Национальный технический университет Украины «КПИ»

Д. В. Зеркалов

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Монография

Электронное издание комбинированного использования на CD-ROM

Киев
„Основа”
2011

УДК 330(035)
ББК 65.я2
З-57

Зеркалов Д. В.

Экономическая безопасность [Электронный ресурс] : **Монография.** – Электрон. данные. – К. : Основа, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Систем. требования: Pentium; 512 Mb RAM; Windows 98/2000/XP; Acrobat Reader 7.0. – Название с титульного экрана.

ISBN 978-966-699-633-9

© Зеркалов Д. В., 2011

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Д. В. Зеркалов

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Монография

Киев
«Основа»
2011

УДК 330(035)
ББК 65.я2
З-57

Рецензенти: Заведующий кафедрой «Маркетинг» Национального авиационного университета, д-р экон. наук, профессор Загорулько В. М.*;* профессор, кафедра «Менеджмент и логистика» Государственного университета экономики и технологий транспорта, д-р. экон. наук *Аксенов І М.*

Зеркалов Д.В.
З-57 Экономическая безопасность. Монография. − К.: Основа, 2011. − 586 с.

ISBN 978-966-699-633-9

В монографии обобщен и систематизирован опыт обеспечения экономической безопасности акционерных обществ, предприятий разных форм собственности, а также государства в целом. Рассмотрены источники опасностей и защита от них при осуществлении коммерческой деятельности.

Обобщен опыт передела и силового захвата собственности компаниями-рейдерами, описаны особенности и на многочисленных примерах показаны способы его реализации в России и на Украине.

Для преподавателей и студентов высших учебных заведений соответствующего профиля. Может быть использована руководителями и менеджерами компаний, коммерческих структур, специалистами по безопасности бизнеса, госслужащими организаций, учреждений и органов исполнительной власти.

УДК 330(035)
ББК 65.я2

ISBN 978-966-699-633-9 © Д.В. Зеркалов, 2011

ОТ АВТОРА

Уважаемые коллеги!

Общие положения

Экономическая безопасность открытых и закрытых акционерных обществ, компаний и предприятий разных форм собственности – важная проблема коммерческой и хозяйственной деятельности. Особенно она актуальна для юридических лиц осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

При формировании коммерческих структур миллионы граждан на территории СНГ сделали предпринимательство образом своей жизни. Однако главная проблема становления рыночных отношений в этих странах состоит в том, что их развитие осуществляется в условиях неполной определенности для нормального устойчивого функционирования, отсутствии опыта, а нередко – в условиях прямого им противодействия. Общепринятый для стран с развитой рыночной экономикой опыт защиты предпринимательства в наших условиях требует других подходов. Анализ сложившейся ситуации показывает, что текущий этап рыночных преобразований практически во всех государствах Содружества, среди прочих явлений, отличается расширением масштабов противоправных проявлений во всех сферах экономики[♦].

Отличительной чертой коммерческой деятельности является то, что в открытой конкурентной среде субъекты хозяйствования действуют на свой страх и риск, под свою персональную и, прежде всего, имущественную ответственность. Каждый предприниматель, организующий свое дело, осознает, что он не только получает прибыль и пользуется всевозможными благами, но и постоянно рискует. Не каждое предприятие, даже в странах с богатой рыночной историей, может выдержать столь жесткие испытания и обеспечить свою экономическую безопасность. Например, в США, где рыночная экономика имеет давнюю историю и глубокие корни, из 2 млн. ежегодно создаваемых коммерческих предприятий только 30% выживают, остальные 70% обречены на банкротство.

В условиях социалистической плановой экономики государство жесткими централизованными административными мерами регулировало экономические процессы. Такие явления, как недобросовестная конкуренция, промышленный шпионаж, организованная экономиическая преступность, теневая экономика хотя и имели место, но в значительно меньших масштабах, чем в настоящее время. Для борьбы с этими явлениями использовалась государственная система правоох-

♦ Зеркалов Д. В. Рейдеры. Пособие. – К.: КНТ, 2007. – 188 с.

ранительных органов и предприятиям не было необходимости уделять пристальное внимание обеспечению своей экономической безопасности.

Появление значительного числа коммерческих структур различных организационно-правовых форм собственности, наличие всевозможных способов конкурентной борьбы, несовершенство законодательной базы, слабость государственных структур, криминализация хозяйственной жизни и многие другие причины поставили субъекты хозяйствования в условия, когда они вынуждены уделять значительное внимание вопросам обеспечения своей экономической безопасности [1-10].

Формирование корпоративной системы экономической безопасности зависит от размеров предприятия, его экономических, финансовых, производственно-технических, информационных, интеллектуальных, профессиональных, организационных и других возможностей. Как показывает мировой опыт, малые предприятия чаще всего пользуются услугами внешних специализированных организаций: разнообразных консалтинговых и маркетинговых центров, фирм по подбору кадров, т.н. кредитных бюро, оказывающих информационные услуги по проверке деловой репутации партнеров, охранных агентства и пр.

Средние предприятия, как правило, используют комбинированную систему безопасности: собственные службы и подразделения, например, возможности юридических и финансовых отделов, служб маркетинга, охраны, кадров, экономического анализа, делопроизводства, а также – внешних организаций. Иногда для повышения эффективности деятельности этих служб и подразделений по защите экономических интересов на таких предприятиях создают координирующий орган или назначают руководителя, отвечающего за экономическую безопасность предприятия.

Для крупных компаний целесообразно создание своей собственной службы безопасности. Как правило, всю деятельность по обеспечению безопасности координирует один из руководителей предприятия. В случае с Украиной приходится констатировать, что национальной системы сбора, обработки и представления информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений, в том числе в сфере обеспечения экономической безопасности конкретного субъекта хозяйствования, пока не создано.

Разработка теории экономической безопасности предпринимательства находится пока на начальной стадии. В научной литературе, даже специально посвященной рассмотрению этих вопросов, раскрытие сущности теории экономической безопасности предпринимательства, его слагаемых, индикаторов дается крайне редко и неопределенно. Экономическую безопасность бизнеса часто сводят к противостоянию, защите от разного рода экономических преступлений (кражи, мошенничества, недобросовестной конкуренции и др.). Конечно, эти угрозы должны постоянно мониториться и учитываться, но сводить

экономическую безопасность предприятия к этому нельзя – она более широкая и емкая.

Выявление, предотвращение опасностей и угроз, использование корпоративных ресурсов в непредвиденной ситуации для предупреждения невосполнимого ущерба, принятие рисковых решений, борьба с конкурентами и др. – вот далеко не полный перечень задач, которые должны решаться руководством компании при обеспечении ее устойчивого развития и обеспечения экономической безопасности.

Одна из наиболее часто встречающихся задач – проверка и оценка потенциального партнера или конкурента. Как показывает мировая практика, процедура поиска и изучения (оценки) фирмы-партнера должна быть одной из важнейших составляющих национального бизнеса.

При поиске партнера важно удостовериться не только в его надежности и добросовестности, но и в оптимальности выбора именно этого партнера, а также проанализировать его на возможность долговременного (перспективного) сотрудничества. Следует учитывать, что внешнее и внутреннее положение предприятия со временем может измениться, поэтому необходимо пополнять и актуализировать информацию о состоянии партнера. В современной экономической ситуации с предприятием-партнером может произойти все что угодно. В один прекрасный день можно обнаружить, что надежный партнер, с которым компания сотрудничает много лет, прекращает выполнять договоры. Оказывается, поменялись владельцы (учредители, топ-менеджеры) фирмы.

Новые руководители по каким-то причинам не заинтересованы в добросовестном выполнении своих обязательств. Или руководство компании-партнера неправильно оценило свою рыночную нишу, выбрало неверную маркетинговую и сбытовую политику, неожиданно прекратились арендные отношения и др. Все эти факторы необходимо также учитывать при налаживании деловых контактов с другой фирмой.

Практика показывает, что сложный многоплановый анализ всех сфер надежности партнера или конкурента невозможно осуществить одной службе безопасности даже крупной компании. Поэтому за рубежом достаточно популярны и востребованы услуги специализированных компаний, т.н. «кредит-бюро». Они помогут сделать оценку рыночной ситуации, обзор сектора рынка отдельной отрасли или региона, анализ политической и экономической ситуации. Их услуги – это оценка организованной преступности и криминогенной ситуации в отдельных регионах, анализ доступных материалов по отдельным политическим фигурам и руководителям крупных компаний и банков, а также отдельным сферам деловых отношений, таким как вексельное обращение, медицинское страхование и многим другим.

Представляют интерес рекомендации по оценке и предотвращению возможных потерь от действий недобросовестных партнеров. Процесс заключения договора может быть разделен на три условных этапа: подготовительный (подготовка к подписанию), основной (процесс определения условий договора), заключительный (оформление и непосредственное подписание). Каждый этап имеет свою специфику в обеспечении экономической безопасности. Но именно на подготовительном этапе задача руководителя – определить свое отношение к предполагаемому договору, или точнее, – к потенциальному партнеру. Особое внимание необходимо уделять следующей информации:

♦ правовая форма, предусмотренная учредительными документами компании-партнера, поскольку все они имеют разную степень ответственности;

♦ подтверждаются ли сведения о государственной регистрации компании официальными регистрирующими органами: возможно, что это лицо является фиктивным;

♦ соответствует ли юридический адрес регистрации фактическому. Особое внимание следует обратить на факт наличия у компании-партнера собственного помещения, наличия договора и сроков аренды с арендодателем;

♦ разрешена ли подобная деятельность в уставе компании-партнера, имеется ли лицензия на осуществление данного вида деятельности: в противном случае сделка может быть признана недействительной;

♦ организационная форма компании-партнера, в том числе число работающих, структура фирмы, система управления, степень ее самостоятельности, наличие филиалов и др.;

♦ сведения об управленческом персонале компании, в том числе образование, наличие судимости, компетентность, деловая репутация;

♦ рыночной статус, куда входят контролируемая доля рынка, имидж фирмы, возможность конкуренции с ней, постоянные контрагенты;

♦ наличие специфической информации: “теневого оборота”, участие в нелегальных сделках, связи с преступными группировками и др.;

♦ полномочия самого подписанта (только первый руководитель на основании устава вправе заключать договор без доверенности). Заключающее сделку предприятие может оказаться уже ликвидированным, а подписант – подставным лицом или откровенным мошенником. Не следует стесняться проверять паспорт и переписывать из него все данные. Не надо доверять визиткам и удостоверениям;

♦ если контракт крупный, то следует внимательно проанализировать учредительные и иные документы контрагента,

желательно также произвести их предварительную экспертизу. Криминалистическая экспертиза документов производится прежде всего на предмет установления их подлинности и отсутствия признаков подделки, таких как: подчистки, дописки, травление, допечатки, подделки печатей, штампов и подписей;

♦ в особых случаях надо запросить у потенциального партнера отдельные финансовые документы, например, для контролирующих и правоохранительных органов. Индикаторами низкого уровня экономической безопасности и наличия теневой деятельности на предприятии служат отчетные экономические показатели. В большинстве случаев манипуляция ими затруднена или невозможна в принципе. К таким показателям относятся: низкая заработная плата, реализация продукции через посредников по заниженным ценам, низкие налоговые поступления, низкий оборот, регулярные крупные сделки с мелкими фирмами, высокий уровень потребления электроэнергии и др.;

♦ при заключении любого возмездного договора, когда придется отдавать деньги по предоплате, следует убедиться в наличии и качестве товара, проверить подлинники документов контракта.

После сбора общей информации о компании-партнере необходимо проанализировать полученные сведения и определить степень ее надежности как потенциального контрагента. Для этого используются методы рейтинговой оценки либо принимается решение на основании положительной информации по всем (или большинству) аспектам ее деятельности.

В самом общем виде все потенциальные партнеры по степени надежности могут быть разделены на три группы. Первая группа – наиболее надежные партнеры. Вся собранная информация по вышеназванным критериям является положительной – это позволяет сделать вывод о том, что данный партнер выполняет свои обязательства и имеет высокую исполнительскую дисциплину по совершаемым сделкам.

Вторая группа – партнеры средней степени надежности. В большинстве случаев такие партнеры стараются выполнять свои обязательства, хотя могут иметь место единичные нарушения условий сделок.

К третьей группе относятся партнеры с низкой степенью надежности. Они, как правило, не выполняют взятых на себя обязательств, используют нелегальные методы, зачастую занимаются запрещенными видами деятельности, либо связаны с организованными преступными группировками.

Рекомендовать универсальные методы, надежно защищающие от мошенничества партнеров, невозможно из-за многообразия

жульнических приемов. Наиболее важными являются следующие методы защиты от мошенников.

• не надо спешить расставаться с собственными деньгами. Товар желательно оплачивать только после его поставки. В крайнем случае следует выставлять аккредитив с выгодными условиями его раскрытия (после поставки товара). Вместе с тем существует вероятность подделки документов, необходимых для раскрытия аккредитива;

• если с новым партнером проведены одна-две небольшие сделки, не надо думать, что обязательно будет удачной и третья, крупная сделка. Особенно в случае, если при совершении крупной сделки деньгами будет распоряжаться партнер;

• при заключении договора о совместной деятельности следует предусмотреть обязательное личное участие во всех основных операциях по совместной деятельности, личный жесткий контроль за расходованием средств и распределением доходов;

• в договоре четко оговариваются свои экономические интересы. Если контракт не будет выполнен, по условиям договора стремиться получить максимальную компенсацию;

• если предлагаются чрезвычайно выгодные условия договора, то поступать следует осторожно;

• при заключении договоров на покупку товара и его продажу следует контролировать оговариваемые размеры получаемых и выплачиваемых штрафных санкций в случае срыва договоров;

• если партнер ссылается на солидных учредителей, надо проверить это в учредительном договоре;

• всегда проверять паспорт и полномочия лица, подписывающего договор, а также совпадение названия предприятия-партнера в тексте договора, в других документах и на печати;

• в тексте договора должны отсутствовать ссылки на обязательства других юридических и физических лиц, кроме подписавших договор;

• необходимо быть особенно внимательным в случае, если договор заключается от имени известной фирмы, а деньги направляются в адрес другого предприятия (даже если последнее называет себя дочерней структурой или региональным представителем известной фирмы);

• необходимо проверять предоставляемые залоги на предмет их возможного многократного перезакладывания;

• при предоставлении поручительств (гарантий) других предприятий или организаций надо проверять состоятельность поручителя (гаранта) и выяснять, давал ли он вообще предоставленную вам гарантию;

• в счетах-фактурах, в актах приемки-сдачи работ и в накладных всегда надо проверять соответствие указанного в документах и

фактического количества и качества поставляемых товаров, а также объемов выполненных работ и услуг;

• следует строго контролировать своих работников, не создавать им условий, когда они могут “продаться” другой фирме.

В этой книге автор обобщил и свой собственный опыт по существу многих изложенных в ней вопросов. Его неоднократно обманывали и «кидали», много раз рекетировали и обворовывали, шантажировали и пытались вытеснить с занимаемой ниши бизнеса, но он успешно прошел через все испытания первых лет рыночного беспредела, обогатившись при этом опытом и знаниями.

Справочные и учебные пособия автора помогут начинающим и умудренным опытом бизнесменам более осознанно подходить к решению многих экономических вопросов своей коммерческой и хозяйственной деятельности, противостоять рейдерским атакам и попыткам недобросовестных конкурентов разорить предприятие.

Желаю Вам счастья, здоровья, успехов в работе, новых идей и достижений в экономически безопасной коммерческой деятельности.

С уважением,
Автор

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

Раздел 1. ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ГОСУДАРСТВА И ПРЕДПРИЯТИЯ♦

Задача обеспечения государственной безопасности, а также на уровне региона и предприятия достаточно сложна, так же как и все процессы, которые происходят в обществе. Они связаны с постоянным реформированием политической, экономической, социальной и духовной жизни общества. Формирование правового государства, перестройка политической системы требуют новых подходов к экономической безопасности как определенной формы выражения государственной безопасности.

Организации, имеющие широкую хозяйственную самостоятельность, постоянно сталкиваются с необходимостью принципиально новых подходов к обеспечению собственной экономической безопасности, что требует постоянного совершенствования и преобразования всей системы защиты экономических интересов,

При недобросовестной конкуренции и криминализации отдельных сегментов экономики основная забота защиты коммерческих интересов ложится на успешно действующие предприятия, которые часто оказываются не подготовленными к этому. Возникает настоятельная необходимость в информационно-методическом обеспечении данной проблемы, понимании содержания понятий безопасности коммерческой деятельности в целом и экономической безопасности в том числе.

Существует много критериев выделения тех или иных видов безопасности. Так, исходя из воздействий технических и социальных деструктивных сил, выделяют: техническую или техногенную безопасность, призванную обеспечить защиту людей и природы от опасностей, исходящих от современных технических систем (атомных электростанций, вредных химических производств, опасных технологий и др.); общественную, или социальную, безопасность, обеспечивающую защиту от опасностей и угроз, возникающих в самом обществе и порожденных присущими ему социальными противоречиями, геобиофизическую, которая призвана обеспечить защищенность как человеческого общества, так и производства и техники от вредного воздействия природных факторов.

По размерам возможных негативных последствий, различают: международную безопасность, которая может охватить как в целом весь мир, так и отдельные его регионы; национальную безопасность, ограничивающуюся масштабами страны, ее регионами или территориаль-

♦ Ссылки на использованную литературу [1-84] и Интернет-ресурсы, приведенные в конце монографии, опущены.

ными образованиями; частную безопасность, охватывающую отдельные производственные коллективы или домашнее хозяйство.

Видами безопасности по содержанию – в зависимости от сфер общественной жизни и направлений человеческой деятельности, являются: военная, политическая, экономическая, экологическая, информационная, культурная, демографическая, научно-техническая, энергетическая и др.

Все виды безопасности тесно взаимосвязаны, при этом на экономическую безопасность предприятия оказывают влияние практически все они.

Понятие «безопасность» как спокойное состояние духа человека, который считал себя защищенным от любой опасности начали употреблять еще в XII веке. Термин «государственная безопасность» впервые использован в «Положении о мерах к охранению государственного порядка и общественного спокойствия» от 14 августа 1881 г. Понятие «национальная безопасность» введено в политический лексикон в 1904 г. Президентом США Теодором Рузвельтом.

Экономическая безопасность – это материальная основа национальной безопасности. Она выступает гарантией устойчивого, стабильного развития страны, ее независимости. В настоящее время используется немало различных определений понятия «экономическая безопасность».

В законодательстве некоторых государств сказано, что безопасность – состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз. Жизненно важные интересы – это совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства. К основным объектам безопасности относятся: личность – ее права и свободы; общество – его материальные и духовные ценности; государство – его конституционный строй, суверенитет и территориальная целостность.

Известный российский ученый академик Л. И. Абалкин считает, что экономическая безопасность – это совокупность условий и факторов, обеспечивающих независимость национальной экономики, ее стабильность и устойчивость, способность к постоянному обновлению и самосовершенствованию.

Таким образом экономическая безопасность государства состоит в способности отраслей экономики развиваться в устойчивом расширенном масштабе; удовлетворять реальные экономические потребности общества на уровне не ниже критического предела, обеспечивать экономическую независимость государства, противостоять существующим и внезапно возникающим опасностям и угрозам. Все это в равной степени относится и к экономической безопасности предприятия.

В систему экономической безопасности входят: объект и субъекты безопасности, механизм и практические действия по ее обеспечению.

Объект – это то, на что направлены действия субъекта по обеспечению его безопасности.

Субъекты безопасности – организации, государственные институты, службы, отдельные личности (оперативные работники, частные детективы, сотрудники служб безопасности и др.), которые обеспечивают безопасность объекта на основе практических действий. К субъектам безопасности относятся также граждане, общественные организации и объединения, обладающие правами по обеспечению безопасности.

Важным составным элементом системы является механизм обеспечения экономической безопасности, формирование которого – дело очень сложное. Важнейший его составной элемент – это необходимость определения потребностей в обеспечении экономической безопасности.

Потребности обеспечения экономической безопасности формируются под влиянием целого ряда факторов: объективных и субъективных, внутренних и внешних, прогнозируемых, непредсказуемых и пр. Для обоснования четких и наиболее значимых путей ее укрепления и создание действенной системы защиты необходимо правильно выделить наиболее важные потенциальные внутренние и внешние опасности и угрозы, а также прочие неблагоприятные факторы. Система реальных и потенциальных угроз не является постоянной: угрозы могут появляться и исчезать, нарастать и уменьшаться, при этом будет изменяться и их значимость для экономической безопасности

Основой организации, планирования и осуществления практических действий всей системы обеспечения экономической безопасности являются анализ концепции угрозы, оценка характера реальных и кризисных ситуаций.

Одним из важных переходов к анализу угрозы на разных уровнях (государство, корпорация, предприятие) управления экономикой является классификация и ранжирование угроз по их характеру и степени опасности, которую они представляют. При этом могут использоваться различные признаки, которые можно классифицировать:

- по источнику угрозы (внутренние – источник на территории государства, внешние – источник расположен за границей государства);
- по природе возникновения угроз (вызванные политикой государства, инициированные иностранными государствами, исходящие от криминальных структур, исходящие от конкурентов, исходящие от контрагентов);
- по вероятности реализации (реальные – могут осуществляться в любой момент времени, потенциальные – могут реализоваться в случае формирования определенных условий);

• по отношению к человеческой деятельности (объективные – формируются независимо от целенаправленной деятельности, субъективные – создаются сознательно, например, разведывательной, подрывной и иной деятельностью, организованной преступностью);

• по объекту посягательства (информации, финансам, персоналу, деловому реноме);

• по возможности прогнозирования (прогнозируемые на уровне хозяйствующего субъекта и неподдающиеся прогнозу);

• по последствиям (всеобщие – отражаются на всей территории государства или большинстве ее субъектов и локальные – на отдельных объектах);

• по величине нанесенного (ожидаемого) ущерба (катастрофические, значительные, вызывающие трудности).

При такой классификации угроз на конкретном этапе деятельности могут выделяться определенные «приоритеты безопасности», которые не являются постоянными и могут претерпевать значительные изменения в зависимости от конкретной ситуации, характера и степени угроз.

Так, в условиях глубокого кризиса главная угроза экономической безопасности Украины находится во внутренней сфере и определяется внутренними проблемами социально-экономического, политико-правового, этнического, экологического и иной направленности.

В международных отношениях Украина сталкивается со стремлением промышленно развитых стран, крупных иностранных корпораций использовать ситуацию в Украине и других подобных странах в своих экономических и политических интересах.

Наиболее серьезными в современных условиях являются такие угрозы:

• значительный внешний долг и связанное с этим увеличение расходов бюджета на его погашение, а также усиление попыток использовать его в качестве давления при принятии важнейших экономических и политических решений;

• усиливающееся завоевание иностранными фирмами внутреннего рынка Украины и, как следствие, возрастание зависимости государства от импорта многих, в том числе и стратегических видов товаров;

• дискриминационные меры ряда международных организаций и зарубежных стран во внешнеэкономических отношениях с Украиной, протекционистская политика по отношению к ней, вытеснение украинских предприятий с традиционных внешних рынков, особенно военной и машиностроительной продукции;

• скупка иностранными фирмами украинских предприятий с целью контроля над ними и создания условий для обеспечения собственного успеха в конкурентной борьбе как на внешнем, так и на внутреннем рынках;

• недостаточные обустроенность таможенной границы, экспортный и валютный контроль;

• неразвитость инфраструктуры экспортно-импортных операций и др.

В последние годы особую важность для экономической безопасности государства представляют внутренние опасности и угрозы. К ним отнесятся:

♦ глубокий спад производства валового внутреннего продукта за годы реформ;

♦ разрушение научно-технического потенциала и деиндустриализация экономики, старение производственных фондов;

♦ недостаточные инвестиции в сферу производства, преобладание вложения капиталов в посредническую и финансовую деятельность;

♦ структурная и отраслевая деформированность экономики, усиление ее топливно-сырьевой направленности, свертывание производства в жизненно важных отраслях обрабатывающей промышленности;

♦ низкая конкурентная способность отечественной продукции;

♦ возрастание неравномерности социально-экономического развития регионов, нарушение производственно-технических связей между предприятиями и межотраслевого баланса народного хозяйства;

♦ увеличение имущественной дифференциации населения, роста числа людей, живущих на уровне бедности, безработица, задержки с выплатой зарплат и пенсий, социальная напряженность;

♦ кризис денежной и финансово-кредитной систем; сохранение инфляционных процессов;

♦ несовершенство механизмов формирования экономической политики, лоббизм при принятии экономических решений;

♦ негативная политика в сфере приватизации, резкое занижение стоимости приватизируемых объектов;

♦ криминализация экономики, рост коррупции, сращивание некоторых чиновников государственных органов с организованной преступностью, возможность доступа криминальных структур к управлению экономикой и их проникновение в различные властные структуры, ослабление системы государственного контроля, что привело к расширению деятельности криминальных структур на финансовом рынке, в сфере приватизации, экспортно-импортных операций и торговли;

♦ сокрытие доходов, уклонение от уплаты налогов и т. д.

Особую опасность для государства представляет теневая экономика, которая имеет очень древнюю историю. Одна из основных форм ее проявления в прежние времена – это уклонение от уплаты налогов. Масштабы и разнообразие форм существования теневой экономики в наши дни значительно больше. Она охватила практически все сферы общественного производства и имеет место во всех странах

мира. Это связано с тем, что причины, ее порождающие, весьма разнообразны: экономические, политические, социальные, психологические, моральные, криминальные и др.

Экономика общества имеет официальную и неофициальную (теневую) составляющие. Официальная – это та ее часть, которая функционирует по существующим в государстве законам. Ее деятельность учитывается, контролируется и регулируется соответствующими государственными институтами.

Существование теневой экономики обусловлено корыстными целями, желанием путем организации подпольного производства, незаконной перепродажи товаров и услуг, сокрытия доходов, использования механизмов недобросовестной конкуренции и монополизма получить дополнительный, как правило скрытый от уплаты налогов доход. Нередко в положении теневика оказываются и обычные предприниматели, которые под гнетом налогового пресса и таможенных пошлин вынуждены скрывать часть своих доходов для элементарного выживания и сохранения хотя бы минимальных возможностей для развития производства.

Появлению теневой экономики способствуют и несовершенство законодательной базы, нахлынувший в экономику поток криминальных элементов, боссов уголовного мира, коррумпированность части бюрократии и многое другое.

Сущность теневой экономики по версии СНС ООН, принятой в 1993 г. и ее составные элементы приведена показана на схеме (рис. 1.1). При расчете масштабов теневого сектора рассчитываются составляющие блоков «скрытая» и «неформальная». Третий блок – это криминальная, незаконная деятельность, где происходит лишь перераспределение ранее созданного продукта, которая, разлагая общество, нанося ему невосполнимый вред, приносит огромные доходы преступникам.

Для обеспечения экономической безопасности государства, предотвращения существующих опасностей и угроз или устранения последствий их воздействия необходимо, чтобы экономическая система государства была способна удовлетворить все экономические потребности общества, в основе которых лежат условия производственной деятельности и материальной жизни людей.

Удовлетворение постоянно возрастающих экономических потребностей создает материальные условия жизнедеятельности общества и его духовной жизни, зависит от возможностей экономики, уровня развития производительных сил, степени зрелости производственных и прежде всего организационно-экономических отношений, эффективности производства и управления, наличия материальных ресурсов, квалификации работников и др.

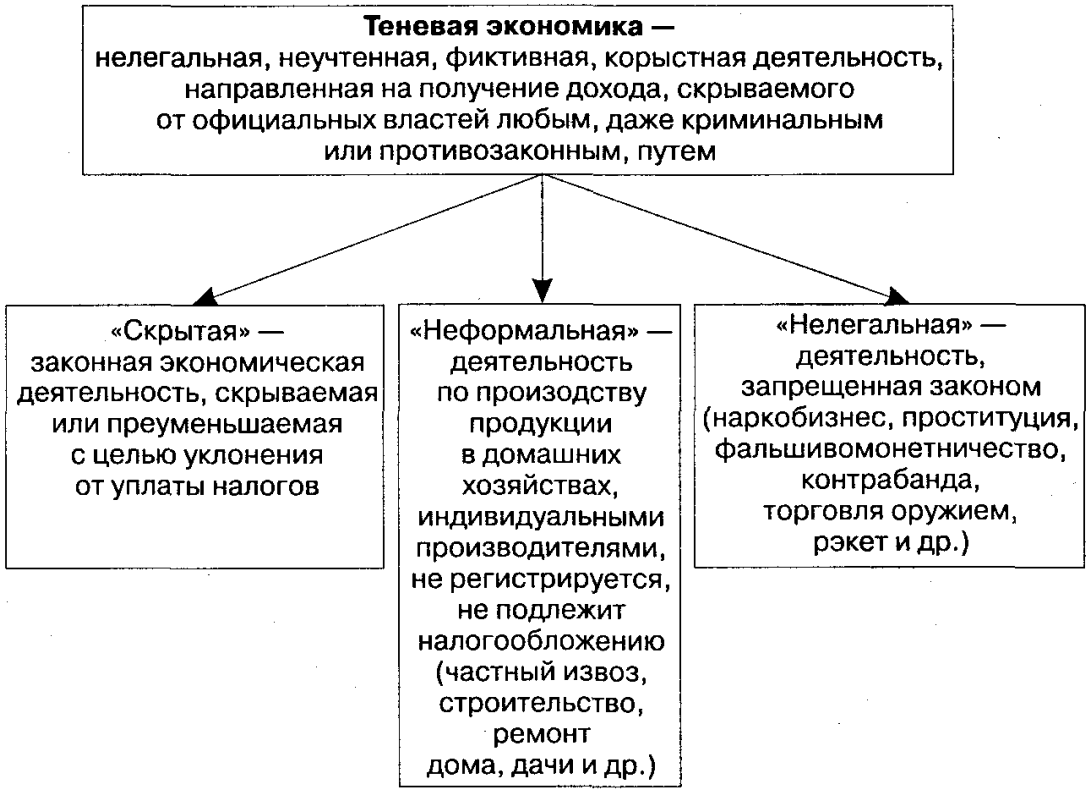


Рис. 1.1. Структура теневой экономики

С учетом господствующих производственных отношений, объективных экономических законов, определяются и формулируются задачи обеспечения экономической безопасности как на уровне государства, так и отдельного предприятия.

К критериям экономической безопасности относятся:

- обеспечение необходимого уровня государственного регулирования экономических процессов;
- способность экономики функционировать в режиме расширенного воспроизводства, а также ее зависимость от импорта важнейших видов продукции и продовольствия, производство которых на необходимом уровне может быть организовано в стране;
- уровень внешнего и внутреннего долга и возможности его погашения;
- обеспеченность экономики стратегическими ресурсами и эффективность государственного контроля за их обращением;
- уровни безопасности, имущественной дифференциации населения и безработицы, максимально допустимые для социально-экономической стабильности общества;

• доступность для населения образования, культуры, медицинского и социального обслуживания, пассажирского транспорта и массовых видов связи, а также жилья и коммунальных услуг;

• поддержание научного потенциала страны и сохранение отечественных научных школ, обеспечение эффективного функционирования особо важных объектов науки;

• сохранение единого экономического пространства и межрегиональных отношений, обеспечивающих соблюдение общегосударственных интересов, исключающих развитие сепаратистских тенденций;

Реальное состояние экономической безопасности государства можно оценить рядом показателей, которые делятся на внутренние и внешние. По масштабам характеризуемого объекта безопасности выделяются:

♦ макроэкономические показатели, отражающие состояние экономики, страны в целом;

♦ мезоэкономические, характеризующие регион или отрасль;

♦ микроэкономические, определяющие состояние предприятия, фирмы, учреждения, а также семьи и личности. По степени значимости они делятся на общие, базовые и частные.

К наиболее значимым показателям состояния экономической безопасности государства относят:

• уровень и качество жизни населения, которые можно оценить многими параметрами: средняя заработная плата, индекс потребительских цен, производство валового внутреннего продукта или валового национального продукта на душу населения, социальный и физиологический прожиточный минимум, индекс дифференциации доходов, уровень безработицы, уровень потребления основных продуктов питания на душу населения, обеспеченность жильем, состояние здравоохранения, уровень образования, продолжительность жизни, а также «совокупный индекс развития человеческого потенциала», предложенный ООН в конце 90-х гг., и другие;

• темпы роста (динамика) валового внутреннего продукта и валового национального продукта;

• темпы роста производства продукции основных отраслей или сфер экономики, а также важнейших стратегических видов продукции;

• состояние инвестиций в народное хозяйство;

• дефицит (состояние) бюджета;

• состояние платежного баланса;

• конкурентоспособность продукции;

• сальдо внешней торговли (доля в экспорте готовых изделий и высокотехнологичных товаров, импортная зависимость);

• государственный (внешний и внутренний) долг;

• деятельность «теневой экономики»;

• уровень монополизации экономики;
• структура собственности;
• степень управляемости экономикой;
• состояние налоговой системы;
• обеспеченность страны ресурсами;
• число неплатежеспособных предприятий и сумма неплатежей;
• уровень производительности труда и эффективности производства;
• состояние и воспроизводство факторов производства;
• уровень расходов на науку, НИОКР, подготовку кадров и многие другие.

Падение производства в основных отраслях экономики Украины по своим масштабам и длительности значительно превысило все известные в истории кризисы мирного времени, включая Великую депрессию 1929-1933 гг. В таких жизненно важных отраслях, как машиностроение, промышленное строительство, легкая и пищевая промышленность, производство сократилось в 4-5 раз. Резко уменьшились государственные заказы на продукцию оборонных отраслей, инвестиции в основной капитал и т. д.

К фактам, свидетельствующим о критическом состоянии экономической безопасности государства, следует отнести и такие, как нарушение производственных связей; неплатежи, выражающиеся в неоплате государственных заказов; задержки выплаты пенсий и зарплаты работникам бюджетной сферы; монопольное ценообразование на продукцию естественных монополий и порождаемая им «инфляция издержек»; безработица и разгул преступности; демонетаризация экономики и натурализация обмена (бартер) и пр.

Основные функции системы безопасности государства и предприятия:

♦ выявление и прогнозирование внутренних и внешних угроз жизненно важным интересам объектам безопасности, осуществление комплекса оперативных, долговременных мер по их предупреждению и нейтрализации;

♦ создание и поддержание в постоянной готовности сил и средств обеспечения безопасности;

♦ управление силами и средствами обеспечения безопасности в повседневных условиях и при чрезвычайных ситуациях;

♦ осуществление системы мер по восстановлению нормального функционирования объектов безопасности в регионах, пострадавших в результате возникновения чрезвычайной ситуации;

♦ участие в мероприятиях по обеспечению безопасности за пределами Украины в соответствии с международными договорами и соглашениями.

Основные принципы обеспечения безопасности:

• законность;

• соблюдение баланса жизненно важных интересов личности, общества и государства;

• взаимная ответственность личности, общества и государства по обеспечению безопасности;

• интеграция с международными системами безопасности.

Для того чтобы реализовать эти общие положения, законодатель определяет систему безопасности Украины, которую образуют органы законодательной, исполнительной и судебной властей, государственные, общественные и иные организации и объединения, граждане, принимающие участие в обеспечении безопасности в соответствии с законодательством, а также само законодательство, которое регламентирует отношения в сфере безопасности.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.2. Сущность и система экономической безопасности предприятия

Успешное, полноценное и эффективное решение задач, стоящих как перед экономикой государства, так и отдельными хозяйствующими субъектами во многом зависит от результативности их деятельности.

Производственные единицы, существующие в различных организационно-правовых формах, осуществляют свою деятельность как правило в условиях неопределенности или неполной определенности и непредсказуемости. Затянувшийся и очень глубокий экономический кризис породил многие непредвиденные опасности и угрозы зарождающемуся и еще не окрепшему бизнесу. На развитие предпринимательства оказывают влияние и такие факторы, как нестабильная политическая и социально-экономическая ситуация в стране, межнациональные, региональные, территориальные конфликты, несовершенство коммерческого законодательства, криминализация общества, мошенничество, коррупция и другие. Все это резко обострило проблему обеспечения экономической безопасности коммерческих структур.

Предприятие – это не только здания, сооружения, средства производства, рабочая сила, это, прежде всего, самостоятельный хозяйствующий субъект с правом юридического лица, который на основе имеющихся у него (или закрепленных за ним) ресурсов производит и реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги.

Очень часто обеспечение экономической безопасности бизнеса сводят к противостоянию, защите от разного рода экономических преступлений (кражи, мошенничество, подлоги, поджоги, недобросовестная конкуренция и промышленный шпионаж, информационная безопасность и др.). Эти угрозы очень важны и

должны постоянно анализироваться и учитываться, но сводить экономическую безопасность предприятия лишь к этому не следует. Это понятие более широкое и емкое.

Экономическая безопасность предприятия (фирмы) – это состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем. Или по-другому: экономическая безопасность предприятия – это такое состояние данного хозяйственного субъекта, при котором жизненно важные компоненты его структуры и деятельности характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений. Экономическую безопасность предприятия можно характеризовать как состояние хозяйственного субъекта, при котором он при наиболее эффективном использовании корпоративных ресурсов добивается предотвращения, ослабления или защиты от существующих опасностей и угроз или других непредвиденных обстоятельств и в основном обеспечивает решение задач бизнеса в условиях конкуренции и хозяйственного риска.

Коммерческое предприятие, находясь в условиях неопределенности или неполной определенности, принимает рисковые решения и достигает предотвращения, ослабления или защиты от конкурентов.

Появление значительного числа предприятий разнообразных организационно-правовых форм, базирующихся на различных формах собственности, появление всевозможных способов конкурентной борьбы, несовершенство законодательной базы, слабость государственных структур, призванных создать нормальные условия для развития бизнеса, криминализация финансовой деятельности и многие другие причины поставили хозяйствующие субъекты в условия, когда они вынуждены уделять значительное внимание вопросам обеспечения своей экономической безопасности.

Коммерческие структуры сами определяют свою экономическую политику, формируют портфель заказов, организуют производство и сбыт продукции, полностью отвечают за результаты хозяйственной деятельности. Все это актуализирует и обостряет проблему обеспечения экономической безопасности бизнеса и требует создания на предприятии собственной системы безопасности, которая не может быть шаблонной. Она уникальна на каждом предприятии, так как зависит от уровня развития и структуры производственного потенциала, эффективности его использования и направленности деятельности, квалификации кадров, производственной дисциплины, от состояния окружающей среды, производственных связей, конкурентной среды, рискованности производства и др.

Система безопасности предприятия является самостоятельной, обособленной от других производственных единиц, но эта обособлен-

ность относительна, так как система безопасности предприятия – это составной элемент безопасности более высокого уровня: города, региона, страны. Очень многие задачи, стоящие перед системой безопасности предприятия, не могут быть решены самостоятельно, без решений, принимаемых на более высоком системном уровне и прежде всего на государственном. Именно на этом уровне принимаются важнейшие политические, макроэкономические, правовые и другие решения, создающие среду безопасности производственной деятельности.

Служба безопасности отдельного предприятия зависит и от активности противодействия аналогичных служб конкурентных коммерческих структур и прежде всего их разведывательных подразделений. Она создается и функционирует на основе принятых в стране законодательных актов, наличия и возможностей приобретения средства защиты, уровня подготовки и квалификации кадров и др.

Система безопасности предприятия функционирует на нормативно-правовой основе, она призвана обеспечить безопасность экономическую, научно-техническую, кадровую, интеллектуальную, экологическую, информационную, физическую, техногенную, пожарную. Следовательно, в ее составе должны быть соответствующие элементы, органы, силы и средства.

Целью системы безопасности является своевременное выявление и предотвращение как внешних, так и внутренних опасностей и угроз, обеспечение защищенности деятельности предприятия и получение им прибыли – цели бизнеса. Все это обеспечить на основе решения целого комплекса задач, к наиболее значимым из которых относятся:

- выявление реальных и прогнозирование потенциальных опасностей и угроз;
- разработка способов их предотвращения, ослабления или ликвидации последствий их воздействия;
- подготовка сил и средств, необходимых для обеспечения безопасности предприятия;
- организация взаимодействия с правоохранительными и контрольными органами для предотвращения и пресечения правонарушений, направленных против интересов предприятия;
- создание собственной соответствующей опасностям и угрозам службы безопасности предприятия и др.

Система безопасности предприятия призвана выполнять определенные функции, к которым относятся: прогнозирование, выявление, предупреждение, ослабление опасностей и угроз; обеспечение защищенности деятельности предприятия и его персонала, сохранение его имущества, создание благоприятной конкурентной среды, ликвидация последствий нанесенного ущерба и т. д.

Принципы системы безопасности предприятия

Комплексность, или системность. Этот принцип предполагает создание такой системы безопасности, которая обеспечила бы защищенность предприятия, его имущества, персонала, информации, различных сфер деятельности от всевозможных опасностей и угроз, форс-мажорных обстоятельств. То есть система безопасности, ее составные элементы, силы, средства должны быть достаточными для обеспечения экономической, экологической, научно-технической, кадровой, пожарной и других видов безопасности.

В обеспечении безопасности предприятия должны принимать участие не только штатные сотрудники и специальные службы, но сотрудники предприятия. Организационной формой комплексного использования сил и средств должна стать программа обеспечения безопасности предприятия.

Приоритет мер предупреждения (своевременность). Система безопасности строится таким образом, чтобы она могла на ранних стадиях выявлять различные деструктивные факторы, принимать меры по предотвращению их отрицательного воздействия и нанесения ущерба предприятию. Реализация данного принципа экономически значительно выгоднее, чем устранение нанесенного ущерба.

Непрерывность. Система безопасности должна быть построена таким образом, чтобы она действовала постоянно, защищая интересы предприятия в условиях риска и противодействия злоумышленникам.

Законность. Работа по обеспечению безопасности предприятия должна осуществляться на основе действующего законодательства и не противоречить ему. Те меры безопасности, которые разрабатываются на самом предприятии, также должны проводиться в рамках действующих правовых актов.

Плановость. Данный принцип вносит организованность в функционирование системы безопасности. Он позволяет каждому участнику процесса действовать логически последовательно, строго выполняя возложенные на него обязанности и решая стоящие перед ним задачи. Деятельность по обеспечению безопасности организуется на основе единого замысла, изложенного в комплексной программе и конкретных планах по отдельным направлениям и подвидам безопасности.

Экономность. Система безопасности должна быть организована таким образом, чтобы затраты на ее обеспечение были экономически целесообразными, а их величина должна быть оптимальной и не превышать уровня, при котором теряется экономический смысл их применения.

Взаимодействие. Для обеспечения безопасности предприятия необходимо, чтобы усилия всех обеспечивающих ее лиц, подразделений, служб были скоординированы. Все субъекты – участники данного процесса должны взаимодействовать друг с другом и четко знать, кто

за что отвечает и кто что делает. От их согласованности зависит успех дела.

Принцип взаимодействия предполагает также установление тесных деловых контактов и согласование действий с внешними организациями (правоохранительными органами, местными или районными службами безопасности, органами власти), способными оказать необходимую помощь в обеспечении безопасности предприятия. Выполнить эту задачу может комитет (группа, совет) безопасности предприятия.

Сочетание гласности и конфиденциальности. Основные мероприятия безопасности должны быть известны всем сотрудникам предприятия и должны выполняться. Это позволит своевременно выявить и предотвратить потенциальные и реальные опасности и угрозы. В то же время целый ряд способов, сил, средств, методов обеспечения безопасности должны быть законспирированы и известны очень узкому кругу специалистов. Это дает возможность более эффективно бороться как с внутренними, так и с внешними угрозами, своевременно предотвращать нанесение ущерба предприятию.

Компетентность. Обеспечения безопасности предприятия является не второстепенным, а жизненно важной задачей. В результате преднамеренных действий злоумышленников, недобросовестной конкуренции, принятия катастрофически рискованных решений и др. предприятию может быть нанесен непоправимый ущерб. Поэтому вопросами обеспечения безопасности предприятия должны заниматься не дилетанты, а профессионалы, владеющие вопросом, умеющие своевременно оценить обстановку и принимать правильное решение. Эта система строится в соответствии с проводимой политикой и стратегией безопасности.

Политика безопасности – это система взглядов, решений, действий в области безопасности, которые создают условия, благоприятную среду для получения конечных результатов. То есть проводимая политика безопасности позволяет предприятию выполнять производственную программу, выпускать конкурентоспособную продукцию (товары, услуги, работы), повышать эффективность производства, приумножать собственность, получать необходимую прибыль и др.

Под стратегией безопасности понимается совокупность наиболее значимых решений, направленных на обеспечение программного уровня безопасности функционирования предприятия. Стратегии безопасности по своему содержанию бывают трех типов.

Первый – это стратегия, связанная с необходимостью внезапно реагировать на реально возникшие угрозы производственной деятельности, имуществу, персоналу и др. В данном случае действует принцип «угроза-отражение». Созданные (часто поспешно) для решения этой задачи подразделения, службы, выделенные силы и

средства могут ослабить или предотвратить воздействие угроз, и в то же время может возникнуть ситуация, когда предприятию будет нанесен ущерб.

Второй – стратегия, ориентированная на прогнозирование, заблаговременное выявление опасностей и угроз, целенаправленное исследование экономической и криминогенной ситуации как внутри предприятия, так и в окружающей его среде. Выделенные для решения этой задачи специалисты, сформированные подразделения и службы безопасности и создают возможность осознанно и целенаправленно проводить работу по формированию благоприятных условий предпринимательской деятельности.

Третий – стратегия безопасности, направленная на возмещение (восстановление, компенсацию) нанесенного ущерба. Данная стратегия может считаться приемлемой лишь тогда, когда ущерб восполним или, когда нет возможности осуществить стратегию первого и второго типов.

Таким образом система безопасности предприятия – это ограниченное множество взаимосвязанных элементов, обеспечивающих его безопасность и достижение цели бизнеса. Составными элементами такой системы являются объект и субъект безопасности, механизм обеспечения безопасности, а также практические действия по ее обеспечению (рис. 1.2).

Объектом безопасности выступает все то, на что направлены усилия по обеспечению безопасности. К ним относятся:

а) различные виды деятельности предприятия (производственная, коммерческая, снабженческая, управленческая);

б) имущество и ресурсы предприятия (финансовые, материально-технические, информационные, интеллектуальные);

в) персонал фирмы, ее руководители, акционеры, различные структурные подразделения, службы, партнеры, сотрудники, владеющие информацией, составляющей коммерческую тайну, и др.

Субъектами безопасности предприятия являются лица, подразделения, службы, органы, ведомства, учреждения, которые непосредственно занимаются обеспечением безопасности бизнеса. Учитывая широкую направленность этой деятельности, охватить ее обеспечение с помощью одного-двух органов недостаточно. Поэтому к субъектам безопасности предприятия относятся многие органы. Все они могут быть классифицированы по различным признакам.

В зависимости от принадлежности субъекты безопасности делятся на две группы:

• первая – службы, занимающиеся этой деятельностью непосредственно на предприятии;

• вторая – внешние органы и организации.

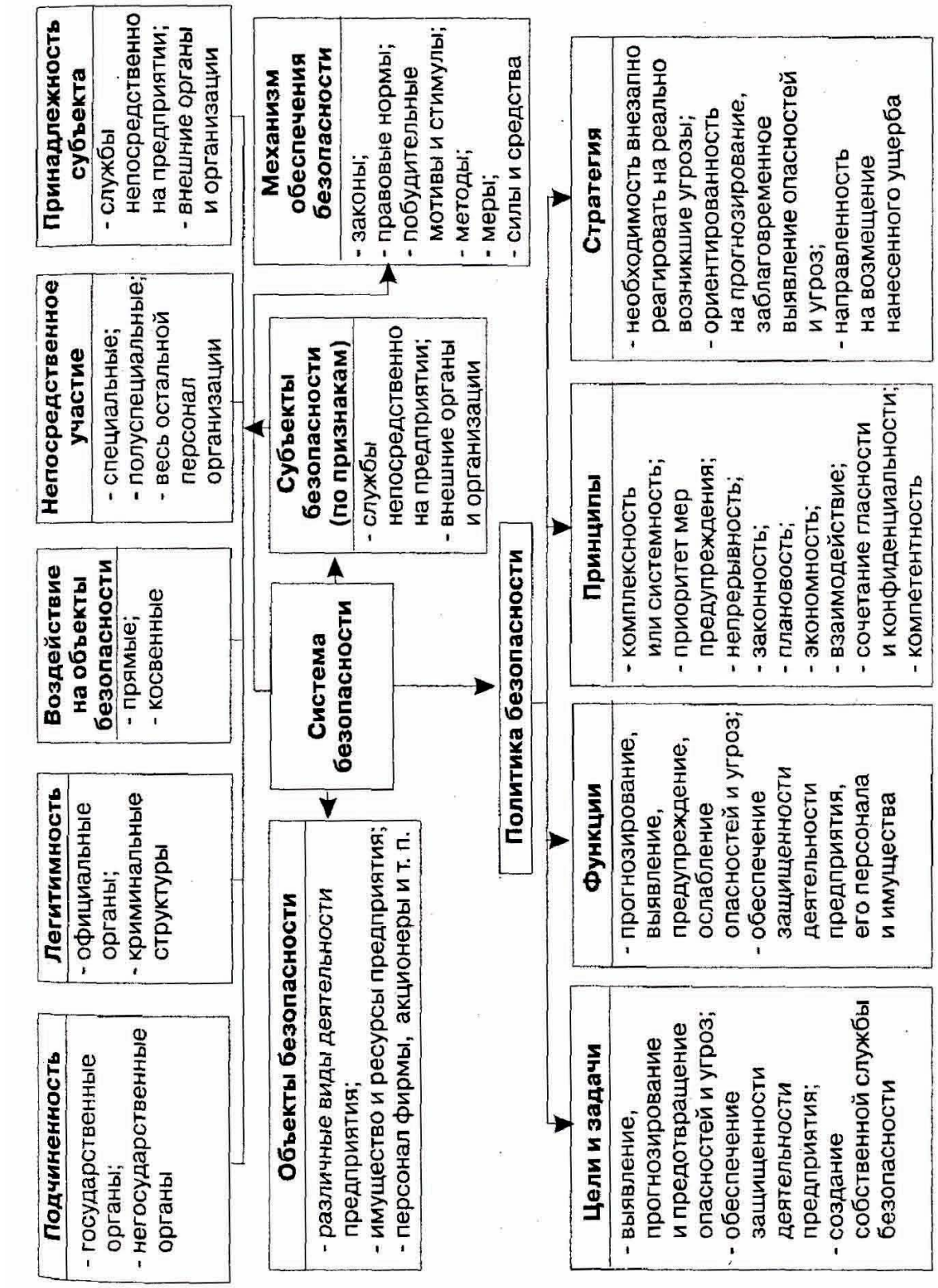


Рис. 1.2. Система экономической безопасности предприятия

В зависимости от непосредственного участия:

♦ специальные субъекты;

♦ полуспециальные;

♦ весь остальной персонал фирмы.

