

# СПРАВОЧНИК

*по предупреждению и выявлению*

## КОРПОРАТИВНОГО

## МОШЕННИЧЕСТВА



**ДЖОЗЕФ Т. УЭЛЛС**

Под научной редакцией

М.С. СУХАНОВА

Дж.Т. Уэллс

---

# **Взяточничество:**

*предупреждение и выявление  
корпоративного мошенничества*

---

Лаборатория Книги  
Москва 2010

УДК 330.161  
ББК 67.408.12  
У98

Дж.Т. Уэллс

У98 **Взяточничество: предупреждение и выявление корпоративного мошенничества.** — М.: Лаборатория Книги, 2010. — 62 с.

ISBN 978-5-88149-993-8

Несколько лет назад в Washington Post был опубликован ряд статей, посвященных обвинениям в растратах, мошенничестве и злоупотреблении полномочиями, выдвинутым против сотрудников Управления услуг общего назначения (GSA), административно-хозяйственного учреждения при федеральном правительстве. В частности, на протяжении более десяти лет GSA приобрело у производителя мебели из Нью-Джерси бракованную негодную мебель на общую сумму 200 млн долларов.

УДК 330.161  
ББК 67.408.12

ISBN 978-5-88149-993-8

© Дж.Т. Уэллс, текст, 2010  
© Лаборатория книги, макет,  
2011

## СОДЕРЖАНИЕ

---

Учебный пример: «Почему эта мебель разваливается на части?»

Обзор

Данные о коррупции из Национального исследования мошенничеств 2006

Схемы взяточничества

Учебный пример: «Присматривайте за продавцом»

Нечто ценное

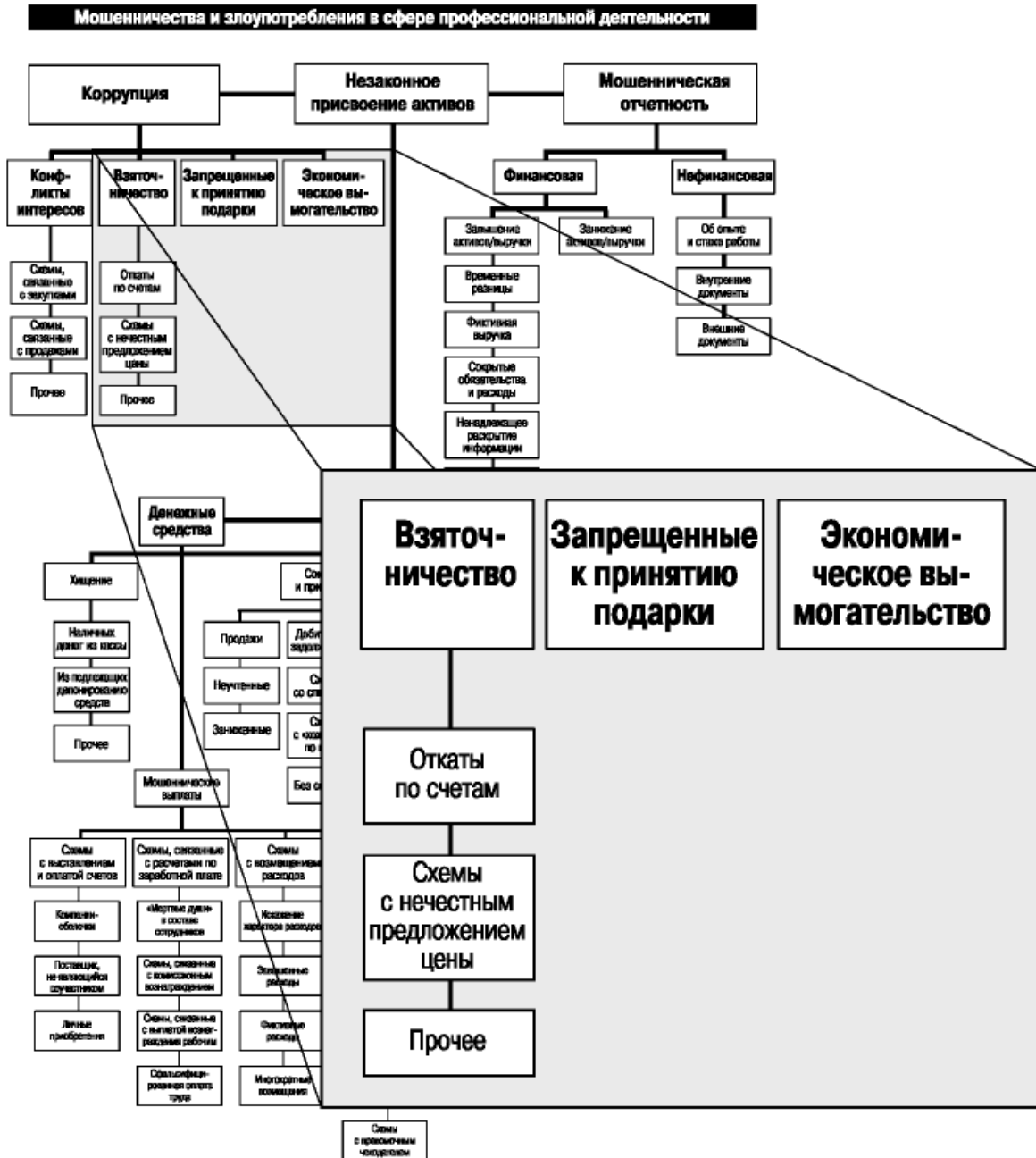
Экономическое вымогательство

Запрещенные к принятию подарки

Выявление

Предупреждение

# Схема ВЗЯТОЧНИЧЕСТВО: ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И ВЫЯВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МОШЕННИЧЕСТВА



## УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

### **«Почему эта мебель разваливается на части?»**

Несколько лет назад в Washington Post был опубликован ряд статей, посвященных обвинениям в растратах, мошенничестве и злоупотреблении полномочиями, выдвинутым против сотрудников Управления услуг общего назначения (GSA), административно-хозяйственного учреждения при федеральном правительстве. В частности, на протяжении более десяти лет GSA приобрело у производителя мебели из Нью-Джерси бракованную негодную мебель на общую сумму 200 млн долларов.

Несмотря на многолетние жалобы множества клиентов GSA на низкое качество мебели и оборудования, GSA так ничего и не сделало для изучения подноготной подрядчика Art Metal U.S.A. Представители правительственных учреждений, которые выписывали мебель, таких как Служба внутренних доходов, Центральное разведывательное управление и Госдепартамент, рассказывали страшные истории о том, как разваливалась мебель, падали столы и поступали стулья с одной ножкой короче других.

Все жалобы федеральных служащих в адрес GSA либо игнорировались, либо отклонялись. «Вы заполнили не ту форму», — отвечал сотрудник GSA. Или: «Вы должны заплатить за возврат подрядчику, подождать два года, и потом вы, возможно, получите замену». По прошествии нескольких лет данное положение породило подозрения в том, что причина проблемы состояла во взяточничестве и коррупции.

После публикации серии статей в *Washington Post* под эгидой Конгресса было проведено расследование. Питер Роумен, в то время главный следователь подкомитета Комитета Сената США по правительственным вопросам, вспоминает, как сенатор Лотон Чайлз из Флориды, председатель подкомитета, вызвал его в свой кабинет. «Он хотел, чтобы было проведено комплексное расследование всех осуществляемых GSA операций», — рассказывал Роумен. В отличие от частной проверки расследование по запросу Конгресса предполагает тщательное изучение всей финансовой отчетности и документации по работе учреждения, проведение опросов и даже дачу свидетельских показаний под присягой в случае необходимости. При наличии достаточных доказательств совершения преступления Департамент юстиции США инициирует преследование в судебном порядке. Роумен заметил, что это было «одно из немногих расследований Сенатом мошенничеств «белых воротничков» за долгое время, за исключением проведенных следственным подкомитетом расследований, связанных с организованной преступностью».

На первом этапе этого мероприятия проводились общие обзорные слушания подкомитета по федеральным расходам и открытому правлению.

На одном из первых слушаний Филипп Дж. Куранс, президент мебельной компании *Art Metal*, появился без приглашения и потребовал права выступить в качестве свидетеля. Он заявил сенатору Чайлзу, что его фирма производит высококачественную мебель по конкурентным ценам, и просил подкомитет в случае его неправоты представить доказательства обратного. Он

пригласил сенатора на завод в Ньюарке, штат Нью-Джерси, для изучения всей документации.

«Чайлз вызвал меня к себе на следующее утро, — вспоминает Роумен. — Он заявил: «Передайте им, что мы принимаем их приглашение. Отправляйтесь в Нью-Джерси и разберитесь, что произошло».

Роумен сформировал группу проверяющих, в состав которой вошли представители других федеральных учреждений. Костяк группы составили Дик Полемус, CFE из Министерства финансов, Марвин Дойал, CFE и CPA, и Пол Гранетто из Главного контрольного управления США. «Мы решили, что с логической точки зрения целесообразно провести анализ движения денежных средств, — вспоминает Роумен. — Если мебель была бракованной, тогда поставщику пришлось бы искать наличные для дачи покупателю взятки, чтобы последний такую мебель принял. Все мы имели опыт в отслеживании денежных потоков, поэтому прямиком отправились на поиски в Ньюарк».

Они все вместе от имени сенатора нанесли визит в Art Metal U.S.A. Куранс нехотя отправил их в большую комнату, набитую бухгалтерскими документами за последние 30 лет. В прошлом об эту гору документов разбились два расследования GSA и бесчисленные проверки внешних аудиторов компании. Половина группы приступила к проверке чеков, разделяя их на чеки по операциям и по расчетам по заработной плате, другая половина занялась изучением погашенных чеков с целью выявления закономерностей. «Марвин Дойал и я до сих пор спорим о том, кто из нас первым нашел чеки на имя субподрядчика, кото-



рые были обналичены, а не депонированы», — вспоминал Роумен.

«После того как мы начали изучение чеков по операциям, — продолжал он, — наше внимание привлекли чеки, явно выписанные на одну компанию, но под тремя различными наименованиями: I. Spiegel, Spiegel Trucking Company и Spiegel Trucking, Inc. Неужели бухгалтеры по ошибке написали разные наименования? Следователи заметили, что чеки, выписанные на имя I. Spiegel (которые были сложены втрое так, как сворачивают личные чеки в своем бумажнике), обналичивались только Айседором Шпигелем в отличие от других чеков. Они не проходили через расчетный счет Spiegel Trucking Co. По замечанию Роумена, выписанные на Spiegel Trucking Co. чеки «выглядели так, как будто их использовали для расчетов по фактическим поставкам мебели на различные склады или заказчикам GSA».

Внимание следователей также привлекли чеки, выписанные на покрытие «аукционных расходов» на равные денежные суммы. Куранс пояснил им, что компания приобретала подержанное оборудование за наличные на аукционах, проводившихся на Восточном Побережье. По его словам, именно по этой причине компания тратила большие суммы наличными.

Когда группа связалась с организаторами мебельных аукционов, было установлено, что согласно правилам покупатель должен предъявить удостоверенный чек на 10% суммы. Остальная часть также подлежала оплате чеками, а не наличными. За четыре года Art Metal обналичила 482 000 долларов на так называемых «аукционных расходах». Было обналичено более 800 000 долларов, направленных Шпигелю. Этого было до-

статочно для вручения Курансу повестки о явке на подкомитет. По словам Роумена, на основании повестки в распоряжение следователей попал «буквально целый грузовик документов» компании Art Metal, «которыми пришлось забить до отказа целое помещение в подвале одного из зданий Сената».

После обнаружения операций обналичивания на сумму более 1 млн долларов следующим этапом стал поиск доказательств дачи взяток. Проверяющие скрупулезно опросили всех мебельных инспекторов GSA, и, в конце концов, их внимание привлек один бывший региональный инспектор.

