая себестоимость услуг может колебаться в пределах 15%. А мы видим случаи, когда цены заявок на конкурсах у отдельных компаний могут быть примерно вдвое ниже рыночных, что порождает серьезные сомнения в надлежащем качестве услуг».

«Если брать аудит по РСБУ, здесь, безусловно, наблюдается достаточно серьезный демпинг. Иногда бывают случаи, когда объявляются конкурсы на аудит муниципальных предприятий с максимальной ценой 15–20 тыс. рублей. Понятно, что за такие деньги качественно выполнить работу невозможно. Саморегулирование здесь не спасет СРО, ведь не контролируют цены. Некоторые из них вывесили сведения о минимальных трудозатратах на аудит и минимальных почасовых ставках специалистов. И многие средние и крупные компании ориентируются на эти цифры, объявляя конкурсы. Но это далеко не повсеместно распространенная практика, а в сегменте малых компаний скорее исключение», — полагает Тамара Касьянова.

Издержки оптимизации

В отличие от рынка аудита, где наблюдаются разнонаправленные движения, от рынка консультационных услуг его участники ждут в основном приятных сюрпризов. Причина проста: после периода бурного роста в середине 2000-х и последовавшей затем встряски в 2008–2009 годах российский бизнес решил наконец спокойно осматреться по сторонам и навести порядок в собственных делах.

«Сейчас российские компании находятся в новом цикле своего развития», — полагает Лидия Петрашова. — Они говорят: мы должны очень четко понимать наше будущее на два-три года вперед, мы должны иметь четкое планирование и бюджетирование, должны четко понимать уровень задолженности и денежных остатков, состояния и уровень загруженности своего оборудования. Этого момента мы, консультанты, очень долго ждали. Поскольку практи-

чески все российские компании в период агрессивного роста не имели эффективных механизмов для планирования и построения стратегии развития. Потом в кризис им тоже было не до того. Сейчас же как раз настал момент улучшить соответствующие системы, чтобы они позволяли планировать, предугадывать проблемы, а не решать их по мере поступления. В этом плане целый ряд услуг находится в точке наивысшего спроса за последние, пожалуй, десять лет. Прежде всего стоит выделить спрос на внедрение систем планирования и бюджетирования — в завязке с большим объемом работ в сфере ИТ, связанным с внедрением ERP-систем».

Вторая тенденция: все озабочены эффективностью. Причем не только производственных систем, но и всех программ поддержки бизнеса, которые исторически в компаниях формировались хаотично, с целью решить опять же сиюминутные задачи. Конкретные сферы разные: финансовая эффективность, эффективность процессов, центров обслуживания, эффективность ИТ, эффективность HR и, естественно, эффективность производственных процессов и т. д. Общее одно: это сейчас самая главная задача всех компаний всех секторов».

BDO тоже отмечает озабоченность клиентов вопросами эффективности, связывая это с проблемами в мировой экономике. «Будет повышаться спрос на операционный консалтинг — именно с точки зрения операционной эффективности и управления рисками, — прогнозирует Ирина Базилева. — Просто потому, что ситуация на рынке сейчас требует от бизнеса экономики, повышения эффективности производства, управления рисками».

Кроме того, в качестве точек роста Ирина Базилева выделяет консультационные услуги, связанные с изменением законодательства по трансфертному ценообразованию и в связи со вступлением России в ВТО, а также сопровождение сделок слияния и поглощения в связи с их активизацией. Интересно при этом, что Лидия Петрашова также отмечает активизацию российских компаний в секторе слияний и поглощений, одновременно отмечая падение интереса к данной сфере со стороны зарубежных клиентов. «Уменьшилось число иностранных инвесторов, большинство игроков на рынке российские, что сильно повлияло на снижение международных транзакций и объемов трансграничных сделок слияния и поглощения», — поясняет она.

«Безусловно, точкой роста являются ИТ-услуги. Они растут достаточно хорошо, и, думаю, этот рост будет продолжаться. Кроме того, с моей точки зрения, наибольшим спросом пользуются услуги, связанные с повышением эффективности бизнес-процессов», — проявляет единодушие с коллегами Тамара Касьянова. — Поскольку кризис выявил множество проблем как производственного, так и управленческого характера и компаниям надо решать эти вопросы, чтобы быть эффективными на рынке. Спросом пользуются также производственный консалтинг: компаниям надо оптимизировать структуру управления, провести процесс модернизации производства, сократить издержки».

Кроме того, Тамара Касьянова прогнозирует рост популярности услуг по сопровождению процессов инвестирования. «Сейчас многие банки, обжегшись на кризисе, привлекают независимых консультантов, которые контролируют целевую направленность выданных кредитов, аудит денежных потоков, например в строительном секторе, который сейчас активно восстанавливается. В штате банков и инвестиционных фондов нет соответствующих специалистов, и нет необходимости создавать эти рабочие места, поэтому для решения подобных задач привлекаются на аутсорсинг аудиторские и консультационные компании», — поясняет она.

Словом, в ближайшее время консультанты ожидают существенного увеличения спроса на свои услуги. Логично было бы в такой ситуации ожидать и роста цен на рынке. Косвенно консультанты это подтверждают, предлагая, правда, говорить о подобных тенденциях в терминах «индивидуальных тарифных планов».

«Если на рынке возникает определенная экспертиза в интересующей их отрасли, компании уже не смотрят на цены — им важно, чтобы консультант решил проблему», — говорит Лидия Петрашова. — И такое решение перестает быть стандартным продуктом, который можно с чем-то сравнить — оно становится индивидуальным для компании, и компании готовы в случае необходимости платить премию, поскольку получают в итоге хороший финансовый результат».

Ирина Базилева придерживается схожей точки зрения. «Вопросы стоимости услуг все больше сдвигаются в сторону оценки их ценности для конкретного бизнеса», — говорит она. — Понятно, что те компании, которые предоставляют действительно качественные услуги, несут и большие издержки. Но бизнес относится к этому с пониманием».

Тем же бизнесменам, которые не готовы с пониманием воспринимать рост расходов на консалтинг, остается надеяться на точность оценки Тамары Касьяновой: «В целом роста цен на услуги консультантов, существенно превышающего инфляцию, мы не наблюдаем. Бывают, конечно, ситуации, когда какой-либо компании удается предложить уникальную услугу и некоторое время продавать ее дороже, но это длится недолго — конкуренты догоняют».

**Петр Рушайло**

АУДИТ, ОЦЕНКА И КОНСАЛТИНГ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ

Группа компаний «Нексиа Пачоли»

**Novello!**

**ПОПРОБУЙ СЕЙЧАС**

**IT-консалтинг  
Внедрение ERP систем**

- EHSM
- EAM

Тел. 640-64-52  
pacioli@pacioli.ru  
www.pacioli.ru

NEXIA INTERNATIONAL

Реклама