В зависимости от воздействия (влияния) на объект безопасности:

• прямого назначения;

• косвенного назначения.

В зависимости от легитимности:

♦ официальные органы;

♦ криминальные структуры («крыши»).

В зависимости от подчиненности:

• государственные органы;

• негосударственные органы.

К первой группе относятся те субъекты, которые входят в структуру самого предприятия и решают задачи по обеспечению его безопасности. В состав этой группы входят специальные субъекты (служба безопасности или охрана, пожарная команда, спасательная служба); полуспециальные (юридический отдел, финансовая служба, медицинская часть); весь остальной персонал фирмы, который также заботится о безопасности своего предприятия.

Ко второй группе субъектов относятся те, которые находятся за пределами предприятия и не подчиняются его руководству. Это прежде всего государственные органы, которые создают условия обеспечения безопасности предприятия. К ним относятся:

• законодательные органы, принимающие законы, создающие правовую основу деятельности по обеспечению безопасности на уровне государства, региона, предприятия и личности;

• исполнительные органы власти – проводящие политику безопасности, детализирующие механизм безопасности;

• судебные органы, обеспечивающие соблюдение законных прав предприятия и его сотрудников;

• государственные институты, осуществляющие охрану границы, таможенный, валютно-экспортный, налоговый контроль и т. п.;

• правоохранительные органы, ведущие борьбу с правонарушениями и преступлениями;

• система научно-образовательных учреждений, реализующих задачи по научным проработкам проблем безопасности и подготовки кадров.

Параллельно с государственными существуют и успешно действуют негосударственные организации, агентства, учреждения. Это различные частные охранные и детективные фирмы, аналитические центры, информационные службы; учебные, научные и консультационные организации и др. Они, как правило, за плату оказывают услуги по охране объектов, обеспечивают защиту информации, коммерческой

тайны, накапливают и представляют информацию о конкурентах, ненадежных партнерах и т. д. Мировой опыт свидетельствует, что в основном именно негосударственные организации решают задачи по обеспечению безопасности предпринимательства.

Криминализация хозяйственной жизни привела к тому, что на рынке охранных услуг появились и криминальные структуры, так называемые «крыши», которые на основе угроз, шантажа, насилия, погромов, эксплуатируя предпринимателей, втягивают их в криминальный бизнес. Как правило, «крышу» обеспечивает организованная преступная группа, которая за вознаграждение оказывает прикрытие предприятию или отдельному лицу, имеющему существенные доходы. Наиболее распространенными видами услуг «крыши» являются защита от притязаний, вымогательств, нападений других организованных преступных групп, обеспечение личной безопасности предпринимателей, противодействие конкурентам фирмы; улаживание споров с партнерами, взыскание долгов с просрочивших должников и др.

Формирование системы безопасности и, прежде всего, создание ее органов (субъектов) зависит от размеров предприятия, его экономических, финансовых, производственно-технических, информационных, интеллектуальных, профессиональных, организационных и других возможностей. Как показывает опыт, малые предприятия чаще всего пользуются услугами внешних специализированных частных организаций: консалтинговых, охранных, информационных и пр. К ним относятся регистрационные палаты, фирмы по подбору и аттестации кадров, кредитные бюро, оказывающие информационные услуги по деловому реноме партнеров и их платежеспособности, центры маркетинговых исследований, частные охранные и детективные организации.

Средние предприятия могут использовать комбинированную систему безопасности. С одной стороны, в случае необходимости получать услуги от внешних организаций, с другой – активно использовать возможности своих служб и подразделений, таких как юридического и финансового отделов, служб маркетинга, охраны, техники безопасности, кадров, экономического анализа, пропускного режима, делопроизводства. Для повышения эффективности деятельности служб и подразделений по защите экономических интересов фирмы на предприятии должен быть создан координирующий (управляющий) орган или назначен один из руководителей, отвечающий за экономическую безопасность.

Для крупного предприятия целесообразно создание своей собственной службы безопасности. Как правило, всю деятельность по обеспечению безопасности координирует один из руководителей предприятия. Для выработки предложений и для выполнения консультативных функций может создаваться совет по безопасности. Служба безопасности может включать самые различные отделы,

группы, подразделения. К наиболее значимым из них следует отнести подразделения: охраны, режима, по работе с кадрами, специального документооборота с грифом «КТ», инженерно-технической защиты, разведки и контрразведки (детективная группа), информационно-аналитической деятельности, оперативного реагирования, кризисную группу.

Одним из наиболее значимых элементов системы безопасности предприятия является механизм ее обеспечения – совокупность законодательных актов, правовых норм, побудительных мотивов и стимулов, методов, мер, сил и средств, с помощью которых субъект воздействует на объект для обеспечения безопасности и решения стоящих задач.

Используемые ресурсы подразделяют на несколько групп: финансовые, кадровые, организационные, материально-технические, информационные, правовые, интеллектуальные. С их помощью решаются задачи по обеспечению безопасности. Так, с помощью технических средств, таких как видео-, радиоаппаратура, заграждения, охранно-пожарные системы, решаются задачи по наблюдению за объектами. С помощью организационных мероприятий создаются специальные подразделения, зоны безопасности, специальные посты, патрули и т. п. Финансовые средства необходимы для приобретения технических устройств безопасности, содержания службы безопасности, подготовки кадров, стимулирования труда и др. Аналогично по прямому назначению используются и другие ресурсы.

Таким образом, экономическая безопасность предприятия призвана на основе эффективного использования корпоративных ресурсов создать условия для успешного функционирования бизнеса, своевременно обнаружить и максимально ослабить воздействие различных опасностей и угроз в условиях конкуренции и хозяйственного риска.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.3. Источники опасностей и основные угрозы экономической безопасности предприятия

Разработка концепции экономической безопасности предприятия и создание системы ее обеспечения предполагает выявление, учет и нахождение способов предотвращения или ослабления влияния факторов риска, основных опасностей и угроз предпринимательской деятельности.

Одним из важнейших особенностей предпринимательства является коммерческий риск. Принимая хозяйственные решения предприниматель действует на свой страх и риск, и не всегда его предприятие в состоянии выдержать жесткое испытание обстоятельствами, в которых оказывается бизнес. Предприниматель должен заранее учитывать

источники и факторы коммерческого риска, опасности и угрозы экономической безопасности своей деятельности. Под фактором риска в бизнесе подразумевают причину, движущую силу, способную породить опасность или привести к ущербу, убытку. Источники опасности по своему генезису имеют естественно-природное, техногенное и социальное происхождение.

Факторов риска, опасностей, угроз и других деструктивных обстоятельств, которые могут повлиять на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, большое число; в зависимости от условий развития бизнеса значимость тех или иных факторов может измениться; все факторы риска, опасности и угрозы могут быть сгруппированы по различным классификационным признакам.

В зависимости от возможности их прогнозирования следует выделить опасности или угрозы предсказуемые и непредсказуемые. К первым относятся те, которые, как правило, возникают в определенных условиях, известны из опыта хозяйственной деятельности, своевременно выявлены.

Непредсказуемые – возникают внезапно, неожиданно. Они связаны, как правило, с непредвиденными действиями конкурентов, партнеров, с изменением правового поля, деформацией социально-экономической или политической ситуации, форс-мажорными обстоятельствами (аварии, стихийные бедствия) и т. д. Задача предпринимателя, менеджеров различных уровней своевременно обнаружить эти опасности и ослабить их негативные действия.

Опасности и угрозы экономической безопасности предприятия в зависимости от источника возникновения делят на объективные и субъективные. Объективные возникают без участия и помимо воли предприятия или его служащих, независимы от принятых решений, действий менеджера. Это состояние финансовой конъюнктуры, форс-мажорные обстоятельства и др., которые необходимо распознавать и учитывать в управленческих решениях. Субъективные – порождены умышленными или неумышленными действиями людей, различных органов и организаций, в том числе государственных и международных предприятий конкурентов. Поэтому и их предотвращение во многом связано с воздействием на субъектов экономических отношений.

В зависимости от возможности предотвращения выделяют факторы форс-мажорные и не форс-мажорные. Первые – отличаются непреодолимостью воздействия (войны, катастрофы, чрезвычайные бедствия, которые вынуждают решать и действовать вопреки намерению). Вторые – могут быть предотвращены своевременными и правильными действиями.

По вероятности возникновения все деструктивные факторы (появление зоны риска, вызов, опасность, угроза) можно разделить на

явные, т. е. реально существующие, видимые и латентные, т. е, скрытые, тщательно замаскированные, трудно обнаруживаемые, которые могут проявиться внезапно. Поэтому их ликвидация потребует принятия срочных мер, дополнительных усилий и средств.

Опасности и угрозы классифицируются и по объекту посягательства: персонал, имущества, техника, информация, технология, деловое реноме.

По природе их возникновения выделяют: политические, экономические, техногенные, правовые, криминальные, экологические, конкурентные, контрагентские.

В зависимости от величины потерь или ущерба, к которому может привести действие деструктивного фактора, опасности и угрозы подразделяются на вызывающие трудности, значительные и катастрофические. А по степени вероятности – невероятные, маловероятные, вероятные, весьма вероятные, вполне вероятные. Разделяют угрозы по признаку их отдаленности по времени: непосредственная, близкая (до 1 года), далекая (свыше 1 года) и в пространстве: на территории предприятия; прилегающей к предприятию; на территории региона, страны; на зарубежной территории.

Наибольшее распространение получило выделение опасностей и угроз в зависимости от сферы их возникновения – внутренние и внешние.

Внешние опасности и угрозы возникают за пределами предприятия и не связаны с его производственной деятельностью. Как правило, это такое изменение окружающей среды, которое может нанести предприятию ущерб.

Внутренние факторы связаны с хозяйственной деятельностью предприятия, его персонала. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и могут оказать свое влияние на результаты бизнеса. Наиболее значительными из них являются: качество планирования и принятия решения, соблюдение технологии, организация труда и работа с персоналом, финансовая политика предприятия, дисциплина и многие другие.

Существует большое число рисков связанных как с внутренними, так и внешними факторами. В ходе материальных, финансовых, информационных, кадровых и других связей происходит обмен, потребление и перемещение сырья, материалов, комплектующих изделий, станков, машин, оборудования, инвестиций, технологий, денежных средств, готовой продукции (товаров и услуг). Все эти связи и отношения возникают в конкретных политических, социально-экономических, природно-климатических и других условиях, которые сложились как в масштабах всей страны, так и на уровне определенного конкретного региона. Именно конкретная ситуация в том или ином населенном пункте, регионе, где действует предприятие,

может оказать существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности.

В условиях конкуренции (добросовестной или недобросовестной) любой из потоков может быть прерван или нарушен, следовательно, деятельность предприятия подвергается постоянной опасности.

Нарушение каналов связи может произойти по одной из следующих причин:

- внезапное изменение окружающей среды, вынуждающее предприятие пересмотреть условия договора или контракта (изменение цен, налогового законодательства, социально-политической ситуации);
- появление более выгодных предложений (более рентабельный договор, более привлекательные условия работы);
- изменение личных отношений между руководителями;
- изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов (аварии, изменения таможенных условий, возникновение новых границ или региональных отношений).

К факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности, отнесятся: состояние предпринимательской среды, наличие местных сырьевых и энергетических ресурсов, развитие транспортных и других коммуникаций, наполняемость рынка производимой предприятием продукцией, состояние конкурентов, наличие свободных трудовых ресурсов, уровень их профессиональной подготовленности, уровень социальной и политической напряженности, ориентировка населения на производительный труд, уровень жизни населения, его платежеспособность, криминализация хозяйственной жизни (коррумпированность чиновников, рэкет, экономическая преступность) и многие другие.

Все внешние факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятия, можно сгруппировать и выделить: политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и технологические, юридические, природно-климатические, демографиические, криминалистические.

К политическим факторам, влияющим на результаты хозяйственной деятельности предприятия, относится, прежде всего, политическая ситуация, которая складывается в стране и конкретном экономическом регионе. Стабильность политической власти и ее курса на развитие рыночных реформ, поддержку предпринимательства, демократизацию отношений собственников, борьбу с коррупцией и криминализацией хозяйственной жизни, может оказать существенное влияние на результативность бизнеса. Существенное воздействие на безопасность предпринимательства оказывают и такие обстоятельства, как состояние межнациональных, религиозных, этно-политических, территориальных споров и конфликтов, сепаратистские настроения отдельных

руководителей, противоречия между федеральными и региональными органами, особенно по вопросам их компетенции и ответственности.

Для успешного развития предпринимательства особую значимость имеют социально-экономические факторы, от которых во многом зависят правила и условия ведения коммерческой деятельности. К ним относятся: состояние денежной эмиссии в стране, а, следовательно, и поддержание оптимального уровня денежной массы, обеспечение нормальных платежей, выплат заработной платы, пенсионных пособий; изменение правил валютного обращения; изменение тарифов на транспортные перевозки; плату за энергоносители – контроль за естественными монополиями.

Предпринимательская активность во многом зависит от процентных ставок по кредитам Центрального банка, от уровней инфляции, изменения доходов трудящихся и многого другого. Все это непосредственно сказывается на состоянии платежеспособного спроса населения, колебании цен на сырье, материалы, комплектующие, энергоносители, состояние финансового рынка (отток или приток финансовых ресурсов), на поведении коммерческих банков, расширении или сокращении сфер предпринимательства. Для предприятий, связанных с импортом и экспортом, существенным фактором риска является курс гривны.

В последнее время на деятельность предприятий все большее влияние оказывает экологический фактор – это система прямых административных запретов, ограничивающих развитие экологически вредных производств, а в некоторых случаях и их закрытие. В последующем на смену административным запретам приходят механизмы охраны окружающей среды, базирующиеся на принципах экологического нормирования и платного природопользования. На основе предельно допустимых норм выброса или сброса загрязняющих веществ назначается плата за природопользование. Всякое нарушение этих норм карается штрафами.

Научно-технические и технологические факторы ставят предприятию условия постоянного контроля за достижениями научно-технического прогресса, разработками новых технологий, материалов, внедрением ноу-хау в производство, управление и организацию труда, реализацию продукции (рис. 1.3).

Для обеспечения высокой конкурентоспособности предприятия необходима постоянная информированность о том, как эти новшества внедряют конкуренты.

Предпринимательская деятельность осуществляется в определенном правовом поле. Поэтому очень важно знать, каково состояние законодательства по организации бизнеса в стране и регионе в настоящее время, каковы перспективы его изменения. Особую роль здесь играет эволюция налогового законодательства, поддержка предприни-

мательства, т. е. существующие льготы и субсидии; состояние законодательства о собственности, правах и ответственности предпринимателей, договорное право и др.

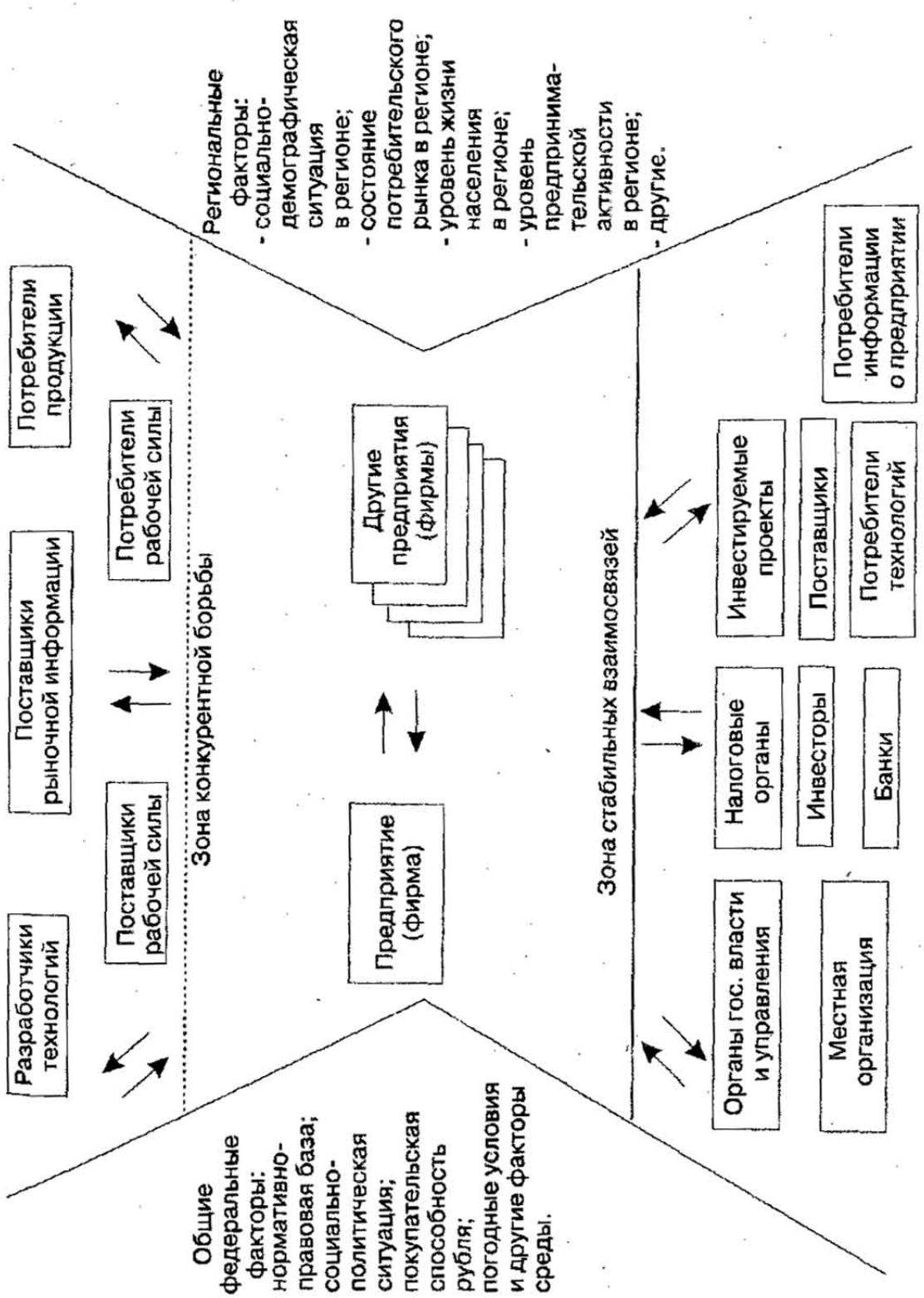


Рис. 1.3 Система взаимосвязей предприятия в рыночной среде и факторы, влияющие на неё

Социально-культурная составляющая влияет на вкусы, предпочтения потребителей, моду, социальные приоритеты и идеи.

Природно-климатические условия объективно влияют на издержки производства: изменяют затраты; разного рода природные катаклизмы могут породить непредсказуемые проблемы.

Особое влияние оказывают на рынок труда демографические факторы: состояние рождаемости и смертности, продолжительность предстоящей жизни и ее качество, состояние здоровья населения, уровень его образованности, которые влияют на укомплектованность предприятия рабочей силой, ее производительность и мотивацию труда.

Большое значение имеют криминальные факторы, разгул экономической преступности, коррупция, другие формы преступного воздействия на хозяйственную деятельность. Это является питательной средой недобросовестной конкуренции, промышленного шпионажа, компьютерной и других форм преступлений, наносящих огромный вред бизнесу.

При этом возникло много внешних опасностей и угроз экономической безопасности предприятия: неблагоприятное изменение политической ситуации; макроэкономические потрясения (кризисы, нарушение производственных связей, инфляция, потеря рынков сырья, материалов, энергоносителей, готовой продукции); изменение законодательства, влияющего на условия хозяйственной деятельности (налогового, отношений собственности, договорного); неразвитость инфраструктуры рынка; противоправные действия криминальных структур; использование недобросовестной конкуренции; промышленно-экономический шпионаж; моральные (психологические) угрозы, запугивание, шантаж и физическое, опасное для жизни, воздействие на персонал и их семьи (убийства, похищения, избиения); хищения материальных средств; противоправные действия конкурентов, их стремление завладеть контрольным пакетом акций; заражение программ ЭВМ различного рода компьютерными вирусами; противозаконные финансовые операции; чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера; несанкционированный доступ конкурентов к конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну, кражи финансовых средств и ценностей; мошенничество; повреждение зданий, помещений и многие другие.

Каждое предприятие и, прежде всего, менеджеры по бизнесу, исходя из конкретной ситуации должны определить (спрогнозировать) наиболее значимое (опасное) из них и выработать систему мер по их своевременному выявлению, предупреждению или ослаблению влияния.

Конкуренция

Как общественная форма существования субъектов рыночного хозяйства в процессе реализации их индивидуальных экономических

интересов, проявляется в различных формах: совершенная и несовершенная, ценовая и неценовая, между производителями, между потребителями, между производителями и потребителями, между регионами, между монополиями и аутсайдерами, между монополиями, межотраслевая, за наиболее выгодные условия производства и сбыта, за получение большей прибыли и др. В процессе определения основных опасностей и угроз бизнесу особую значимость имеет классификация конкуренции на добросовестную и недобросовестную.

Добросовестная конкуренция – это стремление к получению максимальной прибыли путем создания лучших товаров и оказания более качественных услуг, снижения издержек производства, внедрения достижений научно-технического прогресса и ноу-хау, рационализации и др.

Многие фирмы, наряду с добросовестной конкуренцией, зачастую прибегают к недобросовестной, под которой понимается ожесточенная антагонистическая борьба, ведущаяся между конкурентами с использованием незаконных, часто противоправных действий, средств и методов для достижения конкурентных преимуществ.

Определение сущности недобросовестной конкуренции дается в различных международных документах. Так, в Парижской конвенции по охране промышленной собственности (принята 20 марта 1883 г., многократно дополнялась и пересматривалась, последний раз – в Стокгольме, в 1967 г.) отмечается, что недобросовестной конкуренцией считается всякий акт конкуренции, противоречащий честным обычаям в промышленных и торговых делах. Запрету подлежат:

- все действия, способные каким-либо способом вызвать смешение в отношении предприятия, продуктов, промышленной или торговой деятельности конкурента;
- ложные утверждения при осуществлении коммерческой деятельности, способные дискредитировать предприятие, продукты, промышленную или торговую деятельность конкурента;
- указания или утверждения, использование которых при осуществлении коммерческой деятельности может ввести общественность в заблуждение относительно характера, способа изготовления, свойств, пригодности к применению или количества товара.

В комментарии к «Типовому закону по товарным знакам, фирменным наименованиям и актам недобросовестной конкуренции для развивающихся стран» отмечается, что к недобросовестной конкуренции относятся следующие виды деятельности:

- ♦ подкуп покупателей конкурентов, направленный на то, чтобы привлечь их в качестве клиентов и сохранить на будущее их признательность;
- ♦ выяснение производственных или коммерческих тайн конкурента путем шпионажа или подкупа его служащих;

♦ неправомочное использование или раскрытие ноу-хау конкурента;

♦ побуждение служащих конкурента к нарушению или разрыву их контрактов с нанимателем;

♦ угроза конкурентам исками о нарушении патентов или товарных знаков, если это делается недобросовестно и с целью противодействия конкуренции в сфере торговли;

♦ байкотирование торговли другой фирмы для противодействия или недопущения конкуренции;

♦ намеренное копирование товаров, услуг, рекламы или других видов деятельности конкурента;

♦ поощрение нарушений контрактов, заключенных конкурентами.

Наиболее распространенными видами недобросовестной конкуренции являются:

- промышленно-экономический шпионаж;
- мошенничество;
- коррупция;
- ложная реклама;
- клевета;
- незаконное использование торговой марки;
- фальсификация и подделка продукции конкурента;
- демпинг с целью подрыва экономической устойчивости конкурента или вытеснения его с рынка;
- обман, грабеж, нанесение материального ущерба;
- морально-психологическое или физическое воздействие на специалистов;
- подмена документов;
- использование информационных ценностей или разработок конкурента;
- срыв сделок или контрактов;
- скупка контрольного или крупного пакета акций конкурирующей фирмы;
- другие.

Предприниматель всегда должен помнить, что конкуренция – это жестокая борьба за выживание, не просто за рынки сбыта, источники сырья, но и, в подавляющем большинстве случаев, борьба, направленная на уничтожение конкурента любой ценой. В рыночной экономике действует принцип: или ты, или тебя пустят по миру.

Важнейшим оружием в недобросовестной конкурентной борьбе становится промышленно-экономический шпионаж – противоправная, тайная деятельность по добыванию сведений, содержащих коммерческую тайну или любую другую информацию, в которой заинтересована конкурирующая фирма. Промышленного шпионажа по

Интерполу – «Это приобретение любым обманным путем интеллектуальной собственности, принадлежащей какому-либо юридическому лицу, которая была создана или законно приобретена этим юридическим лицом с целью произвести что-то, что имеет или может иметь промышленную ценность и, в более широком плане, ценность для национальной экономики».

Промышленно-экономический шпионаж ведется на различных уровнях:

♦ на государственном во главу угла ставятся макроэкономические национальные интересы, направленные на укрепление экономической мощи страны, обеспечение ее экономической независимости;

♦ на уровне транснациональных корпораций, монстров мирового хозяйства, которые по своей экономической мощи нередко превосходят экономический потенциал отдельных государств;

♦ на уровне отдельных предприятий.

Предприниматели Украины имеют пока слабое представление о промышленном шпионаже и методах противостояния ему, на Западе он получил широкое распространение.

Объектами интереса со стороны конкурентов являются:

• научно-исследовательские и конструкторские работы и полученные результаты;

• структура предприятия, цеха, лаборатории, испытательной площадки, технологической линии, станочного парка, оснастки, которые могут характеризовать состояние производства;

• организация производства, сведения о выпускаемой продукции;

• производственные мощности предприятия, в том числе данные о вводе новых, расширении или модернизации существующих;

• маркетинг и, прежде всего, режим поставок, сведения о заключаемых сделках, отчеты о реализации продукции, ценовая политика, рынки сбыта, списки заказчиков;

• данные о руководителях предприятия и ведущих специалистах, особенно имеющих доступ к конфиденциальной информации, в частности финансовое и семейное положение, привычки, склонности, слабости их и членов семьи, компрометирующий материал; кому, в каком объеме, когда, через кого можно дать взятку или оказать услугу;

• финансовое положение предприятия;

• важнейшие элементы систем безопасности, кодов и процедур доступа к информационным сетям и центрам;

• сведения о партнерах и условиях контракта;

• коммерческая философия, стратегия бизнеса;

• другие.

Для добывания необходимой информации используются как **законные** (экономическая или деловая разведка), так и **незаконные** методы (шпионаж).

К законным методам относятся:

- ♦ сбор и обобщение информации, имеющейся в СМИ;
- ♦ изучение рекламы конкурента;
- ♦ посещение выставок, ярмарок, демонстрационных показов и др.;
- ♦ изучение выпускаемой продукции;
- ♦ посещение и изучение фирменных магазинов;
- ♦ другие.

Перечень незаконных методов значительно разнообразнее:

- • подкуп сотрудников партнеров, государственных чиновников и конкурентов;
- • выведывание информации;
- • переманивание специалистов;
- • засылка агентов;
- • похищение документов и опытных образцов изделий;
- • использование технических средств (звукозаписывающая аппаратура, приборы съема информации, направленные микрофоны, фотоаппаратура и т. д.);
- • негласный контроль за корреспонденцией;
- • ложные переговоры;
- • ложные предложения;
- • другие.

Для получения негласной информации используются и так называемые тайные «черные» биржи, которые торгуют негласной информацией. Похищение информации и торговля ею выделяются в последние годы в самостоятельный вид предпринимательской деятельности. В Японии распространена торговля краденой информацией по электронике и пластмассам, в Италии – по фармацевтике, в США промышленной разведкой и контрразведкой занимается фирма «Джордж Уоккенхем корпорейшн» со штатом в 20 тыс. человек.

В Украине многочисленные частные агентства и службы безопасности, кроме выполнения своих основных законных функций, также собирают в интересах заказчиков конфиденциальную информацию. Достаточно новой для украинского бизнеса является угроза потери контрольного пакета или крупного пакета акций предприятия. В настоящее время известно немало случаев, когда этим видом недобросовестной конкуренции пользуются зарубежные так называемые партнеры, которые из-за продажности многих чиновников за бесценок скупали крупные пакеты акций украинских предприятий.

Среди наиболее значимых внешних опасностей и угроз молодому, еще не окрепшему предпринимательству особое место принадлежит

росту влияния на экономику криминальных структур, который в последние время, за годы правления первых двух президентов, достиг угрожающих размеров. Помимо высоких налогов основными препятствиями для развития отечественного предпринимательства является произвол чиновников и разгул криминала.

Существенную опасность для бизнеса представляют экономические преступления, которые также, как и другие, продолжают расти. При решении хозяйственных вопросов процветает взяточничество. По данным правоохранительных органов в отдельных случаях до 50% прибыли расходуется на взятки.

В связи с ростом преступности и расширением влияния криминала на государственные и коммерческие предприятия и организации, последние вынуждены заниматься деятельностью, ранее осуществляемой правоохранительными органами. Это ставит их перед необходимостью разрабатывать целую систему мер по обеспечению своей безопасности, создавать службы охраны и безопасности.

Внутренние опасности и угрозы экономической безопасности бизнеса возникают непосредственно в сфере хозяйственной деятельности предприятия. К основным факторам риска в промышленном производстве отнесятся: недостаточный уровень технологической дисциплины; внеплановые остановки оборудования; аварии; вынужденная переналадка оборудования; перебои в энерго-, водо-, теплоснабжении; увеличение, по сравнению с плановыми, сроков ремонта оборудования, нарушение вентиляции, неподготовленность инструментального хозяйства, выход из строя вычислительной техники, недостаточная патентная защищенность и др.

К внутренним следует также отнести выбор ненадежных партнеров и инвесторов, отток квалифицированных кадров, неверную оценку квалификации кадров, их низкую компетентность, противоправные действия кадровых сотрудников; нарушения режима сохранения конфиденциальной информации; пожары, взрывы; смерть ведущих специалистов и руководителей; зависимость ряда руководителей от уголовного мира; низкий образовательный уровень руководителей; существенные ошибки как в тактическом, так и в стратегическом планировании, связанные с неверной оценкой возможностей предприятия, ошибки в прогнозировании изменений внешней среды.

Выявление и идентификация факторов риска, опасностей и угроз – одна из наиболее важных задач обеспечения экономической безопасности. Хозяйственный руководитель – менеджер высшего звена, находясь в области фатального действия деструктивных факторов, вынужден рисковать – принимать управленческие решения в условиях недостаточной информации об изменениях и влиянии как внешней среды, так и непредсказуемости возникновения негативных внутренних обстоятельств, надеясь на удачу, что, естественно, требует от него

точного расчета, смелости и решительности. Менеджерам, даже самым талантливым и опытным, заранее сложно предугадать, какая сложится конъюнктура на рынке, какие могут возникнуть технические препятствия или конструктивные проблемы, каким будет на рынке спрос на выпускаемую продукцию, какие изменения произойдут в окружающей среде и др.

Производственное предприятие, для того чтобы добиваться решения стоящих перед ним задач, иметь потенциал успешного развития, должно избегать принятия чрезмерно рискованных решений. Менеджерам необходимо:

- выяснить возможные последствия действия факторов риска;
- определить скрытые препятствия при решении задач бизнеса;
- предусмотреть резервные возможности, подстраховаться на случай неудачного или нежелательного развития событий.

Бизнесмен, изучив рынок, возможности конкурентов, разнообразную, часто противоречивую информацию, может предусмотреть меры по нейтрализации или смягчению нежелательных последствий.

Понимая, что деструктивные факторы, порождающие риск, неустранимы, объективны, руководитель должен принимать хозяйственные решения на основе приемлемого риска, когда факторы риска тщательно анализируются, рассматриваются возможные последствия их действий, принимаются меры по ослаблению нанесенного ими ущерба и обеспечению приемлемого для данного хозяйственного субъекта уровня риска. Использование концепции приемлемого риска дает предприятию возможность не опускаться ниже критического предела и обеспечивать необходимый уровень экономической безопасности.

Управление коммерческим риском является одним из важнейших условий обеспечения экономической независимости предприятия. Обеспечение безопасности бизнеса во многом зависит от того, как предприятие силовыми или другими методами может противостоять мошенничеству, рэкету, разбою, промышленному шпионажу, недобросовестной конкуренции и др.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.4. Зарубежный опыт в обеспечении коммерческой безопасности

С развитием внешнеэкономического сотрудничества возрастает и роль экономических проблем в политике. Углубление международного разделения труда, увеличение объемов внешнеторговых и кредитно-финансовых операций вызывает расширение диапазона экономических правонарушений, рост экономических преступлений.

Украинские предприниматели, предприятия и фирмы пока слабо знакомы с жесткими правилами конкурентной борьбы, практикой отдельных бизнесменов и компаний с сомнительной репутацией. Сфера экономики и внешнеэкономических связей является не только областью международного сотрудничества, но и сферой состязания, соперничества, конкурентной борьбы.

Ощущается острая нехватка соответствующей нормативно-правовой и методической литературы, пособий, фильмов и видеопрограмм, обучающих игр и занятий, которые в познавательной форме информировали бы начинающих предпринимателей, руководителей фирм и банков о нарушениях, мошенничестве, различных ухищрениях преступников в сфере экономики и возможностях их предотвращения либо разоблачения.

Изучение опыта развитых зарубежных стран в обеспечении безопасности предпринимательства, противодействия экономическим преступлениям – важное условие развития отечественного бизнеса.

Соединенные Штаты Америки

Здесь получили широкое распространение программы профилактики и противодействия экономическим преступлениям во взаимодействии правоохранительных органов страны с общественными и частными охранными агентствами и детективными бюро. Такая форма совместной деятельности полиции с негосударственными организациями стала достаточно эффективной. Накоплен некоторый опыт в организации деятельности в данной области. Отработаны программы по борьбе с преступностью, включающие и меры по предотвращению широкого круга нарушений безопасности бизнеса, начиная от злоупотреблений наркотиками и алкоголем на рабочих местах и заканчивая кражами информации из компьютеров фирм и корпораций.

Растет число фирм и учреждений, заинтересованных в организации внутренней охраны. Издержки американских фирм при заключении контрактов со спецслужбами, оказывающими охранные услуги, достигают $6 млрд. Еще более $ 11 млрд. составляют затраты на охрану внутренних помещений из-за стремления уменьшить расходы на страховые компании, выплачивающие компенсацию за убытки от мелких хищений, совершаемых собственными сотрудниками.

В случаях разбоев, нападений, взломов и грабежей фирмы и предприниматели обращаются к полиции. Но когда речь идет об экономических преступлениях, предпочитают обращаться в негосударственные органы – частные детективные агентства или фирмы.

Частным детективным бюро, как правило, передаются дела по:

- хищениям грузов, документов;
- подделкам кредитных карточек и платежных документов;
- взяточничеству, финансовым махинациям;
- компьютерным преступлениям;

• кражам, совершенным сотрудниками фирмы.

Причинами отказа от помощи государственных правоохранительных органов являются:

♦ незначительные масштабы и размер нанесенного ущерба;

♦ большие затраты на судебные разбирательства.

Часто бизнесмены умышленно воздерживаются от огласки, чтобы избежать нежелательной утечки информации, последствия которой могут нанести больший вред престижу фирмы, чем само правонарушение. Нежелательны также последствия утечки коммерческой информации в средства массовой информации, конкурентам, а также в налоговые органы при проведении официального расследования. Именно стремление максимально сохранить конфиденциальность коммерческих операций побуждает сегодня более 70% американских предпринимателей прибегать к услугам частных охранных и сыскных фирм.

Характерной особенностью американского бизнеса является тенденция к бесконфликтному, по возможности, увольнению сотрудников, заслуживающих юридического преследования за экономические правонарушения, но с почти обязательным информированием предпринимательских кругов об особенностях личности и поведения данного лица. Такие действия обеспечивают общие интересы социально-экономической безопасности предпринимательских кругов страны.

Сосредоточение и хранение коммерческой информации в частных бюро, конечно, вызывает тревогу клиентов, в связи с чем для организации охранно-сыскных мероприятий составляются и заключаются особые соглашения, в которых оговариваются:

• продолжительность и объем работы;

• объекты охраны и наблюдения;

• особые условия выполнения соглашения (конфиденциальность, срочность, объем оказываемых услуг).

Оговариваются процедуры накопления, хранения, использования и последующего уничтожения коммерческой, деловой и иной информации, которая может раскрывать финансовое, долговое или другое положение фирмы.

Многие крупные фирмы создают собственные службы безопасности, в которых работают сотрудники специальных государственных служб. В фирмах и на предприятиях, выполняющих государственные заказы, введены должности офицеров безопасности. Эта тенденция характерна для большинства торговых партнеров Украины, где укрепляются агентурно-оперативные позиции служб безопасности, которые предпочитают брать на работу бывших полицейских, сотрудников ФБР и ЦРУ, военнослужащих, проходивших службу в разведке, контрразведке, морской пехоте, прошедших строгий отбор.

Полезен и опыт США в создании широкомасштабной системы коллективной безопасности американского бизнеса, внедряемой с на-

чала 90-х гг. В ее рамках Государственный департамент и более 500 корпораций США регулярно обмениваются информацией по наиболее острым вопросам угроз предпринимательской деятельности с целью защиты американских граждан.

В рамках программы осуществляется информационный обмен через систему «электронного бюллетеня», содержащего информацию об обстановке, предупреждения о возможных угрозах для жизни и собственности американцев, работающих в 190 странах, а также специфическую информацию.

Источником информации при этом являются сводки зарубежных представительств, сообщения СМИ, доклады, справки и комментарии разбросанных по всему миру американских агентств, контор, магазинов, принадлежащих таким многонациональным корпорациям, как *American Air Linen, Procter and Gamble, Bank of America, McDonald's, IBM* и др., которые стали, по существу, «глазами и ушами» системы коллективной безопасности американского бизнеса.

Великобритания

Так же как и в США для Великобритании характерно стремление предпринимателей к минимизации нежелательной огласки противоправной деятельности подчиненных им лиц и, таким образом, малейшего подрыва репутации фирмы или банка. По этой причине многочисленные случаи экономических нарушений, мошенничества, преступлений в компьютерной сфере, хищений информации, расследования которых проводятся сотрудниками коммерческих (банковских) служб безопасности, остаются недосягаемыми для правоохранительных органов и общественности.

В связи с определенными культурно-историческими особенностями сыскные и охранные агентства Великобритании уже в течение многих лет имеют свой характерный почерк, отличительные особенности работы, принципиальные и только им одним присущие направления и методы деятельности. В Великобритании постоянно расширяется и дифференцируется спрос на услуги частных сыскных агентств, которые способны выполнить и специфические задания, считающиеся незаконными для правоохранительных органов. Так, например, агентство «Argen» наряду с расследованием дел о промышленном шпионаже, обеспечением мер безопасности фирм и банков занимается также добыванием конфиденциальной информации о конкурентах или других частных предприятиях.

К вопросам, решаемым частными агентствами, относятся, прежде всего, расследования преступлений, связанных с компьютерными системами и мошенничеством; обеспечение проверки и безопасности служебных помещений; выявление специальной техники, подслушивающих устройств; организация личной охраны клиентов и работников фирм.

По вопросам безопасности банковских операций выделено до 18 разновидностей противозаконных операций. Этим видам компьютерных манипуляций сегодня уделяется особое внимание, так как традиционными методами их трудно обнаружить.

К этим видам пресечения компьютерных преступлений относят:

- борьбу с мошенничеством в области электронного перевода вкладов;
- выявление махинаций с предоставлением вкладов;
- меры безопасности по обеспечению сохранности вкладов.

Уделяется внимание в Великобритании и безопасности перевозок. Нападения на инкассаторов, слежка на маршрутах перемещения ценностей, уязвимость спецтранспорта вынуждает заниматься этой проблемой.

К транспортным средствам для перемещения ценностей предъявляются серьезные требования. Они должны быть: пуленепробиваемыми; выполненными из сверхпрочных материалов; противоударными; несгораемыми; оборудованными радиосвязью, спецсигналами; должны надежно закрываться и иметь внутренние запоры, автоматические замки, другие средства, обеспечивающие выигрыш времени в случае нападения. Многие машины такого типа оборудуются микропроцессорами, видеокамерами, устанавливаемыми внутри машины для фиксации любых инцидентов и действий как вне машины, так и в ней.

Профилактическая деятельность служб безопасности в Великобритании условно подразделяется на частную и общую. К частной относят разнообразные методы психологического воздействия на конкретных работников фирмы, частных лиц с целью предупреждения нарушений ими законности, недопущения противоправных действий. Она проводится, как правило, в отношении лиц, поведение которых выражает тенденцию к проступкам и правонарушениям, наносящим ущерб экономическим интересам фирмы, либо в отношении лиц, уже совершивших проступки или действия, которые могут нанести вред реноме фирмы, спровоцировать нарушение правил безопасности.

Одной из действенных форм как частной, так и общей профилактики и разоблачения преступлений считается в Великобритании выплата денежных вознаграждений за предоставление информации.

Общая профилактика включает совокупность мероприятий политического, экономического, правового, организационно-идеологического характера на уровне корпорации, фирмы, предприятия как объекта экономической безопасности.

Рынок Великобритании насыщен специальной техникой для обеспечения экономической безопасности: от бронированных лимузинов до миниатюрных подслушивающих устройств, а также уделяется повышенное внимание английских бизнесменов к подбору, проверке и испытанию кадров для работы в коммерческих структурах,

на промышленных объектах и особенно в службах безопасности бизнеса.

Германия

Государственные учреждения, банки, концерны, промышленные ассоциации и частные предпринимательские компании Германии, наряду с использованием собственных и самостоятельных детективно-охранных агентств, активно используют национальные специальные службы для решения приоритетных экономических проблем путем создания современных контрразведывательных структур, выполняющих функции подразделений безопасности и охраны.

Созданные по инициативе и при поддержке спецслужб детективно-охранные фирмы и агентства, службы безопасности принимают на себя некоторую часть оперативно-розыскной деятельности. Они поддерживают регулярные контакты и обмениваются оперативно-значимой информацией с органами полиции и контрразведки, в некоторых случаях осуществляя даже совместные мероприятия. Такая деятельность совсем не характерна, например, для служб безопасности в США и Великобритании.

Исходя из характерных особенностей в Германии выделяются две крупные группы служб охраны, безопасности и сыска:

- агентства, предоставляющие фирмам и предприятиям, банкам и госучреждениям комплекс детективно-охранных услуг по обеспечению безопасности бизнеса, имущества и физической защите сотрудников;
- службы и подразделения собственной (внутренней) защиты, созданные частными предприятиями и фирмами.

Функции детективных и охранных бюро Германии имеют ряд специфических особенностей, в частности особенное внимание уделяется изучению прибывающих в страну иностранцев. При образовании совместных фирм на территории страны иностранцы уведомляются, что в фирме не должно быть сотрудников и агентов спецслужб. В случае выявления нарушения таких договоренностей сотрудники иностранных спецслужб выдворяются с территории Германии, а сама фирма может быть закрыта либо ее деятельность приостановлена.

Проблемы безопасности экономической деятельности на территории Германии занимают существенное место, по этому вопросу составляются специальные договоренности, которые строго соблюдаются на протяжении всего периода функционирования совместного предприятия. Иностранцы, работающие в совместных компаниях, постоянно изучаются и находятся в поле зрения служб безопасности, к этой деятельности подключаются подразделения разведывательной службы ФРГ, уголовной полиции, таможенной службы и пограничных войск.

Данный вопрос находится под постоянным вниманием разведки, МИД ФРГ, ведомства федерального канцлера. Осуществляются совместные нормативно-правовые, административные и экономические меры государственных органов и частных предпринимательских структур по ограничению деятельности иностранных компаний, наносящих ущерб экономике ФРГ.

Еще одной особенностью является то, что для открытия службы безопасности в Германии требуется специальное разрешение местных властей, в том числе и на заключение контрактов с заказчиком-предприятием, частной фирмой. Критерии надежности безопасности излагаются, как правило, в директивах правительственных органов отдельных земель ФРГ. В разрешении может быть отказано, если частная служба безопасности не в состоянии обеспечить необходимый профессиональный уровень безопасности работы либо не имеет для этого достаточных финансовых, технических или иных возможностей.

Еще одной характерной для Германии особенностью является повышенное внимание к защите коммерческой и производственной тайн.

МВД Германии глубоко интегрировано в процесс совершенствования законодательства, регламентирующего порядок проведения мероприятий по предотвращению утечки сведений, составляющих коммерческую и производственную тайны. Закон против недобросовестной конкуренции рассматривает сохранение тайны как обязанность лица, которому она стала известна в силу его служебного положения или трудовых отношений.

Совместно с сотрудниками частных промышленных и коммерческих служб безопасности, руководителями отдельных фирм и банков представители МВД стремятся к обновлению юридических норм, которые препятствовали бы утечке сведений, составляющих тайну как в процессе производственной деятельности фирм, так и при их взаимодействии с государственными, в первую очередь иностранными, учреждениями. Ведется также совершенствование законодательства об ответственности лиц, допустивших утечку сведений, составляющих тайну. Германское законодательство достаточно всесторонне и комплексно защищает производственную, коммерческую, банковскую и налоговую тайны от несанкционированного разглашения.

Франция

Стремительное наращивание деятельности служб безопасности в промышленно-торговых фирмах и финансовых институтах – тенденция последнего времени во Франции. Создание частных служб безопасности отражает потребность национальных деловых кругов в уменьшении коммерческих рисков, особенно при работе на слабо изученных рынках, повышении безопасности предпринимательской деятельности, а в последние годы и личной безопасности бизнесменов. Спрос на услуги частных детективов и охранных структур возрастает со

стороны частных лиц, руководителей и высокопоставленных сотрудников коммерческих банков, страховых компаний и адвокатских контор.

Владельцами частных детективных и охранных бюро могут быть лица, имеющие гражданство Франции либо стран Евросоюза. Бывшие сотрудники французской полиции могут стать владельцами таких бюро только с письменного разрешения министра внутренних дел страны. В последние годы во Франции возникло серьезное беспокойство в связи со все возрастающим числом бывших полицейских, переходящих на работу в частные охранные и детективные компании. В связи с этим во Франции введены обязательная регистрация в МВД частных детективов, уведомление МВД в случаях найма на работу лиц указанной категории.

К числу направлений деятельности частных детективов во Франции относят:

- борьбу со злоупотреблениями торговой маркой;
- выявление нечестной конкуренции;
- промышленный шпионаж и контршпионаж;
- меры безопасности в банковской системе.

Спектр деятельности служб безопасности несколько шире, они осуществляют:

♦ режимные меры по жесткому контролю за коммерческой и технической документацией, передаваемой местными фирмами иностранным специалистам;

♦ исследование и проверку персонала, принимаемого на работу, сбор сведений также и о родственных, дружеских и иных связях работников, контроль за увольняемым персоналом;

♦ мероприятия по защите банковских учреждений в связи с ростом числа вооруженных ограблений и нападений с применением оружия на персонал сберегательных касс, инженерно-технические работы по установке сигнально-тревожных систем.

Стоимость охранных мероприятий во французских фирмах и банках имеет в последние годы постоянную тенденцию к росту.

Важная проблема для Франции – безопасность персональных компьютеров и борьбе с компьютерной преступностью.

В связи с ростом числа персональных компьютеров (ПК), используемых в государственных и частных компаниях, постоянно возрастает опасность несанкционированного доступа к базам данных, содержащихся в их памяти. В отличие от больших вычислительных средств, ПК не располагают достаточными программными средствами защиты данных от несанкционированного доступа.

Службы безопасности анализируют степень риска, выявляют уязвимые места, где имеется опасность незаконного проникновения в массивы данных ЭВМ государственных и частных фирм; определяют лиц,

имеющих возможность такого доступа, объекты их воздействия и используемые методы, разрабатывают способы противодействия.

Помимо обеспечения безопасности работы с ПК, французские специалисты предлагают более широкую комплексную корпоративную программу компьютерной безопасности, которая должна обеспечить сохранение электронных данных во всех файлах фирмы или банка.

Финляндия, Норвегия, Швеция и Дания

В силу своего географического положения, традиций и обычаев, довольно близких языковых систем и норм законодательства в странах Северной Европы отмечается много общих подходов к организации деятельности коммерческих и промышленных служб безопасности. В этих странах сыскные и охранные бюро относятся к категории частных предприятий. При этом имеется в виду то, что их учреждение, регистрация, финансирование, налогообложение, правовое положение и деятельность регламентируются общими нормами действующего законодательства.

Промышленные службы безопасности, местные правоохранительные органы весьма активно действуют через влиятельные национальные союзы предпринимателей, а также самостоятельно в крупных фирмах. Уполномоченные сотрудники спецслужб на предприятиях совместно с кадровым аппаратом служб безопасности проводят квалифицированную специальную проверку лиц, допускаемых к работе с секретными документами и материалами; создают агентурную осведомительную сеть, распространяют среди персонала опыт контрразведывательного обеспечения закрепленных объектов.

Прослеживается тенденция к расширению функций государственных и ведомственных спецслужб по обеспечению безопасности коммерческой деятельности частнопредпринимательских организаций за рубежом, по организации и содействию в формировании в них собственных групп и служб безопасности.