За последние четыре года этот человек приобрел 11 скаковых лошадей по средней цене 13 000 долларов каждая. Сумма намного превышала финансовые возможности мебельного инспектора GSA. На данном этапе сенатор Чайлз выдал разрешение на привлечение специалиста-дознателя. Им стал Чарльз Интряго, Эск., бывший прокурор ударной группы полиции Майами. После проведения очной ставки мебельный инспектор решил воспользоваться правами, предоставленными пятой поправкой к Конституции, и поиски другого свидетеля были продолжены. В результате группа вышла на Льюиса Арнольда, ушедшего на пенсию бухгалтера Art Metal. Арнольд показал, что руководство Art Metal подкупало инспекторов GSA. Он раскрыл третий источник наличных — специальный фонд на сумму 100 000 долларов, который использовался на оплату обедов и гостиничных расходов инспекторов.

На основании свидетельских показаний Арнольда следователи направили официальные запросы в адрес трех банков, через которые проводились операции с наличными и системы

наблюдения которых вели фотосъемку таких операций. Были обнаружены фотографии кассира, руководителя завода и других лиц, обналичивавших чеки по «аукционным расходам» и получавших суммы двадцатидолларовыми купюрами.

Во время слушания дела в Сенате некоторые высокопоставленные должностные лица GSA заявили о низком качестве мебели.

Роумен, который провел некоторое время в стенах завода, видел немало примеров некачественной работы. Например, несмотря на то что руководители завода заявили, что они приобрели качественное оборудование для окраски шкафов для хранения документов, Роумен отметил, что он видел только человека в респираторе с переносным распылителем краски, который беспорядочно покрывал краской шкафы, несшиеся мимо него по конвейеру. «Это все равно что наблюдать за маленьким ребенком, который играет с лазерным пистолетом: цель появляется всего на полсекунды, и он начинает беспорядочно стрелять в нее, надеясь, что попадет», — заметил он.

Марвин Дойал дал показания об обналичивании компанией 1,3 млн долларов, должностное лицо компании подтвердило, что деньги были потрачены на взятки инспекторам GSA (имена не были названы), а должностные лица компании и инспекторы GSA воспользоваться правами, предоставляемыми пятой поправкой к Конституции. Межведомственные разногласия между подкомитетом и Департаментом юстиции сыграли большую роль в неудавшемся предложении должностному лицу GSA признать вину. На данном этапе сенатор Чайлз и персонал подкомитета решили, что сделали все возможное.

Почему компания Art Metal не попыталась скрыть факт своего мошенничества? «Во-первых, — отметил Роумен, — они не думали, что кто-то когда-либо к ним придет. Во-вторых, в отношении них по указанию GSA уже проводились два расследования, которые не дали никаких результатов».

Результаты расследований разочаровали сенатора Чайлза и персонал подкомитета.

«В конце концов, — подытожил позднее сенатор Чайлз, — мы выполнили нашу установленную законом миссию. Конечно, мы были разочарованы, что предложение о признании вины и другие усилия подкомитета не привели к ожидаемым результатам, однако нам, безусловно, удалось привлечь к проблеме внимание GSA».

Будучи поставленным в неловкое положение разоблачающими заявлениями подкомитета, GSA прекратило выдачу правительственных контрактов на поставку мебели компании Art Metal. Потеряв своего единственного заказчика, компания Art Metal вскоре обанкротилась. В течение двухлетнего срока руководитель завода и главный юрист были признаны виновными в соответствующих правонарушениях. Расследование ситуации в GSA спровоцировало чистку в данном учреждении. На момент проведения слушаний в GSA работало 27 000 сотрудников, сегодня — около 13 000. Роль GSA в качестве основного агента по закупкам для федерального правительства была существенно уменьшена. Дело Art Metal показало, что централизованное осуществление закупок не всегда дает положительные результаты.

## ОБЗОР

Юридический словарь Black's определяет слово «коррупцированный» как «испорченный; грязный; утративший законную силу; порочный; обесценившийся; морально опустившийся. Коррупцировать означает изменить чьи-либо моральные установки и принципы с хороших на плохие». Авторы явно были невысокого мнения о коррупцированных людях. Далее они определяют коррупцию как «действие, осуществляемое с целью получения некоторого преимущества, не соответствующего служебным обязанностям данного лица и правам других лиц. Действие должностного или доверенного лица, незаконно злоупотребляющего своим положением или репутацией с целью извлечения выгоды для себя или для другого лица, которое не соответствует служебным обязанностям и правам других лиц».

Впервые я столкнулся с делом о взяточничестве, когда ФБР перевело меня из Эль-Пасо, штат Техас, в Нью-Йорк, штат Нью-Йорк (the town so nice they named it twice — «город так прекрасен, что его имя повторяется дважды»). В ФБР любили зло пошутить и отправить человека, выросшего в Дункане, штат Оклахома, в Нью-Йорк. Однако, в конце концов, я полюбил этот город. На момент моего перевода в среднем как минимум один из семи агентов ФБР был прикреплен к манхэттенскому офису. В результате агенты были поделены на большие специализированные команды, состоявшие из 20 следователей и руководителя.

В отделе по борьбе со взяточничеством и коррупцией имелась вакансия, и меня направили туда. Других причин такого назначения не было, поскольку я практически ничего не знал в этой области. Но я намеревался всему научиться. В течение нескольких последующих

лет я расследовал частично или полностью несколько сотен дел. Самое знаменитое из них было связано с ролью бывшего федерального прокурора Джона Н. Митчелла в Уотергейтском скандале. Мы отправили его за решетку. Тогда это казалось значимым достижением: он совершил преступление и получил заслуженный срок. Но позднее, после того как он был отпущен на свободу и шумиха в СМИ утихла, Митчелл умер сломленным человеком. С тех пор моя гордость за тот приговор переросла в сожаление. Как заметил Лорд Актон, «всякая власть развращает, абсолютная власть развращает абсолютно». Возможно, многие из нас, оказавшись в положении Митчелла, тоже пали бы жертвой соблазнов.

Уотергейтский скандал был моим самым знаменитым делом, но не самым первым. А для многих из нас, специалистов в области расследований, самым запоминающимся оказывается первый опыт. Мое первое дело о взяточничестве предполагало выдвижение обвинений против Германа Клегмана, высокопоставленного правительственного служащего. Он работал в Управлении иммиграции и натурализации (УИН) и занимал должность окружного управляющего. Клегман отвечал за территорию штата Нью-Джерси.

Исполняя обязанности окружного управляющего УИН, Клегман обладал исключительными полномочиями на выдачу всех «зеленых карт» на своей территории. Для непосвященных: «зеленая карта» дает лицам, не являющимся гражданами США, право на проживание и работу в стране без получения постоянного гражданства. «Зеленые карты» строго распределяются по иностранным государствам, и достать их законным способом в зависимости от страны проживания бывает очень сложно. В то время заявления граждан материкового Китая на получение «зеленых карт» зачастую отклонялись, как результат —

многие из них иммигрировали нелегально. Оказавшись в США, нелегалы вливались в китайскую общину. В Нью-Йорке многие из них находили работу в ресторанах Чайна-тауна.

В УИН неподтвержденные слухи о делишках Клегмана ходили не один год. В конце концов, кто-то, предположительно сотрудник, написал в ФБР анонимное письмо, в котором заявил, что Клегман брал взятки у Стенли Йи, владельца китайского ресторана в Нью-Йорке. Никаких подробностей по данному делу не сообщалось, поэтому я даже не знал с чего начать. Я поговорил с Бойдом Генри, самым опытным агентом отдела по борьбе с коррупцией. На его счету было не менее 1 000 дел о взяточничестве, и он знал, как прорваться сквозь туман. Я спросил Бойда о том, как доказать факт получения взятки.

«Джо, — сказал Бойд, — если кто-то берет взятки, значит, он совершает действия, которые официально не должен совершать. Узнай, в чем заключаются эти действия, и ты найдешь ответ». Бойд мог выразить сущность расследования дел о коррупции в двух предложениях, и я не забыл этот совет.

В деле Клегмана я пришел к выводу, что он, должно быть, каким-то образом выдавал «зеленые карты» работникам Йи за откаты. Однако в этой теории был явный недостаток: полномочия Клегмана распространялись только на штат Нью-Джерси, а китайские рестораны Йи (20 из них) располагались в Нью-Йорке.

Я обсудил свою теорию с Бойдом, который сказал: «Вероятно, Клегман каким-то образом выдает «зеленые карты» работникам китайских ресторанов в Нью-Йорке через свое учреждение в Нью-Джерси. Ты должен непременно выяснить, как ему это удастся». Мнение Бойда прояснило для меня картину. Сол Салетра, мой источник в УИН, пояснил, что заявление на получение «зеленой карты» подается в округе

по месту проживания иммигранта. То есть, если Клегман выдавал «зеленые карты» работающим в Нью-Йорке лицам, в них должна была быть запись о проживании в Нью-Джерси. В противном случае у ревизоров УИН, которые периодически проверяли процедуру выдачи «зеленых карт», возникли бы подозрения. Первый этап обоснования теории с адресами проживания предполагал получение личных дел сотрудников 20 ресторанов г-на Йи — в общей сложности около 400 человек. Во все рестораны мы направили официальные запросы о представлении сведений о персонале. После того как мы получили имена китайских сотрудников Йи, мы проверили их по картотекам УИН в Нью-Йорке и Нью-Джерси.

О чудо, мы попали в точку!

Расследование позволило выявить тайную схему, которая была применена к дюжине или около того иммигрантов. Их исходные иммиграционные документы, казалось бы, были заведены в Нью-Йорке. Но затем все эти иммигранты в разное время направили в УИН заявления о том, что «переехали» из Нью-Йорка в Нью-Джерси. Дальнейшая обработка их заявлений на получение «зеленых карт» осуществлялась в отделении УИН штата Нью-Джерси, и угадайте кем — самим г-ном Клегманом. После получения «зеленых карт» все китайские иммигранты направляли в отделение УИН штата Нью-Джерси письмо с указанием о «возвращении» в Нью-Йорк. При этом невооруженным глазом было видно, что все письма готовились на одной печатной машинке.

Я вернулся за еще одним мудрым советом Бойда Генри. «Да, Джо, ты нащупал путь, — сказал он. — Однако этот путь будет долгим. Ты не доказал, что Клегман совершал действия, не соответствующие его официальному положению». Во-первых, Бойд заметил, что такое вы-



сокопоставленное должностное лицо УИН, как Клегман, никогда не утверждало бы лично заявления на получение «зеленых карт», несмотря на наличие необходимых полномочий. Сол Салетра из УИН подтвердил, что подпись окружного управляющего выглядела бы на заявлении очень странно, что и подтвердила наша дюжина иммигрантов.

Однако наблюдения Салетры надо было еще подтвердить в суде. Я знал только один способ, как это сделать, это знал и Сол: кто-то должен был проверить все дела иммигрантов в округе Нью-Джерси и идентифицировать подпись санкционирующего должностного лица. Мы с неохотой взвалили это дело на сотрудников. Сотни часов утомительной работы — и мы нашли, что искали: из тысяч заявлений иммигрантов, рассмотренных в данном округе, подпись Клегмана стояла только на документах дюжины работников китайских ресторанов.

Воспользовавшись услугами переводчиков с китайского языка из ФБР, мы опросили работников ресторанов. Все они без исключения отрицали дачу взятки за получение «зеленых карт». Однако в ходе опроса нам удалось получить информацию об их банковских счетах, и затем мы затребовали соответствующие документы в банках официальным образом. Во всех случаях работники ресторанов снимали со своих сберегательных счетов наличные на сумму 10 000 долларов. При этом даты всех расходных операций практически совпадали с датами утверждения заявлений в УИН.