Приоритетное значение получают задачи борьбы с промышленным и коммерческим шпионажем. При этом основное внимание уделяется защите в частном секторе технологической информации, имеющей военное значение, а также повышению режима секретности. В этой связи в странах Северной Европы актуальны также компьютерные преступления и их профилактика. Большинство компьютерных преступлений, совершаемых в этих странах, остается неизвестными органам полиции по причине, когда компания и фирма, заботясь о своей репутации, редко заявляют о случаях несанкционированного доступа к их компьютерным системам.

При совершении компьютерного преступления фирмы проводят служебное расследование с помощью сотрудников частного сыска, а лица, признанные виновными, как правило, увольняются.

В целом в странах Северной Европы существует тенденция к созданию в промышленно-торговых фирмах достаточно мощных служб безопасности, их тесного сотрудничества с правоохранительными органами для повышения эффективности работы по предупреждению компьютерных преступлений, а также случаев промышленного шпионажа.

Таким образом, в деятельности частных детективно-охранных агентств, служб промышленной и коммерческой безопасности развитых зарубежных стран прослеживается тенденция к постоянному расширению диапазона решаемых ими задач в торгово-экономической и кредитно-финансовой сферах. Увеличивается численность персонала этих служб, специализация и профессионализация сотрудников, внедряются современные методы сбора, обработки, накопления и реализации добываемой экономической информации.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.5. Хозяйственный риск и экономическая безопасность предприятия

Основной производительной силой экономического развития является предприниматель, его способности по организации и управлению производством. В предпринимательстве основными являются внутренние источники экономического развития: внедрение инноваций, использование новых источников сырья, освоение новых рынков, изготовление качественно новых благ, улучшение организации труда и т. д. Все это становится источником получения дополнительной прибыли.

Предпринимательство – это процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предприниматель – человек, который использует для этого большую часть времени и сил, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым, это новатор производства, личность творческая, постоянно ищущая, умеющая работать в рисковых условиях.

Характерные черты предпринимательства – это воспроизводство, непрерывная направленность на получение сверхприбыли, работа в условиях постоянного риска.

Хозяйственная деятельность по созданию разнообразных товаров и услуг направлена на извлечение прибыли в условиях неопределенности, постоянного коммерческого риска. Прибыльность и рискованность – это наиболее характерные черты предпринимательской деятельности, которые являются крайне важными также для понимания сущности и

определения направлений обеспечения экономической безопасности бизнеса.

Именно хозяйственная деятельность, состоящая в превращении используемых факторов производства: земли, труда, капитала – в выпускаемую продукцию (товары и услуги), творчество, инициативность, целеустремленность, глубина экономического мышления, поисковый характер деятельности, инновационная активность, организаторские качества, бережливость, ответственность, психологическая устойчивость и другие качества предпринимателя направлены на то, чтобы обеспечить наращивание доходов. Без выполнения этой функции предпринимательская деятельность становится бессмысленной.

Прибыльность хозяйственной деятельности – это свидетельство того, что предприятие покрыло издержки производства и имеет возможность заплатить налоги, рассчитаться с поставщиками и кредиторами, имеет средства для развития производства и социальной сферы, стимулирования труда и т. д. Она является основой экономической независимости, а значит и экономической безопасности предприятия. Увеличение дохода отдельного предприятия делает богаче не только его коллектив. Оно выгодно и обществу, так как растут доходы в консолидированный бюджет, возрастает национальное богатство, а через систему распределения появляется возможность решать социальные проблемы, крепить национальную безопасность и др.

Несмотря на то, что прибыль выгодна и предприятию, и обществу, государство создает механизм, который не допускает ее получения за счет «антисоциального поведения бизнеса» (монопольные цены, недобросовестная конкуренция, прекращение финансирования НИОКР и т. д.).

У современного предпринимательства кроме прибыльности имеются и много других задач. Реально многими фирмами руководят менеджеры, которые заинтересованы в росте фирмы, увеличении жалования, различных социальных льготах; акционеры заинтересованы в росте дивидендов и т. д.

Менеджер организует производство таким образом, чтобы получить приемлемый уровень прибыли, который позволял бы удовлетворять потребности акционеров, решать социальные проблемы, внедрять нововведения, постоянно заботиться о выживании своей компании. Для этого он должен избегать угрозы слияния или поглощения его предприятия более сильным конкурентом, рассредоточивать риск, осуществляя операции на нескольких рынках, постоянно обновлять и расширять ассортимент выпускаемой продукции. Необходимо также решать некоммерческие задачи хозяйственной деятельности, такие как охрана окружающей среды, сохранение полезных ископаемых для будущих поколений, ответственность перед участниками бизнеса – покупателями, поставщиками, центральными и местными органами власти, профсоюзами.

Отличительной чертой предпринимательской деятельности является и то, что в мире хозяйственных связей предприниматели действуют на свой страх и риск, под свою персональную и, прежде всего, имущественную ответственность. Риск – это возможная опасность, действие наудачу, в надежде на счастливый исход, с пониманием того, что могут произойти неприятности, наносящие ущерб.

Реализация хозяйственной деятельности предприятия осуществляется в условиях неопределенности протекания реальных событий. В момент принятия стратегических решений невозможно предугадать те изменения, которые могут произойти в политической или социально-экономической сферах, в поведении партнеров и конкурентов, в законодательстве, и многое другое. Именно хозяйственный риск является жесткой проверкой всех предпринимательских идей и замыслов, управленческих решений, принятых в хозяйственной деятельности.

Каждый предприниматель, организующий собственное дело, должен знать, что он будет не только получать прибыль и пользоваться всевозможными благами, он будет постоянно рисковать. И далеко не каждое коммерческое предприятие, даже в странах с богатой рыночной историей, может выдержать столь жесткие испытания, обеспечить свою экономическую безопасность. Даже в США, где рыночная экономика имеет давнюю историю и глубокие традиции, из 2 млн. ежегодно возникающих коммерческих предприятий 70% становятся банкротами.

Все это ставит предпринимателя в условия, когда он должен заранее учитывать источники и факторы хозяйственного риска, для того чтобы своевременно принять меры по их предупреждению, ослаблению силы воздействия, устранению нанесенного ущерба и обеспечению экономической безопасности бизнеса.

Таким образом, предпринимательство, нацеленное на получение дополнительной выгоды, невозможно без риска. Риск в условиях рыночной экономики становится неизбежным. Идти на риск предпринимателя вынуждает неопределенность, непредсказуемость возникающих в процессе хозяйственной деятельности событий. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации бизнес-плана, невозможность точного прогнозирования (предвидения) изменений в окружающей среде бизнеса, непредсказуемость в действиях конкурентов, партнеров, невозможность предугадать прорывы в научных открытиях и т. д.

Основными причинами неопределенности являются:

- невозможность полного знания хозяйствующего субъекта об окружающем мире;
- случайность возникновения событий, которые могут привести к убыткам или значительной выгоде;

• непредсказуемость рыночной ситуации (динамика цен, платежеспособный спрос, наполнение рынка товарами, изменение потребностей потребителей);

• противодействие фирме со стороны криминальных элементов, конкурентов, конфликты с партнерами по бизнесу, нарушение договорных обязательств, трудовые конфликты и др.

Имеются отдельные виды деятельности, в которых риск поддается расчету, где методы определения его степени отработаны на практике. К ним отнесятся страхование имущества, жизни и здоровья людей, лотерейное и игорное дело. Однако, используемые здесь методы оценки риска, как правило, невозможно применить в других сферах производства. К примеру, в страховании риск относится преимущественно к объекту, а не к виду деятельности. Человек страхует дом, автомобиль, а не способ его использования. В хозяйственном риске предпринимателя интересует не судьба объекта, а мера опасности и степень потенциального ущерба в условиях, к примеру, конкретной сделки и сопровождающих ее видов деятельности. В предпринимательстве риск возникает, как правило, при производстве, закупке, продаже продукции и других видах деятельности.

Для того чтобы заниматься предпринимательством на рисковой основе, предприниматель должен быть не только грамотным экономистом-бизнесменом, знать законодательство, уметь принимать новаторские нестандартные решения, умело комбинировать ресурсы, анализировать и прогнозировать конъюнктуру рынка, но и обладать особым даром, такими психическими качествами, как высокая активность, стрессовая устойчивость, трезво оценивать свои возможности, окружающую среду, умело и умеренно рисковать.

Его рисковая деятельность должна опираться на трезвый расчет, прогнозирование ситуации, которая может привести к банкротству, потере экономической независимости, а значит и экономической безопасности. Выдающимися предпринимательскими способностями обладает только 1% населения, 6-10% населения могут вести дело в условиях риска на высоком профессиональном уровне, 60% обладают умеренной творческой инициативой, а 30% или вообще не проявляют предпринимательские способности, или проявляют их в малой степени.

Элементы риска рассматриваются в различных науках: экономике, юриспруденции (рисковые договоры), медицине, сфере технологий и др. В современном толковании риска выделяют две стороны: во-первых, это возможная опасность, неопределенность, которая может привести к неудаче, ущербу, это жесткие условия среды; во-вторых, это надежда на успех, на вознаграждение, на получение дополнительной прибыли, которая иногда даже трактуется как вознаграждение за риск.

Принято считать, что чем больше разумный, прогнозируемый риск, тем больше может быть полученная прибыль. Данное положение

неоднократно подтверждалось практикой работы разных предприятий и фирм.

В то же время крайне редко дается определение хозяйственного риска, раскрываются его виды, показываются факторы, способствующие его возникновению. *Хозяйственный риск* – это способ ведения хозяйства в непредвиденных условиях (обстоятельствах), при котором создаются благодаря особым способностям предпринимателя возможность и необходимость предотвращать, уменьшать неблагоприятное воздействие стохастических условий и получать в этих условиях предпринимательский доход.

Защитная функция направлена на то, чтобы предприниматель в условиях неопределенности и воздействия непредвиденных обстоятельств искал пути предотвращения потерь. Это проявляется в том, что менеджер находится в постоянном поиске, просчитывает возможные варианты решения проблем, анализирует их и выбирает оптимальный. Предприниматель постоянно изучает ситуацию, прогнозирует риски, корректирует ранее принятые решения, регулирует хозяйственную деятельность. Социальная функция хозяйственного риска состоит в том, что, добиваясь получения предпринимательского дохода, предприятие тем самым увеличивает материальную базу для удовлетворения социальных потребностей и повышения благосостояния своих работников и в целом населения страны.

Хозяйственный риск – это категория воспроизводства в рыночной экономике. Он связан с каждым этапом, элементом, звеном хозяйственной деятельности, начиная от создания условий производства (закупки сырья, материалов, оборудования, найма рабочей силы) и заканчивая производством и реализацией товаров и услуг. Предприниматель должен очень хорошо ориентироваться в окружающей среде, знать цены, следить за новыми разработками, анализировать спрос и предложение на различных рынках, не допускать производственных сбоев и др. Несоблюдение этих и многих других правил может привести к неоправданному ущербу.

Ущерб, убыток, потеря, урон – это нежелательное изменение качества предмета безопасности, снижение его ценности для субъекта или полная утрата. Потери от хозяйственного риска могут быть самыми различными: материальными, финансовыми, кадровыми, информационными, это и утеря клиентов и рынков сбыта, надежных источников сырья и др. Риск – своего рода опасность потерь в виде дополнительных расходов сверх прогнозируемых либо получение доходов ниже рассчитываемых.

В своей практической деятельности предприниматель сталкивается со многими разновидностями (видами) хозяйственного риска. Знание хотя бы их основных черт, характерных признаков является мето-

дологической основой для принятия правильного управленческого решения в условиях риска.

Классификации видов хозяйственного риска

Такая классификация представлена на рис. 1.4.

Для обеспечения экономической безопасности особое значение имеет финансовая устойчивость предприятия. На нее оказывают влияние такие факторы, как неплатежеспособность одного из агентов финансовой сделки; изменение курса валют, ценных бумаг; внезапно вводимые ограничения на валютно-денежные операции. Поэтому среди различных видов хозяйственного риска особая роль и место принадлежат финансовому риску. Он возникает в сфере взаимоотношений предприятия с поставщиками и потребителями продукции, с банками и другими финансовыми институтами.

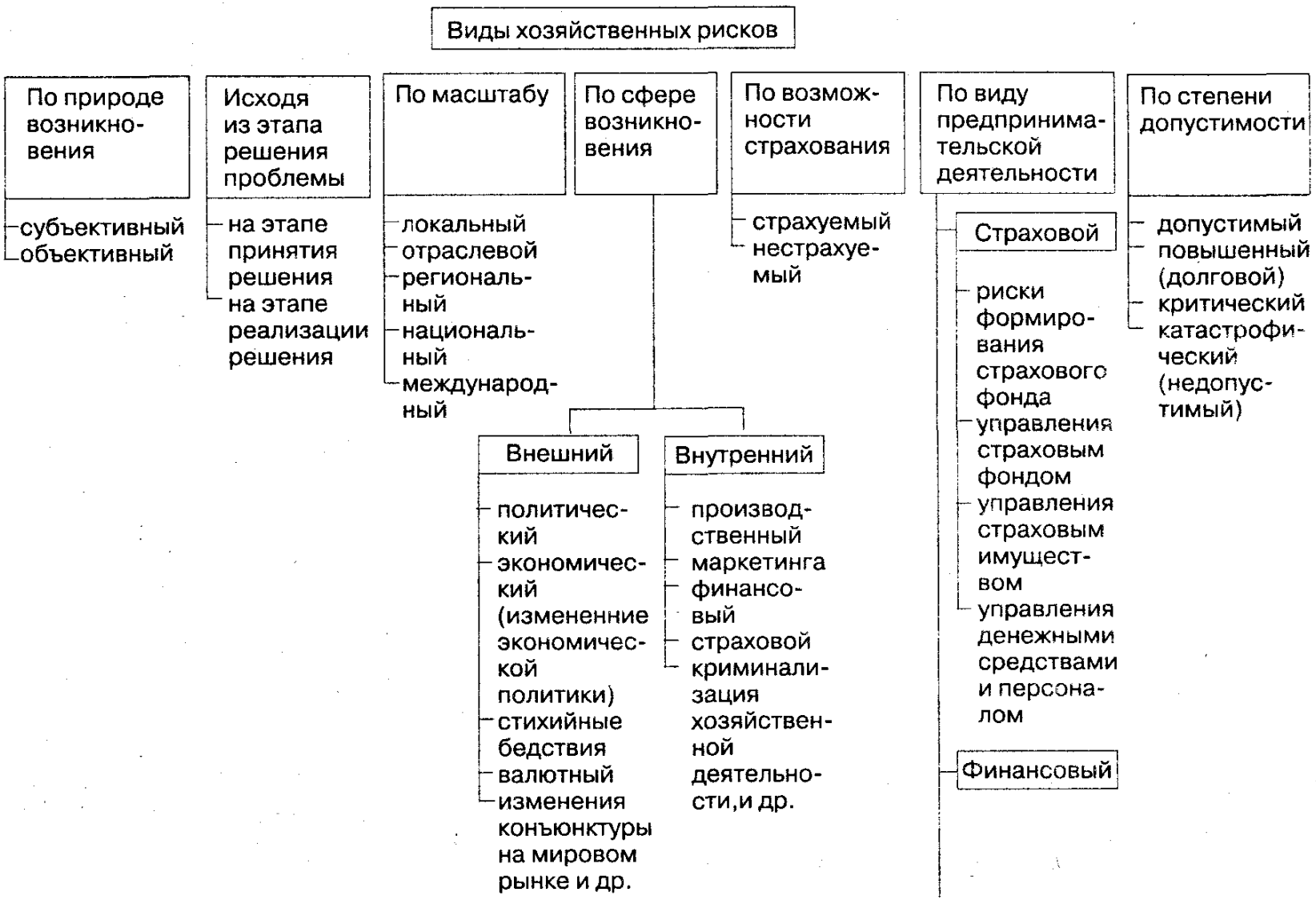
Финансовый риск зависит от отношения заемных средств к собственным средствам предприятия. Чем выше это отношение, тем больше финансовый риск, так как в этом случае предприятие больше зависит от кредиторов, от их финансового положения, добросовестности, поведения на финансовом рынке, в том числе и на рынке ценных бумаг, где эффективность сделок в момент их заключения трудно прогнозировать.

В финансовом риске можно выделить следующие типы: валютный, кредитный, процентный и рыночный (портфельный).

Валютный риск – это вероятность получения валютных доходов или потерь, связанных с изменением курсов валют. В нем выделяют экономический валютный риск, который связан с изменением цен на внутреннем рынке, колебанием конкурентоспособности продукции, инфляцией, а также трансляционный валютный риск, возникающий при пересчете доходов дочерней компании в валюту головной компании.

Кредитный риск – это вероятность получения определенного результата кредитором, который зависит от уплаты или неуплаты заемщиком долга, процентов за кредит, соблюдением им сроков и условий кредитования.

Типами кредитного риска являются: риск не возврата кредита, депозитный, лизинговый, факторинговый, форфейтный риск и др. Депозитный риск связан с досрочным отзывом вкладчиком своих вкладов. Лизинговый риск – это возможность получения определенного эффекта кредитным учреждением исходя из коммерческой репутации, финансового положения компании лизингополучателя, качества лизинговой сделки, экономической и социально-политической ситуации в стране и т. д. При факторинговом риске существует вероятность получения определенной выгоды (убытка) при покупке специализированной финансовой компанией денежных требований экспортера импортеру. Форфейтный риск – это риск кредитной организации по оплате долгового обязательства импортера.


Виды хозяйственных рисков
По природе возникновения
субъективный
объективный
Исходя из этапа решения проблемы
на этапе принятия решения
на этапе реализации решения
По масштабу
локальный
отраслевой
региональный
национальный
международный
По сфере возникновения
Внешний
политический
экономический (измененние экономической политики)
стихийные бедствия
валютный
изменения конъюнктуры на мировом рынке и др.
Внутренний
производственный
маркетинга
финансовый
страховой
криминализация хозяйственной деятельности,и др.
По возможности страхования
страхуемый
нестрахуемый
По виду предпринимательской деятельности
Страховой
риски формирования страхового фонда
управления страховым фондом
управления страховым имуществом
управления денежными средствами и персоналом
Финансовый
По степени допустимости
допустимый
повышенный (долговой)
критический
катастрофический (недопустимый)

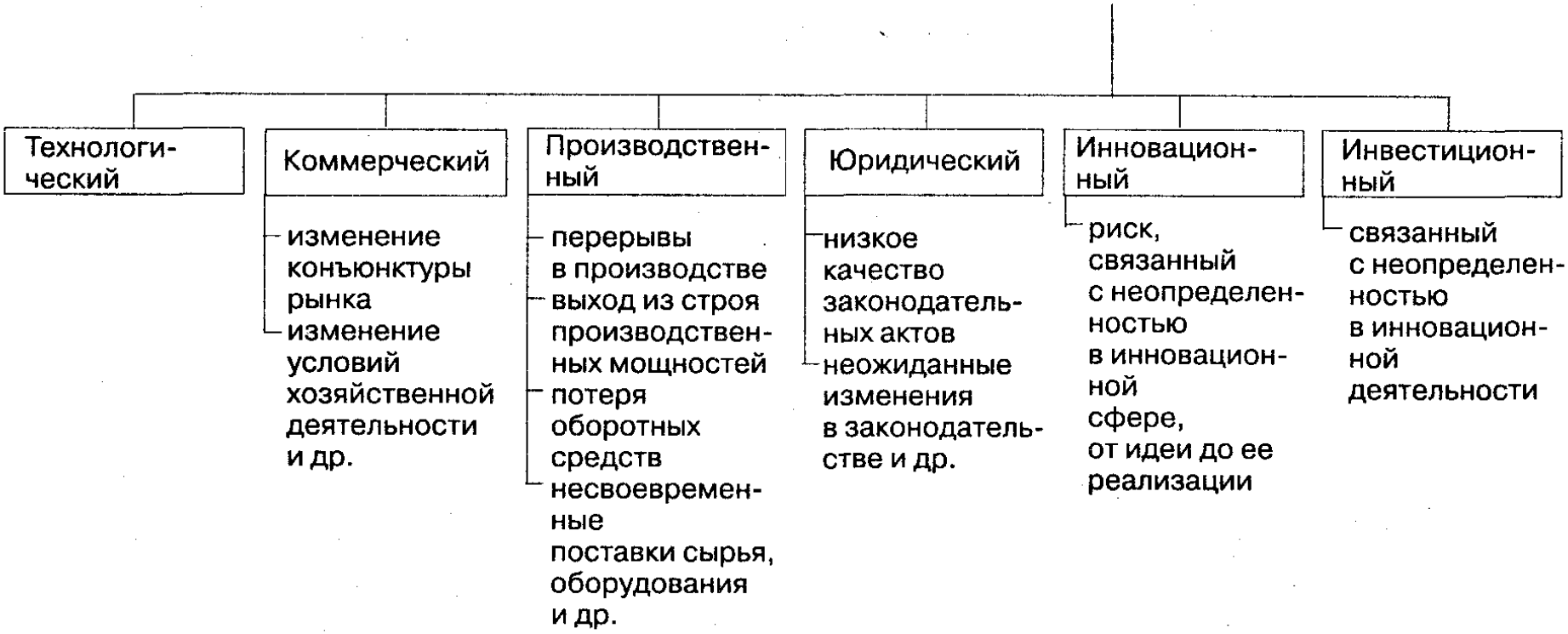


Рис. 1.4. Классификация видов хозяйственных рисков

Процентный риск может возникнуть при изменении процентных ставок, выплачиваемых по привлеченным средствам, над ставками по предоставленным кредитам. При этом выделяют позиционный риск – это риск по какой-то процентной позиции и структурный – риск в целом по бюджету кредитной организации.

Рыночный (портфельный) риск – это риск, связанный с операциями по выпуску, размещению, купле-продаже ценных бумаг. Операции с ценными бумагами имеют очень высокую степень риска, оцениваемую специальными рейтинговыми агентствами, которые анализируют большой пласт фактов (случаев) и вырабатывают усредненный показатель рискованности ценных бумаг с позиции их инвестиционных качеств, т. е. ликвидности, курсовой стоимости, способности приносить проценты выше среднерыночного и т. д. По данному критерию выделяют ценные бумаги «высшего качества», «высокого качества», «выше среднего уровня качества», «среднего уровня качества», «спекулятивные ценные бумаги».

Типами рыночного риска являются: капитальный, селективный, временной, законодательных изменений, ликвидности, кредитный, инфляционный, процентный, отзывной.

Капитальный риск – это общий риск на все вложения в ценные бумаги, которые могут привести к потерям. Селективный – неправильный выбор набора ценных бумаг при формировании портфеля инвестирования. Временной риск связан с неправильно выбранным временем купли-продажи ценных бумаг. Риск законодательных изменений может привести к ущербу в результате необходимости перерегистрации или изменений условий эмиссии ценных бумаг. Риск ликвидности заключается в возможности ущерба при реализации ценной бумаги. Кредитный риск состоит в том, что эмитент может оказаться не в состоянии выплатить проценты по ценным бумагам. Инфляционный риск – обесценение доходов по ценным бумагам. Процентный риск – это риск потерь в связи с изменением процентных ставок на рынке и снижением курсовой стоимости ценных бумаг. Отзывной риск может возникнуть при отзыве эмитентом отзывных облигаций.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.6. Система управления хозяйственным риском

Экономическая безопасность предприятия, эффективность его хозяйственной деятельности, независимость, устойчивость во многом зависят от того, как оно работает в условиях неопределенности, хозяйственного риска. Для решения этой задачи необходимо, чтобы на

крупном предприятии была создана своя собственная система анализа и управления хозяйственным риском.

Основные функции по ее созданию и осуществлению предусмотренных ею мероприятий осуществляет специальное подразделение (группа оценки и управления риском) или группа специалистов, входящих в общую систему управления предприятием. Такая служба является абсолютно оригинальной, единичной, присущей только данному предприятию, так как каждое предприятие является абсолютно уникальным. Оно имеет свою производственную структуру, производственный и кадровый потенциал, определенный уровень развития производительных сил, свои конечные результаты труда, может функционировать в различных отраслях и сферах производства и т. д. У него разное число партнеров, потребителей, конкурентов, своя окружающая среда. Для каждого предприятия может быть свой особый набор различных видов рисков, о которых речь шла выше. Все это требует уникальной, присущей конкретному предприятию системы анализа и управления риском.

Кроме уникальности каждой системы анализа и управления рисками, существуют общая методическая основа решения задачи по созданию такой системы. Необходимость создания системы анализа и управления хозяйственным риском порождается целым рядом факторов.

Свободная рыночная экономика, как никакой другой тип экономической системы, воспроизводит причины, порождающие хозяйственный риск. К наиболее значимым из них относятся:

- неопределенность рыночной среды;
- наличие конкурентов;
- непредсказуемость поведения партнеров, поставщиков и потребителей, возможность разрыва или нарушения условий хозяйственных договоров;
- колебания спроса и предложения;
- инфляция;
- ошибки менеджеров при принятии управленческих решений;
- непредсказуемые изменения макроэкономической среды;
- криминализация хозяйственной жизни;
- умышленные противоправные действия сотрудников фирмы;
- форс-мажорные обстоятельства.

Хозяйственный риск может привести как к успеху, так и к убытку. Возможность наступления кризисных или даже катастрофических последствий требует того, чтобы любой производственный коллектив заблаговременно принимал предупредительные меры и не оказался в убыточной зоне риска. Важнее предотвратить возможный в перспективе неудачный исход, чем исправлять или компенсировать полученный

ущерб. Для этого необходим заблаговременный анализ и управление хозяйственным риском.

Система анализа и управления хозяйственным риском состоит из совокупности последовательных, взаимосвязанных между собой блоков, этапов деятельности, систематизированных и приспособленных (сориентированных) к этим блок-задачам методик, методов, моделей, дающих возможность выявить, оценить и уменьшить воздействие хозяйственного риска до приемлемого уровня с минимальными затратами корпоративных ресурсов.

Такая система может включать следующие блок-задачи.

1. Прогнозирование рисковой ситуации.
2. Оценка риска.
3. Определение допустимых пределов риска.
4. Выявление методов управления рисками.
5. Выбор наиболее предпочтительного варианта действий по управлению риском и недопущению скатывания за критический предел в рисковой ситуации.
6. Практические действия по реализации принятого решения.
7. Контроль за выполнением принятого решения и возможностью возникновения непредсказуемых рисковых ситуаций.
8. Принятие мер в случае необходимости по корректировке принятых решений или по предотвращению негативных последствий по внезапно возникшим рискам.

В данной системе все блок-задачи можно объединить в три группы:

- аналитико-управленческая(1-5);
- исполнительная (6-7);
- координационная (8).

Каждая из этих блок-задач имеет свои многообразные составляющие.

Прогнозирование рисковой ситуации

На данном этапе решается комплекс задач, основными из которых являются:

♦ определение источников информации, которые позволяют выявить причины риска и возможные его виды;

♦ выяснение источников риска;

♦ прогнозирование основных видов риска для конкретного предприятия;

♦ определение объектов, на которые воздействует тот или иной вид риска.

Определение источников информации. Для того чтобы определить источники риска и возможные их виды, необходимо иметь надежное информационное обеспечение. Все источники такой информации классифицируются:

- внутренние и внешние;

• учтенные и неучтенные;

• разовые и постоянные;

• полученные легальным и нелегальным путем;

• полученные с магнитных носителей, с документов, от партнеров, приобретенные за плату, от осведомителей и агентов;

• достоверные и сомнительные;

• другие.

Каждое предприятие выбирает для себя наиболее важные и доступные: каталог факторов риска и рисковых ситуаций; личный опыт руководителей предприятия и специалистов группы оценки и управления риском; прогнозная информация; материалы ревизий, аудита, проверок налоговой службы, лабораторного и врачебно-санитарного контроля, печати, объяснительных и докладных записок, совещаний, переписки, получаемые в результате личных контактов; бухгалтерский учет и отчетность; статистические данные; сведения о конкурентах, партнерах, поставщиках и потребителях; материалы маркетинговых исследований о состоянии рынка; сведения правоохранительных органов о криминальной обстановке; экономическая, политическая, демографическая и другие ситуации в стране и регионе; платежеспособность покупателей.

Объем информации должен быть достаточным для оценки риска. Ее смысловое выражение должно быть доступным и применимым для управления рисками, а ценность состоит в том, что она должна способствовать достижению поставленной цели.

Выявление источников риска. В каждом конкретном случае они могут быть различны. Руководители и специалисты предприятия могут их заблаговременно определять, группировать и ранжировать в зависимости от опасности для его хозяйственной деятельности.

К ним относятся:

• недобросовестное поведение конкурентов, партнеров, поставщиков, потребителей;

• непредсказуемость колебаний спроса и предложения;

• рэкет;

• внезапные изменения налогового, таможенного, валютного законодательства;

• колебания цен, валютных и биржевых курсов, инфляция;

• ошибки в планировании, организации и управлении производством;

• разглашение конфиденциальной информации и противоправные действия сотрудников фирмы;

• форс-мажорные обстоятельства;

• другие.

Прогнозирование основных видов риска. Каждое предприятие работает в разных условиях конкурентной среды, имеет свои кадровый и производственный потенциал, свои производственные связи, деловых партнеров. Исходя из этого у различных предприятий могут возникать свои виды рисков и их разновидности. Например, производственный, коммерческий, финансовый, технологический, страховой. На данном этапе важно своевременно выявить их и по возможности определить наиболее опасные как по вероятному ущербу, так и по времени наступления. Это послужит основой для принятия своевременных и правильных мер по предотвращению риска.

Определение объектов, на которые воздействует тот или иной вид риска. Для оптимального выбора наиболее предпочтительного варианта действий по управлению риском важно иметь четкую информацию и о том, какой объект подвергается риску. Это может быть и информация, и персонал, и руководители фирмы, и прибыльность производства, и др. Имея эту информацию и зная реальную степень защищенности объекта, можно определить потребность в необходимых силах и средствах для предотвращения риска, выработать правильные меры по защите объекта.

Оценка риска – это совокупность аналитических мероприятий, позволяющих прогнозировать возможность получения дополнительного дохода или определенной величины ущерба от возникшей рисковой ситуации и несвоевременного принятия мер по предотвращению риска. Это очень важный элемент системы анализа и управления рисками так как дает возможность прогнозировать, к какому результату может привести то или иное рисковое решение. В данной задаче особое значение имеет своевременный подсчет величины возможных потерь с определенной долей вероятности, которые могут быть спрогнозированы на основе использования различных методов. Наиболее распространены и используются чаще других статистический, экспертный и расчетно-аналитический методы.

Статистический метод позволяет проанализировать:

- частоту возникновения того или иного вида непредсказуемых потерь на собственном предприятии;
- статистику потерь на аналогичных предприятиях;
- величину потерь и другие факты.

При достаточном массиве данных можно прогнозировать степень риска и частоту возникновения потерь. Принимая предпринимательское решение, необходимо сопоставить число случаев потерь с числом случаев, когда риск приводил к благоприятным последствиям и получению предпринимательского дохода, а также масштабы ущерба с дополнительно получаемой прибылью. Эта информация является очень важной, с определенной долей вероятности показывающая соотношение благоприятного и неблагоприятного исходов рискового решения.

Метод экспертных оценок позволяет составить представление о степени риска на основе изучения, сопоставления и использования опыта, знаний, расчетов специалистов (экспертов) по различным вопросам хозяйственной деятельности: менеджеров, маркетологов, финансистов, снабженцев и др.

Методы экспертных оценок, как правило, используются для решения трудноформализуемых задач.

Расчетно-аналитический метод основан на использовании теории вероятностей, теории игр, на прикладных математических методах оценочных расчетов для построения графика вероятности возникновения потерь.

Несомненно, что в различных видах хозяйственной деятельности, в процессе материального производства, в торговле, банковском деле, страховом бизнесе могут быть свои источники потерь и свои способы их расчета.

Так, в производственном секторе из-за простоев оборудования, потерь рабочего времени, увеличения сверхнормативного процента брака, снижения производительности труда и др. может произойти снижение объемов производства и снижение запланированной выручки. Здесь потери могут возникнуть по многим причинам: из-за непредвиденного повышения материальных затрат, перерасхода намеченной величины фонда оплаты труда, выплаты повышенных отчислений налогов и сборов, штрафов, от стихийных бедствий и т. д.

Потери могут возникнуть вследствие неблагоприятного изменения закупочных цен, непредвиденного снижения объема закупок, хищения товаров в процессе транспортировки и хранения, увеличения издержек обращения, снижения цен и объемов реализации. В финансовых структурах риск может возникнуть из-за неплатежеспособности одного из агентов финансовой сделки, изменения курса валют, ограничения на валютно-денежные операции и т. д.

Определение допустимых пределов риска (ущерба) осуществляется на основе сопоставления величины прогнозируемого ущерба с точкой критического объема производства и в целом с зонами риска. Такое сопоставление дает возможность определить, в какой из зон риска может оказаться предприятие при той или иной величине ущерба, стоит ли ему рисковать или какие меры должны быть предприняты для предотвращения риска или уменьшения величины ущерба.

Выбор методов управления рисками

Управление риском – это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект для решения стоящих задач, что требует выбора инструментария воздействия субъекта на объект, который может включать побудительные мотивы, стимулы, организационные мероприятия.

Риски можно группировать и разделить на две большие группы.

1. *Методы минимизации потерь*:

- упреждения;
- уклонения;
- локализации;
- диссипации риска.

2. Методы возмещения потерь

Первая группа – *Методы минимизации потерь* позволяют уменьшить величину ущерба, когда риска избежать невозможно или он возникает внезапно.

а) Методы предупреждения риска позволяют защититься от случайностей при помощи превентивных воздействий. Эти методы более трудоемки, требуют обширной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения. К наиболее эффективным методам этого типа относится используемый в деятельности предприятия *метод стратегического планирования,* которое как средство компенсации риска дает эффект, если оно охватывает все сферы деятельности предприятия. Оно позволяет снять большую часть неопределенности, предугадать появление узких мест в производственном цикле, уменьшить или предупредить ослабление позиций предприятия в своем секторе рынка, заранее идентифицировать профиль факторов риска и разработать компенсирующие мероприятия, план использования и подключения резервов.

Разновидностью этого метода может считаться *прогнозирование внешней экономической обстановки,* сущность которого состоит в следующем:

- периодическая разработка сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования предприятия;
- прогнозирование поведения возможных партнеров или действиях конкурентов;
- определение (прогнозирование) изменений в секторах и сегментах рынка, на которых предприятие выступает продавцом или покупателем;
- региональное или общеэкономическое прогнозирование.

Главной задачей *метода мониторинга социально-экономической и нормативно-правовой среды* является информатизация предприятия. Он подразумевает следующее:

- ♦ приобретение компьютерных систем правовой и нормативно-справочной информации;
- ♦ подключение к сетям коммерческой информации (например, с помощью сети Интернет);
- ♦ проведение собственных прогнозно-аналитических исследований;

♦ заказ соответствующих услуг консультационным фирмам и отдельным консультантам.

Полученные в ходе мониторинга результаты позволяют выявить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов; заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам; предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, скорректировать стратегию, тактические планы.

Методы предотвращения убытков позволяют уменьшить ущерб предупредительными действиями (установкой пожарной или охранной сигнализации и средств пожаротушения и др.).

Методы минимизации потерь способствуют соблюдению законодательства, условий договоров, соблюдению трудовой и производственной дисциплины. Упреждению риска способствует и сбор, обработка, классификация, анализ финансовой информации *(эккаутинг)*.

Метод активного целенаправленного маркетинга должен агрессивно формировать спрос на продукцию, для чего используются маркетинговые методы:

• сегментации рынка, оценки его емкости;

• организации рекламной кампании, включая информирование потенциальных потребителей и инвесторов о благоприятных свойствах продукции предприятия;

• анализи поведения конкурентов, выработки стратегии конкурентной борьбы.

б) Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике. Ими пользуются те, кто стремится действовать наверняка, не рискуя.

Отказ от нежелательных партнеров. Руководители предприятий, идущих по такому пути, отказываются от услуг ненадежных партнеров (как поставщиков, так и потребителей), стремятся не расширять круг партнеров, не вступать в отношения с сомнительными партнерами. Естественно, что такая политика сказывается на поставках предприятия (их объемах и качестве).

Отказ от рискованных проектов или отказ от участие в договорах и проектах сомнительного (негарантированного) содержания.

в) Методы локализации риска используются, когда удается четко и конкретно вычленить и идентифицировать источники риска. Вычислив экономически наиболее опасный этап или участок, необходимо сделать его контролируемым и тем самым снизить уровень риска (ущерба).

Для реализации таких проектов обычно используются дочерние, так называемые венчурные (рискованные) предприятия, локализующие таким образом иски. В дальнейшем для реализации рисковых проектов используется потенциал материнской компании.

Эти методы применяются в основном крупными компаниями при внедрении инновационных проектов; освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает сомнение. Они, как правило, используются впервые, для их реализации необходимы дорогостоящие НИОКР.

г) Методы диссипации (распределения) риска – это более гибкие инструменты управления риском.

Один из основных методов диссипации заключается в распределении общего риска путем объединения с другими участниками, заинтересованными в успехе общих дел. Для этого подключаются другие предприятия и даже физические лица, создаются акционерные общества, финансово-промышленные группы, предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в консорциумы, ассоциации, концерны.

Интеграция может быть либо вертикальной (диагональной) – т. е. несколько предприятий одного подчинения или одной отрасли объединяются для проведения согласования ценовой политики; разделения зон хозяйствования; совместных действий против «пиратства»; либо горизонтальной по последовательности технологических циклов, операций снабжения и сбыта.

Эффект в этом случае состоит в том, что на предприятии создаются условия:

- ♦ предсказуемого товарного рынка;
- ♦ надежного долговременного спроса;
- ♦ надежных поставок изделий, необходимых для производства продукции.

В некоторых случаях возможно распределение общего риска по времени и по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения.

К этой же группе методов относятся различные варианты диверсификации:

- *диверсификация рынка сбыта* – это работа одновременно на нескольких товарных рынках (когда неудача на одном компенсируется на другом) и распределение поставок между многими потребителями (желательно равномерно – для обеспечения устойчивости производственно-сбытовой деятельности);
- *диверсификация закупок сырья и материалов* – это взаимодействие с многими поставщиками, что позволяет ослабить зависимость предприятия от окружения, от ненадежности отдельных поставщиков. При нарушении графика поставок даже по объективным причинам (аварии, банкротство, форс-мажорные обстоятельства) предприятие сможет переключиться на работу с другими поставщиками. Это усложняет работу отделов материально-технического снабжения и

сбыта и вызывает их сопротивление. Поэтому руководство предприятия должно контролировать число своих поставщиков и потребителей;

• *диверсификация инвестиций* – когда при формировании инвестиционного портфеля рекомендуется отдавать предпочтение реализации нескольких проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного инвестиционного проекта. Если все же приходится работать с одним-двумя партнерами, то желательно распределить или рассредоточить риск. В этом случае в договоре должно быть четко предусмотрено разграничение сфер деятельности и ответственности. Непременным условием должно быть отсутствие этапов, операций или работ с размытой или неоднозначной ответственностью;

• *диверсификация деятельности* – это увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, предприятия разных регионов. Все это способствует снижению риска, обретению экономической устойчивости и самостоятельности.

Риск должен быть фиксирован и по времени, что улучшает наблюдение и контроль за процессом реализации стратегии или проекта и позволяет корректировать свои воздействия.

Вторая группа – методы возмещения потерь, направлена на то, чтобы в случае их возникновения иметь возможность возмещения потерь (хотя бы частичного) и исключить вероятность оказаться за критическим пределом.

Метод создания системы резервов близок к страхованию, но сосредоточен в пределах самого предприятия. На предприятии создаются страховые запасы сырья, материала, комплектующих изделий, резервные фонды денежных средств, формируются планы их развертывания и использования в кризисных ситуациях, устанавливаются впрок новые контакты и связи.

В настоящее время явное предпочтение отдается финансовым резервам, которые могут быть в форме:

• накопления собственных денежных страховых фондов;

• подготовки «горячих» кредитных линий;

• использования залогов.

Для предприятия актуальными становятся задачи выработки финансовой стратегии, политики; управления своими активами и пассивами, организации их оптимальной структуры; обеспечения достаточной ликвидности вложенных средств. В планах развертывания резервов должно быть задействовано и использование резерва внутренней среды, возможность его самосовершенствования – от обучения и тренинга персонала до выработки специфической корпоративной культуры.

Страхование хозяйственных рисков повышает ответственность менеджеров, принуждая их серьезнее относиться к принятию решения, регулярно проводить превентивные, защитные меры в соответствии со страховым контрактом. Предприятие может также выступать с инициативой создания региональной системы страхования финансово-хозяйственной деятельности, а также использовать системы перестрахования. Однако при освоении новых видов продукции или новых технологий использование страхования проблематично, так как страховые компании не располагают статистикой и опасаются страховать неизвестные для них технологии. Таким образом в каждом конкретном случае важно знать, является ли данный фактор объектом страхования.

Страхование риска имеет свои особенности. Страхуется не риск а имущественный интерес страхователя, возможность погашения случайных убытков. При данном виде страхования риск должен быть возможен и должен носить случайный характер.

Возмещение части потерь может происходить и из внешних источников (гаранты, партнеры, фонды поддержки предпринимательства).

Метод поиска гаранта заключается в обращении малых предприятий к крупным коммерческим банкам, страховым обществам, ассоциациям, фондам, а крупных, соответственно, к органам государственного управления за поддержкой и патронажем.

Принятие решения по выбору наиболее предпочтительного варианта действий по управлению риском

Принятие решения по управлению риском зависит от конкретной обстановки и включает:

- оценки выводов, вытекающих из анализа результатов решения предыдущих блок-задач (прогнозирование рисковой ситуации; оценка риска; определение допустимых пределов риска; выявление методов управления рисками); оценку текущей обстановки на предприятии и на рынке;
- с помощью разработанного инструментария (системы методов) выбор предпочтительного варианта действий по управлению рисками, который способствует сокращению потерь и нахождению резервов компенсации убытков;
- организацию реализации выбранного варианта действий (постановка задач исполнителям; определение и выделение сил и средств, необходимых для выполнения решения; организация взаимодействия исполнителей по координации их действий по управлению рисками).

Практические действия по реализации принятого решения подразумевают четкие и слаженные действия специальной группы лиц (подразделений и отдельных специалистов) на основе полученной информации и распоряжений по снижению уровня риска или удержания его в допустимых пределах.

Контроль за выполнением принятого решения и возможностью возникновения непредсказуемых рисковых ситуаций направлен на выявление тенденций нежелательного развития событий для последующей нейтрализации негативных последствий, к которым может привести нежелательное развитие событий в результате уже принятых решений или неконтролируемых изменений во внешней среде.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.7. Обеспечение экономической безопасности предприятия

Для создания надежной системы безопасности предприятия проводятся подготовительные мероприятия, от которых во многом зависит какие будут выделены финансовые, материальные и людские ресурсы, а в конечном счете – эффективность обеспечения безопасности бизнеса. Прежде чем принимать решения, разрабатывать концепцию, составлять планы, необходимо изучить окружающую среду на макро- и региональном уровнях, а также на уровне партнеров и конкурентов. Состояние окружающей среды может или создать благоприятную ситуацию для безопасности бизнеса, или, наоборот, постоянно инициировать возникновение трудно прогнозируемых опасностей и угроз.

При оценке окружающей среды необходимо учитывать политическую и социально-экономическую ситуацию в стране и регионе, предсказуемость поведения властных структур и направления проводимой ими политики, состояние правовой базы, наличие материально-сырьевых, энергетических и трудовых ресурсов, криминогенную ситуацию, состояние рыночной среды: наличие необходимых ресурсов, рынков сбыта, приемлемого уровня цен, конкурентоспособности выпускаемой продукции, возможностей по установлению деловых контактов, наличия реальных и потенциальных конкурентов, состояние инфраструктуры рынка и многие другие.

Особое внимание следует уделять изучению партнеров по деловым связям, их платежеспособности, деловому реноме. Опыт свидетельствует, что случаях установления деловых связей с недобросовестными контрагентами из-за нарушения ими договорных обязательств предприятию может быть нанесен значительный материальный ущерб. Серьезное внимание также должно быть уделено конкурентам в случае применения ими методов недобросовестной конкуренции, когда для предприятия могут возникнуть серьезные опасности и угрозы с тяжелыми экономическими последствиями.

На подготовительном этапе изучается не только окружающая среда, но и состояние самого предприятия. Причем чем полнее и подробнее будет информация, тем больше возможностей для объективно обо-

снованного управленческого решения по созданию надежной системы безопасности. Для этого необходимо оценить состояние обеспечения производственного процесса различного рода ресурсами, степень защищенности объектов безопасности предприятия, надежность кадрового потенциала и прежде всего тех, кто имеет доступ к коммерческой тайне и принимает ответственные рисковые управленческие решения; состояние финансовой, информационной, кадровой, техникой, технологической, экологической, интеллектуальной, политико-правовой и силовой составляющих экономической безопасности; возможности предприятия по созданию, содержанию и оснащению собственной службы безопасности.

На основе полученной обширной информации разрабатывается концепция экономической безопасности предприятия – обоснование системы мероприятий, объединенных единым замыслом, содержание которых направлено на достижения поставленной цели в условиях неопределенности, существования внутренних и внешних угроз. Концепция – это не какая-то подробная программа или план обеспечения безопасности, а принципиальная позиция, замысел, система взглядов, требований и условий организации мер безопасности на различных этапах и уровнях производственной деятельности, логиическая схема (программа) функционирования системы безопасности предприятия.

Для крупного предприятия, компании концепция его безопасности – это официально утверждаемый документ, который может включать до 7 блоков.

1. Описание проблемной ситуации в области безопасности предприятия:

а) определение состояния окружающей среды;

б) анализ состояния предприятия, его ресурсного потенциала, степени защищенности объектов безопасности, надежности кадрового потенциала, состояния его функциональных составляющих: финансовой, кадровой и интеллектуальной, правовой, информационной, технической, технологической, экологической, силовой;

в) выявление потенциальных и реальных опасностей и угроз, их ранжирование по степени значимости или опасности по времени наступления или величине возможно нанесенного ущерба;

г) определение причин и факторов зарождения опасностей и угроз;

д) прогнозирование возможных негативных последствий отдельных опасностей и угроз, расчет возможного ущерба;

е) формулировка проблемной ситуации.

2. Определение целевой установки обеспечения безопасности:

а) формулирование политики и стратегии безопасности;

б) определение цели безопасности;

в) постановка задач, способствующих достижению цели и реализации сформулированной политики и выбранного типа стратегии.

3. Построение системы экономической безопасности предприятия:

а) формулирование функций системы безопасности предприятия и выбор тех принципов, на которых она строится;

б) определение объектов безопасности и анализ состояния их защищенности;

в) создание органов (субъектов) обеспечения безопасности;

г) разработка механизмов обеспечения безопасности;

д) создание организационной структуры управления системой безопасности предприятия.

4. Разработка методологического инструментария оценки состояния экономической безопасности предприятия:

а) определение основополагающих критериев и показателей состояния экономической безопасности;

б) выбор методов оценки состояния экономической безопасности предприятия;

в) формирование системы методов анализа хозяйственного риска.

5. Расчет сил и средств, необходимых для обеспечения безопасности:

а) расчет необходимого количества материально-технических, энергетических и других ресурсов, средств защиты и охраны объектов безопасности;

б) определение необходимого количества людских ресурсов и затрат на их содержание и стимулирование труда;

в) определение финансовых затрат, необходимых для обеспечения безопасности предприятия;

г) сопоставление необходимых затрат с возможным ущербом от воздействия опасностей и угроз.

6. Разработка мер по реализации основных положений концепции безопасности предприятия:

а) определение условий, необходимых и достаточных для реализации концепции;

б) нахождение источников ресурсного обеспечения концепции;

в) выделение финансовых средств для реализации концепции;

г) разработка стратегического плана (или программы), а также планов работы структурных подразделений службы безопасности по решению задач, определенных концепцией;

д) подготовка профессиональных кадров для службы безопасности, а также обучение сотрудников фирмы вопросам соблюдения правил безопасности, действиям в чрезвычайных ситуациях, правилам пропускного режима, работы с грифованными документами, соблюдению коммерческой тайны;

е) создание и организация управления службой безопасности;

ж) установление технических средств защиты;

з) контроль за эффективностью выполнения основных положений концепции экономической безопасности;

и) развитие системы безопасности предприятия, постоянная адаптация ее к изменяющимся условиям, совершенствование форм и методов ее работы.

7. Выводы о необходимости разработки и реализации концепции экономической безопасности предприятия и эффективности ее применения:

а) соответствие концепции, сформулированных в ней цели и задач созданной системы безопасности реальным и потенциальным угрозам и опасностям;

б) степень достаточности выделяемых ресурсов для реализации концепции;

в) способность службы безопасности решить стоящие перед ней задачи;

г) эффективность (экономическая, производственно-техническая, экологическая) реализации концепции экономической безопасности предприятия.

Важнейшим стратегическим направлением обеспечения экономической безопасности предприятия является планирование, которое осуществляется на основе выработанной концепции. Планирование – это составной элемент управления, важнейшая его функция. Именно план вносит организующее начало в процесс решения тех или иных задач. В нем не только сформулированы мероприятия, но и определена последовательность и сроки их выполнения, указаны исполнители, определены силы и средства для их выполнения.

Планирование начинается с разработки стратегического плана обеспечения экономической безопасности предприятия. Это наиболее общий план, в котором задаются некоторые количественные ориентиры обеспечения функциональных составляющих и в целом состояния экономической безопасности предприятия, предусматривается наиболее оптимальная схема использования ресурсов, разрабатываются организационные мероприятия и взаимодействие структурных подразделений.

Обеспечению экономической безопасности предприятия способствуют и другие планы: финансовый, производственный, поставок, планирование персонала, а также планы работы отдельных структурных подразделений. Хотя они и не являются специальными планами по обеспечению безопасности, однако вносят стройность, организованность в действия подразделений и способствуют наиболее эффективному решению поставленных задач.