Бойд Генри только улыбался при виде того, как у меня продвигается дело. «Согласно закону, для того чтобы доказать факт взяточничества, ты должен показать, что Клегман брал «ценные предметы», — заметил он. — Во многих, но не во всех случаях такими предметами выступают деньги. Если ты найдешь, где Клегман спрятал полученные деньги, думаю, у тебя будет достаточно оснований для его обвинения». Поис-

ки тайника с деньгами оказались труднее, чем ожидал Генри. «По необъяснимым причинам, — рассказывал Бойд, — большинство людей, получающих наличные, переводят все или часть из них на банковский счет. Затем они их тратят». «Для начала изучи его выписки с банковского счета», — предложил он. Я так и сделал. Безрезультатно. Затем мы детально изучили финансовое положение Клегмана и пришли к выводу, что он не жил на широкую ногу: никаких новых домов, машин или дорогих игрушек в его собственности мы не обнаружили. Затем помощник федерального прокурора Роберт «Болт» Беллер, заинтересованный в уголовном преследовании по данному делу, вызвал Клегмана на суд присяжных. Клегман не воспользовался правами, предоставляемыми пятой поправкой к Конституции, он сотрудничал по всем вопросам, однако отрицал все обвинения.

Затем, как это часто бывает в делах о коррупции, Болт предложил Стенли Йи сделку, от которой тот не мог отказаться: сотрудничество с правительством в обмен на облегчение собственной участи. В конечном итоге Йи явился в ФБР со своим адвокатом. В обмен на смягчение приговора Йи предоставил важную информацию. Он признал факт дачи взяток Клегману. У них было соглашение: за каждую выданную сотруднику Йи «зеленую карту» нелегал должен был заплатить Йи 10 000 долларов, которые Йи в свою очередь передавал Клегману. Договоренность действовала на протяжении нескольких лет. По оценкам Йи, он передал Клегману в качестве взяток не менее 250 000 долларов.

Но где Клегман хранил этот доход, полученный нечестным путем? По словам Йи, в Израиле на секретном банковском счете, открытом Клегманом в Тель-Авиве. Мы смогли подтвердить это с помощью наших зарубежных источников. Клегману было предъявлено обвинение

в получении взяток. За несколько дней до суда Герман Симон Клегман признал свою вину и получил скромный срок тюремного заключения. Йи уклонился от правосудия.

Из всего этого следует извлечь урок: подобные факты коррупции сложно доказать. Практически во всех ситуациях приходится идти на сделку с так называемым «посредником между преступным миром и полицией», в нашем случае это был Стенли Йи. Поначалу меня раздражала необходимость заключения подобных сделок. Однако постепенно начинаешь понимать, что в системе уголовного правосудия все средства хороши. В противном случае такие люди, как Клегман, останутся безнаказанными.

**Классификация типов коррупции.** В рамках нашего исследования мы разделили все схемы коррупции на четыре категории: взяточничество, экономическое вымогательство, не разрешенные к принятию подарки и конфликт интересов. Первые три категории, которые будут рассмотрены ниже, очень похожи по своей природе. Схемам, связанным с конфликтами интересов, посвящена глава 11.

Перед тем как приступить к анализу схем коррупции, мы должны выяснить сходства и различия между взяточничеством, экономическим вымогательством и не разрешенными к принятию подарками. Взятничество может быть определено как «предложение, дача, получение или требование получения ценного предмета с целью оказания влияния на официальное действие»<sup>1</sup>. Термин «официальное действие» означает, что законами о противодействии взяточничеству предусматривается ответственность только за выплаты, осуществленные с целью оказания влияния на решение, принимаемое представителями или сотрудниками органов государственной власти. Именно эту картину мы наблюдали в случае Art Metal, U.S.A. Поставщик мебели да-

вал взятки правительственным инспекторам, чтобы те приняли низкокачественный товар.

Однако многие схемы мошенничества в сфере профессиональной деятельности включают коммерческое взяточничество, определение которого сходно с определением традиционного взяточничества за одним лишь исключением: в данном случае ценный предмет предлагается с целью оказания влияния на принятие решения по коммерческому вопросу, а не на официальные действия правительства. Конечно, выплаты с целью оказания влияния на принятие решений по коммерческим вопросам осуществляются ежедневно, и эти выплаты вполне законны. Когда две стороны подписывают договор, согласно которому одна из сторон будет поставлять товар в обмен на определенную сумму денег, речь идет о принятии решения по коммерческому вопросу под влиянием имеющего ценность объекта. Естественно, такая сделка считается законной. Согласно схеме коммерческого взяточничества, сотрудник получает денежные выплаты без согласия работодателя. Иными словами, в рамках дел о коммерческом взяточничестве рассматривается факт тайного незаконного принятия денежных средств в обмен на возможность оказания влияния на осуществление коммерческой сделки. Следует также отметить, что предложение денег может считаться взяткой, даже если незаконная выплата так и не была осуществлена.

Схемы, связанные с не разрешенными к принятию подарками, сходны со схемами взяточничества, за исключением того, что ценный предмет передается сотруднику в качестве награды за принятие решения, а не за оказание влияния. В схеме с не разрешенными к принятию подарками решение принимается в пользу определенного лица или компании. Для оказания влияния на принятие данного решения не

осуществляются никакие выплаты. Сторона, которой выгодно принятие данного решения, затем передает стороне, принявшей решение, вознаграждение. Имел место случай, когда сотрудник коммунального предприятия присудил договор на производство строительных работ стоимостью в несколько миллионов долларов определенному подрядчику, а позднее получил от этого подрядчика вознаграждение в виде автомобиля.

На первый взгляд может показаться, что не разрешенные к принятию подарки безвредны, поскольку над решениями по коммерческим вопросам не довлеет обещание платы за «правильные» решения. Однако этические нормы многих компаний не позволяют сотрудникам принимать негласные подарки от поставщиков. Одна из причин заключается в том, что схемы, связанные с не разрешенными к принятию подарками, могут перерасти (и обычно перерастают) в схемы взяточничества. После получения сотрудником вознаграждения за определенное действие, например присуждение договора определенному поставщику, может быть достигнута договоренность о том, что в будущем будут также выплачиваться вознаграждения за все решения, принятые с выгодой для данного поставщика. Кроме того, даже при отсутствии прямых обещаний о денежных выплатах сотрудники могут выдавать подряды определенным компаниям в надежде, что в награду им выплатят деньги или подарят подарки.

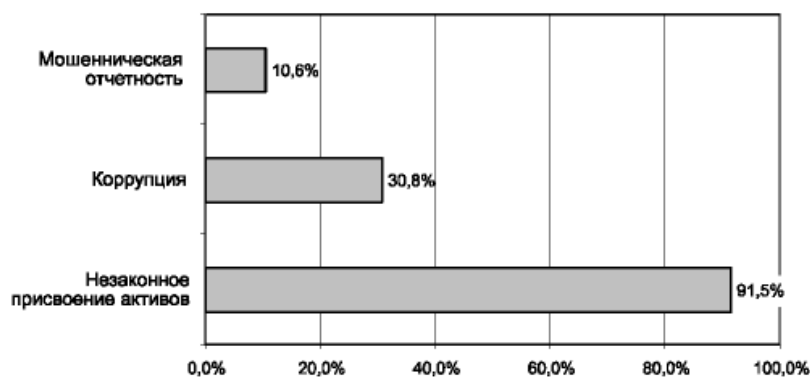
Экономическое вымогательство относится к схемам коррупции под лозунгом «плати или пожалеешь». В отличие от схем взяточничества, в которых деньги предлагаются с целью оказания влияния на решение по коммерческим вопросам, в схемах экономического вымогательства одно лицо требует выплаты от другого лица. Отказ платить вымогателю может привести к ущербу, например к потере бизнеса. В одном

случае ответственный сотрудник потребовал от подрядчиков денег, а взамен выдал им субподряды на различные проекты. Если бы подрядчики отказались заплатить сотруднику, то субподряды были бы переданы конкурентам или не выдавались бы до тех пор, пока мошенник не получил бы деньги.

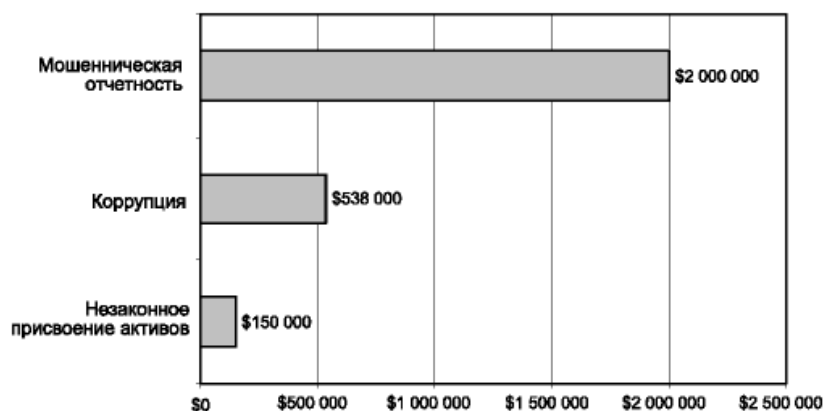
## **ДАННЫЕ О КОРРУПЦИИ ИЗ НАЦИОНАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ МОШЕННИЧЕСТВ-2006**

### **Частота и стоимость мошенничества**

На долю схем коррупции приходится 31% из 1 134 случаев, рассмотренных в рамках нашего исследования 2006 г. (Сумма процентных значений превышает 100%, так как в некоторых случаях использовались несколько разных мошеннических схем и такие случаи отнесены сразу к нескольким категориям. По той же причине разные диаграммы в данной главе также могут отображать процентные значения, в сумме превышающие 100%.) Несмотря на то что по своей распространенности схемы коррупции значительно уступают вышеописанным схемам незаконного присвоения активов, стоимость первых намного выше. В рамках нашего анализа было установлено, что средние потери от коррупции (538 000 долларов) более чем в 3,5 раза превышают средние потери от схем незаконного присвоения активов (150 000 долларов) (*рис. 10.1, 10.2*).

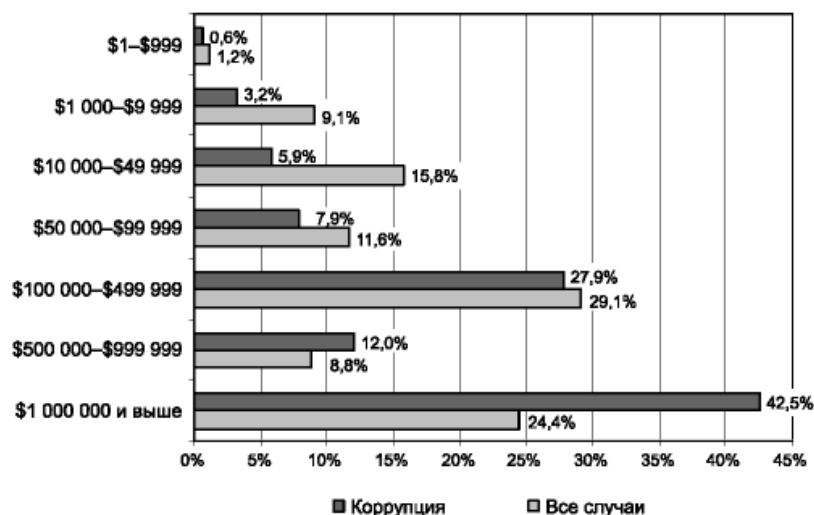


**Рис. 10.1. Национальное исследование мошенничеств-2006: частота трех основных категорий мошенничества**



**Рис. 10.2. Национальное исследование мошенничеств-2006: средний убыток от трех основных категорий мошенничества**

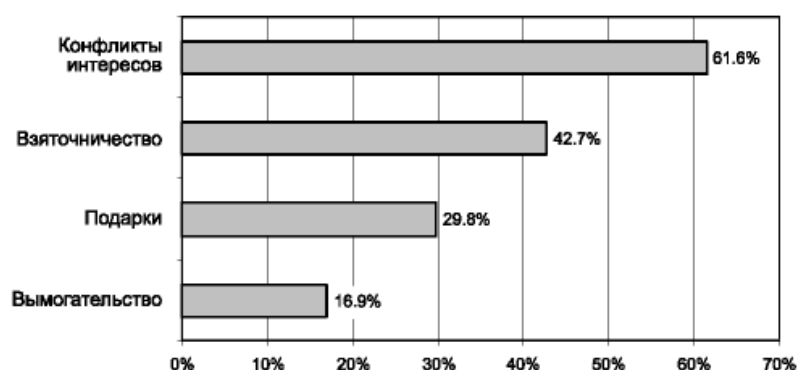
Согласно *рис. 10.3*, реализованные коррупционные схемы гораздо чаще относились к категории с высокими денежными потерями, чем мошенничества в сфере профессиональной деятельности в целом. В 43% из 341 случая коррупции, по которым был сообщен размер потерь, потери превысили 1 млн долларов, а доля всех мошенничеств в сфере профессиональной деятельности, попавших в эту категорию, не превысила 24%. Более четырех пятых всех случаев коррупции были сопряжены с потерями на сумму не менее 100 000 долларов.