Кроме специального на предприятии могут разрабатываться другие текущие планы, например, – обеспечения безопасности функциональных составляющих (финансовой, интеллектуальной и кадровой, технико-технологической, политико-правовой, экологической, инфор-

мационной, силовой); конкретные планы работы структурных подразделений службы безопасности (охранного, режима, по работе с кадрами, обработки документов с грифом «КТ», инженерно-технической защиты, разведки, контрразведки, информационно-аналитической группы, штабного); планы действий по отражению отдельных угроз и в кризисных ситуациях (при угрозе взрыва, при захвате заложников или похищении сотрудников, при нападении на объекты предприятия, при вымогательстве или шантаже, при нападении на инкассаторов и др.). Как правило, информация, содержащаяся в данных конкретных планах, является строго конфиденциальной. Она доводится до специалистов и соответствующих руководителей.

Одним из важнейших стратегических направлений обеспечения экономической безопасности предприятия является выявление, предотвращение, нейтрализация, пресечение, локализация, отражение опасностей и угроз, а в случае необходимости – возмещение ущерба, восстановление объектов защиты, пострадавших в результате противоправных действий, халатности, форс-мажорных обстоятельств и др.

Реализация данного стратегического направления требует значительных затрат корпоративных ресурсов, хорошей организации, четкости, дисциплинированности. Практическое решение данной задачи является воплощением в жизнь важнейших положений концепции, политики и стратегии безопасности.

Обеспечение безопасности каждого объекта (материальные ценности, продукция, персонал, информация и др.) требует разработки принципиальной модели (алгоритма) безопасности. Одна из таких моделей приведена на рис. 1.5, где представлены во взаимосвязи объекты угрозы, сами угрозы и средств обеспечения безопасности. На предприятии эта схема может быть уточнена и конкретизирована. В данном случае важен сам принципиальный подход (алгоритм), который является методологической основой детализации конкретных мер защиты того или иного объекта безопасности.

Принципиальная модель обеспечения безопасности основных фондов и информации представлена на рис. 1.6.

Успешное функционирование любого предприятия зависит от очень многих факторов: объема и состояния используемых в процессе производства ресурсов, уровня и квалификации производственного персонала, используемой технологии, качества управления и многих других. Каждому предприятию приходится действовать в условиях конкуренции.

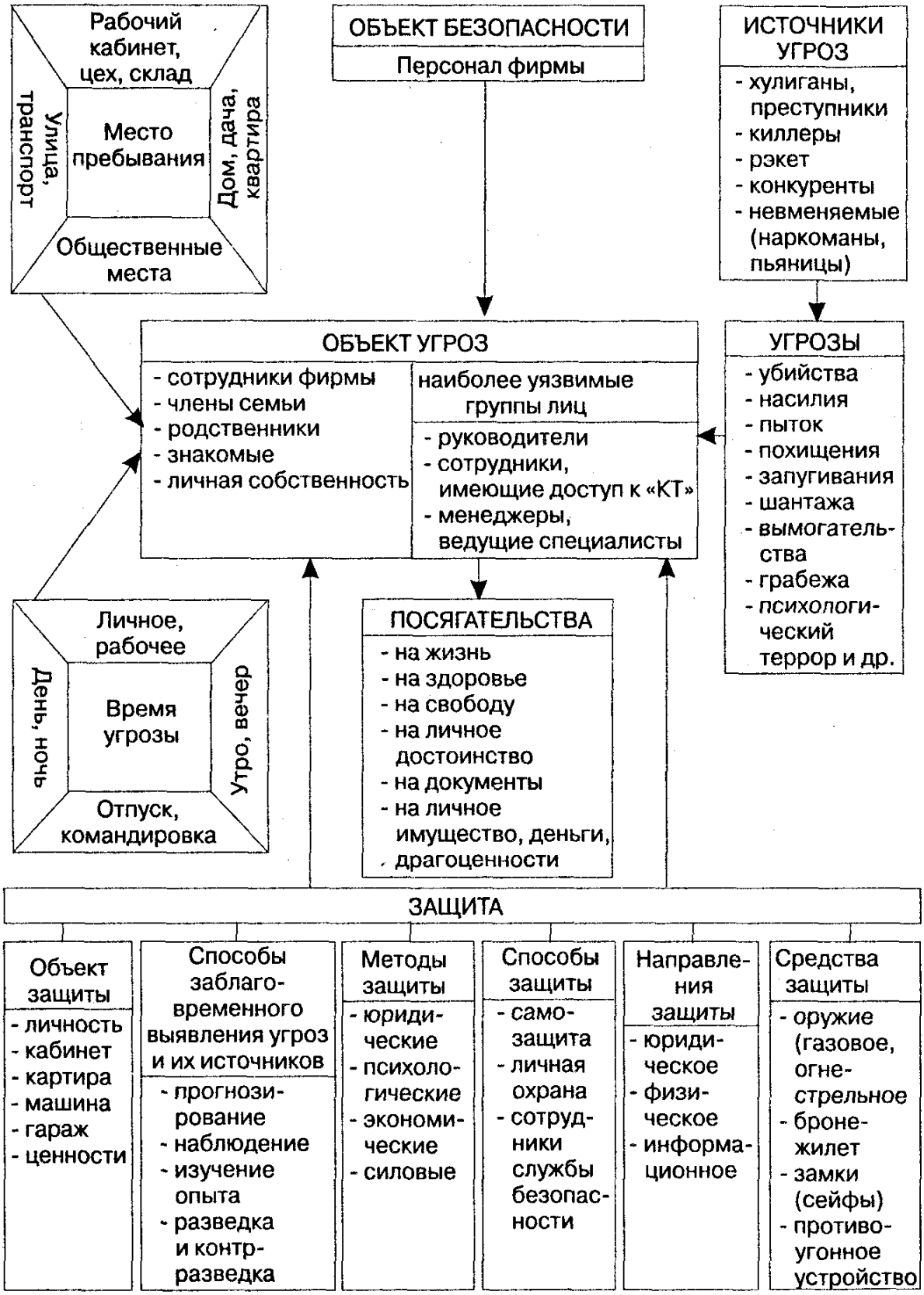


Рис. 1.5. Принципиальная модель (алгоритм) обеспечения безопасности персонала фирмы

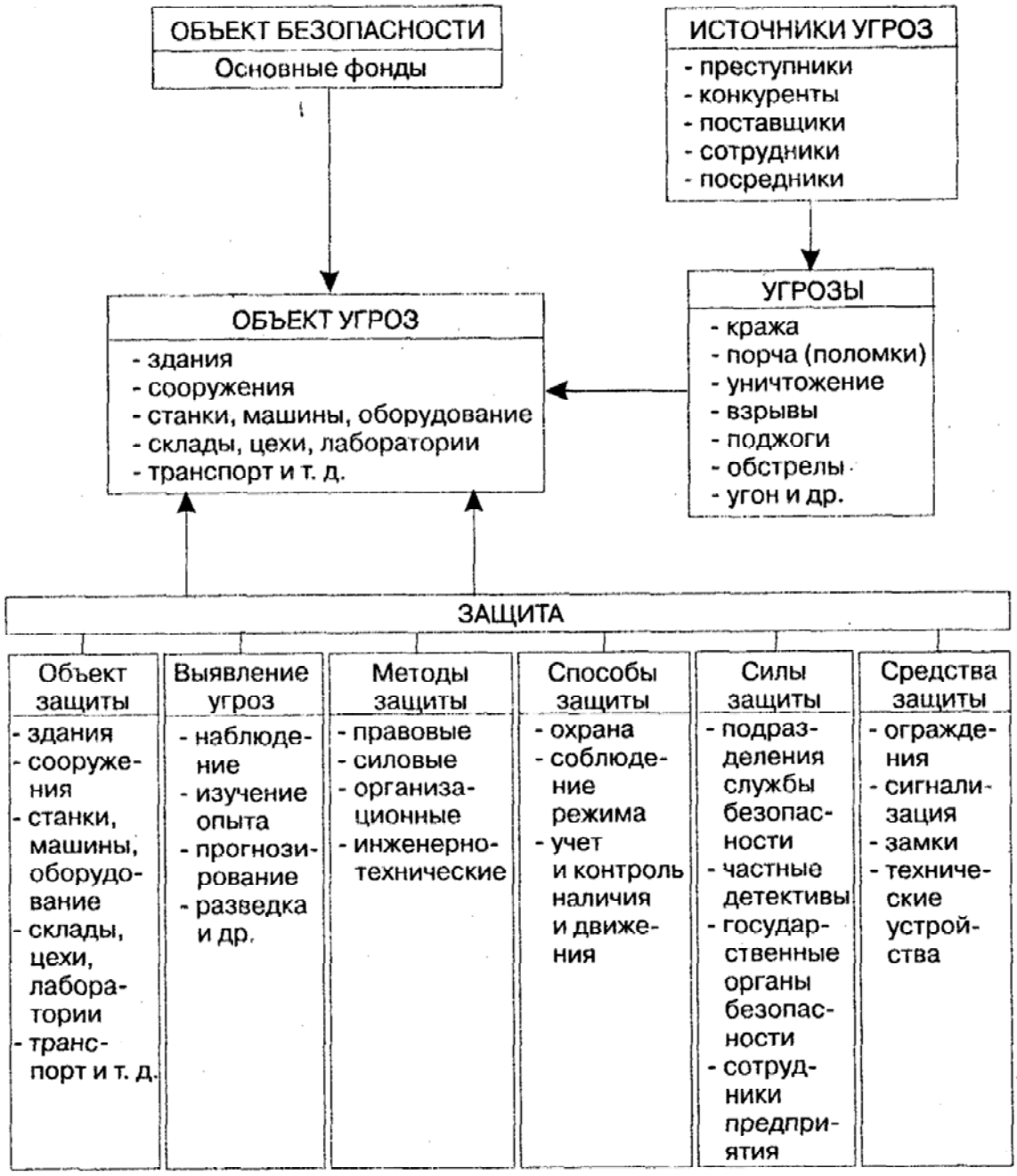


Рис. 1.6. Принципиальная модель (алгоритм) обеспечения безопасности основных фондов

Для успешного решения задач конкурентной борьбы огромное значение имеет информация. Именно тот, кто владеет информацией, добивается большего успеха. Совокупность сведений, используемых и циркулирующих в предпринимательской деятельности, обычно группируют по следующим направлениям.

1. Предпринимательская (коммерческая) информация, которая включает сведения о производственных фондах, состоянии кадрового потенциала, факторах, положительно или отрицательно влияющих на сферу хозяйствования и коммерции.

2. Правовая информация (сведения о действующем законодательстве, регламентирующем различные стороны деятельности фирмы).

3. Специально-оперативная информация (сведения о способах, силах и средствах обеспечения безопасности предпринимательской информации от доступа третьих лиц).

Защите подлежит лишь часть информации, которая используется в предпринимательской деятельности. Условно всю информацию можно разделить на три группы.

К первой группе относится информация, которая не может составлять коммерческой тайны. Она определена постановлением КМУ от 9.08.93 г. № 611. (См. стр.345 п.6.1 книги 1).

Претендовать на ознакомление с этими сведениями могут в пределах своей компетенции:

- прокурор в порядке надзора и в других случаях, предоставленных ему законом;
- правоохранительные органы по возбужденному уголовному делу;
- налоговые службы (управления);
- аудиторские фирмы (по просьбе самого владельца);
- профсоюзы;
- государственные предприятия (учреждения);
- санэпидемстанции;
- экологические организации;
- предпринимательские предприятия и частные лица, вступающие с ними в сделку.

Вторая группа – это сведения, которые невыгодно скрывать самому предпринимателю. Это, прежде всего, рекламная информация, без которой трудно добиться эффективного результата, особенно в условиях жесткой конкуренции. Однако широкое распространение рекламы имеют для предпринимателя не только положительную, но и отрицательную сторону. Дело в том, что рекламная информация становится достоянием не только потребителей продукции, на которых она и рассчитана, но и преступных элементов. Предпринимательская информация, рекламируемая в газетах, журналах, по телевидению, радио, помогает преступникам выйти на объект будущего посягательства, изучить его слабые стороны, затем принять решение, каким способом получить от него выгоду.

Предприниматель, рекламирующий свою деятельность, должен быть готов к возможному посягательству и своему ответному действию.

Сюда входят сведения, которые представляют хозяйственную ценность для предпринимателя, определяемую такими критериями, как полезность, своевременность, достоверность и полнота.

Критерии полезности и своевременности тесно взаимосвязаны и взаимозависимы с критерием достоверности оцениваемой информации.

Недостоверные сведения сводят к нулю своевременность и кажущуюся их полезность для субъекта предпринимательства.

Как правило, сведения, представляющие интерес для предпринимателя, а также источник их поступления должны перепроверяться.

Оценить насколько полна информация о конкретном объекте (факте) и где ее границы, довольно затруднительно и к тому же малоэффективно. В предпринимательской деятельности этот критерий играет меньшую роль, чем три первых.

Третья группа информации – это коммерческая тайна, которая и относится к защищаемой информации. Сюда можно отнести все, что сочтет нужным руководитель предприятия, кроме сведений, не составляющих коммерческую тайну по постановлению КМУ от 9.08.93 г. № 611.

Для защиты конфиденциальная информация используется целая система мероприятий, которые входят в комплексную систему безопасности предприятия. К основным этапам, позволяющим выработать меры защиты конфиденциальной информации, относятся: определение перечня сведений, относящихся к коммерческой тайне данного предприятия; выявление злоумышленников, могущих посягнуть на коммерческую тайну предприятия; оценка ущерба, который может быть нанесен предприятию, если какая-то информация будет разглашена; выявление возможных источников, каналов утечки информации; определение возможности их защиты; расчет затрат на защиту информации и определение сил, средств и способов защиты коммерческой тайны.

К основным источникам, обладающим, владеющим или содержащим конфиденциальную информацию, относятся: людей, документы, публикации, технические средства обеспечения производственной и трудовой деятельности, продукция фирмы, производственные отходы

Основными способами несанкционированного доступа к конфиденциальной информации могут быть: инициативное сотрудничество; склонение к сотрудничеству; выпытывание, выведывание; подслушивание разговоров различными путями; негласное ознакомление со сведениями и документами; хищение; копирование; подделка (модификация); уничтожение (порча, разрушение); незаконное подключение к каналам и линиям связи и передача данных; перехват; визуальное наблюдение; фотографирование; сбор и аналитическая обработка.

Системы защиты конфиденциальной информации включают совокупность организационных, правовых, экономических, технических и иных мероприятий.

К основным способам защиты коммерческой тайны предприятия можно отнести: по действию – предупреждение, выявление, обнаружение, пресечение, ликвидация последствий; по направлениям обеспечения – правовая защита, организационная, инженерно-техническая; по видам угроз – от разглашения, от утечки, от несанкционированного

доступа; по объектам – территория, здание, помещение, аппаратура, элементы; по уровням охвата – объектовая, групповая, индивидуальная; по видам объектов – персонал, материальные и финансовые ценности, информация; по активности – активные, пассивные).

Принципиальная модель (алгоритм) безопасности информации может быть представлена схематично (рис. 1.7).

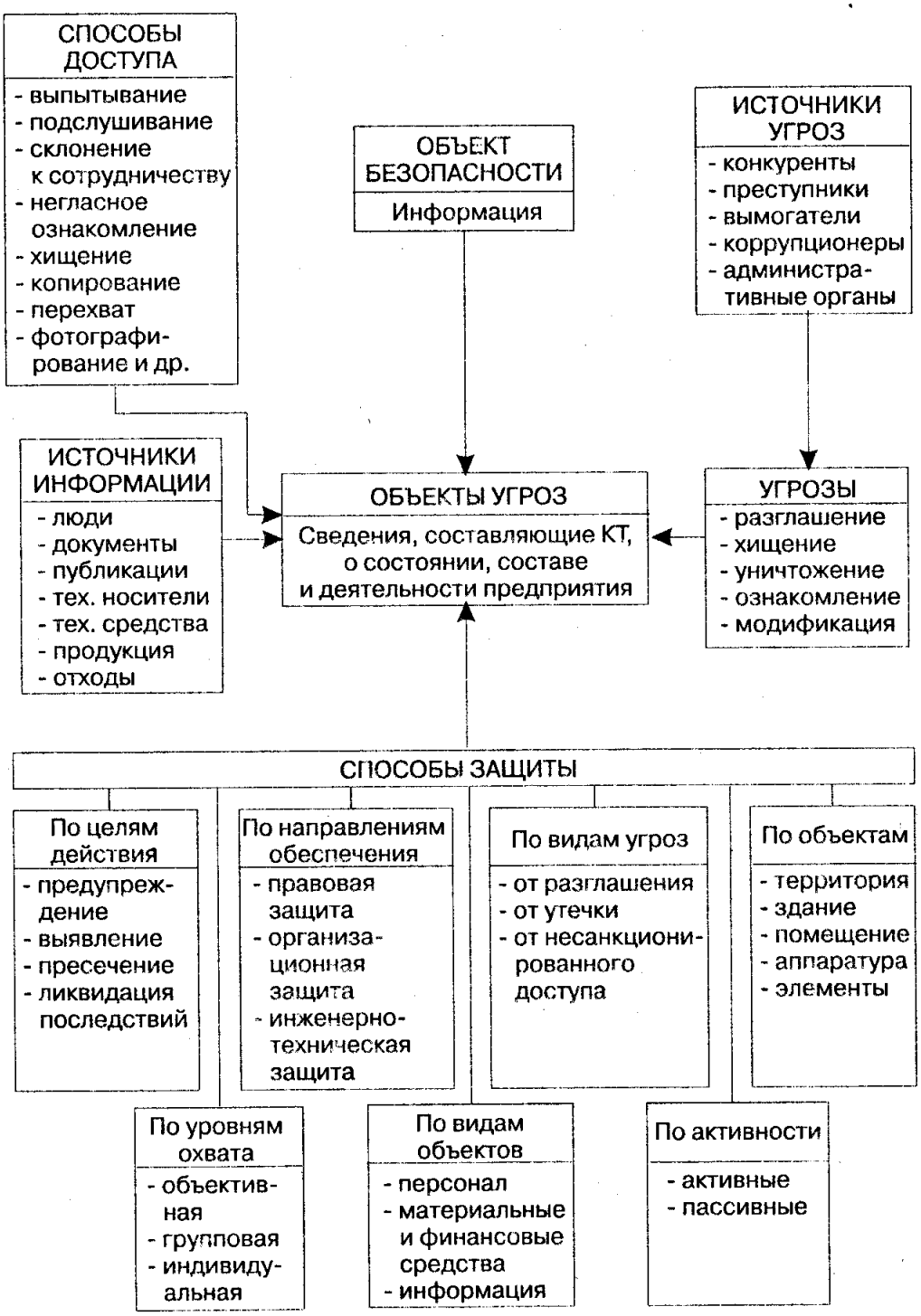


Рис. 1.7. Принципиальная модель (алгоритм) обеспечения безопасности конфиденциальной информации

Таким образом, обеспечение экономической безопасности предприятия – это сложная система комплекса многочисленных, методов, способов и конкретных мероприятий.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.8. Экономическая и компьютерная безопасность

Важнейшим средством накопления, хранения, обработки и передачи информации являются компьютерные системы. С помощью современных компьютерных систем можно добывать очень ценную коммерческую информацию, которая может активно использоваться в процессе организации производства, поиска лучших условий реализации продукции, использования передовой техники и технологии, в сборе сведений о конкурентах, партнерах и пр.

Однако, ценная коммерческая информация, накопленная в компьютерных системах предприятий нуждается в защите, ибо ее потеря (разглашение) – это, в конечном итоге, экономическая безопасность.

В странах с развитой рыночной экономикой ущерб от одного компьютерного преступления в финансовой сфере в среднем составляет $450 тыс., а в целом потери США и стран Западной Европы от компьютерных преступлений в год составляют, соответственно, $100 млрд и $35 млрд.

Выделяют группу важнейших видов угроз, связанных с вмешательством в работу компьютеров и представляющих реальную опасность информационной безопасности, которые относятся к компьютерным преступлениям (рис. 1.8).

1. Несанкционированный доступ к информации, хранящейся в компьютере осуществляется, как правило, с использованием чужого имени, изменением физических адресов технических устройств, использованием информации, оставшейся после решения задач, модификацией программного и информационного обеспечения, хищением носителя информации, установкой аппаратуры записи, подключаемой к каналам передачи данных.

По данным Федерального бюро расследований (США), до 80% случаев несанкционированного доступа к информации осуществляют сотрудники организации, в которой выявлены нарушения. При этом 25% сотрудников фирмы готовы в любое время и при любых обстоятельствах предать ее интересы, 50% готовы это сделать в зависимости от обстоятельств и лишь 25% являются патриотами фирмы и никогда не предадут ее интересы.

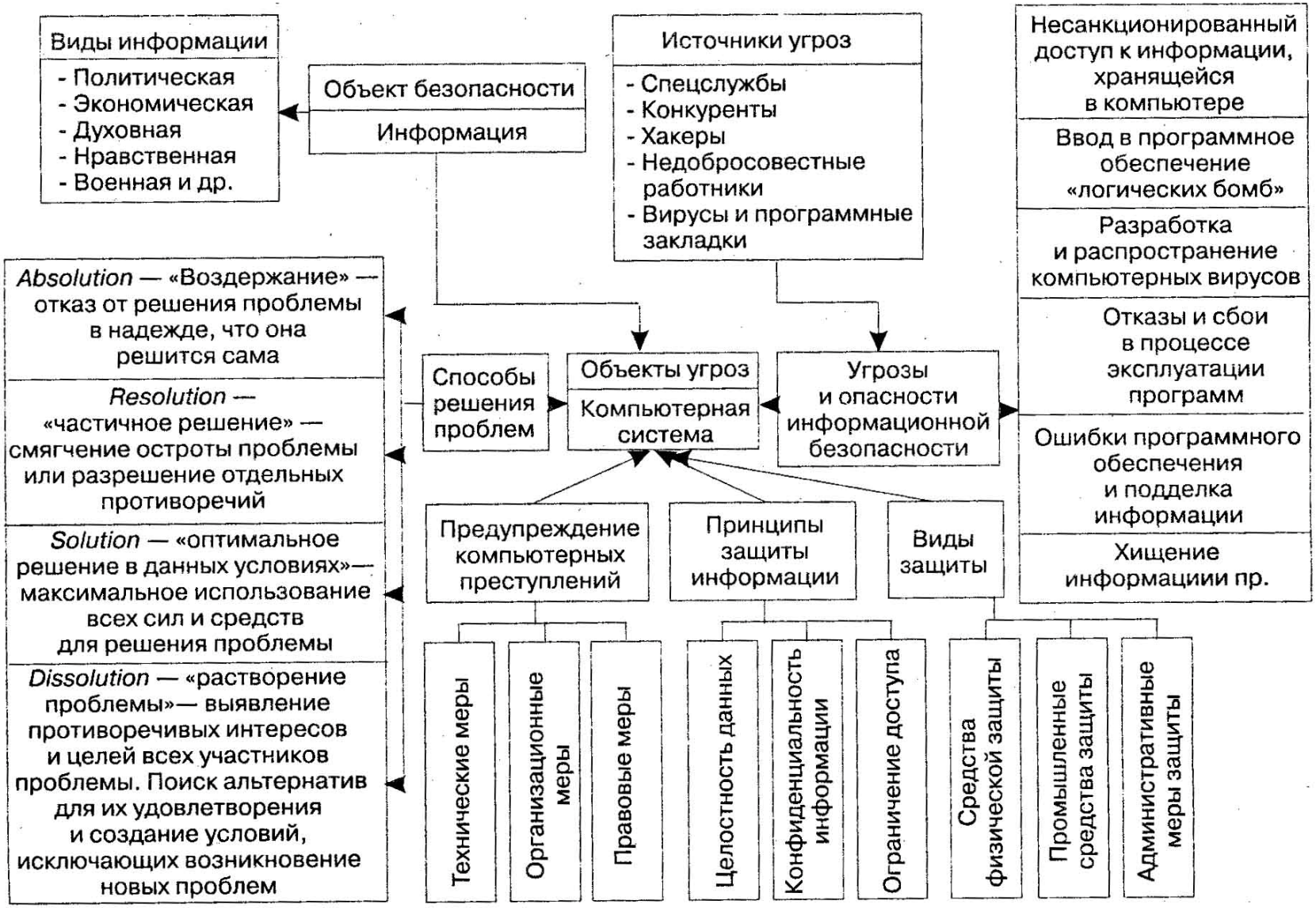


Рис. 1.8. Предупреждение компьютерных преступлений

К другим злоумышленникам несанкционированного доступа к информации относятся хакеры – «электронные корсары», «компьютерные пираты» – так называют людей, осуществляющих несанкционированный доступ в чужие информационные сети. Случается, что некто проникает в компьютерную систему, выдавая себя за законного пользователя. Системы, которые не обладают средствами аутентичной идентификации (например, по физиологическим характеристикам: по отпечаткам пальцев, по рисунку сетчатки глаза, голосу и т. п.), оказываются без защиты против этого приема. Самый простейший путь его осуществления – получить коды и другие идентифицирующие шифры законных пользователей.

Это может делаться:

- приобретением (обычно подкупом персонала) списка пользователей со всей необходимой информацией;
- обнаружением такого документа в организациях, где не налажен достаточный контроль за их хранением; подслушиванием через телефонные линии. В качестве «охотников» за конфиденциальной информацией выступают не только свободные хакеры, но и зарубежные спецслужбы, конкурирующие фирмы и пр. Их методы, способы, приемы более жестки, напористы, изощренны и хитры. В поле их зрения попадают, как правило, крупные фирмы, банки, биржи, государственные структуры.

2. Ввод в программное обеспечение «логических бомб» с заранее определенными задачами, которые срабатывают при выполнении определенных условий и частично или полностью выводят из строя компьютерную систему.

«Временная бомба» – разновидность «логической бомбы», которая срабатывает по достижении определенного момента времени. Способ «Троянский конь» состоит в тайном введении в чужую программу таких команд, которые позволяют осуществлять новые, не планировавшиеся владельцем программы функции, но одновременно сохранять и прежнюю работоспособность.

С помощью «Троянского коня» преступники, например, отчисляют на свой счет определенную сумму с каждой операции, могут оказывать воздействие на производственные процессы, транспортные потоки. Действия злоумышленников часто достигают цели. Так, сотрудник одного из западных банков так модифицировал программу начисления процентов по вкладам, что происходило округление сумм начислений в меньшую сторону на величину не более 10 центов. Этого не могли заметить даже самые придирчивые вкладчики. Разница между действительной и округленной суммой начислялась на текущий счет программиста. К моменту разоблачения сумма накопленного таким образом вклада приближалась к $1 млн.

Другой пример: старший кассир банка *United Dince Serving,* изымая наличные, попросту изменял суммы на крупных неактивных счетах и отражал недостачи как ошибки компьютера или переводил их с других счетов. Хищение составило $1,5 млн и было обнаружено не ревизорами банка, а агентами ФБР, представившими доказательства того, что кассир пускал в оборот суммы до $300 тыс, ежедневно.

Особую опасность представляют такие программы в системах национальной безопасности. Компьютерные программные тексты обычно чрезвычайно сложны. Они состоят из сотен, тысяч, а иногда и миллионов команд. Поэтому «Троянский конь» из нескольких десятков команд вряд ли может быть обнаружен, если, конечно, нет подозрений.

Получила распространение форма компьютерного вандализма, при которой «Троянский конь» разрушает через какой-то промежуток времени все программы, хранящиеся в памяти машины. Во многих поступивших в продажу компьютерах оказалась «временная бомба», которая «взрывается» в самый неожиданный момент, разрушая всю библиотеку данных.

3. Разработка и распространение компьютерных вирусов. «Троянские кони» типа «Сотри все данные этой программы, перейди в следующую и сделай то же самое» обладают свойствами переходить через коммуникационные сети из одной системы в другую, распространяясь, как вирусное заболевание.

Выявляется вирус не сразу, первое время компьютер «вынашивает инфекцию», поскольку для маскировки вирус нередко используется в комбинации с «логической бомбой» или «временной бомбой».

Начиная действовать (перехватывать управление), вирус дает команду компьютеру, чтобы тот записал зараженную версию программы. После этого он возвращает программе управление.

Пользователь ничего не замечает, так как его компьютер находится в состоянии «здорового носителя вируса». А в один прекрасный день компьютер «заболевает». По оценке специалистов, в обращении находится более 100 типов вирусов. Вирусы могут быть внедрены в операционную систему, прикладную программу или сетевой драйвер. Варианты вирусов зависят от задач, поставленных их создателем. Как правило, их делят на «вульгарный вирус» и «раздробленный вирус». Несмотря на различный механизм действия, последствия их зловещей деятельности могут быть катастрофическими и привести к стиранию файлов и уничтожению программного обеспечения.

Вирус может использовать любой носитель передаваемых данных в качестве «средства передвижения».

Дискета или магнитная лента, перенесенные на другие ЭВМ, способны заразить их. И наоборот, когда «здоровая» дискета вводится в зараженный компьютер, она может стать носителем вируса. Удобными для распространения обширных эпидемий оказываются телекоммуни-

кационные сети. Достаточно одного контакта, чтобы персональный компьютер был заражен или заразил тот, с которым контактировал. Однако самый частый способ заражения – это копирование программ, что является обычной практикой у пользователей персональных ЭВМ.

4. Отказы и сбои («зависания») в процессе эксплуатации программно-вычислительных комплексов. Создание абсолютно надежных компьютеров – дело очень сложное и дорогостоящее.

5. Ошибки программного обеспечения и подделка компьютерной информации. К сожалению, никто не может гарантировать отсутствие ошибки в программе. Они трудно обнаруживаются и могут иметь самые разнообразные последствия.

Подделка же информации выполняется сознательно и, как правило, высококвалифицированными специалистами с определенной целью: это может быть материальная выгода, подтасовка результатов выборов, голосований, референдумов и т. д.

6. Хищение компьютерной информации в основном сводится к несанкционированному копированию программного обеспечения. Этот вид угрозы, да и реального компьютерного преступления, получил широкое распространение и по своей сути является компьютерным пиратством.

7. К форс-мажорным обстоятельствам, угрожающим компьютерной безопасности, следует отнести: пожары, наводнения, боевые действия, землетрясения, террористические акты и др.

Известны четыре наиболее общих и укрупненных способа решения проблем:

Absolution – «воздержание» – отказ от решения проблемы в надежде, что она разрешится сама.

Resolution – «частичное решение» – смягчение остроты проблемы или разрешение отдельных противоречий.

Solution – «оптимальное решение в данных условиях» – максимальное использование всех сил и средств для решения проблемы.

Dissolution – «растворение проблемы» – выявление противоречивых интересов и целей всех участников проблемы. Поиск альтернатив для их удовлетворения и создание условий, исключающих возникновение новых проблем.

В процессе создания системы компьютерной безопасности важное место должно быть отведено предупреждению преступлений и защите данных в компьютерных сетях.

Мировой опыт убедительно свидетельствует о том, что важнейшие решения по обеспечению компьютерной безопасности принимает руководство фирмы, и краеугольными камнями этого решения должны быть:

а) определение объемов финансирования, а для защиты информации необходимо выделять от 5 до 15% с оборота (недостаток финансирования – самый опасный риск);

б) подбор специалистов, настоящих профессионалов-патриотов.

Предупреждение компьютерных преступлений предполагает технические, организационные и правовые мероприятия.

Технические мероприятия – это защита от несанкционированного доступа к системе путем установления специальных паролей, резервирование особо важных компьютерных подсистем, организацию вычислительных сетей с возможностью перераспределения ресурсов в случае нарушения работоспособности отдельных звеньев, установка оборудования обнаружения и тушения пожара, оборудования обнаружения воды, принятие конструктивных мер защиты от хищений, саботажа, диверсий, взрывов, установку резервных систем электропитания, оснащение помещений замками, установка сигнализации и т. д.

Организационные мероприятия – охрана вычислительного центра, тщательный подбор персонала, исключение случаев ведения особо важных работ только одним человеком, наличие плана восстановления работоспособности центра после выхода его из строя, организацию обслуживания вычислительного центра посторонней организацией или лицами, не заинтересованными в сокрытии фактов нарушения работы центра, универсальность средств защиты от всех пользователей (включая высшее руководство), возложение ответственности на лиц, которые должны обеспечить безопасность центра, выбор места расположения центра и т. п.

Правовые меры – разработка норм, устанавливающих ответственность за компьютерные преступления, защиту авторских прав программистов, совершенствование уголовного и гражданского законодательств, а также судопроизводства. К правовым мерам относятся также вопросы общественного контроля за разработчиками компьютерных систем и принятие международных договоров об ограничениях таких систем, если они влияют или могут повлиять на военные, экономические и социальные аспекты жизни стран, заключающих соглашение.

Особую актуальность имеет защита информации. Сложность создания системы защиты информации определяется тем, что данные могут быть похищены из компьютера и одновременно оставаться на месте, ценность некоторых данных заключается в обладании ими, а не в уничтожении или изменении.

Обеспечение безопасности информации – дорогостоящее мероприятие и не столько из-за затрат на закупку или установку средств, сколько из-за того, что трудно квалифицированно определить

границы разумной безопасности и соответствующего поддержания системы в работоспособном состоянии.

Для защиты информации традиционно использовалось шифрование данных правительственными и оборонными департаментами, но в связи с изменением потребностей некоторые наиболее солидные компании также начинают использовать возможности, предоставляемые шифрованием, для обеспечения конфиденциальности информации.

В последнее время все многочисленные виды защиты информации группируются в три основных класса:

- средства физической защиты, включающие средства защиты кабельной системы, систем электропитания, средства архивации, дисковые массивы;
- программные средства защиты, в том числе антивирусные программы, системы разграничения полномочий, программные средства контроля доступа;
- административные меры защиты, включающие контроль доступа в помещения, разработку стратегии безопасности фирмы, планов действий в чрезвычайных ситуациях и т. д. При организации физической защиты данных особое внимание уделяется кабельной системе, которая остается главной «ахиллесовой пятой» большинства локальных вычислительных сетей. По данным различных исследований, именно кабельная система является причиной более чем половины всех отказов сети. В связи с этим кабельной системе должно уделяться особое внимание с самого момента проектирования сети.

Наилучшим образом избавить себя от проблем по поводу неправильной прокладки кабеля является использование получивших в последнее время широкое распространение так называемых структурированных кабельных систем, использующих одинаковые кабели для передачи данных в локальной вычислительной сети, локальной телефонной сети, передачи видеоинформации или сигналов от датчиков пожарной безопасности или охранных систем.

Наилучшим способом защиты кабеля от физических (а иногда и температурных и химических воздействий, например, в производственных цехах) является прокладка кабелей с использованием в различной степени защищенных коробов. При прокладке сетевого кабеля вблизи источников электромагнитного излучения необходимо соблюдать требования международных стандартов.

Наиболее надежным средством предотвращения потерь информации при кратковременном отключении электроэнергии в настоящее время является установка источников бесперебойного питания.

Большинство источников бесперебойного питания одновременно выполняет функции и стабилизатора напряжения, что является дополнительной защитой от скачков напряжения в сети. Многие современ-

ные сетевые устройства: серверы, концентраторы, мосты и др. – оснащены собственными дублированными системами электропитания.

Организация надежной и эффективной системы архивации данных является одной из важнейших задач по обеспечению сохранности информации в сети. В небольших сетях, где установлены один-два сервера, чаще всего применяется установка системы архивации непосредственно в свободные слоты серверов. В крупных корпоративных сетях наиболее предпочтительно организовать выделенный специализированный архивационный сервер.

Хранение ценной архивной информации должно быть организовано в специальном охраняемом помещении. Специалисты рекомендуют хранить дубликаты архивов наиболее ценных данных в другом здании, на случай пожара или стихийного бедствия.

Для защиты информации активно используются и программные средства, особенно при борьбе с вирусами.

Наиболее распространенными методами защиты от вирусов остаются различные антивирусные программы.

Защитные программы подразделяются на три вида:

- фильтрующие (препятствующие проникновению вируса);
- противоинфекционные (постоянно контролирующие процессы в системе);
- противовирусные (настроенные на выявление отдельных вирусов).

В качестве перспективного подхода к защите от компьютерных вирусов все чаще применяется сочетание программных и аппаратных методов защиты. Среди аппаратных устройств такого плана можно отметить специальные антивирусные платы, которые вставляются в стандартные слоты расширения компьютера.

Защита информации от несанкционированного доступа особо обострилась с широким распространением локальных и глобальных компьютерных сетей. Иногда ущерб наносится не по злому умыслу, а из-за элементарных ошибок пользователей, которые случайно портят или удаляют жизненно важные данные. В связи с этим помимо контроля доступа необходимым элементом защиты информации в компьютерных сетях является разграничение полномочий пользователей.

В компьютерных сетях при организации контроля доступа и разграничения полномочий пользователей чаще всего используются встроенные средства сетевых операционных систем.

Для исключения возможности неавторизованного входа в компьютерную сеть в последнее время используется комбинированный подход – пароль плюс идентификация пользователя по персональному «ключу». В качестве «ключа» может использоваться пластиковая карта (магнитная или со встроенной микросхемой) или различные устройства

для идентификации личности по биометрической информации – по радужной оболочке глаза или отпечаткам пальцев, размерам кисти руки и т. д.

По мере расширения деятельности предприятий, роста численности персонала и появления новых филиалов возникает необходимость доступа удаленных пользователей (или групп пользователей) к вычислительным и информационным ресурсам главного офиса компании. Чаще всего для организации удаленного доступа используются кабельные линии (обычные телефонные или выделенные) и радиоканалы.

В связи с этим защита информации, передаваемой по каналам удаленного доступа, требует особого подхода. В частности, в мостах и маршрутизаторах удаленного доступа применяется сегментация пакетов – их разделение и передача параллельно по двум линиям, что делает невозможным перехват данных при незаконном подключении хакера к одной из линий. К тому же используемая при передаче данных процедура сжатия передаваемых пакетов гарантирует невозможность расшифровки перехваченных данных.

Однако, никакие аппаратные, программные и любые другие решения не смогут гарантировать абсолютную надежность и безопасность данных в компьютерных сетях. Свести риск потерь к минимуму возможно лишь при комплексном подходе к вопросам безопасности.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.9. Безопасность договорных отношений

По данным Государственного комитета статистики, доля просроченной задолженности в общем объеме долгов между отечественными предприятиями составляет: около 42% – для дебиторской и 41% – для кредиторской задолженности. Это означает, что почти половина обязательств, взятых на себя контрагентами, не исполняется вовремя. Одной из наиболее весомых причин «кризиса» неплатежей в Украине является «нежелание» должников исполнять взятые на себя обязательства. Для того, чтобы оградить собственный бизнес от безвозмездной «раздачи» товарно-материальных ценностей, необходимо, в первую очередь, позаботиться о безопасности своих договорных отношений.

Статус и полномочия представителя

Одна из крупнейших Национальных акционерных компаний Украины рассчиталась со своими поставщиками простыми векселями, которые имели две подписи и гербовую печать компании. По предъявлению «ценных» бумаг к оплате оказалось, что подписи на

векселях были поставлены лицами, неуполномоченными совершать такие юридические действия от имени предприятия. В результате компания отказалась заплатить по собственным обязательствам, а арбитражные суды (сейчас – хозяйственные) не признают права векселедержателей ввиду недействительности данной сделки. Это один из немногих примеров того, как документы (в том числе и договоры), заверенные подписью и печатью, остаются простыми и ни к чему не обязывающими бумагами. Именно поэтому при заключении договора, предусматривающего отсрочку платежа или поставки товаров (работ), необходимо убедиться в юридических полномочиях и правах представителя контрагента. Для этого необходимо следующее.

Договор подписывает директор (руководитель) предприятия

Даже небольшая компания может иметь в своем штате несколько директоров: генерального, исполнительного, коммерческого, финансового и др. При этом право подписи определенных договоров может быть закреплено за различными должностными лицами (полномочия определенного лица могут быть также ограничены и размерами суммы сделки).

Следует помнить, что основная процедура предоставления права подписи договоров на предприятии закреплена в его учредительных документах: уставе и/или учредительном договоре. Перед тем как подписать хозяйственный договор, во-первых, необходимо ознакомиться с оригиналами учредительных документов контрагента. Не стоит забывать и о том, что на первой странице устава предприятия находятся все отметки о внесенных в него изменениях, которые также необходимо принимать во внимание.

Вторым документом, необходимым для проверки полномочий представителя является протокол (приказ) о его назначении на данную должность.

И последним подтверждением прав и полномочий (о котором чаще всего и забывают) является его паспорт (или другое официальное удостоверение личности, но обязательно с фотографией).

Договор подписывает доверенное лицо предприятия

На крупных предприятиях зачастую первое лицо, обладающее правом подписи договоров, не в состоянии заключать все сделки и поэтому договоры подписываются по доверенности. Для того чтобы убедиться в юридической силе подписи доверенного лица кроме вышеперечисленных документов, следует получить от него еще один документ – доверенность, которая должна обязательно содержать следующие реквизиты:

- название предприятия;
- точное описание прав и полномочий поверенного;
- Ф.И.О и подпись руководителя, заверившего доверенность;
- Ф.И.О и подпись представителя;

• печать организации;

• срок действия доверенности (не более трех лет).

Доверенность от имени физического лица (а таковыми являются, например, частные предприниматели) должна быть заверена нотариально. При этом в отличие от учредительных документов, приказов и паспорта, оригинал доверенности должен остаться при вашем экземпляре договора. Это связано с тем, что впоследствии недобросовестный контрагент может заявить о том, что никакой доверенности в природе не существовало, а ксерокопия, конечно же, не будет иметь никакой юридической силы. Следует также помнить, что доверенность на получение товарно-материальных ценностей (даже на бланке строгой отчетности) не дает права на заключение договоров.

При современном развитии печатного дела особого труда не представляет подделка любых документов. Поэтому проверка представителя может производиться и на основании различных телефонных звонков: на работу, домой, старым клиентам и другим лицам, заслуживающим доверия (в зависимости от ситуации).

Издержки менталитета

Для отечественных предпринимателей пока не стало нормой серьезное отношение к проверке своих будущих поставщиков или покупателей. Это связано и с отсутствием необходимых специалистов, и с так называемыми менталитетом – общепринятыми правилами поведения. Большинство предпринимателей относится к подобным проверкам со стороны своих товарных кредиторов как к излишнему бюрократизму или даже воспринимают подобное недоверие к собственной персоне как личную обиду. При этом почти никто из них не возражает против аналогичных проверок «прав и полномочий» со стороны банковских учреждений, если предприятию необходим даже небольшой денежный кредит. Следует также помнить, что если вы и ваш контрагент действительно заинтересованы друг в друге, а последний при этом имеет на самом деле благие намерения, то он не откажет вам в подтверждении полномочий своего представителя. Недобросовестные контрагенты или те, кому есть что скрывать от своих будущих партнеров, скорее всего, действительно сделают вид, что «обиделись».

Форма договора

Основным законодательным актом, регламентирующим порядок заключения хозяйственных договоров в Украине, является Гражданский кодекс (ГК). В соответствии со ст. 42 ГК сделки могут совершаться в устной или письменной форме (простой или нотариальной).

Наиболее распространенный пример устной формы договора является розничная торговля за наличность. При этом выданный покупателю кассовый или товарный чек является подтверждением заключения такой сделки. С точки зрения безопасности розничной

торговли имеет значение, кто является покупателем товара: физическое или юридическое лицо. Это связано с тем, что в данном случае только на физических лиц – покупателей распространяются широкие права, предоставленные ЗУ «О защите прав потребителей» (возврат или замена качественных товаров, гарантийные сроки и многое другое). В случае, если розничный покупатель – юридическое лицо и он получает вместе с чеком накладную (расходную, товарно-транспортную или налоговую) с указанием наименования фирмы-покупателя, то на него распространяются только те права, которые вытекают из самой сделки и гарантированы ГК.

Сделка, для которой законом не установлена определенная форма, считается заключенной, если из поведения лица явствует его воля совершить сделку. Для тех компаний, которые реализуют товары по предоплате, наиболее распространенной формой договора служит счет-фактура. При этом предоплата, совершенная покупателем в соответствии с таким счетом, является подтверждение заключения сделки. Поэтому прежде чем осуществить ту или иную предоплату, необходимо изучить все условия продавца, указанные в счете. Если речь идет о достаточно крупной сумме денег, то все же лучше отказаться от навязывания условий со стороны продавца. Даже в том случае, когда все условия счета вполне устраивают, более целесообразно оплату производить, имея на руках оригинал документа (с подписью руководителя и круглой печатью), а не факсимильную копию.

Письменный договор может быть заключен не только путем составления одного документа, подписанного сторонами (как это чаще всего и делается), но и путем обмена письмами, телеграммами, телефонограммами, подписанными стороной, которая их направляет (ст. 154 ГК). Именно поэтому следует более внимательно составлять свою официальную переписку, так как сделка может быть, по сути, заключена и как ответ на чье-то коммерческое предложение. Иногда предприятие, направившее ответ на чей-то запрос, может и не подозревать о возникновении вполне реальных обязательств со своей стороны.

Детализация условий

Для того чтобы получить от сделки ожидаемое, следует как можно более подробно оговорить все значимые понятия, моменты и процедуры будущих отношений. Особое внимание необходимо уделять точной формулировке предмета договора, определению порядка расчетов и передачи товаров (работ), регламентации документооборота, указанию места и времени всех основных событий, взаимной ответственности сторон, а также многим другим специфическим условиям в зависимости от вида деятельности.

Хороший договор – это такой договор, который максимально точно описывает все события, которые должны произойти в

действительности. В ходе заключения сделки важно понимать, то о чем договариваются партнеры, не обязательно должно быть предусмотрено законом, главное, чтобы предмет и форма (и все условия) сделки не противоречили закону.

На многих предприятиях получила распространение практика заключения так называемых «типовых» договоров. Так, например, крупные универмаги, госструктуры и другие организации (в том числе и многие коммерческие банки), унаследовавшие «советский» подход в общении с клиентами и поставщиками обычно, навязывают им свою типовую форму договора, форма и содержание которого обсуждению (и корректировке) не подлежат.

Данный подход часто оправдывается требованиями безопасности крупного предприятия: уменьшение возможности злоупотреблений персонала занятого в процессе подготовки договоров, избежание заключения «не надежных» договоров и прочие подобные «оправдания».

«Баланс» прав и обязанностей

Достаточно распространенной является ситуация, когда стороны берут на себя обязательства платить неодинаковые проценты (или фиксированные суммы) в случае нарушения собственных обязательств. Необходимо принимать во внимание, что любые обязательства сторон могут быть нарушены в силу объективных обстоятельств (которые не всегда можно считать форс-мажорными). Поэтому и взаимная ответственность сторон должна быть сбалансирована.

Неустойка за ненадлежащее исполнение обязательств, закрепленная в договоре может быть двух видов: пеня или штраф. Между этими видами ответственности существует одно значительное отличие. Размер пени органичен законодательно и не может превышать двойную учетную ставку НБУ (которая составляет, например, всего лишь 10% годовых). Что же касается штрафа, то его размер не ограничен Законом, что и делает его более эффективной мерой ответственности. Необходимо также иметь в виду, что хозяйственный или третейский суд вправе в исключительных случаях и с учетом заслуживающих внимания интересов сторон уменьшить подлежащую к уплате кредитору неустойку (как штраф, так и пеню) (см. 205 ГК).

Одним из способов избежать подобных законных ограничений меры финансовой ответственности должника может быть заключенный договор товарного кредита (предусмотрен ЗУ «О налогообложении прибыли предприятий»), проценты по которому не ограничены Законом и вполне могут превышать сумму основного долга.

ГК Украины гарантирует, что в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства должником последний обязан возместить кредитору причиненные этим убытки (даже если эта мера ответственности не закреплена в договоре). Под убытками, как правило, подразумеваются расходы, понесенные кредитором, утрата

или повреждение его имущества, а также не полученные кредитором доходы, которые он получил бы, если бы обязательство было исполнено должником в полном объеме и в оговоренные сроки.

Дееспособность

Очень важно дать объективную оценку возможности исполнения обязательств, взятых на себя сторонами договора. Для этого должны быть выполнены два условия.

Условие первое. Договор не должен противоречить Закону. В противном случае заключенная сделка может быть признана недействительной. Недействительность сделки может быть доказана, если договор:

1) не соответствует требованиям закона (наиболее часто нарушения данного условия наблюдается при заключении трудовых соглашений, предусматривающих обязательства, которые противоречат КЗоТ);

2) заключен с целью, противоречащей интересам государства и общества. Так, например, если предметом договора является купля-продажа запрещенных к свободному обороту товаров или услуг без наличия соответствующей лицензии, то все полученное по сделке сторонами взыскивается в доход государства. В свою очередь должностные лица, ответственные за нарушение действующего законодательства могут быть привлечены как к административной, так и к уголовной ответственности;

3) противоречит задачам создания юридического лица (предмет договора как вид деятельности должен быть предусмотрен в уставах обеих сторон);

4) заключен несовершеннолетним лицом не достигшим восемнадцати лет;

5) подписан лицом, признанным недееспособным (лицом, злоупотребляющим спиртными напитками или наркотическими средствами);

6) заключен вследствие заблуждения, обмана, насилия, угрозы, злонамеренного соглашения представителя одной из сторон или в силу стечения тяжелых обстоятельств;

7) является мнимой или притворной сделкой (мнимая – это сделка, совершенная без намерения создать юридические последствия, притворная – которая совершена с целью прикрыть другую сделку, которую стороны действительно имели в виду).

Недействительной сделка может быть признана только в судебном порядке.

Как правило, по сделкам, признанным недействительными, каждая из сторон обязана возвратить другой стороне все полученное по сделке (для случая 2 и частично для случаев 3, 6, 7 – полученное по сделке может быть обращено в доход государства).

Отсутствие оснований для признания сделки недействительной – это обязательное, но, к сожалению, недостаточное условие выполнения сделки.

Условие второе. В том случае, если даже условия сделки и не противоречат закону, то еще необходимо, чтобы контрагент и физически, и морально был готов (или способен) исполнить взятые на себя обязательства.

Физическую способность контрагента исполнять взятые на себя обязательства позволяют установить следующие основные факторы:

1. Наличие необходимой материально-технической базы. Так, например, сотрудники кредитных отделов банковских учреждений в случае рассмотрения возможности кредитования предприятия, помимо предоставленных будущим должником документов, могут также изучать и физическое наличие не только предмета залога, но и всех средств, которые числятся на балансе предприятия. Это относится также к торговым и производственным предприятиям при заключении различных договоров: подряда, аренды, транспортных услуг, совместной деятельности и многих других. Так, например, при подписании договора подряда, предусматривающего выполнение крупного полиграфического заказа, наличие сведений о существующих мощностях у будущего подрядчика является весьма значительной гарантией исполнения обязательств. При этом значительно снижается риск неисполнения работ, а заказчик к тому же может рассчитывать на минимальные цены за выполненный заказ.

2. Квалификация и мотивация персонала. Без наличия квалифицированных работников любое, даже самое совершенное, оборудование превращается в груду металлолома, а самые высокопрофессиональные сотрудники при отсутствии соответствующей мотивации представляют опасность для работодателя. Именно поэтому уровень подготовки и характер мотивации будущих исполнителей договора – неотъемлемое условие безопасности выполнения заключенной сделки.

3. Платежеспособностью. Для заказчика на первом месте стоит оснащенность подрядчика и наличие у него необходимых ресурсов, то для последнего не менее важным условием безопасности выполнения договора является уровень платежеспособности контрагента. Определение уровня платежеспособности будущего партнера при помощи изучения его баланса (даже подтвержденного аудитором) и исчисления различных коэффициентов на основании бухгалтерских отчетов, к сожалению, не представляется достаточно эффективным средством экономической безопасности. Более надежными средствами определения платежеспособности контрагента являются: анализ истории развития компании, оценка денежных оборотов на банковских счетах, рекомендации (отзывы) других поставщиков (клиентов).

Учет, контроль, и сохранность

Для того чтобы сделка имела юридическую силу, а нежелательные действия (или бездействие) непорядочного контрагента могли быть оспорены в судебном порядке, необходимо иметь и хранить оригинал подписанного договора. В связи с этим на предприятии иногда возникает необходимость проведения дополнительных мер по обеспечению сохранности оригиналов договоров. Особенно это касается наиболее важных и крупных сделок, которые подвержены повышенному риску кражи или порчи со стороны недобросовестных конкурентов или контрагентов.

Одним из наиболее эффективных способов минимизации риска утраты оригинала важного договора является наличие контрольных экземпляров. При этом один из таких запасных оригиналов может быть передан на хранение надежному адвокату или нотариусу (или даже нескольким лицам). При этом в заключительной части соглашения может быть указано число подписанных экземпляров и оговорены условия их предоставления. Подобная оговорка может иметь определяющее действие на нечестного партнера и способна даже предотвратить какие-либо попытки мошенников уничтожить все экземпляры, имеющие юридическую силу.

На любом предприятии должен быть организован хотя бы простейший учет заключенных сделок и договорных отношений. Для этого, в зависимости от специфики деятельности предприятия, могут быть приняты следующие меры:

- организована внутренняя регистрация всех подписанных договоров;
- организован учет всех выданных представителям или клиентам бланков договоров;
- установлен контроль общей суммы договоров (по разделам или видам отношений);
- назначены лица ответственные за сохранность договоров;
- установлены место и порядок хранения и доступа к договорам.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.10. Оформление внешнеэкономических контрактов

Особенности оформления разделов договора, утвержденного приказом Минэкономики от 06.09.2001 г. № 201 «Положения о форме внешнеэкономических договоров (контрактов)», следующие.

1. Название, номер договора, дата и место его заключения

В соответствии с п.п. 1.1 п.1 Положения, к реквизитам, которые должны быть предусмотрены во внешнеэкономическом договоре (контракте), прежде всего, относятся: название, номер договора, дата и место его заключения.

Из содержания п.1 Положения следует: если в договоре (контракте) нет его названия, номера, даты и места подписания, то такой договор может быть признан недействительным. Текст комментируемого Положения составлен таким образом, что нельзя однозначно толковать случаи недействительности договора: в случае отсутствия всех перечисленных в п.1.1 Положения условий или достаточно отсутствия одного из них (например, нет номера контракта).

Положение о необходимости указывать место заключения договора важно тем, что права и обязанности сторон внешнеэкономического сделки определяются материальным и процессуальным правом места ее проведения (если стороны не согласовали иное) и отражаются в условиях договора. То есть, если внешнеэкономический договор подписывается в другой стране, то не мешало бы ознакомиться с основами гражданского (хозяйственного, торгового или коммерческого в зависимости от страны торговой сделки) законодательства. Прежде всего, это касается отечественных экспортеров, поскольку им приходится выходить со своим товаром на новые рынки. Импортеры находятся в более выгодной ситуации: они покупают, а значит, в какой-то мере диктуют условия.

2. Преамбула

Согласно п.1.2 Положения, в преамбуле договора должно содержаться:

- полное наименование сторон — участников внешнеэкономической операции, под которым они официально зарегистрированы, с указанием страны;
- сокращенное название сторон как контрагентов (например, «Продавец», «Покупатель», «Заказчик»);
- наименование документов, которыми руководствуются контрагенты при заключении договора (учредительные документы и т.д.).

Здесь появилось нововведение. В преамбуле контракта, помимо прочего, необходимо указывать сведения о лице, от имени которого заключается сделка, если договор подписывает представитель контрагента (раньше этого не было).

Полномочия представителя на заключение внешнеэкономического договора (контракта) могут следовать из доверенности, уставных документов, договоров (в частности, комиссии) и других оснований, не противоречащих Закону «О внешнеэкономической деятельности». При этом необходимо помнить, что действия, осуществляемые от имени нерезидента отечественным субъектом предпринимательской деятельности (далее — СПД), уполномоченным на то надлежащим образом, считаются действиями этого иностранного экономического агента со всеми вытекающими из этого правовыми последствиями. То есть, если украинский представитель в пределах действия, на которое

он уполномочен, нарушит внешнеэкономическое или валютное законодательство, то будет считаться, что это правонарушение совершил иностранный экономический агент.

Немаловажной является необходимость проверки правоспособности юридического лица на заключение такого рода договоров, Большинство правовых систем государств содержат правило специальной правоспособности, согласно которому юридическое лицо имеет право заключать сделки, прямо предусмотренные в учредительных документах данного юридического липа.

3. Предмет договора

В этом разделе контракта, в соответствии с пп.1.3 Положения, определяется, какой товар (работы, услуги) один из контрагентов обязан поставить другому с указанием точного наименования, марки, сорта или конечного результата исполняемой работы, В случае осуществления внешнеэкономической бартерной операции в договоре указывается также точное наименование (марка, сорт) встречных поставок. Если речь идет об операции по переработке давальческого сырья, то обуславливается товар, являющийся конечной целью переработки.

Этот пункт договора является первым объектом усиленного внимания со стороны банков, таможни и налоговой инспекции. Именно от того, какой товар фигурирует в этом разделе договора, зависит режим таможенного оформления, срок возврата валютной выручки, схемы финансирования, а также степень государственного контроля. Это очень хорошо видно на примере товарообменных операций или операций с давальческим сырьем.

Например, импортируемые по бартерному договору товары подлежат ввозу на таможенную территорию Украины не позднее 90 календарных дней с даты таможенного оформления товаров. Однако, если по бартерному договору экспортируются высоколиквидные товары (аммиак, пшеница, мясо, ячмень, мука, карбамид, ферромарганец и т.д.), срок ввоза на таможенную территорию Украины импортных товаров не должен превышать 60 календарных дней с даты оформления вывозной грузовой таможенной декларации. Если же бартерный договор предусматривает исполнение обязательств по производственной кооперации, консигнации, комплексному строительству, поставке сложных технических изделий, товаров специального назначения, то срок ввоза импортной части сделки можно продлить с разрешения Минэкономики, который выдает соответствующий документ.

Аналогичная ситуация обстоит и с договорами на переработку давальческого сырья. Как правило, украинский СПД при ввозе сырья уплачивает ввозную пошлину, налоги и сборы путем выдачи налоговикам простого векселя со сроком платежа, равным сроку осуществления операции с давальческим сырьем (но не более чем на 90

календарных дней с момента оформления ввозной грузовой таможенной декларации), В случае вывоза готовой продукции в срок вексель погашается.

Но, во-первых, при изготовлении определенных товаров сроки исполнения операций с давальческим сырьем во внешнеэкономической деятельности могут продлеваться. Так, в соответствии с постановлением КМУ от 28.04.2000 г. № 721, в случае изготовления труб из черных металлов с внешним диаметром более 406,4 мм для нефте- и газопроводов срок исполнения операций с давальческим сырьем составляет: без антикоррозийного покрытия — 180, с антикоррозийным — 270 дней.

Во-вторых, если ввозится давальческое сырье, не подлежащее обложению ввозной пошлиной, налогами и сборами, отечественный СПД представляет письменное обязательство, а не вексель. Разница состоит в объеме отрицательных последствий для отечественного СПД, не исполнившего обязательство о вывозе готовой продукции.

Если товар требует более детальной характеристики или номенклатура товаров достаточно большая, то все это указывается в приложении (спецификации). Оно является неотъемлемой частью договора, о чем и делается соответствующая отметка в тексте договора (пп. 1.3 Положения). К тому же спецификация может содержать существенные условия договора, без которых сделка, в принципе, может быть совершена (если контрагенты правильно поняли друг друга или они давние партнеры). Но в случае возникновения проблем договор может быть признан недействительным в судебном порядке.

Особое значение спецификация имеет для бартерного внешнеэкономического договора или контракта на переработку давальческого сырья. В первом случае спецификация балансируется по общей стоимости экспорта и импорта товаров. Во втором — приводится технологическая схема такой переработки. Откровенно говоря, предпринимателям такие детали ни в первом, ни во втором случае не нужны. Это необходимо для облегчения таможенного и валютного контроля за операциями.

4. Базисные условия поставки товаров

В разделе договора «Базисные условия поставки товаров» указываются вид транспорта и базисные условия поставки, определяющие обязанности контрагентов по поставке товара и устанавливающие момент перехода рисков от одной стороны к другой. Тут же устанавливается конкретный срок поставки товара (или отдельных его партий). Базисные условия определяются исходя из Международных правил интерпретации коммерческих терминов (ИНКОТЕРМС).

Однако и здесь есть свои нюансы. Чаще всего проблемы возникают из-за того, что экономические агенты не соотносят условия

ИНКОТЕРМС и своих договоров. Например, импортер выбрал базисные условия поставки EX№, место поставки — склад продавца. В соответствии с ИНКОТЕРМС базисные условия поставки EX№ (франко-завод (...название места назначения)) означают, что обязательства продавца по поставке считаются выполненными после того, как он предоставил покупателю товар на своем предприятии (складе). Там же от продавца к покупателю переходят все риски потери и повреждения товара. Однако в контракте на импорт товара стороны почему-то указывают, что переход права собственности на товар от продавца к покупателю осуществляется на складе последнего. Получается, что импортер в соответствии с выбранными базисными условиями поставки на период перемещения товара из склада продавца на склад покупателя несет риски повреждения и потери пока еще чужого товара.

5. Цена и общая стоимость договора

В этом разделе определяется цена единицы товара и общая стоимость (кроме случаев, когда цена товара рассчитывается по формуле), а также валюта контракта. Если, в соответствии с договором, поставляются товары разного качества и ассортимента, цена устанавливается за единицу товара каждого сорта, марки, а в отдельном пункте контракта указывается его общая стоимость. В данном случае це1товые показатели могут быть указаны в приложениях (спецификациях).

Субъекты ВЭД во внешнеэкономических контрактах обязаны соблюдать индикативные цены, устанавливаемые Минэкономики в случаях, предусмотренных Указом Президента от 10.02.96 г. № 124 «О мерах по усовершенствованию конъюнктурно-ценовой политики в сфере внешнеэкономической деятельности».

Что же касается тех или иных особенностей ценовой политики, то они больше характерны для договоров об осуществлении товарообменных операций и о переработке давальческого сырья.

Например, в бартерном договоре указывается общая стоимость экспортируемых и общая стоимость импортируемых товаров с обязательным выражением в иностранной валюте, отнесенной НБУ к первой группе Классификатора иностранных валют. Раньше, в соответствии с приказом МВЭСторга от 05.10.95 г. *№* 75 (он был отменен приказом Министерства экономики и по вопросам европейской интеграции Украины от 06.09,2001 г. *№* 201), стоимость должна была выражаться в долларах США. Оценка товаров но бартерным договорам осуществляется в целях создания условий для обеспечения эквивалентности обмена, а также для таможенного учета, определения страховых сумм, оценки претензий и применения санкций.

В договоре о переработке давальческого сырья, кроме залоговой стоимости, необходимо указывать (чего раньше не было) цену и общую стоимость готовой продукции, а также общую стоимость персработки. Однако в процессе изготовления продукции из давальческого сырья можно скалькулировать только себестоимость готовой продукции для заказчика. Стоимость (цена) готовой продукции зависит от целого ряда факторов: какого качества будет готовая продукция, на рынках каких стран и на каких условиях она будет продаваться и др.

6. Условия платежей

В этом разделе контракта определяются валюта платежей, порядок и сроки финансовых расчетов, гарантии выполнения сторонами взаимных платежных обязательств. Его положения особо контролируются государственными органами, поскольку, по мнению государственных чиновников, от их содержания зависит направление и скорость поступления валюты (по экспортным операциям) или товаров (по импортным).

Специально для регулирования положений этого раздела внешнеэкономических договоров было издано совместное постановление КМУ и НБУ от 21.06.95 г. *№* 444 «О типовых платежных условиях внешнеэкономических договоров (контрактов) и типовых формах защитных оговорок к внешнеэкономическим договорам (контрактам), предусматривающим расчеты в иностранной валюте» (далее — Постановление № 444). С учетом норм этого постановления был составлен п.1,7 Положения. В нем установлено, что во внешнеэкономическом договоре должны указываться условия банковского перевода или условия документарного аккредитива, или инкассо.

В частности. Постановлением № 444 отечественным субъектам ВЭД рекомендуется использовать при проведении экспортных операций такую форму расчетов, как документарный аккредитив либо документарное инкассо. Экономический агент должен указать в договоре:

- валюту платежа;
- вид документарного аккредитива (например, безотзывный);
- способ его реализации (какой банк открывает аккредитив);
- срок, в течение которого аккредитив должен быть открыт;
- срок, на который предоставляется аккредитив,
- документы, необходимые для проведения платежей, и т.д.

Следует отметить, что все эти предписания носят рекомендательный характер. Предприниматель сам вправе решать, какие условия предусмотреть в контракте. Исходя из практики, можно посоветовать субъектам ВЭД обязательно включить в договор пункты о том. что:

1) открываемый аккредитив соответствует требованиям Унифицированных правил и обычаев для документарного аккредитив в редакции 1993 года. Это установит единый поведенческий алгоритм и поможет планировать действия согласно Унифицированным правилам;

2) если по вине покупателя или его банка открытие аккредитива будет 'задержано, продавец (то есть отечественный экспортер) вправе отказаться окружать гонар и может расторгнуть контракт.

При заключении договоров на экспорт иностранный покупатель может настаивать на уплате части стоимости договора только после принятия (проверки) или ввода в эксплуатацию товара (оборудования) либо предоставления ему гарантии исполнения внешнеэкономического контракта. Сумма такого платежа или гарантии не может превышать 10—12% стоимости контракта. НБУ рекомендует отечественным субъектам ВЭД предоставлять гарантии, а не гарантийный платеж.

7. Форс-мажорные обстоятельства

В разделе «Форс-мажорные обстоятельства» содержатся сведения о том. в каких случаях условия договора могут быть не выполнены сторонами. При этом стороны освобождаются от исполнения обязательств на срок действия этих обстоятельств либо могут отказаться от исполнения контракта частично или в целом без дополнительной финансовой ответственности. Срок действия форс-мажорных обстоятельств подтверждается Торгово-промышленной палатой соответствующей страны,

В принципе, форс-мажорные обстоятельства — понятие в какой-то мере субъективное. В связи с тем, что нет нормативно установленного перечня таких обстоятельств, у каждой из сторон может сложиться свое понимание. Одни считают, что это могут быть только стихийные бедствия (ураган, шторм, торнадо и т.д.), другие — социально-политические потрясения (война, террористический акт и т.д.), а еще кто-то — банкротство смежников либо неисполнение своих обязательств поставщиками. Специалисты советуют для определения форс-мажорных обстоятельств пользоваться положениями Постановления № 444.

8. Санкции и рекламации

Порядок применения штрафных санкций, возмещения убытков и предъявления рекламаций в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением одним из контрагентов своих обязательств устанавливается в разделе «Санкции и рекламации».

По мнению экспертов, при этом должны быть четко определены:

- размеры штрафных санкций (в процентах от стоимости недопоставленного товара или суммы неуплаченных денежных средств);
- сроки выплаты штрафов (с какого срока они устанавливаются и в течение какого времени действуют);

• сроки, в течение которых рекламации могут быть заявлены, и способы их урегулирования.

При этом имущественная ответственность применяется в форме материального возмещения прямых и косвенных убытков, упущенной выгоды, морального вреда,

Целесообразно предусматривать максимальное количество санкций за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору. Иными словами, если в договоре установлено обязательство, то необходимо определить и ответственность за его неисполнение или ненадлежащее исполнение. Санкции в этом случае выполняют, в первую очередь, дисциплинирующую функцию.

Конечно, каждая сторона желает подписать договор на выгодных для себя условиях. Однако необходимо исходить из конкретных обстоятельств конкретного договора между конкретными контрагентами, Более того, в некоторых случаях правовые системы предоставляют право сторонам предусматривать в договоре ответственность без вины,

Кроме неустойки, существуют еще и иные способы обеспечения исполнения обязательств, предусмотренные статьей 17Я Гражданского кодекса Украины. Это —-залог, поручительство, гарантия, задаток. Министерство экономики и но вопросам европейской интеграции Украины, утверждая Положение, забыло об обеспечении обязательств. Даже неустойка предусмотрена в разделе «Санкции и рекламации». Раздел «Обеспечение обязательств» вообще отсутствует.

9. Урегулирование споров в судебном порядке

В этом разделе предусматриваются условия и порядок разрешения в судебном порядке споров о толковании, неисполнении или ненадлежащем исполнении договора. В нем устанавливается суд или четкие критерии определения суда любой из сторон в зависимости от предмета и характера спора. Здесь также согласовывается выбор материального и процессуального права, которое будет применяться судом, и процедура судебного урегулирования.

Во внешнеэкономическом контракте стороны описывают процедуру разрешения возможных споров между ними. Как правило, они относят их на рассмотрение международными третейскими судами (в том числе и Международным коммерческим арбитражным судом при Торгово-промышленной палате Украины).

Стороны часто игнорируют рекомендованные данными учреждениями тексты арбитражных оговорок, А использование их в случае обращения с исковыми заявлениями и данные институты позволило б избежать проблем на стадии представления документов.

Однако и с арбитражными оговорками необходимо быть осторожными. Как правило, решения международные третейских судов исполняются на основании соответствующей Конвенции о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений

(подписанной в Нью-Йорке 10 июня 1958 года и вступившей в силу с 7 июня 1959 года). Правда, данная Конвенция является обязательной к исполнению не для всех государств. Следовательно, такие арбитражные оговорки рекомендуется предусматривать в договорах, где сторонами выступают резиденты тех стран, для которых она является обязательной (как в случае с Украиной). Однако и здесь есть свои нюансы, поскольку некоторые государства признают указанную Конвенцию с определенными оговорками.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.11. Выбор банка

Банк – юридическое лицо, которое имеет исключительное право на основании лицензии Национального банка Украины осуществлять в совокупности такие операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц и размещения данных средств от своего имени, на собственных условиях и на собственный риск, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Основные требования, которые предъявляются к банковским структурам и которые влияют на выбор клиента, следующие:

1. ***Надежность.*** Это наиболее привлекательная ценность любой финансовой структуры. О надежности банка свидетельствуют объем его уставного капитала, гарантии государственных структур (на данный момент такие гарантии имеет только Сбербанк Украины), солидные учредители, а также известные клиенты. Последнее наиболее убедительно. Если известно, что в этом банке уже обслуживаются авторитетные предприниматели или крупные и доходные предприятия, то понятие «надежно, как в банке» приобретает свой конкретный смысл.

2. ***Выгодность.*** Для клиента это – высокие проценты по вкладам, относительно доступное кредитование, возможная защита от инфляции, невысокая, сравнительно с другими банками, плата за полученные банковские услуги (денежные переводы, оплата коммунальных услуг и т.д.).

3. ***Удобность,*** прежде всего, географическая близость – расположение банка вблизи офиса или дома, наличие филиалов банка в других городах и странах.

4. ***Высокий класс обслуживания*** – это внимательное и вежливое обращение с клиентами работников банка: администраторов, кассиров, операционистов-консультантов.

5. ***Доступность банка*** – это, прежде всего, отсутствие очередей, возможность распоряжаться вкладом по телефону (а также проводить другие банковские операции без личного присутствия в помещении

банка). Немаловажен и график работы банка – в будни и по выходным. Большинство банков работают в том режиме, что и прочие предприятия и учреждения.

6. ***Оперативность банка*** – это сокращенные сроки проведения финансовых операций, а в отдельных случаях – наибольшая срочность.

При выборе банка необходимо учитывать некоторые важные особенности, например, хотя объем уставного капитала и свидетельствует об устойчивости банка, нужно помнить, что среди крупных банков находятся и бывшие государственные банки, накопившие значительные суммы безнадежных долгов. Мелкие же банки лучше знают своих клиентов и меньше рискуют, предоставляя кредиты.

Солидные учредители или владельцы – это мощные финансовые или производственные структуры, но вряд ли политики и чиновники. Политическая жизнь не является стабильностью, и связывать свое материальное благополучие с карьерой какого-либо политика – рискованно.

Выгодность – это не только обещания высоких процентов, но и их реальное выполнение. Нередки случаи, когда банк обещал одну процентную ставку, а во время срока действия договора резко ее снизил, ссылаясь на непредвиденные обстоятельства. Следует узнать, как часто у этого банка возникают такие «непредвиденные обстоятельства» и, возможно, отказаться от его услуг.

Многое о банке, его отношении к клиентам и философии бизнеса может сказать банковский слоган. Слоган – это фирменный девиз, в котором лаконично излагается принципиальная концепция деятельности фирмы (банка), ее социальное кредо или одна из отличительных черт ее деятельности. Вот слоганы самых известных банков.

«MORGAN BANK» (США): « Мы не можем сказать, кого мы обслуживаем, но мы можем сказать, почему мы их обслуживаем».

«ACTION BANK» (Великобритания): «Работают ли Ваши деньги так же напряженно, как Вы сами?»

«IRVING TRUST COMPANY» (США): « Банк для банкиров и бизнесменов». «Мы поддержим Вас не только деньгами».

«FIRST BANK OF PENNSYLVANIA» (США): «Первый банк Пенсильвании знает свое дело».

«FIRST NATIONAL CITY BANK» (США): «FIRST NATIONAL CITY BANK» – это лучше, чем деньги.

«BANK OF TEXAS» (США): «Все, что Вам надо в Техасе – это наш банк».

«MANHATTAN CITY BANK» (США): «Вы сэкономите в «MANHATTAN CITY BANK» солнечный денек.»

«MARINE MIDLAND BANK»(США): «Неважно, что Вы просите. Важно – кого Вы просите».

«NATIONAL WESTMINSTER BANK» (Великобритания): «Мы здесь, чтобы сделать Вашу жизнь легче».

«ROYAL BANK OF SCOTLAND» (Великобритания): «Здесь люди на первом месте».

«LUCKY-GOLD STAR BANK» (Южная Корея): «Инвестируя наше прошлое в Ваше будущее».

«SWISS BANK CORPORATION» (Швейцария): «Ключевой банк».

Чтобы сделать правильный выбор, клиент должен обладать как можно большей информацией о банке. Он превращается в разведчика и начинает добывать ее (информацию) из различных источников: от своих знакомых, из газет и журналов, при общении с банковскими работниками. Последний способ можно назвать «разведкой боем», он наиболее часто встречается, а потому заслуживает внимания, чтобы на нем остановится подробнее.

Прежде всего, следует узнать режим работы банка и сопоставить его со своим распорядком дня – удобен ли он.

Явившись в банк, надо внимательно ознакомиться с интерьером (внутренним видом помещения) банка – нравится ли он клиенту, или же клиент не придаете этому никакого значения.

Следует обратиться в регистратуру, к администратору, а в случае их отсутствия непосредственно в кассу, с вопросом об интересующих клиента банковских услугах.

Необходимо переговорить с банковским работником по интересующим клиента вопросам tete-a-tete – так больше вероятность получить нужную информацию.

Нужно записать информацию о предоставляемых банком услугах, а также процентные ставки и тарифы за их осуществление – для сравнения с процентными ставками и тарифами других банков.

Обязательно узнайте контактный телефон банка.

Но есть еще один способ получения информации, при котором сам банк будет обязан предоставить клиенту интересующую его информацию, о котором пойдет речь ниже.

Желаешь узнать о банке больше – стань его акционером!

Подавляющее число украинских банков имеет такую организационно-правовую форму, как открытое акционерное общество (ОАО), что позволяет им свободно привлекать для работы дополнительные капиталы. Поэтому стать собственником акций какого-то банка (а значит и его совладельцем) могут и простые граждане, этого пожелавшие. Проведенная в Украине приватизация и последующие скандалы, связанные с финансовыми пирамидами, подорвали у многих желание вообще связываться с какими-либо ценными бумагами.

Однако следует знать, что акция – ценная бумага без установленного срока обращения, которая удостоверяет долевое участие в

уставном фонде акционерного общества, подтверждает членство в акционерном обществе и право на участие в управлении им; дает право его владельцу на получение части прибыли в виде дивидендов, а также на участие в распределении имущества при ликвидации акционерного общества (Ст. 4. Закона Украины «О ценных бумагах и фондовой бирже»).

Поскольку акции, как и остальные ценные бумаги, относятся к имуществу, то собственник может свободно ими владеть, пользоваться и распоряжаться: продавать, обменивать, дарить, предоставлять в залог или передавать по наследству. Это же имущество, как уже было отмечено, предоставляет акционеру возможность участвовать в управлении обществом, в связи с чем акционер имеет следующие права:

- быть персонально уведомленным о проведении общего собрания акционеров, способом, предусмотренным уставом общества;
- не позже 30 дней до созыва общего собрания, внести предложения относительно дополнения повестки дня общего собрания тем или иным вопросом (частью вопроса);
- ознакомиться с окончательной редакцией повестки дня (в случае ее изменения) не позже, чем за 10 дней до начала собрания, а также с документами, связанными с повесткой дня общего собрания;
- быть избранным (назначенным) в органы управления обществом;
- присутствовать на общих собраниях акционеров и принимать участие в голосовании соответственно количеству принадлежащих акционеру акций.

Законодательство максимально упростило процедуру регистрации акционера для участия в собрании: она осуществляется на основании представленных акционером сертификатов акций (или выписок со счета) и документа, подтверждающего личность (как правило, паспорта), а для представителей – еще и нотариально заверенной доверенности, свидетельствующих об их полномочиях представлять интересы акционеров.

Цель всех акционеров банка – получение части прибыли в виде дивидендов, и если удалось подписаться на привилегированные акции, которые гарантируют стабильный доход даже вне зависимости от финансовых результатов деятельности общества (банка), а также преимущественное право при распределении имущества в случае его ликвидации, то это является удачным капиталовложением. Простые акции также дают право владельцу на получение дивидендов, а если это акции банка, то появляется уверенность в росте их стоимости в дальнейшем, ведь банковская сфера – наиболее динамично развивающаяся отрасль экономики Украины. Кроме того акционер банка вправе претендовать на особое к нему отношение, ведь по закону он – совладелец банка, а сотрудники банка по отношению к нему – наемные работники.

Право быть избранным в органы управления и возможность присутствия на общих собраниях акционеров – тоже далеко не пустая формальность: собрания акционеров должны защищать их интересы.

В соответствии со ст. 10 Закона Украины «О хозяйственных обществах» акционер имеет право на:

- получение информации о деятельности общества;
- преимущественное право на приобретение дополнительно выпущенных эмитентом акций;
- участие в распределении прибыли общества и получение дивидендов;
- получение информации относительно счета, на котором ведется учет принадлежащих акционеру акций, а также получение от регистратора (юридического лица, получившего в установленном порядке разрешение на ведение реестров именных ценных бумаг) выписок о состоянии личного счета акционера и об операциях на данном счете за определенный период;
- долю имущества, которая остается после удовлетворения претензий кредиторов в случае ликвидации общества.

Право на получение информации о деятельности общества означает, что по требованию акционера общество обязано предоставить ему для ознакомления годовые балансы, отчеты общества о своей деятельности, а также протоколы собраний. Правда, ознакомление с годовым балансом банка требует определенных навыков и знаний, и посмотреть в нем рядовой акционер может разве что балансовый счет № 5999, который отражает текущую прибыль банка с начала года. Однако акционер может получить дополнительную информацию о деятельности банка и ознакомиться, а при желании и получить копии следующих документов:

- ♦ Устав банка;
- ♦ проспект эмиссии (выпуска) акций банка;
- ♦ регламент общего собрания банка;
- ♦ положение о наблюдательном совете банка;
- ♦ положение о правлении (совете директоров) банка (в соответствии со ст. 40 Закона Украины «О банках и банковской деятельности» должно быть обязательно);
- ♦ положение о ревизионной комиссии банка;
- ♦ положение о порядке составления и подачи заявлений акционеров в учреждения банка;
- ♦ порядок оформления и регистрации доверенностей акционеров банка;
- ♦ положение о порядке начисления и выплаты дивидендов акционерам банка;
- ♦ положение о порядке ознакомления акционеров с информацией;

♦ протоколы заседаний правления (совета директоров), наблюдательного совета, ревизионной комиссии банка;

♦ перечень членов правления (совета директоров), наблюдательного совета, ревизионной комиссии банка.

Таким образом, даже рядовой акционер имеет достаточно возможностей, чтобы контролировать деятельность банка, а также сделать вывод об успешности функционирования данного банковского учреждения. Основные полномочия акционера по управлению акционерным обществом приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1. Основные полномочия акционера по управлению акционерным обществом

Число акций	**Права акционера по управлению акционерным обществом**
До 10%	Быть персонально уведомленным о проведении общего собрания акционеров способом, предусмотренным уставом общества; • Не позже 30 дней до созыва общего собрания, внести предложения относительно дополнения повестки дня общего собрания тем или иным вопросом (частью вопроса); • Ознакомиться с окончательной редакцией повестки дня (в случае ее изменения) не позже, чем за 1 0 дней до начала собрания, а также с документами, связанными с повесткой дня общего собрания; • Быть избранным (назначенным) в органы управления обществом; • Присутствовать на общих собраниях акционеров и принимать участие в голосовании соответственно количеству принадлежащих акционеру акций.
10%+ 1 акция	• Все права акционера, владеющего до 10 % акций, а также: • Вместе с представителями Государственного Комиссии по Ценным Бумагам и Фондовому Рынку (ГКЦБФР) осуществлять контроль за регистрацией акционеров для участия в общем собрании; • Требовать созыва внеочередного общего собрания акционеров в любое время и по любому поводу; • Требовать проведения ревизионной комиссией проверки финансово-хозяйственной деятельности правления общества.
25%+ 1 акция	• Все права акционера, владеющего 10 % + 1 акция, а также: • Представляет собой малый блокирующий пакет, т.е. только при согласии этого акционера общее собрание может принимать решения по следующим вопросам: А) внесение изменений в устав общества; Б) принятие решения о прекращении деятельности общества; В) создание и ликвидация дочерних предприятий, филиалов и представительств общества.
40%	• Все права акционера, владеющего 10 % + 1 акция, а также: • Представляет собой большой блокирующий пакет, т.е. только с этим акционером можно достичь кворума, необходимого для проведения собрания акционеров, правомочного принимать решения (собрание может принимать решения, если присутствуют акционеры, владеющие более 60 % акциями общества – ст.41 Закона Украины «0 хозяйственных обществах»).

50%+ 1 акция	• Все права акционера, владеющего 10 % + 1 акция, а также: • Согласно антимонопольному законодательству признается контрольным пакетом, позволяющим принимать на общем собрании (при условии его правомочности, т.е. присутствия акционеров, владеющих еще как минимум 10% акций общества) решения по всем вопросам, однако не всегда этого пакета достаточно, чтобы принять решения по одному из следующих вопросов: А) внесение изменений в устав общества; Б) принятие решения о прекращении деятельности общества; В) создание и ликвидация дочерних предприятий, филиалов и представительств общества.
60%+ 1 акция	• Все права акционера, владеющего 10 %+1 акция, а также: • Пакет дает возможность за счет присутствия акционера, владеющего этим пакетом, признать собрание акционеров правомочным, что позволяет этому акционеру единолично принимать решения по всем вопросам, вынесенным на общее собрание, однако не всегда этого пакета достаточно, чтобы принять решения по одному из следующих вопросов: А) внесение изменений в устав общества; Б) принятие решения о прекращении деятельности общества; В) создание и ликвидация дочерних предприятий, филиалов и представительств общества.
75%+1 акция	• Позволяет полностью контролировать общество, т.е. предоставляет право единоличного принятия решения по всем вопросам на общем собрании акционером.

В соответствии со ст. 14,17-20,34 Закона Украины «О банках и банковской деятельности» владеть большим (более 10 *%)* пакетом акций банка (т.н. «существенное участие») может только тот, кто докажет свое устойчивое финансовое положение и безупречную деловую репутацию, а также получит соответствующее разрешение Национального Банка Украины.

В соответствии со ст. 56 Закона Украины «О банках и банковской деятельности», банки обязаны по требованию клиента (клиент банка – это любое физическое или юридическое лицо, которое пользуется услугами банка) предоставить следующую информацию:

1) сведения, которые подлежат обязательной публикации, о финансовых показателях деятельности банка и его экономическом состоянии;

2) перечень руководителей банка и его обособленных подразделений, а также физических и юридических лиц, которые имеют существенное участие в банке;

3) перечень услуг, которые предоставляются банком;

4) стоимость банковских услуг;

5) другую информацию и консультации по вопросам предоставления банковских услуг.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.12. Безопасность международного бизнеса

Многие компании занимаются внешнеэкономической деятельностью: экспортно-импортные операции, ведение совместного бизнеса на условиях партнерства и взаимовыгодного сотрудничества. Чтобы такое сотрудничество стало действительно взаимовыгодным, необходим надежный партнер.

Надежность любого (в том числе и иностранного) контрагента зависит от многих факторов. Выбор зарубежного партнера связан с рядом объективных трудностей: от языкового барьера и ментальных особенностей до различий в законодательстве и деловых традициях, которые довольно существенно отличаются в разных государствах.

Первое знакомство

Внешнеэкономическая деятельность любого предпринимателя начинается, как правило, либо с коммерческого предложения, либо письменного ответа на собственную инициативу о сотрудничестве, либо другая переписка (корреспонденция).

Первое знакомство начинается уже на данном этапе. Солидная компания всегда пользуется фирменными бланками, на которых указываются почтовые (улица, название населенного пункта, страна), банковские и налоговые реквизиты. Всякое уважающее себя предприятие также указывает на своих стандартных документах (письмах, фактурах и т. д.) координаты internet-страницы и e-mail (электронной почты). Конечно же, веб-сайт следует просмотреть.

Некоторое значение также имеет и совпадение территориального расположения офиса компании и банка, в котором открыт расчетный счет, так как от этого зависят сроки прохождения платежей и свидетельствует о доверии к компании со стороны любого (а не «избранного») банковского учреждения. Исключение в этом плане могут составлять мультинациональные компании, которые выбирают банк в зависимости от его функциональных возможностей, размеров, наличия сети филиалов и других параметров.

Положительным моментом является указание фирмой на своем бланке (а иногда и печати, штампе) размера и валюты уставного фонда (Cap. Soc.) или акционерного капитала (Share capital) компании, а также упоминание в самом названии фирмы ее основных партнеров-учредителей либо владельцев. Однако, по поводу размеров уставного фонда, необходимо помнить, что законодательство многих стран предусматривает возможность внесения участниками (это, как правило, касается LTD) своих вкладов в виде нематериальных активов либо других не денежных средств.

Такие активы могут на поверку оказаться неликвидными или вообще не иметь стоимости. Корпоративное законодательство многих стран предоставляет отсрочку в оплате уставного фонда после госу-

дарственной регистрации компании. Так, например, компании, зарегистрированные в штате Делавэр (США), могут «заявлять» уставный фонд любого размера, не внося при этом ни единого цента.

Определить, оплачен или нет уставный фонд, а также в какой форме были произведены взносы, позволяет анализ бухгалтерского баланса компании и ее учредительных документов.

Статус компании-партнера

Об иностранной компании очень многое говорит ее организационно-правовая форма, указание на которую содержится во второй части наименования фирмы (Табл. 1: LTD, AG, GmbH и др.).

Наиболее надежными видами организации компании для контрагента (если речь идет о незнакомой фирме), при прочих равных условиях, являются акционерные общества, законодательные требования относительно которых всегда гораздо жестче в сравнении с обществами с ограниченной ответственностью, а тем более компаниями, основанными одним лицом.

Иностранный аналог ООО или ЗАО может иметь обозначение LTD, limited, inc., corp., S. A., GmbH, AG и др. В Британии, например, общество с ограниченной ответственностью по принципам деятельности очень напоминает ЗАО в Украине.

Компании, расположенные в оффшорных зонах, как правило, значительно отличаются от обычных по условиям и возможностям их организационно-правового обеспечения. В некоторых оффшорах число акционеров может быть не больше одного (Вирджинские, Багамские острова, Британские островные регионы и др.). В акционерных обществах, прописанных на Гибралтаре или на острове Мэн, акционеров может быть всего лишь два, а на острове Джерси – три.

Законодательство большинства стран предъявляет наиболее жесткие требования в процессе создания акционерных обществ, а самыми надежными являются АО открытого типа – PLC (Public Limited Company). Для таких компаний, как правило, необходимо следующее: значительные размеры уставного капитала (в том числе и оплаченного), прохождение обязательного аудита, публикации информации об эмиссиях, опубликование бухгалтерской отчетности и другие требования. В таких компаниях присутствует и более сложная система внутреннего контроля (совет директоров, собрание акционеров, ревизионная комиссия и др.).

Поэтому можно с определенностью сказать, что неблагонадежный партнер или мошенник реже всего прибегает для осуществления какой-либо авантюры именно к этой (PLC) форме организации предприятия (табл. 1.2).

Таблица 1. 2. Обозначения организационно-правовых форм иностранных компаний

Аббревиатура	Полное название	Перевод	Страна регистрации
AG	Aktiengesellschaft	Общество с ограниченной ответственностью	Германия, Швейцария, Австрия и др.
GmbH	Gesellschaft mit beschrankter Haftung	Компания с ограниченной ответственностью с ограниченным правом на передачу акций	Германия, Швейцария, Австрия и др.
KGaA	Kommandit-gesellschaft auf Aktien	Компания, в которой по крайней мере один участник несет полную личную ответственность	Германия
ApS	Anpartsselskab	Общество с ограниченной ответственностью	Дания
AS (A/S)	Aktieselskab	Акционерное общество	Дания
NV		Акционерное общество открытого типа	Нидерланды
BV		Акционерное общество закрытого типа	Нидерланды
MNE	Multinational Enterprise	Многонациональная компания	–
TNC	Transnational Corporation	Транснациональная корпорация	–
LTD	Limited	Общество с ограниченной ответственностью	–
PLC	Public Limited Company	Компания открытого типа, акции которой свободно продаются	Великобритания и другие страны
Inc.	Incorporated	Акционерное общество открытого типа	США и др.
S.p.A.	Societa per Azioni	Акционерное общество	Италия
S.a.s.	Societa in accomandita semplice	Командитное акционерное общество	Италия
S. r. 1.	Societa (anonima) a responsabilita limitata	Акционерное общество с ограниченной ответственностью	Италия
S.A.	Societa anonima	Акционерное общество	Италия
S.acc.(p.a.)	Societa in accomandita (per azioni)	Командитное (акционерное) общество (с ограниченной ответственностью)	Италия
SAPA	Societa in accomandita per azioni	Командитное акционерное общество	Италия
P.L.C. w.E.T.S.	Private Limited Company with	Частная компания с ограниченной	Гибралтар

	Exempt Tax Status	ответственностью, освобожденная от налогов	
T.E.C.L. b.Sh.	Tax Exempt Company Limited by Shares	Общество с ограниченной ответственностью, освобожденное от налогов	Гибралтар
P.T.O.	Profits Tax Ordinance	Компания, освобожденная от налога на прибыль	Антильские острова
SAFI	Sosiedad Financiera De Inversion	Оффшорная компания	Уругвай
SAZF	Sosiedad Anonima Zesona Franca	Оффшорная компания	Уругвай
E.P.C.	Extra-Provincial Companies	Экстра-провинциальная компания	Канада

С 01 апреля 2011 г. в перечне оффшорных зон находятся следующие (распоряжение Кабинета Министров Украины от 23 февраля 2011 № 143-р):

Британские зависимые территории (Остров Гернси, Остров Джерси, Остров Мен, Остров Олдерни);

Ближний Восток (Бахрейн);

Центральная Америка (Белиз);

Европа (Андорра, Гибралтар, Монако);

Карибский регион (Ангилья, Антигуа и Барбуда, Аруба, Багамские Острова, Барбадос, Бермудские Острова, Британские Виргинские Острова, Виргинские Острова (США), Гренада, Каймановы Острова, Монтсеррат, Нидерландские Антильские Острова, Пуэрто-Рико, Сент-Винсент и Гренадины, Сент-Китс и Невис, Сент-Люсия, Содружество Доминики, Теркс и Кайкос);

Африка (Либерия, Сейшельские Острова);

Тихоокеанский регион (Вануату, Маршалловы Острова, Науру, Ниуэ, Острова Кука, Самоа);

Южная Азия (Мальдивская Республика).

Бухгалтерские различия

Разнообразие подходов в международной бухгалтерской практике требует осторожного отношения к заявляемым финансовым результатам компании. Поэтому анализ бухгалтерских отчетов иностранных компаний имеет ряд трудностей, связанных с национальными отличиями ведения учета.

Даже в компаниях одной и той же страны могут наблюдаться существенные расхождения в способах формирования финансовых результатов, связанные с различиями учетной политики, принятой в конкретной фирме. Способы амортизации (ускоренная, прямолинейная, кумулятивный метод), методы учета товарных запасов (FIFO, LIFO, средних значений), переоценка активов, списание нематери-

альных активов, сроки списания безнадежной задолженности, размеры создаваемых резервов и многие другие учетные операции могут изменяться.

Для того чтобы лучше понять учетную систему компании и принятые в учетной политике фирмы допущения, необходимо ознакомиться с ее развернутым годовым бухгалтерским отчетом и пояснениями к нему, в которых должны содержаться не просто констатация применения тех или иных подходов в учете, но и обоснование принятой учетной политики.

Гарантии аудита

Годовые бухгалтерские отчеты крупных иностранных компаний (особенно с акционерным капиталом), как правило, подтверждаются заключением независимых аудиторов (внешний аудит).

Компании, расположенные в странах – членах ЕЭС, должны руководствоваться Директивой Европейского Сообщества №8, которая предписывает странам-участницам проводить обязательные аудиторские проверки в крупных компаниях, при этом вопрос об обязательности аудита для средних и малых предприятий страны-участницы могут решать на свое усмотрение (в большинстве случаев такой аудит является добровольным).

В большинстве европейских стран установилась стандартная форма аудиторского отчета IAG-13, регламентирующая основные положения, которые должно содержать аудиторское заключение.

В некоторых странах законодательство требует, чтобы годовой бухгалтерский отчет содержал минимум два аудиторских заключения. Например, испанские компании должны предоставлять бухгалтерские отчеты, которые включают и внешние аудиторские отчеты, и заключение внутреннего аудита акционеров (accionistas censores de cuentas).

Особое значение, с точки зрения доверия к заключению независимых аудиторов, имеет название и репутация аудиторской фирмы. В различных странах по-разному подходят к тому, указывать ли в отчете фамилию аудитора или название аудиторской фирмы. Последнее особо необходимо для иностранных пользователей, тогда как ссылка только на фамилию аудитора имеет скорее значение для адресата внутри страны. Наибольшее доверие вызывает бухгалтерская информация, подтвержденная аудиторскими компаниями, так называемой, «большой пятерки», а также другими аудиторами с мировыми именами.

Внешний аудит компании не могут проводить:

а) служащие или работающие на служащих компании;

б) акционеры или участники компании;

в) лица, дисквалифицированные в качестве аудиторов.

Полномочия представителя

Ведение переговоров, установление договорных отношений и другие юридические действия от лица иностранной компании может осуществлять только ограниченный круг уполномоченных на то представителей. Устав (By-laws) или учредительный договор (Articles of Incorporation) компании регламентируют строго определенные должностные лица, которые имеют право подписывать соглашения (в том числе и международные) и право делегировать такие полномочия другим лицам. Подтверждением полномочий доверенного лица компании может служить доверенность нотариально заверенная или заверенная официальным представителем власти в стране регистрации компании и легализированная в стране назначения, а также гражданский паспорт или другое, заслуживающее доверия, удостоверение личности.

Иногда учредительные документы иностранных компаний могут содержать ограничения относительно полномочий должностных лиц по заключению особо крупных сделок, согласие на проведение которых должны дать либо совет директоров, либо наблюдательный совет, либо собрание акционеров (участников).

Особое внимание следует обратить на полномочия представителей оффшорных компаний. В таких фирмах, с целью сохранения тайны о реальных собственниках, очень часто назначаются доверительные (номинальные) директора (акционеры), которые подписывают документы об отказе от своих полномочий. Эти документы тайно, до поры до времени, сохраняются у нотариуса или другого лица. Данная процедура подтверждается документами: Declaration Of Trust или Share Transfer Form.

Заверение внешнеэкономических контрактов и других документов круглой печатью иностранной фирмы не имеет решающего значения, как в странах СНГ. Для иностранных контрактов достаточно подписи уполномоченного лица и прямоугольного (иногда наборного) штампа, который содержит наименование и адрес нерезидента (иногда – фирменный знак, логотип, банковские и другие реквизиты).

Виртуальный партнер

Секретарских услуг постоянно развивается и совершенствуется (изощряется) не только за рубежом, но и в Украине. В отличие от отечественных мастеров создания видимости солидной компании, иностранные специалисты в этой области ушли далеко вперед и способны предоставлять не только престижный юридический адрес в любом городе мира, банковские счета в известнейших банках, временные услуга секретарей и прочего обслуживающего персонала, но и в состоянии (за соответствующую плату) предоставить на несколько часов роскошный офис, конференц-зал или иное необходимое по случаю помещение, договориться об аренде лимузина и прочих необ-

ходимых для атрибутах надежности, чтобы завести в заблуждение намечаемую жертву.

Разоблачение виртуальных партнеров

Обнаружение и избежание подобных «трюков» не представляет особых трудностей, а скорее требует только желания и небольших финансовых затрат. В том случае, если встретиться со своим будущим иностранным партнером на его территории не представляется возможным или нецелесообразно по причине больших командировочных расходов, то возможны несколько вариантов проверки информации о данном контрагенте.

Первое. Самостоятельный поиск предприятий, имевших успешный опыт сотрудничества с данной компанией и готовых предоставить положительные отзывы о долгосрочном сотрудничестве. При этом гораздо надежнее будет фирма с многолетней историей существования. Недавно созданные, а тем более компании с менее чем однолетним стажем, должны быть сами проверены.

Информацию рекомендательного характера также можно попытаться получить в посольстве или консульстве государства, резидентом которого является иностранная компания. Немаловажное значение имеет наличие упоминаний о данной компании в различных бизнес-справочниках и каталогах.

Если малозатратные способы проверки не дают достаточных сведений и гарантий о предполагаемом контрагенте, тогда необходимы некоторые финансовые вложения.

Второе. Получить необходимую достоверную информацию об иностранной компании можно обратившись к услугам фирм, специализирующихся на сборе и предоставлении такой информации. Существуют мировые брэнды с многолетним опытом специализации в данной области услуг, а также отечественные фирмы, способные качественно справиться с такой работой.

Третье. Будущую сделку можно попытаться застраховать. При этом сбор информации и все тяготы по проверке надежности партнера будут возложены на страховую компанию, однако и платить в этом случае придется больше. Если же страховая компания отказывается застраховать убытки (в том числе и связанные с невозможностью исполнения инофирмой взятых на себя обязательств) по данной сделке, то данный контракт необходимо рассматривать как крайне рискованный и не заслуживающий внимания.

Оффшорные предостережения

При заключении внешнеэкономических контрактов с фирмами, расположенными на территории оффшорных зон (табл. 2) следует учитывать, что расходы, связанные с приобретением товаров (работ, услуг) у таких предприятий, могут быть отнесены на валовые расходы с целью налогообложения только в размере 85% от перечисленной за

рубеж суммы (п. 18.3. ЗУ «О налогообложении прибыли предприятий»). Это фактически означает уплату дополнительного налога, начисленного по ставке 30% от 15% суммы средств, уплаченных в пользу оффшорной компании. Помимо дополнительной налоговой грузки фирмы, сотрудничающие с оффшорами, подвергаются также и дополнительному вниманию со стороны контролирующих органов. Существует много оффшорных территорий, которые не считаются таковыми с точки зрения украинского законодательства. Поэтому данные зоны могут быть успешно использованы для минимизации налогообложения.

Существует также ряд стран, хотя и не являющихся оффшорными, но имеющие множество налоговых преимуществ, в том числе и возможность льготного налогообложения.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.13. Мошенничество

Это преступление широко распространено во всех странах. Например, тридцать процентов всех случаев краха предприятий в США вызваны действиями мошенников. Мошенничество лидирует в сфере незаконного перераспределения собственности. При этом характерна тенденция к возрастанию доли доходов от «интеллектуальных» преступлений.