**Рис. 10.3. Национальное исследование мошенничеств-2006: распределение денежного убытка от коррупционных схем**

### Типы схем коррупции

Можно выделить четыре категории схем коррупции: взяточничество, конфликт интересов, экономическое вымогательство и не разрешенные к принятию подарки. Согласно нижеприведенной диаграмме около 62% рассмотренных нами случаев коррупции были связаны с конфликтом интересов и только 43% — со взяточничеством (рис. 10.4).



**Рис. 10.4. Национальное исследование мошенничеств-2006: частота коррупционных схем в разрезе их типов**



## Выявление схем коррупции

Самым распространенным методом выявления коррупции являлись подсказки, которые помогли более чем в половине исследованных нами случаев. Этот показатель оказался намного выше, чем для мошенничеств в сфере профессиональной деятельности в целом. Для сравнения: доли случайного выявления или выявления средствами внутреннего аудита и внутреннего контроля оказались немного ниже, чем для взятых в целом мошенничеств в сфере профессиональной деятельности (рис. 10.5).

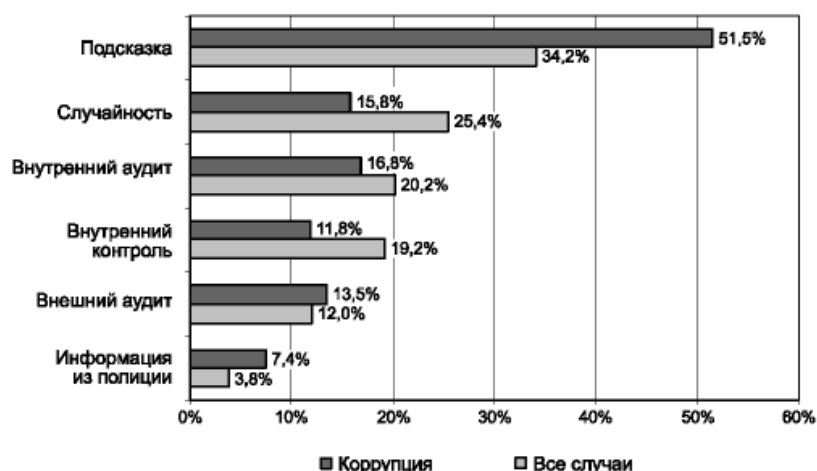
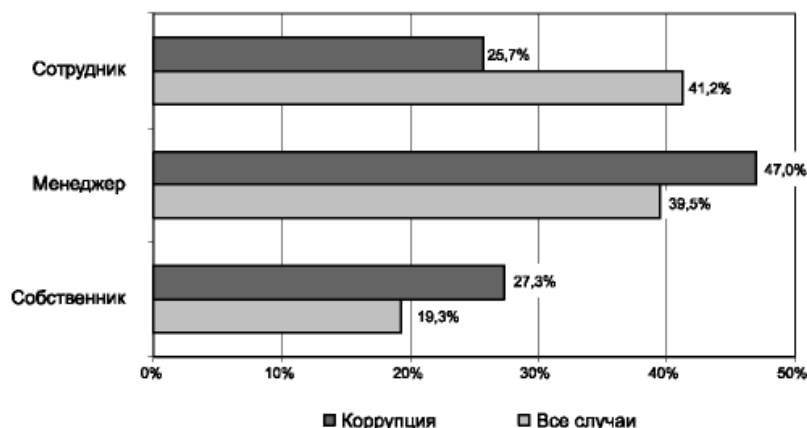


Рис. 10.5. Национальное исследование мошенничеств-2006: выявление коррупционных схем

## Исполнители схем коррупции

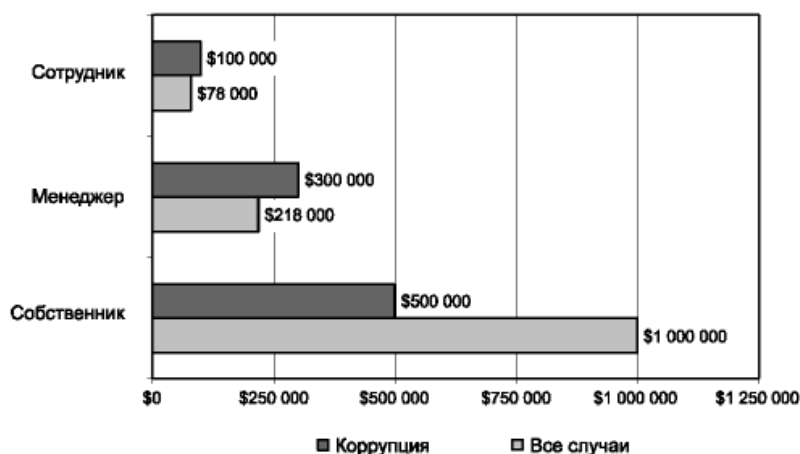
В рассмотренных нами случаях коррупции менеджеры или собственники/руководители являлись правонарушителями чаще, чем в других схемах мошенничеств в сфере профессиональной деятельности. Хотя менеджерами совершено менее 40% всех мошенничеств в сфере профессиональной деятельности, они оказались причастны почти к половине случаев коррупции. При участии собственников/руководителей

совершено 19% всех мошенничеств, при этом в рамках коррупционных схем они участвовали в 27% случаев (*рис. 10.6*).



**Рис. 10.6. Национальное исследование мошенничеств-2006: лица, реализовавшие коррупционные схемы**

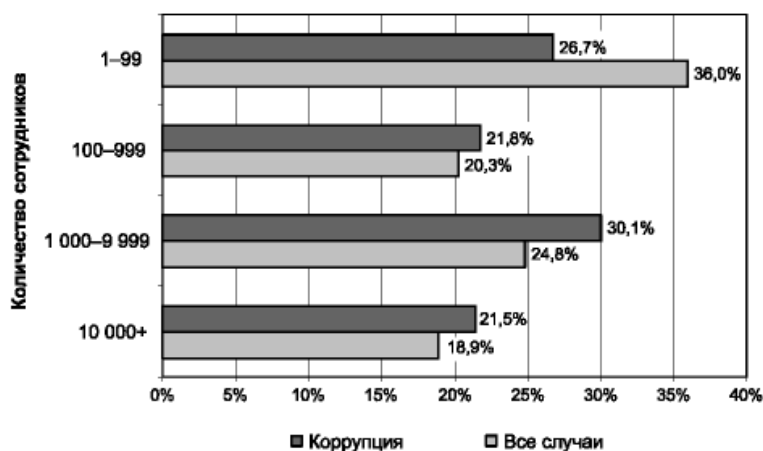
Из всех изученных нами случаев коррупции средние потери по реализованным собственниками/руководителями схемам составили 500 000 долларов, что в пять раз выше средних потерь от реализованных сотрудниками схем. Эти средние потери также на 67% превышали средние потери от действий менеджеров, как показано на *рис. 10.7*.



**Рис. 10.7. Национальное исследование мошенничеств-2006: средний убыток по лицам, реализовавшим коррупционные схемы**

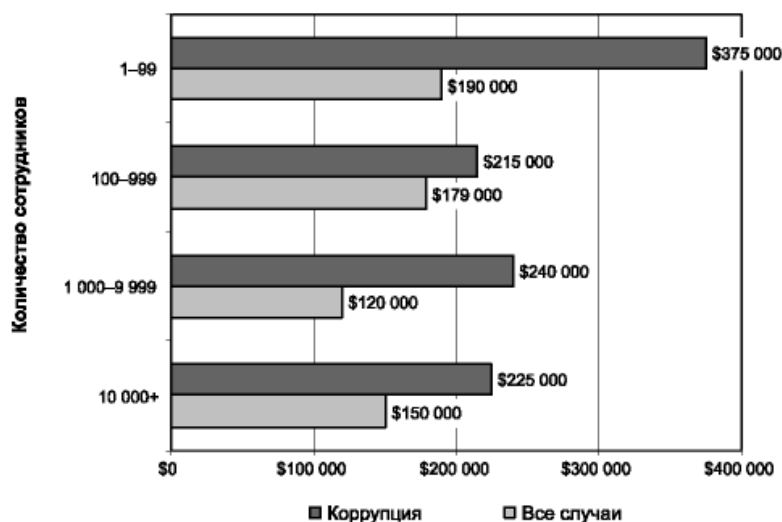
## Жертвы схем коррупции

*Рис. 10.8* показывает распределение случаев коррупции в зависимости от размера организации-жертвы. В сравнении с мошенничествами в сфере профессиональной деятельности в целом вероятность коррупции в крупных организациях, как правило, была несколько выше. 52% случаев коррупции приходится на две группы крупнейших по величине организаций по сравнению с 44% для всех случаев мошенничества в сфере профессиональной деятельности.



**Рис. 10.8. Национальное исследование мошенничеств-2006: размер организации-жертвы коррупционных схем по количеству сотрудников**

Как уже было сказано, средние потери от случаев коррупции, рассмотренных в нашем исследовании, были выше, чем в среднем от мошенничеств в сфере профессиональной деятельности. Поэтому неудивительно, что средние потери от схем коррупции были выше средних потерь от мошенничеств в целом во всех категориях пострадавших организаций (*рис. 10.9*).



**Рис. 10.9. Национальное исследование мошенничеств-2006: средний убыток от коррупционных схем по размеру организации-жертвы**

## **СХЕМЫ ВЗЯТОЧНИЧЕСТВА**

В сущности, взятка — коммерческая сделка, правда незаконная либо нечестная. Например, в вышеописанном деле GSA лицо «покупает» что-то, давая взятку. Взамен лицо приобретает влияние на получателя. Схемы взяточничества могут быть разделены на две категории: схемы с откатами и схемы с нечестным предложением цены.

Откаты — тайные платежи, осуществляемые поставщиком сотрудникам компании-покупателя. Как правило, цель отката — завербовать коррумпированного сотрудника для реализации схемы с выставлением и оплатой счетов по завышенным расценкам. Иногда поставщики платят откаты просто для того, чтобы получить дополнительный заказ от компании-покупателя. Схемы с нечестным предложением цены реализуются сотрудником, который мошенническим путем помогает поставщику выиграть на конкурсных торгах.

## **Схемы с откатами**

Схемы с откатами обычно очень похожи на схемы, связанные с выставлением и оплатой счетов, описанные в части 1 нашей книги. Они предполагают выставление счетов на товары и услуги по завышенным ценам или фиктивных счетов (*рис. 10.10*).

Откаты относятся к схемам коррупции, а не к незаконному присвоению активов, поскольку они предполагают тайный сговор между сотрудниками и поставщиками. В обычной схеме с откатом поставщик выставляет фиктивный счет или счет на завышенную сумму компании-жертве, а сотрудник компании-жертвы обеспечивает оплату мошеннического счета. За «помощь» сотрудник-мошенник получает от поставщика определенную плату — откат.

Практически всегда схемы с откатами связаны с закупками, осуществляемыми компанией-жертвой. Таким образом, есть основания предполагать, что такие мошенничества часто реализуются сотрудниками, ответственными за закупки. Зачастую указанные сотрудники имеют прямой контакт с поставщиками, что облегчает сговор. Например, агент по закупкам перенаправлял все заказы в компанию, принадлежавшую лицу, с которым он состоял в сговоре. В обмен на дополнительные заказы поставщик передал агенту более половины полученной по ним прибыли.

### ***Присуждение заказов поставщикам***

В некоторых случаях сотрудник-мошенник получает откат просто за предоставление поставщику дополнительного заказа. Здесь цены могут и не завышаться, поставщик выплачивает откаты за непрерывный поток заказов от компании-покупателя. В одном из случаев президент

компании, поставившей программное обеспечение, в обмен на получение крупного контракта предложил уполномоченному сотруднику компании-покупателя долю участия в своей компании. Подобное имело место и в ситуации с туристической компанией, которая обеспечивала бесплатные туры и развлечения агенту по закупкам компании розничной торговли. В свою очередь агент по закупкам согласился заказывать все туры для компании через это туристическое агентство.

Если схема отката не предусматривает выставление счетов по завышенным расценкам, может возникнуть вопрос: в чем же ее опасность? Предположим, поставщик просто хочет получить заказ у покупателя, не завышает цены и не выставляет фиктивные счета за товары и услуги. В чем же вред этой схемы для покупателя? Проблема заключается в том, что, подкупив сотрудника компании-покупателя, поставщик больше не испытывает экономическое давление, существующее на рынке. Поставщик освобождается от необходимости конкурировать с другими поставщиками за получение заказа от компании-покупателя, то есть у него отсутствует стимул устанавливать более низкую цену или предлагать товар более высокого качества. В таких обстоятельствах компании-покупателю практически всегда приходится переплачивать за товары и услуги или получать меньше, чем она заплатила на самом деле. В описанном случае с туристическим агентством, по подсчетам компании-жертвы, в результате заказа рейсов через данное агентство, а не любую другую компанию за два года ей пришлось переплатить за авиаперелеты 10 000 долларов.

После того как поставщики эксклюзивно получают заказ, они стремятся повысить цены, с тем чтобы покрыть расходы на выплату отката. Большинство схем взяточничества переходят в разряд схем с выставлением счетов по завышенным расценкам, даже если сначала си-

туация выглядела по-другому. Это одна из причин, по которым кодексами этики большинства предприятий сотрудникам запрещается принимать от поставщиков неучтенные подарки. В долгосрочной перспективе компания-жертва сторицей заплатит за бесчестное поведение своих сотрудников.

### *Схемы с выставлением счетов по завышенным расценкам*

**Уполномоченные сотрудники.** В большинстве случаев схемы с откатами начинаются со схем с выставлением и оплатой счетов по завышенным расценкам. В счетах указывается завышенная стоимость фактически реализованных товаров и услуг либо полностью фиктивные продажи. Так, сотрудница, пользовавшаяся правом единоличного заверения комплектов документов по определенному поставщику, санкционировала оплату более 100 мошеннических счетов по завышенным расценкам. Так как ее решения никто не контролировал, сотрудница могла санкционировать оплату счетов по завышенным ставкам, не опасаясь разоблачения.

Обычно в основе схем с откатами лежит право санкционирования закупок вообще, а следовательно, и мошеннических закупок. В вышеописанной ситуации сотрудница, не являвшаяся руководителем, обладала правом утверждения закупок у поставщика, с которым у нее был тайный сговор. Она санкционировала оплату завышенных счетов на сумму около 300 000 долларов менее чем за два года. В другом случае менеджер имел полномочия на закупку основных средств для своей компании в рамках программы по благоустройству арендованной недвижимости. Приобретенные активы на самом деле имели более низкое качество и продавались дешевле, однако в заключенном контракте об этом, естественно, не было никаких сведений. В итоге компания-

жертва получила низкокачественные товары по цене высококачественных. Разница между уплаченной компанией-жертвой ценой и реальной ценой материалов была передана менеджеру в качестве отката.

Наличие права санкционирования закупок имеет ключевое значение для успешной реализации схем с откатами. Если мошенники могут санкционировать оплату единолично, отпадает необходимость в представлении заявок на покупку на рассмотрение честному сотруднику, у которого могут возникнуть сомнения относительно законности операции.

**Мошенники, не имеющие полномочий.** Несмотря на то что в рамках большинства рассмотренных нами схем с откатами мошенники были уполномочены санкционировать закупки, в наличии таких полномочий нет крайней необходимости. Если сотрудники не могут самостоятельно санкционировать мошеннические закупки, они могут реализовать схему отката, если им удастся обойти процедуры контроля расчетов с поставщиками и подрядчиками. В некоторых случаях достаточно сфабриковать заявку на покупку. Иногда достаточно доклада авторитетного сотрудника руководителю о необходимости приобретения определенных товаров или услуг, чтобы получить заветное «да» на оплату мошеннического счета. Как правило, такие схемы успешно реализуются, если лицо, имеющее соответствующие полномочия, не проявляет должного внимания или излишне полагается на мнение подчиненных по вопросам закупок.

Для подтверждения законности фальшивых счетов коррумпированные сотрудники могут подделать комплекты документов для расчетов. Если процедуры контроля функционируют надлежащим образом, для оплаты счетов комплект документов должен быть представлен в отдел расчетов с поставщиками и подрядчиками. Здесь для злоумышленни-



ка главное сфабриковать заказ на покупку, соответствующий мошенническому счету поставщика. Для создания иллюзии санкционирования покупки мошенник может подделать подпись уполномоченного лица на заказе на покупку. При использовании автоматизированных систем учета кредиторской задолженности сотрудник, имеющий доступ к секретному паролю, может войти в систему и авторизовать оплату мошеннических счетов.

В рамках менее изощренных схем коррумпированный сотрудник может просто взять мошеннический счет у поставщика и вложить его в пачку счетов, подготовленных для проведения по учету. Более подробное описание процедур обработки фальшивых счетов представлено в главе 7.

Выявление схем с откатами может оказаться непростым делом. В определенном смысле компания-жертва подвергается атаке с двух сторон. С внешней стороны поставщик представляет фальшивые счета, на основании которых ничего не подозревающая компания должна заплатить за товары и услуги, которых не получала. А внутри один или несколько сотрудников компании готовы бодро подтвердить представленную поставщиком ложную информацию.

### *Другие схемы откатов*

Сотрудники получают взятки не только за оплату поддельных счетов. В некоторых случаях поставщики хотят получить от сотрудников компании-жертвы помощь другого рода. Так, в учебном примере в начале данной главы компания Art Metal U.S.A. платила инспекторам по качеству продукции огромные суммы, чтобы низкокачественная мебель была принята GSA. Поставщик не завышал цену, а пытался продать

заведомо бросовые товары вместо товаров, отвечающих установленным правительством техническим условиям.

В других случаях взятки даются не поставщиками, пытающимися продать что-то компании-жертве, а потенциальными покупателями, добивающимися более низкой цены от компании-жертвы. В одном из рассмотренных нами случаев рекламный агент не только продавал услуги по рекламе, но также имел право выставления счетов и получения оплаты. Он также мог предоставлять клиентам скидки. В обмен на определенные преференции для себя лично, например бесплатное путешествие, проживание и различные подарки, он предоставлял рекламное пространство по заниженным ценам или вообще бесплатно для тех, кто хорошо ему платил. Поскольку он решал все вопросы единолично и за ним не было надлежащего контроля, ему удалось прикарманить более 20 000 долларов выручки за рекламу. Подобным образом действовал и менеджер выставочного центра, который принимал различные подарки от организаторов шоу. В свою очередь он позволял арендовать центр по ценам ниже установленных властями города, которому принадлежал этот центр.

### ***Выплаты откатов***

В любом процессе дачи взятки участвуют две стороны. Когда поставщик дает взятку покупателю, есть представляющее поставщика лицо и осуществляющее незаконную выплату лицо. Поэтому сотрудники могут как платить, так и получать взятки.

Для получения средств на осуществление данных выплат сотрудники направляют средства компании в «смазочный фонд», на счет, не принадлежащий компании и предназначенный для дачи взяток. Предположим, что компания-работодатель не приемлет дачи взяток, поэто-

му сотрудник должен найти способ накопления средств, необходимых для воздействия на работающее в другой организации лицо. «Смазочный фонд» решает проблему. Для его формирования от имени компании выписываются чеки на подставную фирму или предъявляются к оплате фиктивные счета от имени такой фирмы. Например, должностное лицо крупной организации здравоохранения создало фонд для осуществления выплат государственным чиновникам и оказания влияния на рассмотрение законопроекта. Этот человек организовал выписку чеков для оплаты расходов по нескольким статьям, фактически средства переводились на счет одного из лоббистов компании, который преспокойно их обналичивал для выплаты взяток. Большинство чеков проводились по статье оплаты вознаграждения за консультационные и прочие услуги.

Практика отнесения мошеннических выплат на такие «туманные» счета, как «плата за консультационные услуги», широко распространена. Если приобретение товаров еще можно как-то проверить, с подобными услугами можно мало что сделать. Доказать, что выплаты были мошенническими, очень трудно. Обсуждение процедур мошеннических выплат представлено в главах, посвященных подделке чеков и счетов.

### **Схемы с нечестным предложением цены**

Как мы уже говорили, если одно лицо дает взятку другому, преследуется цель получения выгоды путем оказания влияния на получателя. Конкурсные торги, предполагающие нешуточное соревнование нескольких поставщиков или подрядчиков за получение контрактов, могут быть идеальной средой для взяточничества. Когда конкуренты идут «ноздря в ноздрю», любое преимущество может стать решаю-

щим. «Внутренне воздействие» может стать гарантией получения долгожданного контракта. Многие поставщики готовы раскошелиться на такое воздействие.

Согласно закону все участники конкурсных торгов поставлены в равные условия. Они соревнуются за получение контракта в рамках технических условий, определенных компанией-покупателем. В условиях полной конфиденциальности поставщики представляют на рассмотрение конкурсной комиссии свои предложения с указанием цены, по которой они готовы реализовать товары, работы, услуги с учетом технических условий покупателя.

Шансы на победу на конкурсных торгах обманным путем во многом зависят от степени влияния, которое может оказывать коррумпированный сотрудник. Чем больше у него полномочий в части проведения торгов, тем более вероятно, что он сможет оказать серьезное влияние на выбор поставщика. Поэтому сотрудники, работающие по схемам с нечестным предложением цены, подобно схемам с откатами, как правило, способны оказывать существенное влияние или имеют лазейки на конкурсных торгах. Среди потенциальных акцептантов взяток выделяют уполномоченных на подписание контракта лиц, снабженцев, инженеров и технических специалистов, контролеров качества и иных лиц, имеющих непосредственное отношение к принятию решения.

Схемы с нечестным предложением цены можно классифицировать в зависимости от этапа торгов, на котором мошенник оказывает воздействие. Эти схемы обычно реализуются на этапе перед объявлением конкурсных торгов, на этапе их объявления или на этапе представления предложений (*рис. 10.11*).

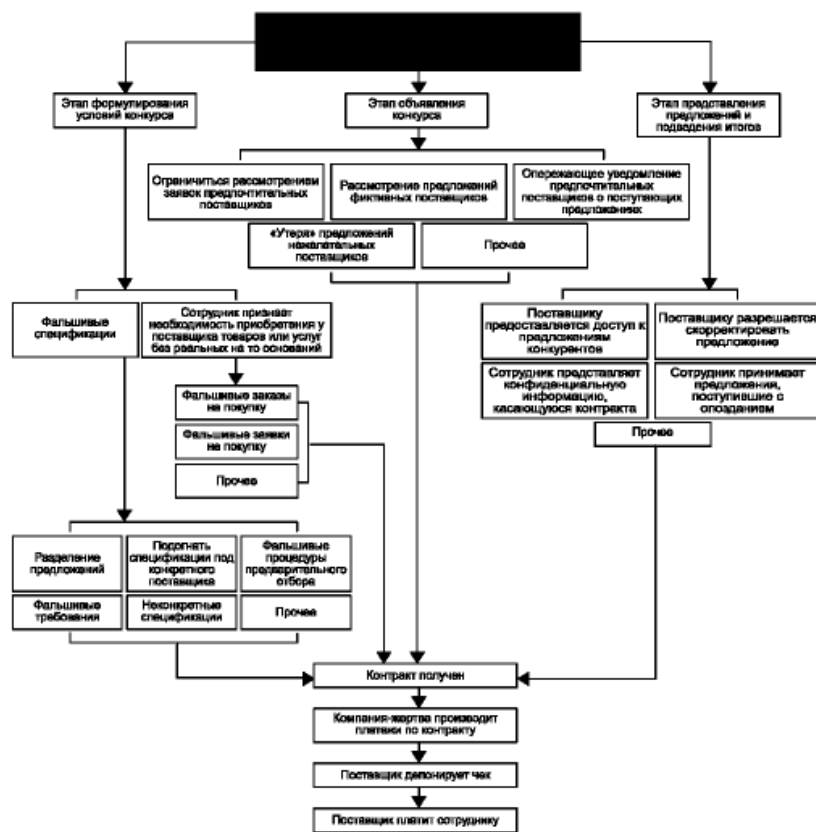


Рис. 10.11. Схемы с нечестным предложением цены

### Предконкурсный этап

Выделяют два типа схем взяточничества, реализуемых на этапе перед объявлением конкурсных торгов, то есть перед официальным приглашением к подаче предложений по проекту. Первый тип — схема признания необходимости, когда взятка дается, чтобы сотрудники компании-покупателя признали необходимость реализации определенного проекта. Второй тип связан с дачей взятки, чтобы были определены технические условия, в которые поставщик смог бы гарантированно вписаться.