Если грабеж – это открытое силовое перераспределение имущества или прав на него, воровство – тайное изменение собственника материальных средств, шантаж – передача собственности или прав на нее под страхом компрометации объекта преступления, рэкет – изъятие части прибыли организации под угрозой применения насилия, взяточничество – использование служебного положения работниками государственных служб для получения «вознаграждения», то мошенничество – преступление, в результате которого его жертва добровольно передает часть своих материальных средств в какой-либо форме мошеннику. Основой такой «добровольности» является обман одним лицом (или группой лиц) другого лица (или группы лиц) и невежество жертвы мошенничества, используя которое мошенник вводит физическое или юридическое лицо в заблуждение, предлагая большую выгоду от участия в предлагаемых им операциях.

Чаще предлагаются чрезвычайно привлекательные проценты на вклады, перспективы изменения личного положения или возможностей организации, удобства от использования технических или технологических новинок, чудодейственное лекарство и т. д., и т. п.

Раскрытие мошеннического замысла осложняется тем, что по своему содержанию большая часть мошеннических операций ничем не

отличаются от обычных деловых сделок. Разве что мошенники во многих случаях оказываются для потенциальных жертв мошенничества более предпочтительным в личном отношении: они обходительны, готовы пойти навстречу пожеланиям «клиента», имеют привлекательную внешность, безупречное поведение и другие достоинства.

На высшем уровне мошеннического мастерства операции ведут люди с имиджем, настолько отличающимся от имиджа многих бизнесменов и государственных служащих, что предпочтение потенциальная жертва делает в пользу деловых контактов с мошенниками.

Проблема мошенничества всегда будет актуальной, особенно на просторах СНГ.

Структура мошеннической операции

Разнообразие человеческой деятельности порождает и большое число структур мошеннических операций. Наверное, нет сферы деятельности человека, в которой бы не проявили себя «белые воротнички» преступного мира. Однако, обязательно имеются общие (повторяющиеся) компоненты организации мошеннических операций, такие как замысел, поиск объекта, его вовлечение в «дело», стимуляция к добровольным вложениям, уход мошенников от ответственности или организация прикрытия.

Последовательность и содержание мошеннической операции сводятся к следующим этапам:

1. *Замысел*. Определение области деятельности будущей жертвы, способов «работы» с ней, определения средств ухода от ответственности.

2. *Поиск «клиента»,* т. е. человека, возможности которого (доходы) и личностные качества (доверчивость прежде всего) позволяют надеяться на успех замысла.

3. *Изучение клиента* на предмет выявления личностных слабостей, на которые следует опираться в его «обработке».

4. *Организация «случайного» контакта* с клиентом, результатом которого должна стать ненавязчивая передача информации о чрезвычайно или просто достаточно выгодных условиях сотрудничества с мошеннической фирмой.

5. *Ненавязчивое вовлечение «клиента»* в обсуждение перспективы сотрудничества. Чаще всего осуществляется на «нейтральной» территории (вне прямого контакта с первым лицом в фирме мошенников).

6. *Латентная (скрытая) атака на клиента* в форме предложения о совместной деятельности, обращенной сразу к нескольким партнерам одновременно, из которых по крайней мере один – «подсадная утка», назначение которой – придать афере характер выгодной и безопасной сделки.

7. *Предложение юридически грамотно оформленного контракта* заинтересованной в сотрудничестве жертве.

8. *Информационная атака* с целью введения клиента в безвыходное положение, связанное с «объективно» сжатыми сроками реализации контракта в интересах будущей «весьма серьезной» прибыли. Это то, что можно назвать созданием ситуации, в которой у нормального человека возникает опасение «не успеть» и потому потерять выгодные возможности.

9. *Получение денежных* (или иных материальных) средств. В последнее время у крупных мошенников, организующих инвестиционные аферы, появилась тенденция во избежание возникновения подозрений и срыва на точке передачи просить клиента-жертву осуществлять свои вложения в «общее дело» исключительно по безналичному расчету.

10. *Организация краха* «общего» предприятия и «утраты совместного» капитала.

11. *Идеологическая обработка* клиента-жертвы в ключе сюжетов об общих потерях, из-за «не зависящих от организаторов дела» форс-мажорных обстоятельств. Иногда эта обработка ведется столь успешно, что обманутый клиент на оставшиеся средства пытается «вместе» с партнером восстановить союз двух организаций ради продолжения дела.

12. *Запуск заранее подготовленного механизма защиты* организации от возможного подозрения в мошенничестве и привлечения к уголовной ответственности. У некоторых крупных мошеннических организаций совокупные расходы на обеспечение безопасности достигают иногда 20-30 % от выигрыша. Здесь самые разнообразные подкупы с целью не допустить до официального (а тем более судебного) рассмотрения вопроса. Главное – не допустить доказательной огласки фактов мошенничества и «потери лица». Деньги, затрачиваемые на это для мошеннической организации в случае успеха защиты, не являются бросовыми. За счет организации новых афер под другими вывесками и с другими клиентами мошенникам нередко удается быстро возместить эти расходы и укрупнить свой капитал.

В крупномасштабных аферах реализация «алгоритма» осуществляется в форме спектакля, нередко с большим числом участников, которые выполняют все шаги «алгоритма», либо совместно, либо по одиночке. Здесь и «случайные» информаторы, передающие сведения о «добросовестности» и «ответственности» организации мошенников; организаторы печатных материалов о выгодах сотрудничества с фирмой мошенников; прямые «свидетели» успехов всех тех, кто сотрудничал с этой фирмой; инициаторы телеграмм и писем, здесь и безопасность фирмы; все то, что должно характеризовать, показывать и подтверждать надежность организации мошенников и их личную порядочность и добросовестность.

Под субъектом мошенничества понимают человека или группу людей, сознательно осуществляющих обман других людей ради неза-

конного получения ценностей объекта мошенничества. Последний всегда является пострадавшей стороной в итоге мошеннического действия.

Успешным, которого следует опасаться, может быть мошенник, наделенный определенным набором интеллектуально-психологических и этических качеств, состоящих из шести элементов:

1. Стремление быстро обогатиться без обычных трудовых усилий.
2. Данная природой привлекательность, вызывающая доверие к данному человеку.
3. Мощный комбинаторный интеллект, позволяющий строить модели поведения людей под влиянием внешних воздействий, прогнозировать их поведение и предусматривать меры для поддержания направления и характера их действий, соответствующих мошенническим замыслам.
4. Способность чувствовать, мыслить и хотеть так, как чувствуют, мыслят и хотят люди, намечаемые к роли жертв мошенников.
5. Высокоразвитое чувство превосходства, позволяющее действовать уверенно по отношению к людям, которые, по мнению субъекта аферы, «безусловно», стоят в интеллектуальном отношении намного ниже мошенника и поэтому позволяют себя обманывать.
6. Установка на такое нарушение законов, которое предусматривает возможность избегать разоблачения и наказания.
7. Знание и применение психологических приемов.

Объектом мошенничества может оказаться любой человек. Но наибольшая вероятность таковым оказаться у того, кто, во-первых, как и мошенник, хотел бы быстро и без затрат обычных трудовых усилий обогатиться. В этом пункте многие жертвы по мотивам тождественны самим мошенникам. Во-вторых, наиболее предрасположен к роли жертвы человек, характерной психической особенностью которого является внушаемость (податливость, уступчивость). В-третьих, жертвы мошенничества – это, как правило, невежественные люди именно в тех сферах, где действуют мошенники. В-четвертых, жертва мошенничества – это человек, в высшей степени наделенный потребностью жить с верой в людей, и потому у них часто отсутствует необходимая критичность к сомнительным и подозрительным начинаниям и предложениям мошенников. В-пятых, объектом мошенничества чаще всего бывает человек, у которого чрезвычайно выражена зависимость в принятии любых решений от позиций, мнений, точек зрения других людей и внешних обстоятельств.

Существует две области, в которых необходима защита от мошенничества. Первая – это организации (предприятия, фирмы, корпорации, компании). Вторая – отдельные люди. В развитых странах в организациях для предотвращения внутреннего мошенничества (со стороны сотрудников) и для предупреждения мошеннических акций

деловых партнеров применяются целые системы программирования защиты организаций от мошенничества. Важнейшим среди элементов этого программирования является создание фильтра в службах персонала и такая организация работы, которая делает прозрачной любые отклонения в работе от закона.

Успех личной защиты человека от посягательств мошенников прямо зависит от его психологических возможностей и установок. Но будь то организация или отдельный человек, возможности не стать жертвой мошеннических действий решающим образом зависят от способности работников распознавать мошеннические действия партнеров или сослуживцев. Без распознавания готовящейся мошеннической акции или без распознавания лиц, способных такие акции осуществлять, говорить о защите от мошенничества бессмысленно. Это ключевой вопрос предупреждения мошенничества в организациях и в личной деятельности людей.

В мире накоплен некоторый опыт распознавания мошенничества по признакам деятельности и по субъективным признакам людей, склонных и способных организовывать и осуществлять мошеннические операции. Среди многих методов распознавания можно отметить, прежде всего, прогнозно-диагностическая система «Типология-8» (Россия), отображающая антропометрические и конституционные признаки людей, свидетельствующие о склонности к мошенничеству. Это также графометрическая методика «Подпись – Почерк – Личность (ППЛ)», позволяющая вне прямого контакта с людьми по особенностям их почерков и подписей делать достаточно весомые заключения и о возможностях (склонностях), и о реализуемости этих возможностей в их деятельности. Существует возможность использовать для распознавания мошеннических склонностей и способностей и латентные опросные методы. Пока что они представлены лишь одной методикой БАРК, позволяющей в диалоговом режиме с большой достоверностью выявлять склонности людей вести бизнес цивилизованно или же вопреки законам. Пределы применимости этой методики не очень велики. Ее можно использовать лишь внутри «фильтра» кадровой службы среди других опросных методик, не имеющих отношения к проблеме выявления мошеннических признаков людей. Особое место среди методов распознавания занимает система «Резонанс», отличие которой заключается в том, что необходимая информация о мошеннических возможностях получается за счет анализа вибрационных голосовых характеристик людей.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.14. Развитие и уровни конкуренции в бизнесе

История развития жизни на Земле – это история развития конкуренции (в биологии – соревнование) между живыми организмами. Естественный отбор по Дарвину – борьба особей как внутри одного вида, так и между ними, что является основным фактором эволюции.

Конкуренция – одна из форм борьбы за выживание, возникающая там, где появляются независимые субъекты, формирования, системы, которые пытаются достичь единой цели. Побеждает тот, кто использует самые мощные средства.

Человек, как существо разумное, на определенном этапе своего развития научился ограничивать естественный отбор при помощи институтов государства и права

Конкурентная борьба, как явление присущее только живым организмам, условно делится на четыре уровня.

1-й уровень: борьба организмов, особей, видов, родственных групп, симбиозов и других формирований за территорию, продолжение рода и т. д. без использования каких-либо орудий или внешних приспособлений.

Это борьба, основанная исключительно на биофизических данных. Необходимость совершенствования собственной внутренней структуры и биологических свойств, вызванная борьбой за существование и приспособлением к климатическим условиям, по теория Дарвина явилась основной движущей силой эволюционного развития.

2-й уровень: индивидуальная и групповая борьба за территорию, материальные ценности и прочие привилегии с применением первых примитивных орудий, затем более сложных приспособлений и механизмов.

3-й уровень: этап формирования экономической конкуренции, которая возникла с появлением земледелия, ремесел и первых представлений о собственности. Этот уровень необходимо рассматривать как исторический процесс развития и смены экономических формаций: от первобытнообщинного строя до создания первых, так называемых, социалистических государств (теория Маркса). Данный этап также характеризуется появлением меновых отношений (рынка) и, связанных с ними, территориальными конфликтами, ценовой и технологической борьбой.

4-й уровень: развитие компьютерных технологий, появление новой информационной оболочки планетарного масштаба, глобализация экономических процессов, психологическая конкурентная борьба, использование иррациональных методов.

Эти этапы развития конкурентной борьбы можно рассматривать с точки зрения их внутренней диалектики: каждый из последующих

уровней содержит элементы всех предыдущих, но обладает определенными, качественно новыми, свойствами.

В современном бизнесе, когда происходит столкновение энергетических потенциалов, существующих в форме огромных денежных (стоимостных) массивов, открываются широкие возможности использования любого доступного инструментария, передовых технологий и знаний как академического характера, так и альтернативных (параллельных).

Мультикомпании, образовавшиеся в результате слияния промышленных, торговых и финансовых гигантов с более чем с полувековой историей развития, это конгломераты, трудно поддающиеся эффективному управлению на основе традиционных подходов со стороны менеджеров.

Развитие науки и практики управления постоянно отстает от качественных изменений, которые происходят с объектами управления и той внешней средой и информационной оболочкой, где эти объекты эволюционируют. Именно поэтому бизнесменам все чаще приходится обращаться к методам, известным со времен средневековья. Все большей популярностью пользуются учебники по оккультным наукам, каббалистике, колдовству, спиритизму и прочим потусторонним знаниям. Использование астрологических прогнозов в отношении рыночных условий и бизнес-процессов мало у кого вызывает удивление, а представители различных религиозных концессий и экзотических вероисповеданий все чаще привлекаются к изгнанию злых духов и нечистой силы из офисных и производственных помещений; время и место заключения важных сделок согласовывается с консультантами по психобиодиагностике и паранормальным явлениям.

Как известно, во времена Второй мировой войны Гитлер содержал целый штат оккультистов, которые должны были заниматься прогнозированием действий противника и непосредственным влиянием на поведение неприятеля. Подобные методы используются в настоящее время многими компаниями для решения вопросов экономической и психологической конкуренции. В разработке аудио- и видеорекламы принимают участие различные специалисты по психоанализу, создающие «навязчивые» рекламные продукты, воздействие которых на психику потребителя как в явной, так и в завуалированной форме, является достаточно точным и неизбежным.

Согласно понятию энтропии, заимствованному из термодинамики, и обозначающему количество беспорядка, всем сложным системам постоянно угрожает возрастание беспорядка, с переходом, в конечном итоге, к полному хаосу.

Многие сложные системы, в том числе и хозяйственные (экономические) устроены таким образом, что какое-то время

способны противостоять тенденции к беспорядку. Основной задачей современного менеджмента является поиск любых способов противостоять внутреннему хаосу.

Экономическая конкуренция может существовать в различных формах:

1) **соревнование,** наиболее цивилизованная форма которого – аукционы, тендеры, биржи;

2) **борьба** – это также цивилизованная форма конкуренции в рамках закона, но связана с подавлением и уничтожением конкурентов посредством применения новых технологий, расширения рынков сбыта, ценовой политики);

3) **война** – это уже недобросовестная конкуренция, физическое воздействие, вооруженные конфликты.

В последнее десятилетие наметилась устойчивая тенденция к развитию именно третьей формы конкурентных действий. Это связано, в первую очередь, с общим стремлением к «быстрым» деньгам и минимальным срокам окупаемости инвестиций. Как показывает практика, только конкурентные войны способны сокращать сроки возврата финансовых вложений к минимуму. Современный потребитель, избалованный широким ассортиментом товаров, при покупках руководствуется набором определенных внутренних критериев как сознательных, так и подсознательных. Он часто не в состоянии обосновать или объяснить свой выбор, делая его такой же непознанной закономерностью, как и всякую случайность.

Применяют и «психотропные» рекламные методы, среди них – использование техники 25-го кадра в видеорекламе и другие. Наиболее изощренными маркетинговыми технологиями оперируют PR-агентства, которые создаются и используются для формирования общественного сознания в период предвыборных кампаний. По окончании политических баталий данные формирования переключаются на оказание услуг коммерческим структурам. У этой категории «промоутеров» одинаково «хорошо» получается манипулировать как сознанием и поведением электората, так и потребителей.

Одной из наиболее востребованых услуг, с точки зрения конкурентной борьбы, являются как физическое (материальное) устранение соперников (при помощи официальных и неформальных организаций), так и моральное подавление конкурентов. Для решения этих задач также широко используется и небезызвестный «черный» PR.

Использование психотропных веществ в составе пищевых продуктов является на одним из приоритетных направлений в борьбе за лояльность потребителей. Наркотические средства как природного, так и синтетического происхождения, наиболее широко используются в табачных изделиях, алкогольных и безалкогольных напитках.

Компании, занимающиеся производством данных продуктов обладают огромными финансовыми возможностями и способны вкладывать достаточные средства в научно-исследовательские мероприятия по разработке новых, а главное неизвестных, препаратов и компонентов (на сегодняшний день известны порядка двухсот добавок, входящих в сигареты), которые вызывают у человека физическую и психическую зависимость.

Война допингов между производителями представляет общественную опасность, пропорциональную извлекаемым с ее помощью доходам: психотропные вещества способны вызывать состояние зависимости и оказывать на нервную систему человека стимулирующее или подавляющее воздействие, которое провоцирует депрессии, нарушения восприятия, эмоций, поведения, мышления.

Одной из характерных особенностей современного этапа развития конкуренции является всестороннее использование таких компьютерных и информационных технологий как Интернет. При этом глобальная сеть, кроме традиционных рекламных и коммерческих функций ведения бизнеса, также используется и для недобросовестной конкуренции. Так, например, для дискредитации конкурента противоборствующие компании могут создавать в Сети web-сайты с именами, похожими на названия сайтов своих противников и размещать на этих ложных интернет-страницах недостоверную, порочащую или деструктивную информацию о своих соперниках.

Самым распространенным видом недобросовестной борьбы с конкурентами при помощи Интернета по-прежнему остается взлом программных продуктов и несанкционированный доступ к закрытой (конфиденциальной) информации фирмы-конкурента (электронный шпионаж). Такие действия, как правило, направлены на порчу или уничтожение электронной информации и/или программного обеспечения с помощью заражения компьютерными вирусами, изменение паролей для того, чтобы парализовать деятельность, нанести убытки компании-сопернику.

Одна из немаловажных возможностей Интернета – это сохранение полной анонимности со стороны хакеров-злоумышленников, что позволяет избежать ответственности и наказания.

Помимо рекламных и прочих маркетинговых преимуществ Сеть служит незаменимым инструментом координации действий различных, иногда и конкурирующих, фирм. Для этого создаются различные электронные информационные агентства, которые способны оптимизировать бизнес-процессы, уменьшить издержки производства и свести к минимуму непроизводительные расходы: сократить сроки поиска оптимального поставщика/покупателя, разместить свободные финансовые ресурсы, сдать/взять в аренду временно простаивающие площади, транспорт и т.д.

Показательными в глобализации информационного пространства, являются информационные системы подобные REUTERS, способные отображать колебания на валютных и финансовых рынках мира.

Процесс космополитизации конкурентного пространства ужесточает соперничество между компаниями, выводит его на новый технологический уровень, что также сказывается и на углублении различий между разными сообществами.

Появление качественно новых видов внешних угроз, возрастание рисков, связанных с применением все более продвинутых технологий и методов конкурентной борьбы, обесценивания понятий морали и лишение каких-либо предрассудков в мире бизнеса проявляется для современных предпринимателей в виде необходимости:

- повышать расходы на мониторинг всевозможных информационных источников;
- создавать и увеличивать различные службы безопасности бизнеса, либо пользоваться их услугами на условиях аутсорсинга;
- привлекать к решению различных задач безопасности все более узкопрофильных специалистов;
- использовать методы бизнес-разведки и контрразведки;
- чаще обновлять основные средства и нематериальные активы – особенно технологии и программное обеспечение;
- использовать стратегическое планирование, в первую очередь разрабатывать конкурентную стратегию;
- все более оперативно корректировать свои тактические задачи и методы их решения;
- при наличии альтернатив инвестировать капитал в самые эффективные проекты с минимальным сроком окупаемости и максимальным уровнем рентабельности;
- использовать предпочтительно агрессивный менеджмент.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.15. Преступность в бизнесе

Развитие инициативы и деловой активности в бизнесе, усиление конкуренции приводит, в конечном итоге, к повышению уровня и качества жизни людей. Однако одновременно развиваются коррупция, криминализуется общество, что создает предпосылки к росту угроз, опасности конфликтов среди бизнесменов, политиков, чиновников и обычных потребителей как богатых, так и бедных людей. Об этом свидетельствует горький опыт многих стран в гибели сотен простых граждан, убийствах предпринимателей, журналистов, политиков. Все это также результат конкуренция и коррупции в бизнесе.

По существующей в мировой практике 7-бальной шкале угроз предпринимательской деятельности Украина относится к 6-й категории государств с очень высоким уровнем криминогенной обстановки.

В таких условиях важное значение имеет задача обеспечения безопасности юридических и физических лиц, неготовность решения которой проявляется в:

- отсутствии у большинства крупных коммерческих предприятий собственных служб безопасности;
- низких расходах банков и фирм на содержание своих СБ, которые за рубежом достигают 20% годовой прибыли;
- недостаточной компетентности руководителей предприятий в сложных вопросах безопасности;
- использовании многими коммерческими структурами «крыши» преступных группировок;
- криминальном характере деятельности многих предприятий и т. д.

Значительный ущерб деятельности предпринимательским структурам наносят не возвращение кредитов, мошенничество, утечка конфиденциальной информации, промышленный шпионаж, диверсии, вредительство, шантаж, недобросовестная конкуренция, рэкет, бандитизм, кражи, терроризм и др.

Эффективное противодействие этим негативным явлениям – одна из главных задач предпринимательства и бизнеса. Службами безопасности компаний, частными охранными предприятиями и детективными агентствами накоплен значительный практический опыт, что выражается в:

- ♦ развитии информационно-аналитической работы;
- ♦ расширении и углублении партнерских отношений с информационно-аналитическими и охранными структурами;
- ♦ осознании отдельных вопросов коммерческой безопасности своей деятельности.

Передовой опыт обеспечения безопасности предпринимательской деятельности освещается в специализированных изданиях, обсуждается на ежегодных конференциях и семинарах, проводимых союзами предпринимателей, ассоциациями, издаются методические пособия и различные типовые инструкции.

Основные проблемы безопасности бизнеса

Обеспечение экономической безопасности негосударственного предприятия – это своевременное выявление и нейтрализация угроз его экономическому благополучию. Поэтому каждая предпринимательская организация с учетом своего бизнеса и уровня развитости должна иметь концепцию экономической безопасности и программу ее реализации. Эта работа возлагается на руководство компании и ее специалистов службы безопасности. Для выработки концепции и

программы экономической безопасности предприятия руководству следует использовать накопленный в этом деле опыт

Защищенность правовых, экономических и производственных отношений, материальных, интеллектуальных и информационных ресурсов составляет сущность безопасности предприятия, обеспечение которой – это комплекс организационно-правовых, социально-экономических, административных и других мероприятий.

Для Украины в бизнесе и предпринимательстве наибольшей угрозой является криминальная среда и криминальные отношения в сфере экономической деятельности и конкуренции. При этом четкого разграничения таких понятий как нелегальная, подпольная, криминальная, теневая экономика не существует. В международных нормативных документах, используемых статистической службой ООН, введен термин «скрытая», близкий по смыслу и характеризующий теневую, неформальную, неофициальную и нелегальную экономическую деятельность.

Теневые экономические отношения характеризуют разрешенную законом деятельность, которая официально не зарегистрирована или преуменьшена в масштабах ее субъектами с целью уклонения от уплаты налогов или определенных обязательств по социальным взносам. Такие неформальные «предприятия» существуют практически во всех отраслях экономики, в малом и среднем бизнесе. Как правило это хозяйственные единицы, работающие для собственных нужд (например, индивидуальное строительство собственными силами), с так называемой неформальной занятостью. Эти отношения между работодателями и наемными работниками или партнерами не закреплены какими-либо документами, имеющие юридическую силу.

Нелегальные предприятия, участвуя в производственном процессе, производят товары и услуги, имеющие эффективный рыночный спрос. К нелегальному виду хозяйственной деятельности относится незаконное производство или сбыт продуктов и услуг, например, производство оружия, запчастей к нему, наркотиков, контрабанда. К нелегальным предприятиям может быть отнесена нелицензионная деятельность практикующих врачей, адвокатов, учебных заведений, банков и др.

В Украине используется понятие «теневая экономика», которое характеризует не зарегистрированную официальными органами любую экономическую деятельность, исключая домашнее хозяйство.

Теневая составляющая украинской экономики, по оценкам экспертов составляет от 45 до 50% валового внутреннего продукта. В сопоставлении с другими странами теневой капитал Украины превысил критическое значение, принятое согласно методике ООН для экономически развитых стран. Чем выше уровень теневой экономики,

тем опаснее конкуренция в разных секторах экономики страны, тем выше уровень криминальных угроз и уголовной преступности.

Регулирование и подавление теневого бизнеса, принудительная легализация превращается в важную составную часть деятельности по обеспечению экономической безопасности предпринимательства.

Теневые экономические отношения продолжают играть значительную роль среди внутренних угроз безопасности предпринимательства и затрагивают основу его деятельности, осуществляемой в сложной общеэкономической и политической обстановке. Это – борьба с международным терроризмом, инфляция, кризис неплатежей, спад производства, низкая инвестиционная активность, уменьшение доходности вложений в различные секторы финансового рынка, его периодическая дестабилизация и др.

Поэтому на рынках Украины, где функционируют более 200 коммерческих банков, 4 тысяч посреднических фирм и миллиона малых предприятий, безопасность также стала товаром, на который имеется весьма высокий спрос. Наибольшим спросом на рынке безопасности пользуются услуги по обеспечению физической и технической защиты. Однако по мере его развития будет уменьшаться спрос на эти виды безопасности и расти на технологии защиты коммерческой тайны, услуги по обеспечению информационной безопасности, защиту от разных рисков, то есть на специфическую продукцию контрразведчиков, разведчиков и аналитиков коммерческих служб безопасности. Следовательно будут уменьшаться число охранных предприятий и служб безопасности, изменяться содержание и профиль их работы.

Игнорирование требований экономической безопасности очень часто приводит к тому, что заключаются контракты с недобросовестными партнерами, а упускаются выгодные сделки, принимаются на работу сотрудники с низкими моральными качествами или являющиеся подставными лицами недобросовестных конкурентов и даже организованной преступности. Значительно дешевле и выгоднее сохранять необходимый уровень экономической безопасности, чем вести длительные, дорогостоящие и не всегда перспективные судебные процессы, пытаясь задним числом отстоять свои права.

Незаконное предпринимательство является также и составной частью организованной преступности. Существуют три основные группы неформального сектора экономики, возглавляемых и направляемых организованной преступностью:

♦ самые опасные виды деятельности это оружейный, алкогольный и табачный бизнес, финансовое мошенничество, фальшиво монетничество, контрабанда валюты, антиквариата, продуктов питания. Сюда можно отнести проституцию, возвращение (выбивание) долгов,

заказные убийства, рэкет, а также крупное взяточничество в государственной власти и управлении;

♦ средний уровень опасности представляют коррупционеры, чиновники-взяточники, бизнесмены, действующие в различных отраслях теневой экономики;

♦ низкий уровень опасности – это наемные работники «теневиков», рекитеры и др.

Финансовой базой организованной преступности является криминальный «общак», образуемый доходами от их деятельности: изъятием средств из финансовых ресурсов страны под прикрытием различных фиктивных договоров, контрактов, соглашений, ресурсов банков, перешедших под их жесткий контроль; ресурсов, полученных в результате мошеннических финансовых и трастовых компаний, обмана вкладчиков, не возвратом кредитов, фальшивомонетничества и хищения драгоценных металлов.

В последнее время организованные преступники занялись широкомасштабными операциями по присвоению результатов интеллектуальной деятельности – пиратское использование компьютерных программ, аудио- и видеозаписей, книжной продукции.

При экономике, которая ничего не производит, выгодно торговать только деньгами, особенно валютой. Благодаря этому появилось большое число коммерческих банков и возникли определенные трудности с прокурорским надзором, контролем со стороны Центрального банка Украины, что привело к росту преступных махинаций.

Преступная деятельность особенно остро проявляется в кредитно-финансовых отношениях – это массовое хищение денежных средств с использованием платежных документов, поддельных банковских гарантий, незаконно полученных льготных кредитов, перекачка капиталов в теневую экономику и зарубежные банки, «отмывание» криминальных доходов.

Контроль за преступно полученными финансовыми средствами, которые и составляют основу любой организационной преступности, стал самой большой проблемой для украинских правоохранительных органов. Число выявляемых преступлений в этой сфере постоянной увеличивается.

Значительное влияние на ситуацию оказывает несовершенство существующих банковских технологий и структур обеспечения собственной безопасности. При непосредственном участии коррумпированных должностных лиц осуществляется выбор экспертов стратегически важного сырья, формирования отпускных цен, объемов реализации, распределение валютных средств, полученных от незаконных внешнеэкономических сделок. Огромных объемов достиг вывоз капиталов из страны под видом вывоза наличной валюты

физическими лицами, перевода валютных средств за рубеж под фиктивные контракты и за якобы оказанные услуги по маркетингу и рекламе, невозврата валютной выручки от экспорта товаров и услуг.

Наибольшая доля в экономических преступлениях приходится на финансовые злоупотребления в сфере налогообложения, инициатива свершения которых в 80% случаев исходит от руководителя, который одновременно является владельцем предприятия. При этом в роли соучастника чаще всего выступает бухгалтер, особенно являющийся совладельцем фирмы. В предпринимательской среде сложилось убеждение, что бухгалтер должен обладать двумя основными качествами: сообразительностью и исполнительностью. Считается, что грамотный и излишне честный бухгалтер, все делающий строго по закону, быстро разорит предпринимателя, а ленивый и необязательный подведет его под неприятности более серьезного характера.

Ущерб и угрозы интересам предпринимателя могут быть нанесены в результате недобросовестных действий конкурентов, невыполнением партнерами, заказчиками, поставщиками, клиентами своих обязательств по оплате контрактов, поставке товаров. Они могут исходить также от кризисных явлений в экономике, непредсказуемых изменений конъюнктуры рынка, стихийных бедствий, управленческой некомпетентности, социальной напряженности и, наконец, от неблагоприятной экономической политики государства.

Факторы, влияющие на уровень безопасности предприятия могут быть внутренними и внешними, экономическими и не-экономическими, объективными и субъективными. Существуют три внешних и глобальных источника угрозы такому существованию.

Во-первых – это неблагоприятная для предприятия экономическая политика государства, манипуляции которого с целью регулирования экономики учетной ставкой, валютным курсом, ставками таможенного тарифа, налогов могут в ряде случаев противоречить производственной, коммерческой и финансовой политике предприятия. Реальную опасность для предприятия также представляют административное притеснение, насильственное сужение сферы товарно-денежных отношений, нарушения со стороны государственных органов законов, регламентирующих предпринимательскую деятельность, превышение ими установленных полномочий во взаимоотношениях с предприятием, необоснованное вмешательство в его производственную, финансовую и коммерческую деятельность, различные формы посягательства на собственность предприятия.

При выходе на внешний рынок предприятие может подвергнуться негативному воздействию из-за неблагоприятной экономической политики иностранных государств. Серьезную угрозу для развития предприятия могут представлять политически мотивируемые действия по свертыванию или ограничению экономических связей. Экономи-

ческие санкции ведут к взаимному недоверию и, подрывая материальную основу взаимоотношений, дестабилизируют безопасность в области экономики не только на межгосударственном уровне.

Все большее распространение получают экономически мотивируемые действия по свертыванию или ограничению международных государственных связей, например, протекционизм в международной торговле.

Вторым источником внешней угрозы для предпринимательства являются действия недобросовестных конкурентов, к которым относятся:

- нарушения прав конкурентов на промышленную собственность – это систематическое скрытое использование наименований конкурента, несанкционированное производство его продукции, раскрытие секретов торговли и производства, промышленный шпионаж;
- подрыв репутации конкурента путем распространения ложных сведений, дискредитирующих предприятие, продукцию, торговую деятельность конкурента; мошенническая и обманная реклама;
- дезорганизация производства конкурентов путем сманивания и подкупа их рабочих и служащих для завладения секретами торговли и производства;
- прочие недобросовестные действия, такие как дискриминация конкурентов, бойкот, демпинг.

Третий внешний источник угроз – кризисные явления в мировой экономике, которые переходят из страны в страну через каналы внешних экономических связей. Интеграция Украины в мировую экономику порождает зависимость украинских коммерческих предприятий от происходящих в мире экономических процессов, связанных со структурной перестройкой, падением цен, спроса и цен на энергоносители и др. По мере вхождения национальной экономики в мировую усиливается ее подверженность и влиянию внешних факторов.

Большой угрозой для предпринимательства является недобросовестная конкуренция, которая особенно опасна для честной промышленной и торговой практики. Согласно международно-правовым нормам различаются три вида недобросовестной конкуренции:

- ♦ когда коммерческую деятельность одной фирмы стараются выдать потребителю за деятельность другой;
- ♦ дискредитация коммерческой деятельности с помощью распространения ложной информации;
- ♦ неправомерное использование обозначений, вводящих потребителя в заблуждение.

Существующие на Западе законодательные акты по товарным знакам, фирменным наименованиям, недобросовестной конкуренции определяют конкретную ответственность за следующие действия:

- подкуп покупателей конкурентов;
- выяснение коммерческих тайн конкурента путем шпионажа или подкупа его служащих;
- установление дискриминационных коммерческих условий;
- тайный сговор на торгах и неофициальное создание тайных картелей;
- бойкотирование торговли другой фирмы для противодействия или недопущения конкуренции;
- продажа товаров ниже себестоимости (демпинг) с намерением противодействовать конкуренции или подавить ее;
- копирование товаров, услуг, рекламы или других атрибутов коммерческой деятельности конкурента и т.д.

Формы недобросовестной конкуренции

Прежде всего это экономическое подавление, к которому относятся различные средства и способы ограничения деловой практики, компрометация фирм конкурентов, их руководителей, шантаж персонала, срыв сделок, парализация деятельности путем использования СМИ и мафиозных связей в государственных органах.

Широко используется промышленный шпионаж, который подразумевает противоправное завладение коммерческими средствами конкурента для извлечения собственной выгоды. К шпионажу прибегают в том случае, если информация о конкурентах, поступающая по легальным каналам, не дает полного и точного ответа на интересующий администрацию предприятия вопрос. Большинство серьезных предпринимателей считает, что применять шпионаж неэтично, однако многие компании все-таки прибегают к услугам коммерческих шпионов. Это облегчается тем, что появившаяся на рынке новая техника подслушивания делает промышленный и коммерческий шпионаж намного более эффективным.

Следует отметить, что сумма, которую обычно недобросовестные конкуренты предлагают за выдачу ценной информации, намного превышает должностной оклад сотрудника данной фирмы. Таким образом, подписка о неразглашении тайны вовсе не является гарантом полного ее сохранения.

Еще одной формой, в которой проявляется недобросовестная конкуренция, является прямое физическое подавление – преступные посягательства на жизнь и здоровье персонала предприятия.

Основные методы физического подавления конкурента

♦ организация ограблений и разбойных нападений на офисы, производственные и складские помещения, хищения грузов;

♦ уничтожение материальных ценностей и недвижимости конкурента путем поджогов, взрывов и т. п.;

♦ физическое устранение руководителей, захват заложников.

Наиболее активно в Украине проявляется криминализация и недобросовестная конкуренция в финансовой сфере.

Организация системы безопасности любого коммерческого предприятия строится на следующих четырех уровнях:

1. административный уровень, включающий управленческие решения, необходимые для обеспечения бесперебойного функционирования объекта.

2. оперативный уровень, состоящий из мероприятий по обеспечению безопасности предприятия специфическими средствами и методами.

3. технический уровень, предполагающий использование современных технологий в сфере обеспечения всех видов безопасности.

4. режимно-пропускной уровень, включающий систему физической безопасности, в том числе охрану финансовых, интеллектуальных и материально-технических ресурсов предприятия. При этом защита территории состоит из следующих основных компонентов:

- механической системы защиты;
- устройств оповещения о попытках вторжения;
- оптической (телевизионную) системы опознания нарушителей;
- оборонительной системы – звуковая и световая сигнализация;
- центрального поста управления охраны;
- персонала патрулей, постовых, дежурных, мобильных групп быстрого реагирования, операторов.

Эффективная охрана собственности возможна лишь при достаточной автономии деятельности охраны.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.16. Конкуренция и безопасность

Конкуренция как неизменный атрибут всего живого приобрела цивилизованную форму и сместилась в экономическую сферу жизнедеятельности человека.

Экономическая конкуренция

Всякая предпринимательская инициатива, в условиях рыночной экономики, неизбежно попадает под воздействие конкуренции, как одного из основных условий эволюционного развития общественных отношений.

Конкуренция может существовать в различных формах: *соревнование*, как наиболее цивилизованная форма – аукционы, тендеры, биржи; *борьба*, также цивилизованная форма конкуренции в

рамках закона, но связана с подавлением и уничтожением конкурентов посредством применения новых технологий, освоения новых рынков сбыта, ценовой политики; *война* – это недобросовестная конкуренция, физическое воздействие, вооруженные конфликты.

По украинскому законодательству экономическая конкуренция – это соревнование между субъектами хозяйствования с целью получения, благодаря собственным достижениям, преимуществ над другими субъектами хозяйствования. Потребители и субъекты хозяйствования имеют возможность выбирать между несколькими продавцами и покупателями, а отдельный субъект хозяйствования не может определять условия обращения товаров на рынке (см. ЗУ «О защите экономической конкуренции»).

Теневая экономика

Одной из основных тенденций, которые наблюдаются в коммерческой сфере деятельности общества, является тенизация экономики. Кроме конкурентного состязания отдельных товаропроизводителей и отраслей, существует также и соперничество двух сфер экономики – законной и теневой, которые сращиваются, взаимопереплетаются и функционируют неразрывно. При этом капитал может мигрировать из официальной экономики в теневую и обратно.

Конкурентная борьба и тенизация экономических отношений оказывает двойственное влияние на предпринимателей.

Предприниматель, работающий в рамках закона на контролируемом государством рынке, сталкивается с конкуренцией со стороны предпринимателей, использующих незаконные методы: контрабанду, уклонение от уплаты налогов, незаконное, следовательно бесплатное, использование авторских прав, взятки, направленные на «упрощение» разрешительной системы государства, получение госзаказов, лицензий и прочих выгод. При этом честному предпринимателю выдержать конкуренцию со стороны коллег, нарушающих закон, становится не возможным, если они способны наполнить рынок товарами в объеме адекватном платежеспособному спросу. Достигая этого уровня они либо вытесняют с рынка законопослушных предпринимателей, либо последние тоже переходят к использованию незаконных методов. Об этом свидетельствует то, что подавляющее число предприятий при осуществлении одинаковых хозяйственных операций используют и одинаковые схемы уклонения от налогов. Причем распространение таких схем после очередного изменения законодательства происходит очень быстро путем использования бартера, оффшор, векселей, фиктивных фирм, обналичивания под маркетинг, частных предпринимателей и других ухищрений.

При конкурентной борьбе в условиях тенизации получить большую прибыль возможно только через контрабандные либо другие нелегальные схемы. С легальной экономикой конкурирует также и

черный рынок – рынок товаров, запрещенных к обращению либо реализуемых без получения разрешения со стороны государства – это торговля наркотиками, оружием, людьми, незаконные валютные операции и др. Норма прибыли на черном рынке наиболее высока, но настолько же высока и степень риска потери капиталов, инвестируемых в производство и торговлю «черными» товарами и услугами.

Теневая экономика – это система отношений, которая постоянно самовоспроизводится и развивается. История ее возникновения уходит своими корнями в далекое прошлое, когда вместе с законами появились и их нарушители. Поэтому экономические преступления имеют наиболее легко преодолимый психологический барьер. Например, рабочий, который ворует на своем заводе какие-нибудь детали, может не считать себя виновным в краже, так как где-то воруют миллионами, а ему зарплату не платят. Примерно такими же психологическими установками руководствуются и предприниматели, которые понимают, что соблюдение законов ставит их в невыгодное положение по отношению к конкурентам.

Теневые отношения в экономике с одной стороны позволяют значительно повысить прибыльность бизнеса, а с другой – увеличивают степень риска. Они становятся для предпринимателя и врагом, и союзником одновременно.

Национальной особенностью борьбы с теневой экономикой является постоянное декларирование со стороны государства необходимости остановить развитие теневых отношений в экономике страны. Для этого ежегодно принимаются различные законы, постановления, указы, распоряжения, которыми утверждаются концепции, программы, даются поручения многим ведомствам и министерствам, чиновники которых погрязли в коррупции. При этом реальная борьба ведется против криминалитета и некоторых конкурентов, а условия функционирования теневой экономики, как конкурентной среды, не уничтожаются.

Недобросовестная конкуренция

Недобросовестная конкуренция – это любые действия, противоречащие правилам, торговым и другим честным обычаям в предпринимательской деятельности (ст. 1 Закона Украины «О защите от недобросовестной конкуренции»). Честность в отечественном предпринимательстве еще не стала правилом, а является скорее исключением. Именно поэтому данный закон изначально представлялся многим как мертворожденный.

Закон определяет следующие виды недобросовестной конкуренции:

1. Неправомерное использование чужих обозначений, рекламных материалов, упаковки, при которых товары на «черном» и «сером» рынках реализуются в основном с неправомерным употреблением всемирно известных брендов и торговых марок.

2. Неправомерное использование товара другого производителя – пиратство. Особенно это касается незаконного производства и экспорта CD, по которым Украина занимает одно из первых мест в мире

3. Копирование внешнего вида изделия. Такие действия, как и определенные в первых двух пунктах, частично ограничиваются также и системой законов о защите интеллектуальной собственности: «Об авторском праве и смежных правах», «Об охране прав на знаки для товаров и услуг», «Об охране прав на промышленные образцы», «Об охране прав на открытия и полезные модели» и многими другими нормативными актами. Ответственность за такие нарушения предусмотрена Кодексом Украины об административных нарушениях (ст. 164/3 «Недобросовестная конкуренция»).

4. Сравнительная реклама – действия запрещенные Законом Украины «О рекламе» (ст. 8 «Общие ограничения рекламы», ст. 10 «Недобросовестная реклама»).

5. Дискредитация хозяйствующего субъекта путем так называемого, «черного» PR. Подобная «антирекламы» развивается специалистами привлеченными для проведения очередной предвыборной кампании, после окончания которой они перемещают свою активность в сферу экономики и маркетинга.

6. Купля-продажа товаров, выполнение работ, предоставление услуг с принудительным ассортиментом, когда некоторый ходовой товар можно купить с нагрузкой в виде какого-нибудь неликвида путем предложения различных призов и подарков, стоимость которых включается в стоимость основного товара и оплачивается самим клиентом.

7. Склонение к бойкоту хозяйствующего субъекта.

8. Склонение поставщика к дискриминации покупателя (заказчика).

9. Склонение хозяйствующего субъекта к расторжению договора с конкурентом.

10. Подкуп работника поставщика.

11. Подкуп работника покупателя.

(Ответственность за действия, предусмотренные пп. 7-11 могут быть квалифицированы как преступные в соответствии с УК ст. 364 «Злоупотребление властью или служебным положением», а по пп. 10-11 и по ст. 368 «Получение взятки», 369 «Дача взятки»).

12. Достижение неправомерных преимуществ в конкуренции предпринимателями, занимающимися сокрытием доходов от налогообложения, а также использующих любые другие незаконные методы ведения бизнеса.

Перечисленные методы недобросовестной конкуренции завуалировано используются на отечественном рынке для продвижения

товаров, как самими товаропроизводителями (посредниками), так и рекламными компаниями.

Добросовестная конкуренция

Украинское законодательство не содержит определения видов добросовестной конкуренции, а в Законе Украины «Об ограничении монополизма и недопущении недобросовестной конкуренции в предпринимательской деятельности» дано следующее определение: конкуренция – это соревновательность предпринимателей, когда их самостоятельные действия ограничивают возможности каждого из них влиять на общие условия реализации товаров на рынке, и стимулируют производство тех товаров, в которых нуждается потребитель. Исходя из правового принципа, *что не запрещено законом, то разрешено,* добросовестная конкуренция – это:

1. Управление качеством: улучшение качества с одновременным увеличением цены; улучшение качества без увеличения цены; снижение качества с одновременным снижением цены;

2. Ценовая политика: повышение цены, снижение цены, система скидок;

3. Управление прибылью: управление доходами, управление расходами;

4. Реклама: реклама в СМИ, упаковка и дизайн;

5. Создание бренда.

6. Расширение рынка сбыта: организация дилерской сети, диверсификация товарных потоков, слияние, поглощение.

Вышеперечисленные приемы могут быть добросовестными, если они не противоречат законодательству.

Монополия

Конкуренции разрушается с появлением губительного воздействия монопольных образований, существование которых несло, несет и всегда будет нести явную и скрытую угрозу для всякого общества. Это послужило толчком к созданию антимонопольного законодательства. Экономическая конкуренция, как необходимое условие естественного отбора несвязанных товаропроизводителей, стала всячески оберегаться и отдельными государствами, и международным законодательством.

Законом Украины «О защите экономической конкуренции» установлено, в частности, что субъект хозяйствования занимает монопольное (доминирующее) положение на рынке товара, если его часть превышает 35% и, если он не докажет, что испытывает значительную конкуренцию. Монопольным также может быть признано положение субъекта, если его часть на рынке составляет 35% и меньше, но он не испытывает значительной конкуренции, например вследствие сравнительно небольшого размера частей рынка, которые принадлежат конкурентам.

Монополизированные рынки как объект демонополизации также рассматриваются с точки зрения наличия и размеров искусственно созданных барьеров вступления предприятий на такие рынки. Данные барьеры, как правило, возникают вследствие дискриминации предпринимателей со стороны государства и антиконкурентных действий со стороны отдельных предпринимателей.

Дискриминацией со стороны органов власти считается:

• запрет и ограничения создания новых предприятий в какой-либо сфере деятельности, а также установление ограничений на проведение отдельных видов деятельности;

• принуждение предпринимателей к приоритетному заключению договоров, первоочередной поставке товаров определенному кругу потребителей;

• принятие решений про централизованное распределение товаров, которое обеспечивает монопольное положение на рынке определенным предпринимателям;

• установление запрета на реализацию товаров, произведенных в одном регионе страны, в других регионах;

• предоставление отдельным хозяйствующим субъектам налоговых, кредитных и других льгот, бюджетных дотаций и субсидий, если это приводит к монополизации рынка отдельных товаров;

• ограничение прав хозяйствующих субъектов относительно приобретения и реализации товаров, в том числе путем установления квот, лицензий во внешнеэкономической деятельности, таможенных тарифов;

• введение ограничений на инвестиции, в том числе иностранные.

Конкуренцию также могут сдерживать:

♦ государственное регулирование цен и тарифов.

♦ неблагоприятные условия для предпринимательской деятельности (большие налоги, неконвертированность национальной валюты, сложность и противоречивость законодательства).

♦ ограниченный доступ на валютные рынки.

♦ недостаточно развитая банковская система и рыночная инфраструктура.

Демпинг

Генеральное соглашение о тарифах и торговле от 1947 г. (ГАТТ) определяет демпинг как распространение товаров одной страны на рынке другой по цене ниже нормальной, если оно причиняет или может причинить значительный вред производству, основанному одной из стран-участниц, или существенно замедляет создание национальной продукции (ст. 6). Нормальной цена не признается если она ниже цены на соответствующее изделие, применяемой при обычных коммерческих операциях к аналогичному товару, реализуемому в стране экспортера.

Из определения следует, что в качестве основного критерия демпинга используются цены внутреннего рынка, а в случае их отсутствия допускается использование цен экспорта в третьи страны, но при этом сопоставление должно производиться с наиболее высокой экспортной ценой.

Международный антидемпинговый кодекс, принятый на конференции по тарифам стран-участниц ГАТТ в 1967 г. в Женеве предусматривает включение в соответствующее законодательство отдельных стран параграфа о «нанесенном ущербе» предприятиям в импортирующей стране и представлении доказательств об этом.

В антидемпинговом законе, принятым в Австрии в 1962 г., впервые приведены количественные параметры демпинга: для экспортной цены, если она на 20% и более ниже, чем на внутреннем рынке страны происхождения товара, или минимум на 8% ниже мировой цены.

Демпинг – это один из классических приемов конкурентной борьбы, целью которого, как правило, является завоевание рынка, оттеснение конкурентов или доведение их до банкротства. При этом демпинг подразумевает реализацию товаров с запланированным убытком, который должен быть в последствии компенсирован за счет завышенных монопольных цен. Законодательство Украины не содержит ограничений по поводу минимальных цен на продукцию отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке (исключение составляют некоторые группы подакцизных товаров, а также товары, реализуемые по бартеру). Демпинг может вполне легитимно применяться национальными компаниями в пределах таможенных границ, особое для «раскрутки» новых торговых марок и брендов. После того как потребитель «привыкает» к новому продукту, цена на него значительно возрастает.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.17. Безопасность при поиске партнеров

На первое место при деловых отношениях, как правило, ставится надежность и пунктуальность партнера. Затем уже следуют такие факторы, как качество товара, цена и финансовые условия. Таким образом, бизнесмен прежде всего хочет быть уверен в своем партнере.

Опыт показывает: мало кто из принимающих финансовые и имущественные решения, понимает с чего начинается экономическая безопасность его фирмы. Практические действия по защите денежных и товарных средств фирмы начинают предприниматься лишь после их утраты.

Первое правило: нужно всегда сомневаться в **партнере.** Сомнение – первый и нормальный шаг предпринимателя при подготовке любой сделки. Прежде, чем вступать в отношения с любой фирмой в Украине

или за рубежом, необходимо выяснить ее платежеспособность и репутацию. Выгодные условия предлагаемой сделки, презентабельность офиса, машины или рекламного проспекта будущего партнера не должны ввести бизнесмена в заблуждение об истинных намерениях и финансовых возможностях. Элементарная осмотрительность убережет не только от заведомо криминальных посягательств, но и от ущерба, который может нанести малоопытный партнер. Имеется много случаев среди должников, взявших товар на реализацию, но не сумевших его сбыть и расплатиться.