**Схемы, связанные с признанием необходимости (в приобретении товаров, работ, услуг).** Здесь речь идет о сговоре между покупателем и подрядчиком, в рамках которого сотрудник компании-покупателя получает ценный предмет, а взамен признает «объективную» не-

обходимость приобретения определенных товаров или услуг. В результате компания-жертва получает ненужные товары или услуги от поставщика, выбранного коррумпированным сотрудником.

На наличие мошенничества с признанием необходимости могут указывать несколько тенденций. Необоснованно завышенные нормы и уровни материальных запасов могут указать на попытки коррумпированного сотрудника обосновать покупку ненужных товаров и услуг у определенного поставщика. Сотрудник может также обосновать приобретение новых материальных запасов образованием большого количества отходов. После списаний на отходы появляется причина для дополнительных закупок. Другим индикатором схемы признания необходимости считается усложнение имеющейся «потребности», которая якобы может быть удовлетворена только определенным поставщиком или подрядчиком. Кроме того, отсутствие списка альтернативных поставщиков может вскрыть сильную привязанность к основному поставщику, объясняемую получением взяток от него.

**Схема, связанная с подгонкой технических условий.** Другой тип мошенничества на этапе перед объявлением конкурсных торгов — схема с подгонкой технических условий. Технические условия контракта включают перечни элементов, материалов, размеров и иные требования, касающиеся реализации проекта. Технические условия разрабатываются в помощь конкурсантам, определяют, что они должны делать, являются основой для разработки и принятия предложений.

Коррупционная схема здесь заключается в разработке технических условий под определенного поставщика. Поставщик «стимулирует» сотрудника компании-покупателя, участвующего в подготовке технических условий и спецификаций для контракта. Взамен сотрудник раз-

рабатывает технические условия контракта с учетом возможностей поставщика. Так, например, поставщик заплатил сотруднику предприятия коммунального хозяйства за разработку «индивидуальных» технических условий, которые, по сути, свели на нет конкуренцию за проект. На протяжении четырех лет этому поставщику присуждался контракт, самый большой контракт предприятия коммунального хозяйства. Это мошенничество обошлось предприятию коммунального хозяйства более чем в 2 млн долларов.

Среди методов, направленных на ограничение конкуренции на конкурсных торгах, выделяют также процедуры «предварительного квалификационного отбора», которые, как известно, позволяют устранить нежелательных конкурентов. Например, условиями торгов может предусматриваться обязательное наличие у потенциальных подрядчиков определенной доли женщин или меньшинств в общей численности сотрудников. В сущности, в таком требовании нет ничего незаконного, однако если оно вносится в технические условия за взятку, а не по каким-то иным причинам, можно считать, что сотрудник продал свое влияние нечестному конкурсанту, то есть речь идет о коррупции.

Для получения контрактов определенным поставщиком могут приводиться доводы в пользу поставок из одного источника или отказа от проведения конкурса. Возьмем, к примеру, случай с сотрудником, который исказил технические условия контракта и обосновал необходимость поставок из одного источника. На основе этой информации идея проведения конкурсных торгов была выброшена в корзину, а контракт достался искомому поставщику. Впоследствии анализ альтернативных предложений показал, что компания могла бы получить материалы на 70 000 долларов дешевле, если бы не переключилась на

единственного поставщика. Сотрудник помог в передаче заказа в обмен на обещание поставщика о найме на работу в будущем. Результаты конкурсных торгов не принимались в расчет и в другом случае: руководители государственной организации брали взятки у поставщиков за санкционирование закупок основных средств на сумму около 200 000 долларов.

Другим типом схемы с подгонкой технических условий считается намеренное написание размытых технических условий. При этом поставщик платит сотруднику компании-покупателя за разработку технических условий, которые позднее потребуют внесения изменений. Такой шаг позволит поставщику повысить стоимость контракта в связи с внесением изменений. Поскольку потребности покупателя обретают специфику или детали с опозданием, поставщик может ссылаться на то, что если бы он знал, чего на самом деле хочет покупатель, цена его предложения по проекту изначально была бы выше. Для завершения проекта в свете изменившихся технических условий поставщику просто приходится запрашивать более высокую цену.

Другой формой мошенничества при определении технических условий считается разделение заказов. В одном примере менеджер федеральной организации разделил большой заказ на проведение ремонтных работ на несколько составляющих договоров, чтобы отдать работу своему шурина. Федеральное законодательство требует проведения торгов по проектам, стоимость которых превышает установленный предел. Менеджер разделил заказ на части таким образом, чтобы стоимость каждой части оказалась ниже установленного лимита. После разделения контракта менеджер нанял своего шурина для выполнения работ по всем составляющим проектам. Таким образом, шурин получил весь контракт в обход конкурсных торгов.



Менее наглое манипулирование предложениями имеет место, когда поставщик платит сотруднику компании-покупателя за получение права ознакомления с техническими условиями ранее других конкурентов. Сотрудник не изменяет технические условия под поставщика, а просто дает поставщику фору еще на этапе планирования и подготовки к проведению работ. Дополнительное время на планирование дает поставщику преимущество перед конкурентами при подготовке предложения.

### *Этап объявления конкурса*

На этапе объявления конкурсных торгов мошенники пытаются повлиять на выбор подрядчика, ограничив круг конкурентов, от которых ждут предложения. Иными словами, коррумпированный поставщик платит сотруднику компании-покупателя, чтобы один или несколько его конкурентов не добрались до этапа подачи предложений по контракту. Таким образом, коррумпированный поставщик может повысить свои шансы на получение данного подряда.

Одна из разновидностей такой схемы предусматривает наличие торгового агента, выступающего от лица нескольких потенциальных участников торгов. Этот торговый представитель дает взятку должностному лицу организации-покупателя, чтобы до этапа подачи предложений дошли только его клиенты. Такая практика распространена в областях, где покупатель требует, чтобы интересы участников представляли определенные торговые или технические агенты. Для защиты интересов своих клиентов эти агенты платят покупателю откат. В результате этой махинации компания-покупатель не имеет возможности получить лучшую цену по контракту. Как правило, на самом деле группа поставщиков, интересы которых «защищаются» агентом, не

конкурируют между собой за контракты, а, наоборот, объединяются в группы для проталкивания собственных интересов.

**Согласование заявок участниками конкурса.** Объединение в группы — процесс, предусматривающий сговор нескольких участников торгов о разделении договоров и получении каждым определенного объема работ. Поставщики не подают предложения в строгом молчании, а, напротив, координируют свои предложения, с тем чтобы гарантировать получение каждым поставщиком определенной доли заказа. Например, если поставщики «А», «В» и «С» состязаются за три отдельных заказа, они могут договориться, что в предложении компании «А» будет установлена самая низкая цена по первому договору, в предложении компании «В» — по второму, а в предложении компании «С» — по третьему. Ни один из поставщиков не выиграет все три заказа, но они все гарантированно получают как минимум по одному заказу. Более того, поскольку поставщики прорабатывают свои предложения заранее, они могут сговориться о повышении цен. Таким образом, компания-покупатель падет жертвой реализации схемы.

**Фиктивные поставщики.** Для устранения конкуренции при выборе победителя на этапе объявления о торгах может использоваться метод представления предложений от фиктивных поставщиков. В вышеописанном случае дробления заказа шурином менеджера федеральной организации представил на рассмотрение ценовые предложения от нескольких различных компаний и выполнял работы от их имени. Хотя этап подачи конфиденциальных предложений был в данном случае пропущен, правонарушитель использовал ценовые предложения нескольких фиктивных компаний шурина для демонстрации обоснованности цен в финальных договорах. Иными словами, сфабрикованные

шурином ценовые предложения использовались для подтверждения обоснованности его фактических цен.

**Другие методы.** В некоторых случаях конкуренция за получение контракта может быть ослаблена за счет резкого сокращения сроков представления предложений. Некоторые поставщики получают уведомления о заказах заранее, до объявления о принятии предложений. Поэтому эти поставщики имеют возможность начать подготовку своих предложений заблаговременно. В условиях сжатых сроков, установленных для подготовки предложений, исполнитель, который заранее знал о подряде, будет иметь безусловное преимущество перед своими конкурентами.

Подкупленные должностные лица, ответственные за закупки, также могут помочь своим сообщникам в ограничении конкуренции путем размещения объявлений о принятии предложений в малоизвестных изданиях, вероятность ознакомления с которыми соперников невелика. Это опять-таки делается для устранения потенциальных конкурентов и получения нечестными поставщиками преимущества. В ряде случаев на практике объявления о принятии предложений публиковались в праздничные дни, в которые вероятность обнаружения объявления «непосвященными» поставщиками очень мала. В экстремальных по своей несправедливости ситуациях предложения сторонних поставщиков принимались, но затем «терялись» или отклонялись коррумпированным сотрудником организации-покупателя как якобы не удовлетворяющие квалификационным критериям.

Как правило, в случае дачи взятки поставщиком сотруднику компании-покупателя для получения любого рода помощи на этапе объявления о проведении торгов сумма взятки включена в цену, заявленную в предложении нечестного поставщика. Поэтому в конечном счете рас-

ходы по совершению незаконного платежа возлагаются на компанию-покупателя за счет повышения договорной цены.

### *Этап представления предложений на рассмотрение*

Фактически на этапе представления документации, на котором предложения передаются покупателю, могут использоваться несколько схем, направленных на получение контракта определенным поставщиком. При этом основным нарушением, как правило, является несоблюдение требования закрытости информации о предложениях. Конкурсные предложения должны подаваться в строгой конфиденциальности, предполагается, что они должны храниться невскрытыми до определенной даты, на которую компанией-покупателем намечены рассмотрение и сравнение всех предложений. Часто недобросовестные и желающие получить преимущество поставщики ищут подходы к лицу или лицам, имеющим доступ к запечатанным предложениям. Еще один пример. Владелец контрольного пакета акций компании получал подарки и денежные вознаграждения в обмен на предоставление преимуществ на торгах. Поставщику, дававшему взятки, разрешали представить на рассмотрение свое предложение самым последним, после того как становились известными цены, заявленные конкурентами, или, в качестве альтернативы, он мог проанализировать предложения конкурентов и внести необходимые изменения в свое собственное предложение.

Поставщики также дают взятки сотрудникам организации-покупателя в обмен на советы по подготовке предложений. Возьмем, к примеру, ситуацию с генеральным директором компании-покупателя, предоставлявшим поставщику конфиденциальную информацию о ценах, на основе которой поставщик предложил лучшую цену и выиграл дол-

госрочный контракт. Взамен генеральный директор и его дочь получили денежные вознаграждения от поставщика. Среди других причин дачи сотрудникам организации-покупателя взяток выделяют:

- обеспечение приемки предложения, представленного на рассмотрение с опозданием;
- внесение ложных сведений в журнал регистрации предложений;
- отсрочка даты открытия торгов;
- контроль ознакомления с предложениями.