Второе правило: необходимо изучить потенциального партнера. Следует как можно больше узнать о фирме, с которой предстоит иметь дело, пока она относится к «потенциальному партнеру», а не «злостному должнику». Такое изучение можно проводить самостоятельно и через специализированные информационные агенства.

Для самостоятельного изучения предстоит отказаться от ложной скромности и не стесняться задавать партнеру вопросы, ответы на которые подтвердили бы его надежность. Не нужно опасаться проявлять интерес к финансовому состоянию и репутации партнера. Если его помыслы чисты, то к вопросам своего коллеги он отнесется с пониманием и правильно оценит его действия по обеспечению собственной экономической безопасности.

Если же будущий партнер уклоняется от предоставления о себе более полной информации, то сможно своевременно увидеть истинную перспективу отношений с ним. В некоторых случаях уже сами дополнительные вопросы отпугнут мошенника от выбранной жертвы и он пойдет искать более доверчивого простака. Современные мошенники не работают «на авось» и, если какая-либо фирма попала в поле зрения серьезных аферистов, то подготовятся они тщательно. Они предоставят запрошенную информацию и уже от ее анализа будет зависеть правильный вывод. На этом этапе изучения партнера многие ошибаются: из предоставленных партнером данных только некоторые проверить несложно, и именно они окажутся правдивыми. На другие сведения, которые проверить уже хлопотнее, как-бы автоматически распространяется доверие. На это и расчитывают мошенники. Они отличные психологи. И если не поити в своей проверке дальше того, что лежит на поверхности, можно стать их «клиентом».

Если обманутые бизнесиены проанализируют историю своих отношений с мошенниками, то они увидят, что в благополучном исходе сделок их убедил сам мошенник. Но, как ни странно, они вновь и вновь наступают на те же грабли в отношениях со следующими фирмами и безнадежные дебиторские задолженности нарастают.

Третье правило, главное: о партнере надо знать как можно больше, но как можно меньше от его самого.

Изучать партнера собственными силами можно, но это обходится дорого и времени занимает много. Поэтому бизнесмены, инвесторы, кридиторы изучают своих партнеров через специальные информационные агенства, которые целенаправленно собирают, обрабатывают и продают информацию о репутации и финансовой надежности субъектов предпринимательской деятельности. Эта информация продается клиентам в виде бизнес-справок. В различных странах и агенствах эти справки называються по-разному, но ее содержание одно: в ней содержится информация об интересующем предприятии, необходимая для принятия обоснование решения о целесообразности вступления в деловые отношения и выбора правильной финансовой схемы.

Если руководитель предприятия намерен проводить проверку собственными силами, то прежде всего, необходимо иметь, если не службу экономической безопасности, то хотя бы одного специалиста. Как правило, такие обязанности на фирме выполняют бывшие сотрудники МВД с оперативными навыками и неутраченными личными связями.

Самой распространенной ошибкой при организации работы службы экономической безопасности является неправильная постановка задачи, когда ее специалисты собирают все, что можно об интересующей фирме, а не то, что нужно. Целью сбора информации должны быть те данные, которые объективно характеризуют надежность партнера, и на основе которых руководитель или финансовый менеджер сможет обоснованно принять решение о вступлении в деловые отношения либо об отказе от сомнительного партнерства.

Данные, собираемые о партнере, должны иметь некоторую минимально достаточную совокупность. Абсолютно все данные о партнере ложными не бывают. Существуют только два варианта: либо данные достоверны, либо правдивы некоторые. Достоверными всегда оказываются легко проверяемые. Поэтому, проверять следует не выборочно, а в совокупности. Именно этим и занимаются бизнес-агенства. Они собирают и анализируют следующие сведения:

- название предприятия;
- наличие государственной регистрации;
- история перерегистраций;
- юридический и фактический адрес, номера тел. и факс;
- правовая форма и форма собственности;
- код ОКПО;
- уставный фонд, учредители и их доли;
- официальные сведения об администрации;
- банковские реквизиты;
- основные виды деятельности;

• собственное и арендуемое имущество;
• материнские и дочерние компании;
• финансовые показатели за последний и предыдущие периоды;
• экспорт и импорт;
• налоговая и кредитная дисциплина;
• участие в арбитраже в качестве ответчика;
• корпоративные связи и участие руководителей и учредителей в руководстве и учредительстве других предприятий.

Даже добропорядочная фирма в разные периоды и по разным стечениям обстоятельств может испытывать различные затруднения: финансовые, производственные, сбытовые, организационные и прочие. Поэтому важно знать в какой ситуации партнер будет находиться в период исполнения своих обязательств. Например, именно во время реализации намеченной сделки партнер должен погасить кредит или в этот период он будет проводить реконструкцию производственных помещений, или вступит в силу какое-нибудь законодательное новшество, например лицензирование его вида деятельности или обязательное увеличение уставного фонда (это довольно часто случается с банками и страховыми компаниями). Все это нормальные явления, но они могут отразиться на платежеспособности партнера, на своевременности (а то и на возможности вообще) выполнить им свои обязательства.

Поэтому проверку обязательно должен дополнить анализ предстоящих рисков сотрудничества с конкретным партнером в реальных условиях, в определенный период.

После этого можно выбрать оптимальное соотношение наибольших выгодности и безопасности сотрудничества, если, конечно, не будет установлено, что ни в какие отношения вступать с фирмой вообще недопустимо.

Анализ сведений о партнере

Название. Система регистрации предприятий допускает такую ситуацию, когда в пределах, например, Киева, можно одновремено в нескольких районах зарегистрировать несколько фирм с одинаковым составом учредителей, формой собственности и названием.

Некоторые фирмы при регистрации используют части наименований известных компаний, иногда просто известные наименования, но в другом написании, например с дефисом или раздельным написанием. Иногда изменяется одна буква или добавляется приставка. Совпадение по названию с известной фирмой, как правило делается преднамеренно, чтобы ввести в заблуждение будущих контрагентов. Некоторые даже умудряются зарегистрироваться с использованием полного или сокращенного наименования государственного органа.

Разницу в написании названия на слух уловишь сложно, а вот в регистрационных документах увидеть можно. Хотя некоторые машенники имеют даже схожий адрес и обслуживаются в том же банке, что и его добропорядочный двойник.

Если у фирмы название не громкое, но она имеет двойника и по названию и по учредителям – это уже повод для размышления: для чего создан этот двойник?

Встречаются среди мошенников и люди с юмором. Иногда они не просто дают название своим фирмам, а откровенно издеваются над слепостью своей будущей жертвы. Известен случай, когда руководитель одной машеннической иностранной фирмы, делал достаточно выгодные по ценам предложения, но на условиях предоплаты. Его фирма называлась «Cherniy Nal». Естественно, что американский чиновник, который регистрировал эту фирму, не мог знать, что на русском языке, а вернее на русском бизнес-слэнге, это название означает «черный нал».Конечео он не смог бы зарегистрировать фирму с названием «блэк кэш». Кроме того, новоявленный бизнесмен был в одном лице учредителем, руководителем и единственным работником фирмы. Выводы понятны. Другой подобный случай: директор одной российской фирмы с названием «Акволабеан» долго умудрялся «кидать» доверчевых бизнесменов, пока его не разоблачили. После разоблачения он цинично заявлял, что свои намерения никогда не скрывал, они заложены в названии фирмы, которое нужно прочитать наоборот.

Наличие государственной регистрации. Если фирма не существует юридически, не является субъектом предпринимательской деятельности –дальнейшая проверка вообще ни к чему. Если кто умудряется попасть на удочку неюридического лица, то и арбитраж ему не поможет: иски к несуществующим юридическим лицам не принимаются. А раз нет решения арбитража, то и списать такую задолженность, как безнадежную, не возможно. Единственный путь восстановления справедливости – заявление в УБЭП, но это уже ради наказания обидчика, которого может и найдут, и может быть даже посадят, но украденные деньги он уже не вернет.

Перерегистрация может рассказать о многом. Если из состава учредителей вышел один человек, пришел другой и при этом увеличился уставный фонд, то, скорее всего, он намерен развивать фирму. Если предприятие систематически проводит перерегистрацию в связи с изменением местонахождения, то, скорее всего, оно избегает упорядоченных длительных отношений с одной и той же налоговой инспекцией. Если состав учредителей сменился полностью, а уставный фонд не увеличился, это должно насторожить: может полностью измениться и поведение фирмы.

Главное без чего не может действовать мошенник – это без доверия к нему. Но доверять фирме, которой от роду 2-3 месяца, станут немногие. Поэтому все чаще приходится сталкиваться с тем, когда вместо регистрации новой, мошенник перекупают уже действующую фирму с наработанными контактами. Поскольку фирму знают, то и доверяют ей, отгружая большие партии продукции без предоплаты, что собственно и требуется мошеннику.

Если периодически не проверять своих партнеров, то не возможно узнать своевременно о смене хозяина фирмы. А такая смена всегда изменяет и саму фирму. О репутации нового владельца можно узнать исходя из истории его деятельности в других фирмах, что позволит предотвратить возможную махинациюеть.

Адрес партнера. В каждом городе существует несколько адресов, по которым юридически прописано большое число фирм. Вообще само существование понятий юридический адрес и фактический порождено всеобщим национальным абсурдом. Всем известно, что искать фирму по юридическому адресу в 80% случаев бесполезно. Многие фирмы регистрировались по домашнему адресу учредителя, квартира которого может быть давно перепродана, но адрес продолжает фигурировать во всех документах и органах. При этом ничего не подозревающие жильцы получают странные деловые письма и претензии от каких-то кредиторов.

Государственная регистрация не требует предоставления данных о дополнительных адресах помещений, которые могут арендоваться или приобретаться фирмой уже после регистрации. Но нормальная фирма не может существовать без помещений. Если не по юридическому адресу, то где-то офис все-таки находится.

Мошенники не могут пригласить «клиента» на переговоры в свой фактический офис-комнатушку, куда, в случае чего, можно заявиться и без приглашения. Поэтому обычно переговоры назначаются на территории будущей жертвы. Такая ситуация очень удобна для занятого биснесмена – не надо терять лишнее время.

Желательно хотя бы спровоцировать ситуацию и сообщить партнеру о готовности появиться у него в офисе через час. В этом случае машеннику придется «выкручиваться» и он предложит варианты. *Первый* – партнер может сослаться на ремонт в своем офисе и даже привести адрес, по которому идет реальный ремонт. Другой вопрос, что помещения эти принадлежат совсем другой фирме. *Второй* – мошенник не готов к такому повороту и под каким-нибудь предлогом переназначает встречу на день-два позже. После чего он примет будущую жертву в снятом на пару дней помещении, где даже будут все традиционные офисные атрибуты.

Если бы знать, что приглашены в такой «однодневный» офис, то и дальнейшие действия были бы соответствующими. В сценарий допол-

нительно может входить и такой трюк: как раз в присутствии «клиента» раздается звонок «из Лондона» и машенник, оперируя шестизначными суммами, будет согласовывать на какой счет ему из этого самого Лондона удобнее получить валюту. Расчет простой – после услышанного должно быть просто стыдно сомневаться в партнере и задавать ему лишние вопросы.

Необходимо проверить как долго находится изучаемая фирма на указанном ею адресе (3 дня или 3 года), действительно ли там бывают сотрудники или кто-то для декорации дежурит на телефоне, не лишне узнать, где находилась фирма раньше и не беспокоят ли нового хозяина этого офиса кредиторы предыдущего владельца.

Часты случаи, когда руководители крупных предприятий перечисляли авансом крупные суммы на покупку товара другой фирме, которую находили. по объявлению в газете. Созваниваются по указанным телефонам и доволые предложенной ценой лично выезжают в Киев для подписания контракта. Помещение, где состоится встреча, находится в большом офисном здании, встречает гостей сам директор, кофе подает секретарь. Все как в солидной организации. Покупателю даже показывают складские расписки с двух заводов, где якобы находится товар.

Согласовали все вопросы, выпили по рюмочке коньяка и довольный «покупатель» отбыл домой. Прибыв в свой офис прямо с вокзала, он распорядился перечислить предоплату. Поставка – несколько вагонов, сумма громадная. Во второй половине дня он решает сообщить о выполненном перечислении и набирает киевский номер, но телефон не отвечает до самого вечера. На следующий день с утра он уже у дверей знакомого офиса, но помещение оказывается пустым. Распросы в соседних офисах результата не дают – исчезнувшая фирма светилась там всего пару дней. Только тогда обманутый покупатель начинает наводить справки о тех, с кем подписал договор. И выясняет, что фирма была зарегистрирована на украденные паспорта (скорее всего просто проданные их владельцами). Учредителем оказывается пенсионер-инвалид, заявший, что никакую «хвирму» в глаза не видел. Обнаружилось и то, что таким же образом и в тот же день кинули еще одну подобную фирму. Встреча с ее руководителями состоялась в том же офисе в тот же день, но с утра.

Проверка принадлежности телефонов и факсов может дать многое. Если партнер заявляет, что занимается торговой, производственной или посреднической деятельностью, то у него неизбежно должен быть интенсивный обмен документами по факсу. Без него он просто не может работать, факс целый день должен быть загружен. Зависать в таких объемах стороннему пользователю на своем факсе не позволит ни одна фирма. Так вот, если переписка ведется не с собственного факса, то вся бурная деятельность партнера, скорее всего, фикция.

Номер телефона может оказаться и домашним номером нанятого диспетчера. А ничего не подозревающая будущая жертва будете думать, что общаетесь с секретарем. Диспетчер с готовностью примет информацию, но соединить с шефом не сможет. Обычно он и местонахождения своего нанимателя не знает.

Правовая форма и форма собственности. Юридический статус партнера определяет многие важные моменты как при заключении контракта с ним, так и в путях разрешения возможных конфликтов. Уставный фонд у общества с ограниченной ответственностью гораздо меньше, чем у акционерного общества, а вот ограничений по обязательствам никаких и у тех, и у других. От вида предприятия зависит и то, какие должности имеют право подписывать финансовые документы, к которым относится и главный документ – контракт.

Зная статус и форму компании, можно оценить публичную доступность финансовых показателей компании. В подавляющем большинстве стран предприятия с акционерным капиталом обязаны публиковать годовые балансы и отчеты о прибылях и убытках, а вот заполучить данные о предприятиях других форм собственности уже сложно. В законодательстве большинства стран требования по ревизии фирм с персонифицированным капиталом, т.е. неакционерных обществ, значительно смягчены. Поэтому, если предстоит имееть дело с иностранцем, следует обратить внимание на приставку к названию компании, которая указывает на ее правовой статус. В США, например, акционерному обществу соответствует понятие корпорации, в названии будет присутствовать слово Corporation (Corp.), во Франции – анонимное общество – Societe anonyme, в Великобритании два вида – общеизвестное Joint Stock Company и публичная компания с ограниченной ответственностью – Public Limited Liability Company (Pic.). Индивидуальные предприниматели, полные товарищества, коммандитные общества и общества с ограниченной ответственностью имеют свои особенности в разных странах, но в основном публиковать свои финансовые показатели они не обязаны. Следовательно добыть их финансовые показатели гораздо сложнее. Кроме того, необходимо знать некоторые юридические особенности. Например, если подписывается договор с польской компанией, имеющей правовую форму «партнерство», то необходимо знать, что партнерство – это договор о совместной деятельности без создания юридического лица. Контракты партнерства правомочны только при наличии подписей всех его членов.

В некоторых странах ликвидированная по тем или иным обстоятельствам компания некоторое время продолжает существовать, но не как субъект предпринимательской деятельности, а как субъект права с целью получения ранее возникших долгов и предъявления исков. В этот период фирмой управляют ликвидаторы, которые могут на-

значаться судом или управляющим органом самой компании. Случается, что находясь именно в этой стадии, предпринимаются попытки получения новых авансов от иностранных фирм, за счет которых погашаются собственные задолженности, чтобы не оказаться за долги в тюрьме.

В Украине обязательной публикации подлежат, например, годовые балансы банков и страховых компаний. Финансовые показатели акционерных обществ подлежат публикации при эмиссии ценных бумаг. Но такая информация в одном месте и в одно время сосредоточена лишь в базах агенств, собирающих ее на постоянной основе для будущего возможного использования.

Статистический код Единого государственного реестра предприятий и организаций Украины (ЕГРПОУ), поможет идентифицировать предприятие, если у него окажутся двойники. К тому же код несет в себе признаки, по которым можно определить не зарегистрирована ли эта фирма всего пару месяцев назад. С новичками отношения должны строиться на иных условиях, нежели с долгожителями.

Уставный фонд. Его минимальный размер регламентируется только на момент регистрации и привязан к минимальному окладу, который только в 2000-ом году менялся четыре раза. Но для тех, кто уже зарегистрирован, увеличение уставного капитала в связи с увеличением размеров минимального оклада не предусмотрено. Поэтому уставный фонд некоторых предприятий, зарегистрированных лет 6–8 назад после инфляции может непревышать одной 1 грн. (!). И при таком уставном фонде, иногда еще и на несколько учредителей, предприятие вправе заключать миллионные контракты.

Проверка учредителей необходима, чтобы фирма не оказалась зарегистрированной на подставных лиц, утраченные паспорта или на паспорта давно умерших людей. Например, для получения партии майонеза на завод прибывает фура. Получатель, как и положено, предоставляет доверенность на получение товара. Поскольку продукция скоропортящаяся, завод-производитель вынужден отгружать ее с отсрочкой платежа, и как следствие, имеет постоянные проблемы с должниками. Даже при отсутствии явных поводов для сомнений, завод проводит проверку получателей своей продукции.

Результат проверки одной фуры показал, что доверенность выписана фирмой, учредителем которой является гражданин 1906 (!) года рождения, житель далекого армянского аула (если еще живой, то уж вряд ли что-то соображает), фура арендована в ДТП, директор – гражданин Молдовы, фирма зарегистрирована полтора года назад в глухом закарпатском поселке. Казалось бы, явного криминала нет, но перспективу можно предвидеть. А уж арбитраж с аксакалом можно себе только представить.

Сведения об администрации. Не зная кто является руководителем фирмы, можно оказаться в ситуации, когда подписывается договор с лицом, не имеющим права подписи финансовых документов. В результате такие документы могут быть не признаны действительным руководителем со всеми вытекающими проблемами. Арбитраж в таких случаях может принять решение о приведении отношений в первоначальное положение, но когда вернут перечисленный деньги – это вопрос.

Зная точно кто является руководителем и главбухом, можно контролировать правомочность документов (доверенностей, актов, протоколов, векселей и пр.), подписываемых этой фирмой. Случается, когда у кредитора оказывается вексель, подписанный не директором предприятия, а руководителем филиала, который не наделен правом подписи на векселях. Понятно чем обернется такая невнимательность к статусу и правам подписанта для всей цепочки держателей векселя и всех тех сделок, которые были им оплачены.

Банковские реквизиты партнера. Надо знать, что расчетный счет, куда предстоит перечислить деньги, принадлежит именно тому предприятию, которое подразумевается как партнер. Иногда заказчик получает счет на оплату работ в офисе хорошо известной ему фирмы, а расчетный счет, указанный в счете, принадлежит одноименной личной фирме мошенника.

Может случиться и так, что контрагент не рассчитывается. Бизнесмен обращаетесь в арбитраж и получает решение в свою пользу. Идет в банк контрагента, который был указан в договоре, но оказывается, что должник здесь не числится. Возможен и третий вариант, когда счет действительно принадлежит ответчику, но не является основным. Арбитражно-процессуальный кодекс возлагает на самого истца направление документов (решения и приказа) для исполнения в банк ответчика. Если отправить их в банк указанный должником в договоре, а счет в нем окажется дополнительным, то банк всего лишь обязан сообщить о невозможности списания средств со счета в этом банке, но не обязан передать их в тот банк, где у его клиента находится основной счет. Ожидать от самого должника, что он даст эти данные добровольно безполезно – никакой закон его не обязывает это делать. Вот и оказывается кредитор у разбитого корыта.

Основные виды деятельности. Если товар, который предлагается у продавца «случайный», то его происхождение и качество скорее всего сомнительны. Только самому продавцу известно где, как он хранился, сколько испытал разгрузок-погрузок. Сахар окажется окаменелым, мука с жучком, компьютеры экзотической сборки, медикаменты просроченные и т. д.

О собственности. Зная, какое имущество имеется у партнера (недвижимость, транспорт, оборудование), можно не только сделать

выводы о его деловых масштабах, но и быть уверенным, что в случае арбитража, будет на что наложить арест, если денежных средств на счетах должника не окажется.

Материнские и дочерние компании. Если партнер является дочерним предприятием фирмы, которая находится в предбанкротном состоянии, то можно предположить, что после создания следующей запасной фирмы, преднамеренное банкротство, как схема ухода от кредиторов, будет применено и в этой дочерней фирме. Если иметь дело с компанией, которая состоит из нескольких дочерних предприятий, занимающихся каждая своим направлением, но в совокупности обслуживающие единый процесс, то такой фирме можно доверять без особых проверок.

Следует отметить, что дочерняя компания создается за счет материнского капитала, но по долгам материнской фирмы она отвечает только тогда, когда это оговорено в ее уставе. Но этого никто не далает. По закону дочерняя компания – самостоятельное юридическое лицо, не отвечающее по обязательствам других самостоятельных юридических лиц, которым и является материнская фирма.

Поэтому, даже если партнер является дочерней структурой финансового гиганта, это не гарантия ее собственной платежеспособности.

Финансовыми показателями. Знакомство с ними дает возможность определить финансовый вектор фирмы: развивается она или затухает. Поэтому важно видеть данные не только последние, но и за предыдущие периоды.

Необходимо проанализировать основные показатели баланса, структуру капитала, величину и соотношение кредиторской и дебиторской задолженности, объемы основных средств, оборот.

Существуют общепринятые показатели платежеспособности, которыми пользуются банки, но основные понятия должен иметь и руководитель любого предприятия. Среди таких показателей коэффициенты абсолютной ликвидности и покрытия. Надо хотя бы знать на какие цифры смотреть в балансе и какие на какие поделить, чтобы понять главное: есть у партнера возможность рассчитаться, или, наращивая задолженность, он надеется на небеса.

Налоговая и кредитная дисциплина. Характеризует общую платежную дисциплину предприятия. Если там игнорируются бюджетные платежи, то вряд ли оно аккуратено в расчетах с партнерами, у которых куда меньше возможностей воздействовать на своего должника. В любой момент ему могут закрыть счет в банке.

Арбитраж. Зная как часто партнер оказывается в арбитраже в качестве ответчика можно увидеть до какого предела он способен довести отношения с коллегами. Случается, что в роли ответчика оказывается не только мошенник, но если споры с кредиторами для предприятия стало постоянным процессом, то это говорит само за себя.

Неплохо знать и стиль поведения фирмы в арбитраже в роли ответчика как при рассмотрении самого спора, так и при выполнении решения арбитража. Некоторые фирмы, которые живут сегодняшним днем, а там как повезет, заведомо готовят все для того, чтобы не расставаться с деньгами как можно дольше. Кредитору не дают номер и банк основного счета, или основной счет оголяется, а если кредитор его знает, то другой дополнительный счет переводят в статус основного.

Сведения об участии руководителей и учредителей в руководстве и учредительстве других предприятий. Это важнейшая, хотя и косвенная информация. Она проясняет корпоративные связи и стратегические интересы в бизнесе. Такая информация доступна только информ-агенствам.

Зная сколько, каких, где и как работает фирм под учредительством или руководством тех людей, которые определяют работу інтересующего предприятия, можно многое понять и о нем самом: оценить стиль ведения дел и отношений с партнерами и кредиторами, увидеть интересы людей, определяющих политику данного предприятия, личную порядочность учредителей и руководителей через репутацию других их фирм.

Если в будущем придется искать рычаги воздействия на этих людей в связи с истребованием долга, то знание о наличии у них дополнительных бизнес-пристанищ будет ценнейшей информацией.

Сейчас повсеместно можно наблюдать такие процессы: руководство фирмы сознательно накапливает непомерную задолженость перед поставщиками, активы фирмы сводятся к нулю путем перебрасывания имущества и денежных средств в новые, специально созданные стуктуры (дочерние или «параллельные»), а перед кредиторами предстает якобы разорившаяся фирма. Среди таких лжебанкротов много и в недавнем прошлом широко известных фирм.

Пример: иностранная компания, которая не могла розыскать своего должника, с которым проработали уже 2 года. Каждые 2–3 месяца шли поставки. Украинцы исправно расплачивались. Два последних заказа были особо крупными, поставки иностранец сделал, но прошло 6 месяцев, а получатель не расплатился. Найти его по старым координатам не удалось.

Оказывается учредители этой фирмы еще за полгода до двух последних особо крупных поставок зарегистрировали новую фирму и сейчас в перечне ее продукции присутствует та самая продукция, причем, поставки по импорту новой фирме не производились. Это означает, что новой фирме эта продукция поступила из прежней и если не бесплатно, то за бесценок. Старая же фирма, которая была получателем, хотя и не ликвидирована, но деятельности не ведет. Отвечать по долгам ей нечем.

Жизнь показывает, что украинские предприниматели уже научились, делать деньги, но не умеют их защищать. Когда предприниматель обращается в банк за кредитом, он понимает обоснованность требований банкира о предоставлениии заемщиком о себе полной информации. С заемщика в обеспечение платежеспособности потребуют еще и залог. А когда руководители двух коммерческих фирм намерены подписывать контракт, им неловко затребовать пакет документов и гарантии от своего партнера, который убеждает в своей финансовой состоятельности посредством «вторичных финансовых признаков»: марка машины, костюм, напитки на столике и пр.

Особого внимания заслуживает тема безграничного доверия отечественных предпринимателей к иностранцам. Это связано с тем, что первооткрывателями рынков Украины традиционно являются не компании с солидной мировой репутацией, а малоизвестные даже у себя на родине, мелкие частные фирмы, осуществляющие высокорискованные сделки, при которых можно заработать большие быстрые деньги.

Зачастую респектабельный президент иностранной компании оказывается ее единственным сотрудником. Такой пустышкой, например, оказалась фирма-соучредитель украинско-американского СП «Борщаговский химфармзавод». Будучи в одном лице и учредителем, и руководителем, и единственным сотрудником фирмы, расторопный американец успел сделать состояние на полученных дивидендах, так и не внеся при этом в уставный фонд того обрудования, на которое рассчитывала украинская сторона. Он оказался «бывшим нашим» и прекрасно знал как обмануть своих бывших соотечественников.

Чаще всего на удочку иностранцев попадаются руководители государственных и бывших государственных, ныне приватизировавшихся предприятий. Они легче расстаются с деньгами и продукцией собственных предприятий, чем их коллеги, начинающие бизнес с нуля и на свои кровные.

Пример: директор одного металлургического гиганта, нынче ЗАО, умудрился отправить целое судно проката заокеанскому покупателю на условиях оплаты по факту поставки. Денег он ждет до сих пор, все реквизиты получателя оказались вымышленными, а директор строчит жалобы в МВД. Хочет, чтобы его коммерческую безграмотность спасало государство – искало его должника и, понятно, за счет налогоплательщиков.

В аналогичном положении оказываются и те, кто перечислил деньги «партнерам», чьи счета оказались в банках, зарегистрированных в оффшорах. Розыскать должника там трудно даже Интерполу. Но вот узнать о том, что адрес банка-получателя находится в оффшорной зоне и задуматься над перспективой, наверняка нетрудно до сделки.

Большинство наших соотечественников приходит к правильной организации своей экономической безопасности через горький опыт собственных ошибок. В силу определенной специфики особенно страдают от мошенников предприятия сельскохозяйственной и перерабатывающей промышленности, производители продуктов питания, напитков. Из-за острой конкуренции с импортной продукцией страдают отечественные производители стройматериалов, удобрений, бытовой химии, обуви. Все они вынуждены работать на условиях отсрочки платежа.

Отгружая товар по доверенностям, пусть и не большими партиями, но ежедневно и большому числу получателей, они, в результате, накапливают значительную суммарную дебиторскую задолженность. Понятно, что при больших потоках отгрузки и малых отпускных объемах тратить время и средства на глубокое изучение получателя нецелесообразно. Но возврат долгов от многочисленных некрупных должников требует немеьших расходов. Очевидно, что для таких предприятии достаточно делать хотя бы недорогую первичную проверку. В доверенности на получение материальных ценностей фигурируют данные: название, адрес, расчетный счет, из круглой печати видны код предприятия, его форма собственности, регион регистрации. Хотя бы этот минимальный набор данных необходимо проверить.

Уже появились самонаборные круглые печати, позволяющие набирать печать любого предприятия, известного или несуществующего. Мошеннику достаточно купить несколько бланков доверенностей и все готово для получения товара.

Опыт показывает, как только предприятие, отгружающее продукцию, начинает делать хотя бы минимальную проверку реквизитов, указанных в доверенности, то оказывается, что каждый 20-й получатель просто фальшивая фирма, каждый 7-й — уже должник у других предприятий, каждое 12-е предприятие имеет отроду 2—3 месяца и 50% из них, набрав в долг продукцию, не в состоянии расплатиться, т. к. не смогло ее сбыть. Почти 100% из них — частные предприниматели, статус которого уникален. Он отвечает перед кредиторами своим имуществом, но никто при регистрации не спрашивает, есть ли у него хоть какое-то имущество. Если у него есть квартира и он не хочет ее потерять, то ему достаточно создать уставный фонд в 100 грн., чтобы по долгам отвечать уже не квартирой, а уставным фондом. Набирает продукции на 200 тыс., а отвечает сотней гривень. Да и ту же квартиру в любой момент можно продать, подарить, переписать на жену или тещу.

Если раньше мошенники, совершив «кидок» и накопив стартовый капитал, исчезали из страны, то теперь он чаще исчезает юридически. Прекращает существование одна его фирма, но появляется другая.

Для переброс денежных и материальных средств заключается договор, в котором предусматривается предоплата, но «забывается» внесение обязательств по возврату полученных средств в случае невыполнения обязательств. Можно заключить договор на предоставление нематериальных услуг. Фирма, с которой распрощались мошенники, отдается на растерзание кредиторов, а ее бывшие собственники предстают перед ними невинными разорившимися коммерсантами.

Понятия «разорение» и «банкротство» относятся не к имуществу, помещениям, оборудованию, а к собственнику, к его финансовой или организаторской несостоятельности. Возбуждение процедуры банкротства – дело дорогое, а в условиях украинского законодательства еще и почти бессмысленное: можно оказаться последним в очереди, если среди «всплывших» кредиторов окажется государство.

Любой бизнес-контакт надо начинать исходя из постулата: соотношение вероятностей благополучного и неблагополучного исхода сделки всегда одинаково: 50 х 50. Либо доход, либо убыток. Если предприниматель это игнорирует, то последствия можно предвидеть.

Всегда нужно помнить выстраданный горьким опытом тысяч предпринимателей аргумент: за информацию нужно платить, а за ее отсутствие расплачиваться.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.18. Организация защиты коммерческой тайны

Для обеспечения защиты интеллектуальной собственности на предприятиях вводится определенный порядок работы с информацией и доступа к ней, состоящий из комплекса административных, правовых, организационных, инженерно-технических, финансовых, социально-психологических и иных мер, основывающихся на правовых нормах государства или на организационно-распорядительных положениях руководителя предприятия (фирмы).

Эффективная защита коммерческой тайны (КТ) возможна при обязательном выполнении ряда условий:

- единство в решении производственных, коммерческих, финансовых и режимных вопросов;
- координация мер безопасности между всеми заинтересованными подразделениями предприятия;
- научная оценка информации и объектов, подлежащих классификации (защите). Разработка режимных мер до начала проведения режимных работ;
- персональная ответственность (в том числе и материальная) руководителей всех уровней, исполнителей, участвующих в закрытых работах, за обеспечение сохранности тайны и поддержание на должном

уровне режима охраны проводимых работ. Включение основных обязанностей рабочих, специалистов и администрации по соблюдению конкретных требований режима в коллективный договор, контракт, трудовое соглашение, правила трудового распорядка. Организация специального делопроизводства, порядка хранения, перевозки носителей коммерческой тайны. Введение соответствующей маркировки документов и других носителей закрытых сведений;

- формирование списка лиц, уполномоченных руководителем предприятия (фирмы) классифицировать информацию и объекты, содержащие сведения, составляющие КТ;
- оптимальное ограничение числа лиц, допускаемых к КТ;
- наличие единого порядка доступа и оформления пропусков;
- выполнение требований по обеспечению сохранения КТ при проектировании и размещении специальных помещений; в процессе НИОКР, испытаний и производства изделий, сбыта, рекламы, подписания контрактов, при проведении особо важных совещаний, в ходе использования технических средств обработки, хранения и передачи информации и т. п.;
- организация взаимодействия с государственными органами власти, имеющими полномочия по контролю определенных видов деятельности предприятий и фирм;
- наличие охраны, пропускного и внутри объектового режимов;
- плановость разработки и осуществления мер по защите КТ, систематический контроль за эффективностью принимаемых мер;
- создание системы обучения исполнителей правилам обеспечения сохранности КТ.

При организации защиты коммерческой тайны, имущественных и финансовых ценностей директор (президент) предприятия руководствуется прежде всего экономической целесообразностью. Здесь обязательно надо учитывать два момента: 1) затраты на обеспечение экономической безопасности должны быть, как правило, меньшими в сравнении с возможным экономическим ущербом и 2) планируемые меры безопасности содействуют, как правило, повышению экономической эффективности предпринимательства.

Центральное место в организации обеспечения экономической безопасности предприятия занимает выбор структуры службы, позволяющей эффективно решать эти вопросы.

На предприятиях с незначительным объемом сведений, составляющих КТ, а также товарных и денежных средств, управление обеспечением режима безопасности может осуществить сам руководитель предприятия (фирмы) или по совместительству назначенный его приказом сотрудник, имеющий соответствующий опыт работы. Служба безопасности (СБ) предприятия (фирмы), как

правило, подчиняется непосредственно руководителю и создается его приказом.

Она является структурной единицей предприятия, непосредственно участвующей в производственно-коммерческой деятельности. Деятельность СБ осуществляется во взаимодействии со структурными подразделениями предприятия.

Структура и штаты СБ в зависимости от объема работ и особенностей производственно-коммерческой деятельности определяются руководителем предприятия и, по мнению автора, должны комплектоваться инженерно-техническими работниками специалистами основного профиля работы данного предприятия (фирмы), а также специалистами, имеющими практический опыт защиты информации или работы с различными группами людей. Назначение на должность начальника (заместителя) СБ, а также его освобождение производится только руководителем предприятия. Перечисленные и другие требования вносят в Положение о службе безопасности, которое утверждается директором.

Наиболее оптимальная структура СБ может быть определена после анализа всех функций обеспечения экономической безопасности и выделении из всего комплекса тех, которые наиболее адекватно соответствуют производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Основные функции, выполняемые с привлечением специалистов предприятия службами экономической безопасности следующие:

Защита коммерческой тайны:

♦ определение критериев отнесения информации к ценной, подлежащей защите;

♦ определение объектов интеллектуальной собственности, подлежащих охране;

♦ выбор методов защиты (патентование, авторское право, коммерческая тайна).

♦ разработка для последующего утверждения Перечня (дополнений к перечню) сведений, составляющих КТ;

♦ становление правил допуска и разработка разрешительной системы доступа к сведениям, составляющим КТ;

♦ оформление списков лиц (перечней должностей), имеющих право работать с конкретными составляющими коммерческой тайны;

♦ определение списка должностей (лиц), уполномоченных классифицировать информацию;

♦ установление правил и процедур классификации, маркировки документов и других носителей информации, а также вывод их из сферы ограниченного доступа (рассекречивание);

♦ разработка и ввод в действие единого порядка обращения с носителями информации (технологии создания, учет, правила работы, хранение, пересылка, транспортировка, размножение, уничтожение);

♦ составление плана размещения и учет помещений, в которых после соответствующей аттестации разрешено постоянное или временное хранение носителей КТ, работа с ними, а также проведение закрытых совещаний. Установление единого порядка прохода в эти помещения. При непосредственном участии руководителей структурных подразделений и специалистов, имеющих доступ к КТ, планирование, осуществление и контроль за реализацией мероприятий при проведении всех видов работ, в которых используется закрытая информация, классифицированные носители;

♦ оказание методической помощи руководителям подразделений предприятия в разработке и осуществлении мероприятий по защите сведений, в процессе научной, конструкторской, производственной и иной деятельности (какие технологические меры безопасности необходимо использовать; какие изменения в технологию надо внести; какие требования целесообразно включить в условия контракта; какую информацию надо защищать даже при выходе товара на рынок и т. п.);

♦ разработка и осуществление совместно со специалистами мер по недопущению разглашения КТ на стадиях:

• оформления материалов, предназначенных для опубликования в открытой печати, для использования на конференциях, выставках, в рекламной деятельности (аналогичные меры осуществляются в отношении образцов изделий, содержащих КТ);

• оформления документов (образцов) для передачи заказчику (соисполнителю);

♦ организация с участием исполнителей и специалистов предприятия защитных мероприятий при испытаниях, хранении, транспортировке, уничтожении продукции, содержащей КТ;

♦ разработка порядка и контроль за проведением закрытых совещаний;

♦ определение режимных мер приема представителей других фирм, командированных лиц, представителей контрольных органов власти;

♦ участие совместно со специалистами предприятия в разработке мер по обеспечению безопасности в процессе использования технических средств передачи информации − ЭВМ (ПЭВМ), а также системы противодействия техническим средствам промышленного шпионажа.

♦ организация охраны предприятия, спецпомещений, хранилищ, введение пропускного и внутриобъектового режимов (разграничение доступа в помещения);

♦ формирование предложений на установку технических средств охраны (ТСО), организация работ по их монтажу, эксплуатации ремонту.

♦ участие в подборке и расстановке сотрудников, допускаемых к КТ, выработке мер по снижению текучести кадров;

♦ разработка положений, инструкций, правил, методик и т. п. по обеспечению режима работы для исполнителей закрытых работ, специалистов СБ (несовершенство разработанных норм – одно из главных обстоятельств утечки информации);

♦ организация и участие в обучении лиц, допущенных к КТ (составление программы обучения, прием зачетов по знанию соответствующих требований режима). С учетом конкретной обстановки совместно с руководителями подразделений в процессе организационной и профилактической работы формирование на плановой основе у сотрудников сознательного отношения к обеспечению защиты информации;

♦ разработка мер по предупреждению несанкционированного уничтожения носителей информации, в том числе в автоматизированных системах хранения, обработки и передачи информации;

♦ контроль исполнения режимных требований: проведение аналитических исследований по оценке надежности принимаемых мер защиты КТ и выработка предложений по повышению эффективности охраны;

♦ проведение служебных расследований по фактам нарушения режима обращения с КТ.

Обеспечение защиты имущественной собственности предприятия (с учетом его особенностей и уязвимости):

• определение системы охраны предприятия, дислокации постов, средств ТСО, противопожарной автоматики, связи;

• выделение помещений (участков), где хранятся товарно-материальные ценности (деньги), и осуществление через руководителей соответствующих подразделений мер по повышению надежности их физической защиты;

• определение участков, уязвимых во взрывопожарном отношении, выход из строя которых может нанести серьезный ущерб предприятию и выработка мер по нейтрализации угроз;

• определение технологического оборудования, выход их строя которого может привести к большим экономическим потерям, и разработка мер по нейтрализации угроз;

• определение уязвимых мест в технологии производственного цикла, несанкционированное изменение в которых может привести к

утрате качества выпускаемой продукции и нанести материальный ущерб, и принятие соответствующих мер;

• разработка, ввод в действие и поддержание на охраняемой территории внутрипропускного и объектового режима (порядок, время пропуска рабочих, посетителей на территорию предприятия, в том числе и в праздничные дни; порядок ввоза (ввоза) или выноса (вноса) материальных ценностей, готовой продукции, материалов и т. п.; местоположение и количество контрольных проходов и проездов; помещения и подразделения, доступ куда ограничен; система пропусков и документации);

• разработка документов, регламентирующих административно-правовую основу деятельности по охране имущественных ценностей предприятия (положение об охране; инструкция о порядке обеспечения сохранности материальных и документальных ценностей предприятия; инструкция о пропускном и внутриобъектовом режиме);

• доведение требований (соответствующих корректив) по вопросам охраны, пропускного и внутриобъектового режимов до сотрудников предприятия;

• контроль исполнения и анализ состояния надежности хранения материальных ценностей, охраны, пропускного и внутриобъектового режимов;

• проведение служебных расследований по фактам нарушения порядка работы с имущественными ценностями;

• организация взаимодействия с федеральными органами безопасности и органами внутренних дел по обеспечению экономической безопасности предприятия (с учетом компетенции этих органов);

Обеспечение безопасности персонала предприятия:

♦ разработка мер обеспечения физической защиты персонала; организация охраны (личной охраны, охраны средств передвижения), пропускного и внутриобъектового режимов; установления соответствующего порядка приема посетителей, работы секретарей-референтов и др.;

♦ обеспечение персонала средствами технической защиты от несанкционированного проникновения в помещения (кабинеты), в автомашины, на автостоянку, в квартиру для фиксации попыток преступных действий (установка магнитофонов, кинокамер), для скрытой связи руководителя с охраной предприятия;

♦ определение перечня информации, не подлежащей разглашению (не входящей в КТ) посторонним лицам;

♦ сбор СБ информации о признаках, характерных для конкретных видов угроз персоналу (сотрудникам);

♦ обеспечение контроля за проведением ремонтных, профилактических работ, осуществляемых сторонними организациями

на предприятии (при необходимости проводятся специальные обследования после завершения работ этих помещений, автомашин, устройств, приборов);

♦ подготовка персонала к действиям в экстремальных ситуациях (выработка навыков оценки информации, соответствующих норм поведения и принятия решений);

♦ обучение персонала и членов их семей выявлению признаков, указывающих на подготовку направленных против них действий;

♦ правовое обучение персонала: правовые возможности защиты от преступника (нормы необходимой обороны, крайней необходимости);

♦ установление и поддержание практических форм взаимодействия СБ с правоохранительными органами по обеспечению безопасности персонала (при получении данных о готовящихся, имевших место противоправных действиях в отношении персонала, затрагивающих вопросы обеспечения экономической безопасности предприятия и др.);

Информационное обеспечение деятельности предприятия:

• юридически грамотное и экономически безопасное информационное обслуживание деятельности предприятия на рынке рабочей силы, взаимодействия с общественностью и печатью;

• обеспечение надежности кооперативных связей, исключающее как одностороннюю зависимость, так и деловые контакты с недобросовестными деловыми партнерами и посредниками;

• участие в подготовке и проведении специальных информационных акций, повышающих репутацию фирмы в глазах партнеров, общественности, органов власти (в том числе и в отношении СБ в формировании у окружения убеждения в силе и эффективности ее деятельности по защите);

• совместно с другими подразделениями предприятия получение аналитическим путем информации о конкурентах, касающейся возможной подготовки и проведения ими мероприятий, классифицируемых как недобросовестная конкуренция, и выработка мер по их нейтрализации;

• планирование организационных мер сбора, оценки информации в интересах обеспечения стабильной и эффективной деятельности предприятия (перечень вопросов, по которым необходим сбор информации, кто, как и когда ее собирает);

• разработка мер по накоплению, хранению, использованию, ускоренному доведению до исполнителей ценной информации, в том числе классифицированных документов и сведений;

• информационное обеспечение деятельности СБ по получению данных о готовящихся посягательствах на интересы предприятия;

• получение и обобщение открытых публикаций по вопросам обеспечения экономической безопасности предприятий и выработка на их основе предложений.

Выбрав из приведенного перечня функции, выполнение которых обеспечивало бы надежную защиту предприятия, руководитель определяет структуру и количественный состав СБ.

При оптимальной структуре СБ ее работники должны обеспечить выполнение всех возложенных на данное подразделение функции. Одновременно исключается дублирование действий, не загруженность работников.

Директор предприятия (фирмы) может предоставлять СБ следующие права:

♦ вносить предложения о запрещении работ с документами, оставляющими КТ, а также об изменении порядка хранения или перевозки товаров других ценностей при выявлении нарушений, которые могли бы повлечь нанесение экономического ущерба;

♦ контролировать с привлечением специалистов предприятия состояние и надежность защиты закрытых работ и имущества, денежных средств;

♦ выходить с ходатайством об отстранении конкретных исполнителей предприятия (фирмы) от ведения закрытых работ, переговоров с другими фирмами, перевозки, хранения, охраны имущественной собственности;

♦ согласовать мероприятия, разрабатываемые подразделениями предприятия в целях обеспечения экономической безопасности;

♦ давать в рамках своей компетенции руководителям подразнелений и исполнителям обязательные для исполнения рекомендации; проводить по вопросам обеспечения экономической безопасности предприятия обучение и инструктаж сотрудников;

♦ по приказу директора предприятия (фирмы) принимать участие или проводить самостоятельно расследование фактов разглашения КТ, утраты документов и изделий, хищений товаров, других ценностей, а также грубых нарушений установленного режима экономической безопасности предприятия.

Решения и организационно-распорядительные документы по вопросам отношения СБ с другими подразделениями предприятия при необходимости оформляются приказами директора. О наличии такого подразделения и его полномочиях должны знать все сотрудники предприятия. Это объясняется прежде всего тем, что даже не работающий с КТ сотрудник предприятия может оказаться создателем ценной информации, требующей немедленной защиты.

Служба безопасности подчиняется непосредственно руководителю предприятия и создается в соответствии с его приказом. Она является структурной единицей предприятия, непосредственно участвующей в

производственно-коммерческой деятельности. Ее работа проводится во взаимодействии со структурными подразделениями предприятия.

Структура и штат СБ в зависимости от объема работ и особенностей производственно-коммерческой деятельности определяются руководителем предприятия и, как правило, должны комплектоваться инженерно-техническими работниками – специалистами основного профиля работы данного предприятия, а также специалистами, имеющими практический опыт работы по защите информации или общения с различными группами людей. Назначение на должность начальника (заместителя) СБ предприятия (фирмы), а также его освобождение производится только руководителем предприятия.

Перечисленные и другие требования вносят в Положение о службе безопасности, утверждаемое директором.

При выполнении возложенных на СБ задач ее сотрудники используют в своей работе различные формы и методы: издание организационно-распорядительной и методической документации, проведение в подразделениях предприятия комплексных и целевых проверок, заслушивание сообщений руководителей соответствующего уровня о состоянии режима в подразделении, различные формы и методы профилактической работы и т. д.

Руководитель службы безопасности регулярно, в установленные сроки отчитывается в своей работе перед директором предприятия. Приступая к разработке системы мероприятий по обеспечению защиты экономической безопасности предприятия, его руководитель (или начальник СБ) должен получить ответы на следующие вопросы:

- ♦ что конкретно необходимо защищать (охранять), от кого и когда?
- ♦ кто организует и обеспечивает защиту (охрану)?
- ♦ как оценивать эффективность и достаточность защиты (охраны)?

Этапы организации системы защиты коммерческой тайны

Определяется предмет защиты. Разрабатывается Перечень сведений, составляющих КТ, в котором выделяется наиболее ценная информация, нуждающаяся в особой охране, учитываются требования по защите других предприятий, участвующих в совместных работах.

Выделяются категории носителей ценной информации: персонал, документы, изделия и материалы; технические средства хранения, обработки и передачи информации; физические излучения. Для обеспечения восприятия разрабатываемой системы защиты можно составить схему, в которой указываются конкретные сотрудники, осведомленные о коммерческой тайне, названия (категории) классифицированных документов и изделий и т. п.

Перечисляются стадии (этапы) работ, время материализации КТ в носителях информации применительно к пространственным зонам (местам работы с ними внутри и за пределами предприятия). Например, отчеты НИОКР на рабочих местах исполнителей; журнал

результатов испытаний изделия на испытательном стенде; договор, подписываемый за рубежом; выступления участников отчетных совещаний в конкретных кабинетах; размножение классифицированных документов на множительном участке; образцы изделий, де монстрирующиеся на выставках и т. п.

Составляется схема работ с конкретными сведениями, материализованными в носителях, в пределах предприятия (фирмы) и вне его и предполагаемого их перемещения.

Рассматриваются возможные для предприятия несанкционированные перемещения, которые могут быть использованы конкурентами для овладения коммерческой тайной.

Разрабатываются (или корректируются) в процессе анализа раз решительные подсистемы допуска и доступа к конкретным сведениям, составляющим КТ.

Определяется, кто реализует мероприятия и несет ответственность за защиту конкретной информации, процессов работы с классифицированными данными.

Намечаются мероприятия по координации, назначаются конкретные исполнители.

Планируются действия по активизации и стимулированию лиц, задействованных в защите.

Проверяется надежность принятых к реализации мероприятий обеспечения защиты.

Анализ состояния эффективности экономической безопасности содержит:

- изучение и оценку фактического состояния;
- выявление недостатков и нарушений режима, которые могут привести к утрате физических носителей тайны (ценного имущества) или разглашению КТ;
- установление причин и условий выявленных недостатков и нарушений;
- выработку положений, направленных на устранение недостатков и предотвращение нарушений.

Объектами анализа и контроля в зависимости от поставленных задач могут быть:

♦ соблюдение норм, правил хранения и охраны в помещениях, спец хранилищах, на рабочих местах;

♦ ведение учета и обеспечение личной ответственности за выполнение данной функции;

♦ соблюдение порядка хранения, учета и уничтожения;

♦ соблюдение требований порядка обращения;

♦ меры по предотвращению несанкционированного выноса носителей КТ за территорию предприятия;

♦ соблюдение режима и охраны при транспортировке, рассылке, доставке;

♦ организация доступа приглашенных, командированных, приглашенных лиц к информации предприятия;

♦ организация проведения совещаний, выставок, переговоров и т. п.;

♦ уровень знаний требований режима лиц, допущенных к закрытым работам и документам;

♦ степень обеспеченности службы безопасности надежными хранилищами, запирающими устройствами, средствами опечатывания;

♦ уровень обеспеченности сотрудников соответствующими рабочими местами для работы с носителями секретов;

♦ состояние пропускного и внутреннего режима в зданиях, помещениях, в целом на предприятии;

♦ механизм распределения носителей КТ по уровням исполнения и управления;

♦ обоснованность доступа к различным видам носителей конкретных групп сотрудников;

♦ порядок обращения с носителями на рабочих местах;

♦ порядок пользования средствами получения, обработки, хранения, отображения, передачи информации;

♦ порядок обмена сведениями внутри предприятия и с внешними партнерами;

♦ своевременность и правильность классификации и раскрытия сведений;

♦ организация и проведение выставок, конференций, симпозиумов и т. д.;

♦ качество разработки организационно-методических документов, выполнение планов работ и специальных мероприятий по защите информации;

♦ уровень и полнота выполнения требований руководства предприятия;

♦ состояние профилактической работы с сотрудниками;

♦ уровень организационно-методического обеспечения взаимодействия между подразделениями;

♦ время поиска и доведения информации до исполнителей.