Следующий учебный пример был выбран нами, чтобы детально проиллюстрировать сущность мошенничеств с предложениями на этапе представления документации на рассмотрение. Речь пойдет о Теде Фергюсоне, коррумпированном продавце, который регулярно побеждал на торгах только потому, что руководитель завода-покупателя за мзду играл на его стороне. В обмен на деньги и иные подношения руководитель предприятия предоставлял Фергюсону информацию, с помощью которой тот всегда мог с небольшим перевесом обойти своих конкурентов. Также подробно описывается, как дипломированный специалист по расследованиям мошенничеств Джин Эрл раскрыл и положил конец этой схеме.

## УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

### **«Присматривайте за своим торговым агентом»**

Дипломированный специалист по расследованиям мошенничеств Джин Эрл думал, что просто идет на вечеринку. Но одна светская беседа на ней его озадачила. Праздник устраивал работодатель Эрла, HydroCo, компания, занимающаяся выделением различных газов из воздуха, с годовым оборотом свыше 600 млн долларов. HydroCo выделяла из атмосферы такие газы, как аргон, кислород и водород, и в дальнейшем реализовывала их для промышленного использования. Пробуя по очереди разнообразные закуски и напитки, Джин Эрл беседовал с контролером из строительной фирмы, в прошлом выполнившей ряд работ для HydroCo.

«Буду с Вами откровенен, — сказал он Эрлу, — процесс проведения тендера по работе с асбестом в Вашей компании организован не слишком честно». «А в чем дело?» — поинтересовался Эрл. «Если разобраться, все решает один торговый агент. Его зовут Тед Фергюсон. Он работал на несколько компаний. Но в чьих бы интересах он ни выступал, они в итоге получают подряды от Вашей компании. Куда он, туда и бизнес HydroCo. Хотя доказать что-либо сложно. К тому же, — добавил он, — Ваши коллеги называют Фергюсона «мешком компроматов». Что это значит в данной ситуации? «Любое определение подойдет. Чего он только не делает», — заявил контролер.

Придя на следующий день на работу, Эрл начал изучать ситуацию с проектами по удалению асбеста. Согласно правительст-

венному постановлению асбест был отнесен в разряд материалов, опасных для здоровья, и требовалось его немедленное удаление из всех общественных зданий. Устранение асбеста было, мягко говоря, непростой работой. Эрл с самого начала понял, что дело тут нечисто. Отдел закупок, с которого, если рассуждать логически, необходимо было начинать, оказывается, не занимался закупками для данных работ. Данные обязанности были возложены на производственный отдел завода.

Тендерные документы в производственном отделе были в беспорядке. Для Эрла было счастьем найти хоть какие-то документы. Конкурентные предложения не прошли проверку, сертификаты соответствия нормам безопасности либо отсутствовали, либо были неполными. Имевшиеся документы не подтверждали проведение работ по договорам на 300 000 и 400 000 долларов. По расчетам инженеров проект по удалению асбеста должен был обойтись в пару миллионов долларов. Удаление асбеста должно было осуществляться по этапам, стоимость которых оценивалась в несколько сотен тысяч долларов. Разрозненные документы не давали четкой картины; хотя для Эрла было очевидно, что «какая-то работа велась, но она не стоила тех денег, которые за нее платили». Впоследствии главный инженер HydroCo подсчитал, что компанию на первых трех этапах «асбестового проекта» обманули на сумму от 250 000 до 400 000 долларов, выплаченных отдельным подрядчикам. Что касается связанного с проведением тендера мошенничества, Эрл не мог ручаться за справедливость обвинений своего собеседника, но он обнаружил имя Теда Фергюсона на нескольких важных документах.

Следующей проблемой стал поиск компаний, реализовывавших проект. Поскольку их работа была чувствительным объектом запутанного регулирования и вечных судебных тяжб, Эрлу стоило больших усилий составить четкое представление о компаниях и их деятельности. «Ужасно трудно пробраться через различные слои отношений собственности и все эти дочерние компании, чтобы найти компанию — фактического исполнителя проекта и тех, кто уполномочен на работу с тендерными предложениями, их утверждение и руководство процессом». Постепенно сокращая список целей, Эрл связался с одним из прежних мест работы Фергюсона, но ничего не выяснил. Тамошний менеджер заявил, что не имеет представления, о чем речь. Да, Фергюсон у них работал, потом уволился, вот и все. Однако компания продолжала участие в организованном HydroCo тендере. Эрл намекнул, что для сохранения конкурентных позиций в тендере менеджеру компании стоит быть более откровенным. Подумав секунду, менеджер выдвинул предложение. Он поговорит с Эрлом и покажет документацию, если разговор не приведет к правовым последствиям и никак не скажется на бизнесе. Человек настаивал на встрече в гостинице. От всего этого попахивало шпионским романом, но на встречу Эрл согласился.

— Когда Фергюсон устроился к нам на работу, — прямо сказал менеджер, — он заявил, что HydroCo у него в кармане... Он был уверен, что получит ваши контракты независимо от того, кого будет представлять.

— Он сказал, каким образом он собирался это сделать? — спросил Эрл.

— Честно говоря, я не интересовался.



— Верится с трудом, — заметил Эрл.

На что менеджер заметил, что иногда полезно быть в неведении.

Эрл изменил тактику:

— В это время Фергюсон работал на кого-то еще. Как вам удалось его переманить?

— Мы пошли на уступки по комиссионным.

— Они были довольно щедрыми?

— Они были солидными, — заявил менеджер, подчеркнув слово «солидный».

Разговор продолжился.

— Фергюсон не сказал, как именно он собирается выиграть наши контракты для вас?

— Нам следовало приобрести у менеджера вашего завода что-то вроде «отчета об оценке путешествия». Имя Бен Батлер... Сестра Батлера содержит что-то наподобие туристического агентства. Мы должны были приобрести этот отчет об оценке у нее.

— И сколько он стоил? — спросил Эрл.

— Десять тысяч долларов.

— Как вы за него заплатили?

— Чеком.

— Чек был один?

— Один чек, на десять тысяч долларов.

Менеджер сказал, что понятия не имеет, что есть «отчет об оценке». От турагентства они так ничего и не получили. «Однако мы выиграли конкурс», — заявил он с серьезным видом. Он не был сторонником подобной манеры ведения дел. По его сло-

вам, в данном проекте его компанию, что называется, «прогноули» дважды: помимо уплаты комиссии авансом, девятнадцатилетнего сына Фергюсона формально приняли на работу в подразделение по строительству, хотя на работе он появлялся редко, если вообще появлялся. Вот вам и подношение взамен на доступ к карману, в котором хранились связи Фергюсона. В конце разговора менеджер отдал Эрлу то, что ему было так необходимо, — копию оплаченного чека на 10 000 долларов с подписью Бена Батлера в графе получателя. Побеседовав с банковскими служащими, Эрл выяснил, что агентство Sun & Fun Travel сестре Батлера не принадлежало; основным владельцем был сам Батлер.

Вернувшись на завод, Эрл переговорил с сотрудниками производственного отдела, в котором шла обработка тендерных предложений по строительству. Конечно, все они знали Фергюсона. Он заходил минимум раз в месяц, а если велись строительные работы, то и чаще. Он болтал со всеми, приносил цветы и конфеты женщинам, раскошеливался на обеды и напитки. Сотрудница отдела закупок рассказала Эрлу, что Бен Батлер, будучи менеджером завода, сам занимался конкретными вопросами тендерных предложений по строительству. «Я вела часть документации, — сказала женщина, — но все цифры давал мне он, я просто оформляла итоговые документы... О Теде мистер Батлер заботился лично».

Аналогичным образом и Фергюсон заботился о Батлере. После обеда они оба часто пропадали, проводя время в лучших ресторанах и топлес-барах Хьюстона. И в качестве услуги за услугу заказчики Фергюсона — все без исключения — в конечном

итоге подавали конкурсное предложение, которое хоть на 1%, но было дешевле предложения ближайшего конкурента. Сотрудница отдела закупок припомнила один проект, который ее сначала удивил, затем привел в замешательство, а потом и напугал так, что она не осмелилась задавать вопросы. После подачи нескольких тендерных предложений позвонил подрядчик и сообщил, что неправильно истолковал ключевое требование; он просил принять измененный вариант своего предложения. Сотрудница соответствующим образом скорректировала цифры, однако, когда все предложения были вскрыты, оказалось, что компания Фергюсона тоже как-то умудрилась изменить свое предложение! Оно было несколько ниже, чем измененные показатели того подрядчика, и Фергюсон получил подряд. Как выразился собеседник Эрла на вечеринке, доказать что-либо было невозможно.

Эрл организовал встречу с Тедом Фергюсоном. Торговый агент появился в хорошем костюме и не менее хорошем настроении, но с симптомами острой амнезии. Он ничего не помнил ни о Бене Батлере, ни об удалении асбеста. «Скользкий тип, — вспоминает Эрл, — улыбочивый, с подвешенным языком, но после общения с ним хочется вымыться». Эрл спросил Фергюсона о его договоренности с прежним работодателем о покупке отчета об оценке путешествия у компании Sun & Fun. Фергюсон усмехнулся и покачал головой: «Ничего подобного не знаю». «А Вы что об этом думаете?» — спросил он в свою очередь. Дальнейший разговор привел Эрла в раздражение, так как Фергюсон только усмехался и все отрицал. «Он понимал, что я ему

не верю, — с горечью вспоминает Эрл, — но сделать ничего не могу».

Бен Батлер также применил тактику потери памяти, но с меньшим успехом. «Да, я знаю Теда Фергюсона, — сказал Батлер, — хотя не очень хорошо. Он просто появляется в офисе, мы обсуждаем рабочие вопросы».

Эрл терпеливо слушал. «Мне было нужно, чтобы он раскрыл карты. Мы знали о его финансовых затруднениях. Двое его взрослых детей вернулись жить к нему домой, и он их содержал. За ним числились долги за ранчо, приобретенное пару лет назад». Кроме того, у Эрла появился козырь — оплаченный чек подрядчика с подписью Батлера. На середине шестичасовой беседы Эрл выложил на стол чек. «Давайте обсудим вот это», — сказал он Батлеру.

Это стало удачным ходом. Батлер выложил все начистоту. «Сначала общение было просто деловым. Обычно мы шли пообедать, пару раз заходили в стрип-бары. Ничего предосудительного. Через некоторое время по ходу разговора я давал ему подсказку по намечающимся подрядам, что-то в таком духе». Со временем, по словам Батлера, он почувствовал себя в ловушке. Он знал, что раскрывает Фергюсону больше информации, чем следует. Он уже нарушил этические нормы. И вполне мог потребовать что-либо взамен. Итак, Батлер и Фергюсон пришли к соглашению. Батлер должен был представлять закрытую информацию о подрядах по мере их выставления на конкурсы или корректировать цену Фергюсона в соответствии с показателями, получаемыми компанией от других участников. Фергюсон же должен был следить за тем, чтобы его текущий за-

казчик пользовался отчетами об оценке путешествий Sun & Fun стоимостью в много тысяч долларов.

Ни одного из них так и не привлекли к ответственности в судебном порядке. Батлер был уволен и лишен вкладов компании в свой пенсионный план, что было суровым наказанием, так как бывший управляющий проработал в компании почти 30 лет. Тед Фергюсон по-прежнему зарабатывает на жизнь в сфере продаж, но его не привечают в HydroCo. Это, однако, никак не сказывается ни на его хорошем настроении, ни на толщине кармана.

## **ЦЕННЫЙ ПРЕДМЕТ**

В начале данной главы взяточничество было определено как «предложение, дача, получение или требование получения ценного предмета с целью оказания влияния на официальные действия или принятие решения по коммерческим вопросам». Коррупцированный сотрудник, такой как Бен Батлер, помогает взяткодателю получить ценный предмет и взамен также получает нечто ценное. Существует несколько способов оплаты помощи сотрудника поставщику. Чаще всего, конечно, используются денежные средства. В простейшей схеме взяточничества поставщик передает сотруднику деньги. Именно это приходит на ум по классическому сценарию дачи взятки: конверт, набитый деньгами и передаваемый под столом, пачка денег, поспешно спрятанная в карман. Обычно такие платежи осуществляются наличными, а не чеком, поскольку в первом случае платеж почти невозможно отследить. Однако использование наличных расчетов затруднительно в

случаях, когда речь идет о крупных суммах. Здесь на помощь приходят специально создаваемые «смазочные фонды», которые используются для осуществления незаконных выплат. В других случаях денежные средства по чеку могут быть списаны непосредственно со счета компании. Такие выплаты, как правило, проводятся в учете как «плата за консультационные услуги», «комиссии за справочную информацию» и т.п. Ярким примером может служить вышеописанный случай, в котором сестра Бена Батлера получила чек на 10 000 долларов.

Вместо наличных некоторые сотрудники принимают в качестве взятки предложения о приеме на работу в будущем. Как-то раз государственный служащий в обмен на обещание высокооплачиваемой работы раскрыл подрядчику секретные сведения, с тем чтобы дать ему возможность победить в конкурсе на получение подряда на несколько миллионов долларов. Как и в случае с деньгами, обещание о приеме на работу может быть направлено на получение преимущества третьей стороной, а не коррумпированным сотрудником. Так, например, консультант, работавший на университет, принял на работу дочь высокопоставленного университетского преподавателя.

В одном из случаев, рассмотренных ранее в настоящей главе, коррумпированное лицо перевело крупный заказ на поставщика в обмен на получение доли участия в его предприятии. Здесь есть некое сходство с дачей взятки в форме обещания о найме на работу, однако присутствуют также элементы конфликта интересов. Обещание доли участия в предприятии поставщика равносильно скрытому финансовому интересу коррумпированного сотрудника в операции.

Разнообразные подарки также могут использоваться для свращения сотрудника. Среди подарков, используемых для получения предпочтений от уполномоченного сотрудника, выделяют бесплатные алко-

гольные напитки и питание, бесплатные путешествия и проживание, автомобили, другие товары и даже сексуальные услуги.

Также распространены погашение кредитов или долгов по банковским картам коррумпированного сотрудника, предложение кредитов на очень выгодных условиях и передача объектов недвижимости по ценам существенно ниже рыночных. Список можно продолжать бесконечно. Все, что сотрудник считает для себя ценным, может стать наградой за услуги и может быть использовано для завоевывания его благосклонности.

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЫМОГАТЕЛЬСТВО**

Как уже было сказано, экономическое вымогательство, в сущности, является ситуацией, прямо противоположной схеме взяточничества. В данном случае не поставщик предлагает взятку сотруднику для оказания воздействия на принятие решения, а сотрудник требует выплату от поставщика для принятия решения в его пользу. Любая ситуация дачи взятки сотруднику для получения выгоды определенной компанией или лицом может быть рассмотрена наоборот, с той точки зрения, что сотрудник вымогает деньги у потенциального покупателя или поставщика. Например, один руководитель предприятия коммунального хозяйства основал бизнес на стороне. Далее он вынудил некоторых поставщиков, желавших сотрудничать с предприятием коммунального хозяйства, передать часть их заказа его собственной компании. Отказывшиеся от «сотрудничества» были исключены из числа контрагентов предприятия.

## **НЕ РАЗРЕШЕННЫЕ К ПРИНЯТИЮ ПОДАРКИ**

Как уже отмечалось, схемы с не разрешенными к принятию подарками близки к схемам взяточничества с тем исключением, что необязательно имеется намерение повлиять на конкретное бизнес-решение. Примером передачи не разрешенного к принятию подарка может послужить ситуация, в которой глава городской администрации согласовал с группой частных инвесторов сделку о застройке земельных участков. После утверждения сделки чиновник и его жена получили вознаграждение в форме путешествия за границу с оплатой всех расходов. Доказать, что обещание данной поездки повлияло на итоги переговоров, трудно. Однако один лишь факт принятия подношения уже есть действие, запрещенное кодексами этики большинства правительственных организаций и частных компаний.

## **ВЫЯВЛЕНИЕ**

На вовлеченность сотрудников в схему со взятками могут указывать следующие красные флажки.

### **Обычный порядок закупок**

Нижеприведенные вопросы могут помочь в раскрытии факта отдачи предпочтения единственному поставщику или несоблюдения правил ведения конкурсных торгов:

- Заказываются ли материалы в оптимальный для заказа момент?
- Часто ли осуществляются закупки у одного и того же поставщика?



- Соблюдаются ли установленные правила проведения конкурсных торгов?
- Разумна ли цена материалов?

### **Предконкурсный этап**

Включение ограничений в документы об условиях конкурса, которые направлены на ограничение конкуренции, а именно:

- изменение технических условий и заданий с учетом продукции или потенциала одного конкретного подрядчика;
- использование процедур «предварительного квалификационного отбора» для ограничения конкуренции;
- обоснование проведения переговоров с единственным подрядчиком или закупок на неконкурсной основе:
  - содержащее ложные утверждения;
  - подписанное неуполномоченными должностными лицами;
  - идущее вразрез с установленными процедурами проверки;
- предоставление покупателем информации или совета подрядчику на эксклюзивной основе;
- использование рабочих заданий, технических условий или обоснований, подготовленных в сотрудничестве с подрядчиком или самим подрядчиком, который получит право представления конкурсного предложения;
- допуск консультантов, которые помогали в подготовке рабочих заданий, технических условий или проекта для конкурса к участию в реализации проектов в качестве субподрядчиков или консультантов;

- разделение величины расходов между несколькими контрактами во избежание проверки;
- предоставление информации о фирмах, участвующих в проектировании и инженерно-конструкторских разработках, подрядчикам, конкурирующим за основной контракт;
- разделение требований, при котором каждый подрядчик может получить «справедливую долю» и может «обменяться» предложением с другим подрядчиком;
- применение технических условий, которые не согласуются с предыдущими операциями по закупке.

### **Этап объявления конкурса**

- Ограничение сроков представления предложений, при котором только у подрядчиков, которые заранее получили информацию, есть время для подготовки заявок или предложений.
- Эксклюзивное раскрытие информации одному подрядчику.
- Организация встречи участников торгов, позволяющая им провести закрытые переговоры между собой и договориться о цене предложения.
- Утаивание объявления о конкурсных торгах от широкого круга потенциальных подрядчиков, например:
  - путем публикации туманных объявлений о торгах;
  - путем публикации объявлений о торгах в праздничные дни.
- Объявления о торгах с нечетко прописанной информацией о времени, месте проведения или иных требованиях к конкурсным заявкам.

- Ненадлежащий внутренний контроль за количеством и адресами доставки комплектов документации по конкурсным торгам, направляемых заинтересованным участникам.
- Разрешение ненадлежащего обмена информацией между сотрудниками, отвечающими за закупки, и подрядчиками на торговых или профессиональных встречах или ненадлежащего социального контакта.
- Допуск ситуации, при которой агент по закупкам имеет финансовый интерес в предприятии подрядчика.
- Разрешение обсуждения сотрудником, отвечающим за закупки, возможности трудоустройства к подрядчику.
- Разрешение оказания помощи подрядчику в подготовке предложения сотрудником, отвечающим за закупки.
- Навязывание подрядчику определенного субподрядчика, эксперта или поставщика.
- Невнесение необходимых изменений или разъяснений в объявление о торгах, например сообщение только одному подрядчику об изменениях, которые могут иметь место после проведения торгов.
- Подделка документов или квитанций для принятия предложений, поданных с нарушением сроков.
- Разрешение участнику, предложившему самую низкую цену и отказавшемуся от договора, на исполнение обязанностей субподрядчика по тому же договору.
- Любые признаки существования сговора между участниками конкурса.

- Подделка информации о квалификации, истории деятельности, помещениях, оборудовании или персонале подрядчика.

### **Этап представления предложений на рассмотрение и подведения итогов**

- Ограничение закупок с целью исключения или затруднения победы квалифицированного подрядчика на торгах.
- Ненадлежащая приемка предложения, поданного по истечении установленного срока.
- Фальсификация документов или квитанций для принятия предложений, поданных с нарушением сроков.
- Изменение предложения после оглашения предложенных другими участниками цен (поводом для этого могут служить заранее внесенные в предложение намеренные ошибки).
- Отказ участнику, предложившему низкую цену, в пользу участника, предложившего более высокую цену.
- Сговор участников или нечестное предложение цены.
- Раскрытие информации о цене, предложенной одним участником, другому.
- Фальшивые разрешения и подтверждения, представленные подрядчиком.
- Фальсификация информации о квалификации подрядчика, его финансовом состоянии, производственных объектах, праве собственности на оборудование и материалы, квалификации персонала, успешном выполнении предыдущих заказов и т.п.

### **Характеристика поведения получающего взятки лица**

Для поведения сотрудников, замешанных в схемах взяточничества, может быть характерно следующее:

- злоупотребление наркотиками и/или алкоголем;
- личные финансовые трудности;
- страсть к азартным играм;
- экстравагантный образ жизни;
- долги перед ростовщиками или иные частные долги;
- содержание подруги (или друга) данным лицом;
- непредвиденные медицинские расходы;
- значительные регулярные денежные расходы на развлечения и/или поездки.

## **ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ**

### **Политика предупреждения взяточничества**

Предупреждение схем взяточничества — непростая задача. Основным способом предупреждения этого сложного явления является политика компании, в которой отмечаются проблемы и незаконность взяточничества и связанных нарушений. Цель политики — разъяснить позицию компании по данному вопросу. Отсутствие четкой политики дает правонарушителю возможность рационального обоснования взяточничества или связанного нарушения либо ссылки на неосведомленность. Ниже приводятся примеры политики предупреждения взяточничества.

### **Подарки**

Сотрудникам или их ближайшим родственникам запрещается просить или принимать от фактического или потенциального клиента или по-

ставщика любого рода компенсации, предварительные займы (за исключением займов от финансовых учреждений, выдаваемых на стандартных условиях), подарки, приглашения на развлечения или иные услуги, которые не являются просто знаком внимания или которые сотрудник не смог бы оплатить в рамках стандартных процедур определения текущих расходов.

Ни при каких обстоятельствах не допускается принимать подарки или приглашения на развлечения, которые могут повлиять на суждение сотрудника. В частности, сотрудники не должны приобретать интересов и выгод от любого поставщика, которые могут побудить их к предоставлению этому поставщику преференций. Кодекс запрещает сотрудникам просить или намекать поставщику на необходимость того или иного предмета или услуги для сотрудника вне зависимости от цены. Поставщики будут доверять объективности и добросовестности компании, только если все сотрудники будут строго соблюдать данное указание.

### **Сообщения о подарках**

Сотрудник, который получает или члены семьи которого получают добровольно переданный подарок, запрещенный настоящими указаниями, должен сообщить об этом своему руководителю и вернуть подарок дарителю или в случае скоропортящегося продукта передать его некоммерческой благотворительной организации.

### **Скидки**

Сотрудник может получать скидки на личные покупки товаров поставщика или клиента, только если эти скидки не влияют на закупочную цену компании и в обычном порядке предлагаются другим ли-

цам, у которых установлены сходные коммерческие отношения с данным поставщиком или клиентом.

### **Деловые встречи**

Сотрудник может принимать приглашения на развлечения и предлагаемые поставщиком или клиентом услуги, только если они касаются деловой встречи и поставщик или клиент поступает так же по отношению к другим лицам. Примерами могут служить транспортировка до и от местонахождения предприятия поставщика или клиента, предоставление гостевых номеров для проживания, поездки для игры в гольф, проживание по местонахождению предприятия поставщика или клиента и деловые обеды и ужины для посетителей предприятия поставщика или клиента. По своему характеру предлагаемые услуги должны совпадать с услугами, которыми обычно пользуются сотрудники компании и расходы по которым возмещаются компанией.