Анализ также содержит моделирование различных каналов утечки закрытой информации, возможных приемов и способов ее несанкционированного получения.

К числу наиболее вероятных каналов утечки закрытой информации относятся:

• совместная с другими фирмами деятельность, участие в переговорах;

• фиктивные запросы со стороны о возможности работать в фирме на различных должностях;

• экскурсии и посещения фирмы;

• собщения торговых представителей фирмы о характеристиках изделия;

• чрезмерная реклама;

• поставки смежников;

• консультации специалистов со стороны, которые в результате этого получают доступ к установкам и документам фирмы;

• публикации в печати и выступления;

• совещания, конференции, симпозиумы и т. п.;

• разговоры в нерабочих помещениях;

• обиженных сотрудников фирм.

Службе безопасности при организации защиты коммерческой тайны необходимо учитывать следующие возможные методы и способы сбора информации:

♦ опрос сотрудников изучаемой фирмы при личной встрече;

♦ навязывание дискуссий по интересующим проблемам;

♦ рассылка в адреса предприятий и отдельных сотрудников вопросников и анкет;

♦ ведение частной переписки научных центров и ученых со специалистами.

Для сбора сведений в ряде случае представители конкурентов могут использовать переговоры по определению перспектив сотрудничества, созданию совместных предприятий.

Наличие такой формы сотрудничества, как выполнение совместных программ, предусматривающих непосредственное участие представителей других организаций в работе с документами, посещение рабочих мест, расширяет возможности для снятия копий с документов, сбора различных образцов материалов, проб и т.д. При этом с учетом практики развитых стран экономические соперники могут прибегнуть в том числе и к противоправным действиям, промышленному шпионажу.

Наиболее вероятно использование следующих способов добывания информации:

• визуальное наблюдение;

• подслушивание;

• техническое наблюдение;

• прямой опрос, выведывание;

• ознакомление с материалами, документами, изделиями и т.д.;

• сбор открытых документов и других источников информации;

• хищение документов и других источников информации;

• изучение множества источников информации, содержащих по частям необходимые сведения.

Аналитические исследования, моделирование вероятных угроз позволяют наметить при необходимости и дополнительные мероприятия по защиты. При этом следует оценить вероятность их выполнения, наличие методического материала, материального обеспечения, готовность СБ и персонала их выполнить. При планировании учитываются имевшие место на предприятии недостатки в обеспечении сохранности КТ.

Планируемые мероприятия должны способствовать достижению определенных задач, соответствовать общему замыслу, а также являться оптимальными. Они не должны противоречить законам, требованиям руководителя фирмы (интересам кооперирующихся фирм), а также дублировать другие действия.

Организация системы защиты вписывается в обстановку на фирме. В связи с этим крайне важен учет принципиальных проходящих в ней и предполагаемых изменений.

Таким образом, система организации защиты КТ должна состоять из комплекса заранее разработанных на определенный срок мероприятий, охватывающих все виды деятельности предприятия.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.19. Сохранение коммерческой тайны

(Рекомендации для разработки инструкции)

1. Общие положения

Такая инструкция разрабатывается в соответствии с требованиями действующего законодательства и Устава компании. Она предусматривает разные методы защиты коммерческой тайны предприятия с целью предотвращения нанесения ему возможного экономического и морального ущерба со стороны юридических и физических лиц, вызванного их неправомерными или не осторожными действиями путем безвозмездного присвоения чужой информации или разглашения коммерческой тайны.

Под коммерческой тайной подразумеваются не являющиеся государственными секретами сведения, связанные с производством, технологической информацией, управлением, финансами и другой деятельностью предприятия, разглашение (передача, утечка) которых может нанести ущерб его интересам. К сведениям, составляющим коммерческую тайну, относятся несекретные сведения, предусмотренные «Перечнем сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия», утвержденным и введенным в действие приказом руководителя предприятия. Коммерческая тайна предприятия является его собственностью. Если она является результатом совместной деятельности с другими предприятиями, основанной на договорных

началах, то коммерческая тайна может быть собственностью двух сторон, что должно найти отражение в договоре.

Под разглашением коммерческой тайны следует понимать умышленные или неосторожные действия должностных или иных физических лиц, приведшие к не вызванному служебной необходимостью или преждевременному открытому опубликованию сведений, подпадающих под категорию «составляющих коммерческую тайну», а также передача подобных сведений по открытым техническим каналам связи.

Под открытым опубликованием таких сведений подразумевается их публикация в открытой печати, передача по радио и телевидению, оглашение на международных, зарубежных и открытых внутригосударственных симпозиумах, совещаниях, конференциях, съездах, при публичных вступлениях и защите диссертаций, вывоз материалов за границу или передача их в любой форме иностранным фирмам, организациям или отдельным лицам.

Необходимость открытого опубликования сведений, составляющих коммерческую тайну, их объемы, формы и время опубликования определяются руководителем предприятия с учетом заключения постоянно действующей экспертной комиссии.

Использование для открытого опубликования сведений, полученных на договорной или доверительной основе или являющихся результатом совместной деятельности, допускается только с общего согласия партнеров.

Меры по ограничению открытых публикаций коммерческой информации не могут быть использованы для сокрытия от общественности фактов злоупотреблений, расточительства, бесхозяйственности, неробросовестной конкуренции и других негативных явлений в деятельности предприятия. При определении сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну необходимо руководствоваться Постановлением правительства Украины от 09.08. 1993 г. № 611.

Передача информации сторонним организациям, с которыми предприятие не связано прямыми служебными отношениями, должна регулироваться, как правило, договорами, предусматривающими обязательства и ответственность пользователей, включая возмещение материальных затрат за предоставление информации и компенсацию за нарушение договорных обязательств.

Предоставление коммерческой информации представителям служебных, ревизионных, фискальных и следственных органов, народным депутатам, органам печати, радио, телевидения и т.п. регулируется соответствующими положениями.

Тиражированные документы и издания с грифом «КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА» («КТ») рассматриваются как материалы, содержащие сведения ограниченного распространения.

Защита коммерческой тайны предусматривает: порядок определения информации, содержащей коммерческую тайну, и сроков ее действия; систему допуска сотрудников предприятия, частных и командированных лиц к сведениям, составляющим коммерческую тайну предприятия; обязанности лиц, допущенных к таким сведениям; порядок работы с документами, имеющими гриф «КТ»; обеспечение сохранности документов, дел и изданий с грифом «КТ»; принципы организации и проведения контроля за обеспечением установленного порядка при работе со сведениями, составляющими коммерческую тайну; ответственность за разглашение сведений и утрату документов, содержащих коммерческую тайну.

Ответственность за организацию работы с материалами, имеющими гриф «КТ», разработку и осуществление необходимых мер по сохранности коммерческой тайны возлагается на ответственных руководителей направлений и структурных подразделений.

Контроль за осуществлением мероприятий, обеспечивающих сохранность коммерческой тайны, возлагается на режимно-секретный отдел (РСО) предприятия который контролирует, а в необходимых случаях обеспечивает учет, размножение и хранение документов, дел и изданий с грифом коммерческая тайна».

РСО контролирует, а в необходимых случаях через уполномоченных служб безопасности обеспечивает сохранность коммерческой тайны путем максимального ограничения круга лиц, допущенных к коммерческой тайне предприятия, выполнение требований при обработке информации с грифом «КТ», а также требований по конфиденциальности конкретной информации, внесенных в договора со сторонними предприятиями-партнерами.

2. Определение информации и обозначение документов, содержащих коммерческую тайну, и сроков ее действия

Необходимость проставления грифа «Коммерческая тайна» («КТ») определяется в соответствии с дутвержденным перечнем: при работе с документом-исполнителем и лицом, подписывающим документ, при работе с изданием-автором (составителем) и руководителем, утверждающим издание к печати.

На документах, делах и изданиях, содержащих сведения, составляющие коммерческую тайну, проставляется гриф «КТ», а на документах и изданиях, кроме того, – номера экземпляров. Гриф и номера экземпляров, проставляются в правом верхнем углу первой страницы документа, на обложке или титульном листе издания и на первой странице сопроводительного письма к этим материалам. На обратной стороне последнего листа каждого экземпляра печатается разметка, в которой указывается: количество отпечатанных экземпляров, номер, фамилия исполнителя и его телефон, дата, фамилия

машинистки и срок действия коммерческой тайны (регистрационный номер проставляется на каждом листе документа).

Срок действия коммерческой тайны, содержащейся в документе, определяется в каждом конкретном случае исполнителем или лицом, подписавшем документ, в виде конкретной даты или в виде пометок: «до заключения контракта», «бессрочно» и т. п.

Основанием для снятия грифа «КТ» является решение постоянно действующей экспертной комиссии, оформляемым актом, утвержденным руководителем предприятия. К работе комиссии привлекаются представители заинтересованных структурных подразделений. Один экземпляр акта вместе с делами передается в архив предприятия, а на деле постоянного хранения в государственных архив.

Гриф «КТ» после оформления его снятия погашается штампом или записью от руки с указанием даты и номера акта, послужившего основанием для его снятия. Аналогичные отметки вносятся в описи и номенклатуры дел.

3. Организация работы с документами, имеющими гриф «КТ»

Документы, имеющие гриф «КТ», подлежат обязательной регистрации в подразделении делопроизводства службы безопасности (в Первом отделе, РСО) или в общем делопроизводстве производственного подразделения уполномоченным службы безопасности. Эти документы должны иметь реквизиты, предусмотренные инструкцией (гриф «КТ» или полностью «Коммерческая тайна»).

Права на информацию, порядок пользования ею, сроки ограничения на публикацию могут оговариваться дополнительно в тексте документа и его реквизитах.

Отсутствие грифа «КТ» и предупредительных оговорок в тексте и реквизитах означает свободную рассылку и предполагает, что автор информации и лицо, подписавшее или утвердившее документ, предусмотрели возможные последствия от свободной рассылки и несут за это ответственность.

Вся поступающая корреспонденция, имеющая гриф «КТ» (или другие соответствующие этому понятию обозначения, например, «секрет предприятия, «тайна предприятия» и др.) принимается и вскрывается сотрудниками предприятия, которым поручена работа с этими материалами. При этом проверяется количество листов и экземпляров, а также наличие указанных в сопроводительном письме приложений. При обнаружении отсутствия в конвертах (пакетах) указанных документов составляется акт в двух экземплярах: один экземпляр акта направляется отправителю.

Все входящие, исходящие и внутренние документы, а также издания с грифом «КТ» подлежат регистрации и учитываются по количеству листов, а издания – поэкземплярно.

Учет документов и изданий с грифом «КТ» ведется в журналах или карточках отдельно от учета другой служебной несекретной документтации. Листы журналов нумеруются, прошиваются и опечатываются. Документы, которые не подшиваются в дела, учитываются в журнале инвентарного учета. Движение документов и изданий с грифом «КТ» своевременно отражается в журналах или карточках.

На зарегистрированном документе с грифом «КТ» (или на сопроводительном листе к изданиям с грифом «КТ») должен быть проставлен штамп с указанием наименования предприятия, регістрационный номер документа и дата его поступления.

Издания с грифом «КТ» регистрируются в журнале учета и распределения изданий.

Отпечатанные и подписанные документы вместе с их черновиками передаются для регистрации сотруднику подразделения делопроизводства службы безопасности, осуществляющему их учет. Черновики уничтожаются исполнителем и этим сотрудником, что подтверждается росписью указанных лиц в журнале или на карточках учета. При этом проставляется дата и подпись.

Размножение документов и изданий с грифом «КТ» в типографиях и других множительных участках производится с разрешения и под контролем специально назначенных сотрудников службы безопасности по заказам, подписанным руководителем предприятия.

Размноженные документы «КТ» (копии, тираж) должны быть полистно подобраны, пронумерованы поэкземплярно и, при необходимости, сброшюрованы (сшиты). Нумерация дополнительно размноженных экземпляров, производится от последнего номера, ранее учтенных экземпляров этого документа.

Перед размножением на последнем листе оригинала (подлинника) проставляется запись: «Регистрационный номер _____. Дополнительно размножено _____ экз., на _____ листах текста. Наряд № ___ от _____. Подпись («исполнитель заказа) «. Одновременно делается отметка об этом в соответствующих журналах и карточках учета.

Рассылка документов и изданий с грифом «КТ» производиться на основании подписанных руководителем структурного подразделения разнарядок с указанием учетных номеров отправляемых экземпляров.

Пересылка пакетов с грифом «КТ» может осуществляться через органы спецсвязи или фельдсвязи.

Документы с грифом «КТ» после исполнения группируются в отдельные дела. Порядок их группировки предусматривается специальной номенклатурой дел, в которую в обязательном порядке включаются все справочные картотеки и журналы на документы и издания с грифом «КТ».

Снятия рукописных, машинописных, микро- и фотокопий, электрографических и др. копий, а также производство выписок из документов и изданий с грифом «КТ» сотрудниками предприятия производится по разрешению руководителя предприятия и подразделений.

4. Порядок обеспечения сохранности документов, дел и изданий

Все имеющие гриф «КТ» документы, дела и издания должны храниться в служебных помещениях в надежно запираемых и опечатываемых шкафах. Помещения должны отвечать требованиям внутри объектного режима, обеспечивающего физическую сохранность находящейся в них документации.

Дела с грифом «КТ», выдаваемые исполнителю, подлежат возврату в подразделение делопроизводства службы безопасности (СБ) в тот же день. При необходимости, с разрешения начальника подразделения делопроизводства СБ или уполномоченного СБ они могут находиться у исполнителя в течении срока, необходимого для выполнения задания, при условии полного обеспечения их сохранности и соблюдения правил хранения.

С документацией имеющей гриф «КТ» разрешается работать только в служебных помещениях. Для работы вне служебных помещений необходимо разрешение руководителя предприятия или структурного подразделения.

Документы, дела и издания с грифом «КТ» могут передаваться другим сотрудникам, допущенным к этим документам, только через делопроизводство СБ или уполномоченного СБ.

Изъятия из дел или перемещение документов с грифом «КТ» из одного дела в другое без санкции руководителя делопроизводства СБ или уполномоченного СБ, осуществляющего их учет, запрещается.

Смена сотрудников, ответственных за учет и хранение документов, дел и изданий с грифом «КТ», оформляется распоряжением начальника подразделения. При этом составляется по произвольной форме акт приема-передачи этих материалов, утверждаемый указанным руководителем.

Уничтожение документов «КТ» производится комиссией в составе не менее трех человек с составлением акта.

Печатание документов «КТ» разрешается в машинописном бюро или непосредственно в подразделениях. Для учета отпечатанных документов ведется специальный журнал.

5. Порядок допуска к сведениям, составляющим коммерческую тайну предприятия

Допуск сотрудников к сведениям, составляющим коммерческую тайну, осуществляется руководителем предприятия или руководителями его структурных подразделений.

Руководители подразделений и службы безопасности обязаны обеспечить систематический контроль за допуском к этим сведениям только тех лиц, которым они необходимы для выполнения служебных обязанностей.

К сведениям, составляющим коммерческую тайну, допускаются лица, личные и деловые качества которых обеспечивают их способность хранить секреты, и только после оформления в службе безопасности соответствующего письменного обязательства.

Допуск сотрудников к работе с делами «КТ» осуществляется согласно оформленному на внутренней стороне обложки дела или на отдельном листе списку за подписью руководителя предприятия структурного подразделения, а к документам – в соответствии с указаниями, содержащимися в резолюциях руководителей предприятия и подразделений.

Представители сторонних организаций и частные лица могут быть допущены к ознакомлению и работе с документами и изданиями с грифом «КТ» с письменного разрешения руководителей предприятия или подразделений, в ведении которых находятся эти материалы.

Выписки из документов и изданий, содержащих сведения с грифом «КТ», производятся в блокнотах (или тетрадях), которые имеют такой же гриф. После окончания работы они высылаются в адрес той организации, которая будет указана данным представителем.

Выдача дел и изданий с грифом «КТ» исполнителям и прием от них производится под расписку в «Карточке учета выдаваемых дел и изданий.» Дела и издания непосредственно представителям сторонних организаций и частным лицам не выдаются. При необходимости с их содержанием они ознакомятся только с разрешения руководителя предприятия через уполномоченного службы безопасности или представителя заинтересованного подразделения.

6. Контроль за выполнением требований внутри объектного режима при работе со сведениями, содержащими коммерческую тайну

Под внутри объектовым режимом при работе с коммерческой тайной подразумевается соблюдение условий работы, исключающих возможность утечки информации о сведениях, содержащих коммерческую тайну.

Контроль за соблюдением указанного режима осуществляется в целях изучения и оценки состояния сохранности коммерческой тайны, выявления и установления причин недостатков, и выработки предложений по их устранению.

Контроль за обеспечением режима при работе со сведениями, содержащими коммерческую тайну, осуществляют служба безопасности предприятия и руководитель структурного подразделения путем текущих и плановых проверок.

При проведении проверок создается комиссия, которая комплектуется из опытных и квалифицированных работников в составе не менее двух человек, допущенных к работе с материалами «КТ». Участие в проверке не должно приводить к необоснованному увеличению осведомленности в этих сведениях.

Плановые проверки проводятся не реже одного раза в год комиссиями на основании приказа или распоряжения руководителя предприятия (подразделения).

Проверяющие имеют право знакомиться со всеми документами, журналами (карточками) и другими материалами, имеющими отношение к проверяемым вопросам, а также проводить беседы, консультироваться со специалистами и исполнителями, требовать представления письменных объяснений, справок и отчетов по всем вопросам, входящим в компетенцию комиссии.

При проверках присутствует руководитель структурного подразнеления или его заместитель.

По результатам проверок составляется акт или справка с отражением в нем наличия документов, состояния работы с материалами «КТ», выявленных недостатков и предложений по их устранению. Акт утверждается руководителем предприятия (подразделения).

При выявлении случаев утраты документов или разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну, ставятся в известность руководитель предприятия и его заместитель (помощник) по безопасности. Для расследования указанных случаев приказом руководителя предприятия создается комиссия, которая определяет соответствие содержания утраченного документа проставленному грифу «КТ» и выявляет обстоятельства утраты (разглашения). По результатам работы комиссии составляется акт.

7. Обязанности сотрудников предприятия, работающих со сведениями, представляющими коммерческую тайну, и их ответственность за ее разглашение

Сотрудники предприятия, допущенные к сведениям, составляющим коммерческую тайну, несут ответственность за точное выполнение требований, предъявляемых к ним в целях обеспечения сохранности указанных сведений.

До получения доступа к работе, связанной с коммерческой тайной, им необходимо изучить инструкцию и дать в службе безопасности письменное обязательство о сохранении коммерческой тайны.

Сотрудники предприятия, допущенные к коммерческой тайне должны:

Строго хранить коммерческую тайну. О ставших им известной утечке сведений, составляющих коммерческую тайну, а также об утрате документов с грифом «КТ», сообщать непосредственному руководителю и в службу безопасности.

Предъявлять для проверки по требованию представителей службы безопасности все числящиеся документы с грифом «КТ», а в случае нарушения установленных правил работы с ними представлять соответствующие объяснения.

Знакомиться только с теми документами и выполнять только те работы, к которым они допущены.

Строго соблюдать правила пользования документами, имеющими гриф «КТ». Не допускать их необоснованной рассылки.

Все полученные в делопроизводстве службы безопасности или у ее уполномоченного документы с указанным грифом немедленно вносить во внутреннюю опись документов, в которой отводится специальный раздел по учету «КТ».

Исполненные входящие документы, а также документы, предназначенные для рассылки, подшивки в дело или уничтожения сдавать в делопроизводство службы безопасности или уполномоченному службы безопасности.

Выполнять требования внутри объектного режима, исключающие возможность ознакомления с документами «КТ» посторонних лиц, включая и своих сотрудников, не имеющих к указанным документам прямого отношения.

При ведении деловых переговоров с представителями сторонних организаций или частными лицами ограничиваться выдачей минимальной информации, действительно необходимой для их успешного завершения.

Исключить использование ставшей известной коммерческой тайны предприятия в свою личную пользу, а также деятельность, которая может быть использована конкурентами в ущерб предприятию-владельцу данной коммерческой тайны.

Ответственность за разглашение сведений, составляющих ком мерческую тайну предприятия, и утрату документов или изделий, содержащих такие сведения устанавливается в соответствии с действующим законодательством.

При этом под разглашением сведений, составляющих ком мерческую тайну, подразумевается предание огласке сведений лицом, которому эти сведения были доверены по службе, работе или стали известны иным путем, в результате чего они стали достоянием посторонних лиц.

Под утратой документов или изделий (предметов), содержащих сведения, относящиеся к коммерческой тайне, – выход (в том числе и временный) документов или изделий из владения ответственного за их сохранность лица, которому они были доверены по службе или работе, являющийся результатом нарушения установленных правил обращения с ними, вследствие чего эти документы или изделия стали либо могли стать достоянием посторонних лиц.

Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия

Общие положения

Перечень сведений, сотносящихся к коммерческой тайне, составляется в соответствии с требованиями законодательства Украины и Устава предприятия. В настоящем перечне предусматриваются категории не секретных сведений, связанных с научно-исследовательской и производственно-технической деятельностью предприятия, разглашение которых может нанести материальный, моральный или иной ущерб интересам предприятия.

При простановке грифа «КТ» основное внимание должно быть уделено обеспечению сохранности действительно важной для предприятия коммерческой информации и вместе с тем созданию условий для более широкого использования новейших достижений науки и техники.

Для этого Перечнем устанавливается ориентировочный срок действия грифа «КТ» по каждому пункту.

Сведения, указанные в Перечне, не подлежат передаче или разглашению другим предприятиям и частным лицам без разрешения руководителя предприятия.

Гриф «КТ» проставляется конкретным исполнителем и руководителем подразделения, которые несут ответственность за правильность определения объема сведений, составляющих коммерческую тайну. При этом они должны руководствоваться настоящим Перечнем, а также Перечнем сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну.

Гриф «КТ» печатается в правом верхнем углу титульного листа каждого экземпляра. Ниже печатается экз. №. На оборотной стороне последнего листа каждого экземпляра печатаются данные: количество отпечатанных экземпляров, Регистрационный номер, фамилия исполнителя, его телефон, дата, фамилия машинистки.

К сведениям, составляющим коммерческую тайну предприятия могут быть отнесены:

Научно-техническая деятельность:

- материалы об открытиях и изобретениях, сделанных на предприятии и имеющих крупное научное значение;
- конкретные сведения о контрагентах и исполнителях НИР и ОКР, выполняемых ими работах, их полные названия и принадлежность;
- сведения о схемно-конструктивных решениях разрабатываемого изделия, придающих ему новые потребительские свойства, изменяющие стоимостные показатели;
- сведения по научно-техническим вопросам, касающиеся деятельности иностранных фирм, которыми конфиденциально располагает предприятия;

• информация о потенциальных заказчиках НИР и ОКР.

Экономика и производство:

♦ полные плановые или отчетные данные о вводе в действие основных фондов, об объемах капитальных вложений или строительно-монтажных работ;

♦ направления и объемы инвестиций;

♦ плановые экономические показатели, в том числе планируемая прибыль;

♦ объемы сбыта и варианты реализации продукции на экспорт;

♦ уровень качества, организация работ по качеству, состояние работ по сертификации продукции, внедрение международных стандартов серии ИСО 9000.

Сведения о новых материалах, применяемых на предприятии, и технология их применения:

• обобщенные сведения о выгодных перспективных поставщиках материалов и комплектующих изделий и состоянии деловых отношений с ними;

• сведения о специальных комплектующих изделиях, придающих изготавливаемой продукции новые потребительские качества;

• сведения о предприятии как о торговом партнере;

• сведения о модернизации ранее известных технологий, процессов и оборудования, позволяющих повысить конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке;

• фактические сведения о численности и фонде заработной платы работников предприятия;

• сведения о состоянии программного и компьютерного обеспечения (в т. ч. названия программ, фирмы-поставщики, описание и назначение, тексты программ, реализующие новые и оригинальные научно-технические решения).

Валютно-финансовая деятельность:

♦ плановые или фактические объемы финансирования капитальных вложений, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и затрат на внедрение новой техники по предприятию;

♦ плановые и фактические показатели финансового плана предприятия;

♦ данные о балансе доходов и расходов по предприятию;

♦ показатели рентабельности производства, прибыли, убытков по предприятию;

♦ сведения о размерах и условиях кредитов, полученных как у российских, так и у иностранных банков, организаций и фирм;

♦ сведения, раскрывающие директивы по проведению переговоров, в т. ч. границы полномочий должностных лиц по ценам, скидкам и другим условиям;

♦ сведения, раскрывающие генеральную линию и тактику в валютных и кредитных вопросах;

♦ порядок и объемы финансирования экспортных и импортных операций;

♦ результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия за квартал или год;

♦ технико-экономические расчеты по объектам, строящимся при техническом содействии иностранных фирм;

♦ данные, раскрывающие уровни и лимиты цен на товар, продажа которого на текущий год еще не закончена;

♦ расчеты экспортной и импортной стоимости оборудования и услуг;

♦ сведения о коэффициенте эффективности по поставкам оборудования и об эффективности сделки;

♦ сведения об эффективности экспорта и импорта;

♦ плановые и фактические показатели финансово-хозяйственной деятельности собственных и смешанных обществ с участием капитала предприятия, а также сведений о капиталах и доходах по этим обществам;

♦ сводные сведения о заработной плате сотрудников предприятия;

♦ сведения об участии предприятия как учредителя в акционерных обществах, совместных предприятиях, малых предприятиях и о размере капитала в уставном фонде;

♦ механизм образования цены на изделие (формирование цены; накладные расходы в составе договорной цены; составляющие накладных расходов);

♦ предполагаемые договорные цены на разработку или поставку изделий (или научно технической продукции);

♦ продажная стоимость конкретного изделия;

Внешнеэкономическая деятельность:

• позиция представителей предприятия при проведении торговых переговоров, разглашение которой может нанести ущерб предприятию;

• сведения о сроках, установленных для проработки и заключения сделки;

• сведения о получаемых и прорабатываемых заказах и предложениях иностранных фирм;

• сведения об объемах взаимных поставок по долгосрочным соглашениям с одной или несколькими фирмами;

• сведения, характеризующие иностранцев, иностранные фирмы или организации, технологию производства или конструкторские решения, применяемые ими, составленные на основании конфиденциально полученных данных;

• сведения, раскрывающие факт конфиденциальной договоренности сторон или ее содержание;

• сведения, на конфиденциальности которых настаивает иностранный партнер;

• сведения, раскрывающие существо позиции предприятия при ведении судебных и арбитражных дел за границей, разглашение которых может принести ущерб предприятию;

• сведения о предполагаемых закупках за границей отдельных патентов, лицензий и образцов техники;

• сведения о предполагаемых закупках (продажах), раскрывающие степень заинтересованности предприятия в импорте или экспорте отдельных видов товаров;

• содержание торговых соглашений, договоров или контрактов, которые по договоренности сторон следует считать конфиденциальными;

• сведения о характере технических заданий представителям предприятия, командируемым за границу, опубликование которых может нанести ущерб предприятию.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.20. Страхование информационных рисков в банковской сфере

В условиях экономической интеграции банковские структуры, как и вся кредитно-денежная система, находятся в состоянии постоянного развития. Наряду с расширением набора операций и сферы деятельности, постоянно развивается сектор информационного рынка, совершенствуется техническое оснащение, применяются современные информационные технологии, широко используются как зарубежные, так и отечественные средства информатизации.

Эти процессы значительно упрощают и автоматизируют деятельность банковской системы, повышают скорость и качество обслуживания клиентов, сопутствуют активному международному обмену. Однако одновременно они создают предпосылки для интеграции преступных международных сообществ и резкого роста банковской преступности, которая все больше приобретает ярко выраженный интеллектуальный характер. Банковская деятельность постоянно сопровождается различного рода рисками, в том числе в

сфере связи и информатизации, что связано с возможностью нанесения экономического, социального или другого вида ущерба.

Последствия реализации этих рисков могут привести к частичному или полному нарушению функционирования информационно-телекоммуникационных банковских систем, уничтожению или искажению циркулирующей в них информации и другим наносящим ущерб событиям.

Ежегодно в финансово-кредитной сфере фиксируются десятки тысяч преступлений экономической направленности, из которых около 26% совершается непосредственно в банковской системе. При этом примерно 90% совершенных преступлений остаются либо необнаруженными, либо о них просто не сообщается в правоохранительные органы. Это означает, что реальное число преступлений, намного превышает официальные статистические данные.

Мировая практика показывает, что при совершении хищений в банковской сфере, преступными элементами обычно используется механизм осуществления основополагающих банковских операций (депозитных, кредитных и расчетно-платежных), подрывая тем самым основы функционирования финансового учреждения.

Вторгаясь в компьютерные сети, злоумышленники способны не только добывать хранящуюся в там информацию, но и вводить в них вирусы и разрушающие программные закладки, которые срабатывают спустя определенное время, что значительно усложняет их обнаружение.

Такие действия могут нарушить функционирование, как самих информационных систем, так и систем защиты информации.

Суммарный ежегодный ущерб от компьютерных преступлений только в странах Западной Европы составляет более 30 млрд. долл. В Украине ущерб от компьютерных преступлений до сих пор не подсчитывался, но с учетом их возможных масштабов сумма ущерба представляется весьма значительной.

В основе информационного рынка также лежат товарные и товарно-денежные отношениях продавца и покупателя, то есть общественные отношениях прав собственности. При этом банковские структуры как потребители информационных товаров (продуктов, ресурсов, технологий) и информационных услуг действуют на свой страх и риск.

Существующее законодательство, хотя и косвенно, но вводит понятие «информации» в систему товарных и имущественных отношений. Так Закон Украины «Про інформацію» еще в 1992 году однозначно определил, что информация является объектом права собственности, как в полном объеме, так и объектом владения, пользования или распоряжения. Это означает, что на информацию,

информационные продукты, ресурсы, технологии и услуги распространяется режим института имущественных прав собственности, обладание которой постоянно сопровождается угрозами, а значит и связанным с этим риском повреждения имущества и утраты (нарушения) имущественных прав.

ДСТУ 2230-93 «Взаємозв'язок відкритих систем. Базова еталонна модель. Терміни та визначення» определяет угрозу «потенциальное нарушение безопасности».

ДСТУ 3396.2-97 «Технічний захист інформації. Терміни та визначення» определяет угрозу для информации как «утечка, возможность блокирования или нарушение целостности информации»

К основным способам реализации угроз относятся:

♦ манипулирование информацией (дезинформация, утаивание или искажение информации);

♦ нарушение установленного порядка информационного обмена, несанкционированный доступ или необоснованное ограничение доступа к информационным ресурсам, противоправный сбор и использования информации;

♦ разрушение или использование в противоправних интересах информационных ресурсов;

♦ информационный терроризм (распространение компьютерных «вирусов», установление программных и аппаратных закладных устройств, внедрение радиоэлектронных приборов перехвата информАции в технических средствах и помещениях, незаконное использование информационных и телекоммуникационных систем и информационных ресурсов, навязывание фальшивой информации и пр.).

Непосредственным результатом реализации угроз является искажение информации, что приводит к деформации и/или разрушению информационной среды ее информационных ресурсов.

Кроме этого, следует отметить, что различные противоправные действия также могут обернуться причинением вреда третьим лицам и возникновением обязанности возмещения нанесенного им ущерба.

Все вышеперечисленные действия над информационными ресурсами объединяются понятием информационного риска.

Таким образом категория информационного риска выходит из общепринятого технического понятия и приобретает свойства, присущие некой финансовой категории.

Исходя из общей классификации рисков и учитывая введение информации, информационных продуктов, ресурсов, технологий и услуг в систему товарных, имущественных отношений, информационные риски относятся к имущественным или производственным рискам.

Информационные риски, как имущественные, связаны с вероятностью потерь имущества по причине природных явлений, кражи,

диверсии, халатности, перенапряжения технических и технологических систем и др., а как производственные, связанны с убытками от остановки производства из-за воздействия различных факторов и, прежде всего, гибели или повреждения основных и оборотных фондов (оборудование, сырье, транспорт и т.п.), а также риски, связанные с внедрением в производство новой техники и технологии.

Предотвращение наступления ущерба при реализации угроз и ликвидации последствий их действия привели к возникновению и широкому распространению системы, именуемой «управление риском». Управление рисками включает не только оборудование сложных систем безопасности, но и помогает идентифицировать риски и факторы их появления, способствует их исключению или уменьшению. Управление рисками предусматривает проведение процедуры их анализа, контроля и финансирования.

При определении риска выясняется, каким образом структура может понести убытки, каковы возможные причины и какова вероятность его наступления. Оценка риска – это оценка реального вреда, а контроль – это мероприятия по снижению вероятности и величины его появления.

Задача финансирования риска заключается в распределении его стоимости по времени так, чтобы смягчить финансовое давление, под которым окажется структура в случае появления больших убытков. В качестве возможных вариантов может рассматриваться создание резервного фонда. Однако наиболее распространенным методом управления является передача риска какой-либо страховой компании, обеспечивающей компенсацию ущерба.

Выгоды при этом имеют и страховщик и страхователь. Для страховщика – это лучшая идентификация и анализ риска, повышенное качества контроля, а также возможность предоставления консультаций по его уменьшению. Для страхователя – продуманный метод идентификации и контроля рисков снижает количество страховых случаев, укрепляет финансовую устойчивость, создает условия для стабильной деятельности.

Таким образом, наличие рисков (в том числе и информационных) относится к факторам, ограничивающим капиталовложения и предпринимательскую активность. А страхование, как метод управления рисками, хотя и не устраняет рисков, однако уменьшает финансовые потери страхователя в случае их реализации и может рассматриваться как метод защиты информации, интересов ее владельца и пользователя, а также механизм возмещения ущерба в случае ее потери.

В зависимости от их страховой оценки различают крупные, средние и мелкие страховые риски, а также более опасные и менее опасные риски по степени вероятности гибели или повреждения объектов.

В соответствии с законом Украины «Про страхування» объектом страхования могут быть не противоречащие законодательству имущественные интересы:

- связанные с владением, пользованием, распоряжением имуществом (имущественное страхование);
- связанные с возмещением страхователем причиненного им вреда личности или имуществу физического лица, а также вреда, причиненного юридическому лицу (страхование ответственности).

Страхование ответственности – это вид страхования, где объектом выступает ответственность перед третьими физическими или юридическими лицами вследствие какого-либо действия или бездействия страхователя.

Целью страхования ответственности является страховая защита интересов возможных причинителей вреда, который в каждом страховом случае находит свое конкретное денежное выражение.

При страховании ответственности объектами страхования в информационной сфере могут быть юридические и физические лица, организации, специализирующиеся на формировании государственных информационных ресурсов, ответственные за сбор и обработку государственных информационных ресурсов, владеющие информацией и информационными ресурсами, выполняющие работы в области проектирования, производства средств защиты информации и обработки персональных данных.

Основным признаком, который позволяет отнести эти объекты к объектам страхования является заложенная в них компьютерная информация как идентифицируемый элемент информационной системы, имеющей собственника и установившего правила ее использования.

В основу страхования в информационной сфере могут быть положены такие виды ответственности:

- за нарушение прав интеллектуальной собственности на информацию;
- за порчу или утрату информационных документов;
- за предоставление некачественной и недостоверной информации;
- за создание некачественных информационных технологий и средств их обеспечения;
- за нарушение процессов и правил формирования информационных ресурсов;
- за нарушение процессов и правил подготовки, предоставления и получения информационных продуктов и информационных услуг, за несвоевременное предоставление информации, за необоснованный отказ в предоставлении информации.

Страхователями информационных рисков при этом могут быть юридические и физические лица, имущественный интерес которых

связан с владением, распространением, пользованием и распоряжением информацией.

К объектам имущественного страхования относятся документированная информация, информационные ресурсы, информационные продукты, информационные услуги и услуги связи, программные и технические средства защиты информации, информационные системы и их сети, средства и объекты связи, информационные технологии и средства их обеспечения.

Для достижения некоторого приемлемого (достаточного) уровня безопасности, без попыток создать «абсолютную «защиту», также ставится вопрос о соразмерности затрат на обеспечения страхование информационных рисков.

Процедура страхования выполняет четыре функции: рисковую, предупредительную, сберегательную и контрольную. Первая выражается в возмещении риска. Назначением предупредительной функции является финансирование мероприятий по уменьшению страхового риска за счет средств страхового фонда. Содержание сберегательной функции страхования заключается в том, что при помощи страхования сберегаются денежные суммы, а последняя выражается в контроле за строго целевым формированием и использованием средств страхового фонда.

Система страхования информационных рисков – это организационная структура, состоящая из совокупности хозяйствующих субъектов (фонд страховой превенции, пул страховых организаций, страхователи, экспертные, консалтинговые и брокерские компании), а также законодательных и нормативно-правовых документов, определяющих область действия системы, порядок взаимодействия между ее участниками, условия и порядок проведения страхования.

К задачам системы страхования информационных рисков можно отнести:

♦ формирование механизма компенсации финансовых потерь собственникам, владельцам и пользователям информационных систем, ресурсов и технологий из-за утраты, изменения, кражи, блокирования информации в результате компьютерных преступлений и мошенничества, несанкционированных действий третьих лиц, отказов, сбоев и ошибок, возникающих в технических и программных средствах вычислительной техники, влияния вредоносных программ и вирусов, неквалифицированных и преднамеренных действий обслуживающего персонала и других причин;

♦ создание механизма внебюджетного финансирования НИОКР в сфере связи и информатизации из отчислений и резервов страховых компаний, сформированных при страховании информационных рисков;

♦ аккумулирование финансовых средств за счет страховых взносов участников системы страхования и их инвестирование в сферу связи и информатизации с целью формирования и осуществления эффективной научно-технической и промышленной политики, содействия интенсивному развитию рынка информационных ресурсов, систем и технологий;

♦ финансирование мероприятий по защите информации из фонда превентивных мероприятий страховых компаний с целью минимизации рисков утраты или изменения информации и уменьшения страхового возмещения.

Объем страхового поля, количество объектов страхования, разнообразные виды рисков и возможность комплексного страхования в области связи и информатизации делает это направление страхования все более привлекательным для страховых компаний.

Страхование информационных рисков будет эффективным при условии:

• поэтапного включения в систему страховой защиты наиболее опасных и крупных рисков;

• сочетания рыночного механизма конкуренции и саморегулирования с государственными мерами регулирования рынка страхования;

• дальнейшего совершенствования правовой базы и экономических основ обеспечения страховой защиты юридических лиц всех форм собственности.

Сумма денежных средств, на которую фактически страхуют информационные риски, называется страховой суммой или, в соответствии с международной страховой терминологией, страховым покрытием. Важным элементом договора страхования является определение размера страхового покрытия. На его основе устанавливается размер страхового взноса и производится выплата возмещения.

Обычно, максимальный лимит страхового покрытия устанавливается исходя из максимального размера ущерба, который может понести страхователь в результате наступления страхового случая.

Страховая премия рассчитывается как доля в процентах от страховой суммы при назначенной тарифной ставке в связи с тем, что совокупность страховых параметров криминальных рисков является индивидуальной для каждого банка-страхователя и зависит от квалификации персонала, объема проводимых операций, надежности партнеров и многих других факторов. Единой шкалы ставок по банковскому страхованию не существует.

Обязательной процедурой при заключении договора страхования информационных рисков является сюрвейерский осмотр, в ходе которого проверяется соответствие методов управления и контроля в

банке, а также средств технической защиты установленным стандартам безопасности. При обнаружении сюрвейером каких-либо недостатков, банку даются рекомендации по их устранению и только после этого, заключается договор страхования. Это связано с тем, что данные недостатки повышают степень риска, в результате чего, договор страхования либо не может быть заключен вообще, либо стоимость страхования будет чрезмерно высока.

При заключении договора страхования страхователь принимает на себя обязательства по использованию такого метода управления риском как контроль за наступлением убытков, то есть принимает на себя обязательство использовать комплекс мероприятий, направленных на снижение риска до уровня допустимого. Контроль за убытком страхователь должен как до, так и после наступления страхового случая. А если таковой все-таки наступил, то обязанностью страхователя является принять разумные в сложившихся обстоятельствах меры по уменьшению дальнейших убытков.

Стандартным элементом договора страхования от информационных рисков является использование франшизы, которая предусматривает освобождение страховщика от возмещения убытков, не превышающих определенный размер, оговоренный в условиях страхования. С экономической точки зрения, смысл применения франшизы заключается в том, она препятствует распылению средств страхового фонда на покрытие мелких убытков, в результате чего создается возможность для покрытия убытков, имеющих существенное экономическое значение для банка, и позволяет снизить ставку страховой премии. В международной страховой практике и, в частности, при страховании рисков банков применяется безусловная франшиза, при которой ущерб во всех случаях возмещается за вычетом установленной франшизы.

В соответствии с общепринятыми традициями, стандартный срок, на который заключаются договоры страхования рисков банков, составляет 12 месяцев, их продление на следующий год производится на основании заявления банка-страхователя при условии согласия страховщиков.

При заключении договора страхования кроме прямого эффекта, который непосредственно связан с компенсацией убытка, страхование дает и косвенный эффект, который заключается в предоставлении дополнительных гарантиях устойчивости и надежности банка, и, как следствие этого, повышение доверия к нему со стороны клиентов и партнеров.

В западной практике пакет документов по банковскому страхованию включает пять основных полисов. Основным является полис Bankers Blanket Bond (BBB), его дополняют полис по страхованию от электронных и компьютерных преступлений, полис по

страхованию эмитентов пластиковых карточек, полис по страхованию ценностей при перевозке, полис по страхованию на случаи похищения заложников с целью получения выкупа.

По полису ВВВ осуществляется покрытие ущерба, умышленно нанесенного банку его персоналом. Также в покрытие по данному полису включается страхование имущества в помещениях банка, имущества при перевозке, операции по поддельным документам, ценным бумагам, операций, связанных с получением фальшивой валюты. Под покрытие по полису ВВВ не попадают объекты, связанные с совершением электронных и компьютерных преступлений, системы электронного перевода денег, электронные данные и их носители и т.п. Такие объекты попадают под покрытие по полису страхования от электронных и компьютерных преступлений; убытки, связанные с проведение операций по пластиковым карточкам покрываются по полису страхования эмитентов пластиковых карточек.

Для удобства клиентов, в связи с большим спросом на полис по страхованию ценностей при перевозке, был отдельно разработан специальный полис, предусматривающий страхование данных операций. В случае если клиента интересует только этот вид страхования, то ему совершенно необязательно приобретать ВВВ, достаточно только оплатить полис по страхованию ценностей.

Таким образом, пакет документов по комплексному банковскому страхованию предусматривает покрытие практически всех видов ущерба, наносимого этим объектам в результате наступления криминальных рисков, за исключением страхования рисков, связанных с выдачей кредита и некоторыми другими оговорками.

Отличительной чертой всего пакета документов и входящих в него полисов является гибкость, мобильность полисов, ориентированность на индивидуальные потребности клиентов. Благодаря этим качествам, данный пакет документов получил широкое распространение в мире.

Большую роль в развитии данного вида страхования призваны сыграть страховые брокеры. Брокер является страховым посредником, зарегистрированным в соответствующем органе, работает на рынке от своего имени и несет ответственность перед клиентом за качество консультаций и надежность размещения риска.

Основная задача брокера – защита интересов клиентов на страховом рынке и ведение риска, начиная с подготовительного этапа, предшествующего заключению договора страхования до выплаты страхового возмещения. Для того чтобы страхование было эффективным, банку-клиенту, не имеющему специалистов в области страхования, бывает крайне сложно без профессиональных консультаций брокера определить лимит страхового покрытия, размер франшизы, выбрать надежную страховую компанию. Значительно проще поручить решение всех этих вопросов профессионалам, которые

будут полностью вести риск и заниматься урегулированием всех спорных вопросов.

Для обеспечения высокого качества страховой защиты клиента активно используется перестрахование на западных рынках, в частности в синдикатах Ллойда в Лондоне, которые являются признанными лидерами в данном виде страхования. Приобретение перестраховочного покрытия повышает безопасность, стабильность и емкость прямого страховщика, помогая ему избежать катастрофических убытков посредством передачи большей части риска перестраховщикам.

Распределение рисков по международному страховому рынку, значительно снижает степень влияния экономической ситуации в той или иной стране на надежность страховой защиты, что особенно важно в современных условиях Украины. Все проблемы, связанные с перестрахованием также берет на себя брокер, обслуживающий риски конкретного клиента.

Наряду со страхованием информационных рисков возможно также страхование ответственности и изготовителя средств защиты информации от несанкционированного доступа, лимит ответственности которого по данному договору составляет 250 тыс. долларов США.

Такой вид страхования позволяет клиенту, использующему средства защиты информации, свести к минимуму возможные потери от незаконного использования принадлежащей ему информации путем предоставления, дополнительных финансовых гарантий.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.21. Конкурентная разведка и безопасность

Для выживания компаний в условиях современной конкурентной борьбы, развернувшейся на украинском рынке, первоочередную роль начинает играть разведка намерений конкурентов (отечественных и зарубежных), изучение основных тенденций бизнеса, анализ возможных рисков и т.д. Это направление деятельности получило на Западе название «конкурентная разведка» (competitive intelligence). Ее синонимами являются термины «деловая разведка», «бизнес-разведка», «экономическая разведка» и др.

В современном понимании под **конкурентной разведкой** (КР) понимается деятельность некоторых негосударственных структур, связанная с добыванием сведений об имеющихся и потенциальных угрозах существованию и интересам заказывающих компаний, при условии соблюдения действующих в Украине правовых норм. По своей сути КР представляет собой совокупность согласованных действий по добыванию, интерпретации, распространению и защите информации, являющейся полезной для негосударственных субъектов экономики

(фирм, компаний, банков и т.д.), добываемой легально и при наилучших условиях в смысле качества, сроков и издержек.

Основная область применения КР – рынок. Цель – систематическое отслеживание открытой информации о конкурентах, анализ полученных данных и выработка обоснованных рекомендаций для принятия на их основе управленческих решений. Выводы КР могут использоваться как для принятия тактических решений, так и для выработки стратегических направлений развития фирмы или корпорации в целом.

К основным проблемам безопасности украинского бизнеса можно отнести следующие:

1) конкурентная рыночная экономика является чрезвычайно динамичной, а следовательно, и очень рискованной;

2) украинский рынок находится в стадии становления, и поэтому многие рыночные механизмы не работают;

3) законодательная база Украины, защищающая предпринимателей, в значительной степени отстает от современніх требований;

4) высокая степень коррумпированности властных структур и криминализация рыночных отношений.

Поэтому экономическое благополучие компаний может быть обеспечено только за счет организации хорошей конкурентной разведки и внутренней контрразведки. Отсюда и вытекают задачи КР:

1) проведение глубоких маркетинговых исследований;

2) оценка потенциальных клиентов;

3) поиск «ниш» на рынке;

4) досконалное изучение конкурентов;

5) подбор кадров;

6) систематизация имеющихся информационных ресурсов и поиск новых.

Сведения, предоставляемые КР, должны «успевать за временем».

Если задаться вопросом, почему КР сегодня так нужна украинским компаниям, то можно выделить ряд факторов, отвечающих на него:

- быстрый рост темпов деловой жизни;
- информационная перегрузка;
- возрастающая глобальная конкуренция и появление ее новых участников;
- возрастающая агрессивность конкуренции;
- сильное влияние политических и социальных изменений;
- быстрая смена технологий. А что дает КР на практике, каковы ее возможности?

1. Предвидение изменений на рынке.
2. Предвидение действий конкурентов.
3. Выявление новых или потенциальных конкурентов.
4. Изучение успехов и неудач конкурентов.

5. Поиск и изучение фирм, предполагаемых к покупке.

6. Изучение новых технологий, продукции и процессов.

7. Мониторинг изменений в политической, законодательной и регулирующей областях, влияющих на бизнес.

8. Открытие нового дела.

9. Помощь в применении новейших инструментов управления.

10. Подбор кадров и многое другое.

Весь комплекс услуг конкурентной разведки на рынке Украины, а также на рынках ближнего и дальнего зарубежья сегодня предоставляет компания «Специальная Информационная Служба – Украина» («СИнС-Украина»), созданная при непосредственном участии признанного лидера российского рынка системного обеспечения безопасности и информационно-аналитических услуг ЗАО «Специальная Информационная Служба». «СИнС-Украина» является его официальным представителем в Украине и имеет значительные возможности в выполнении широкого спектра услуг КР на высоком профессиональном уровне.

Основные направления работы «СИнС-Украина» предопределены общей сферой деятельности с российским предприятием и связаны с разработкой, построением и поддержанием систем безопасности компаний и бизнес-процессов на базе информационно-аналитической деятельности.

Мировой опыт предпринимательской практики, обобщение опыта работы ведущих российских и украинских корпораций и банков, в том числе и наших клиентов, показывают, что системообразующим элементом управления рисками в бизнесе является информационно-аналитическая деятельность. Именно на ее базе и строится система комплексной безопасности, которая призвана выявлять и прогнозировать внешние и внутренние угрозы жизненно важным интересам, а также осуществлять необходимый комплекс действий по их предупреждению и нейтрализации.

При прогнозировании и минимизации рисков информационная поддержка имеет определяющее, но не исключительное значение. Для решения проблемы необходимо предпринять целый комплекс мер, направленный на обеспечение безопасности предпринимательства и личности. Искусственное вычленение одного из элементов комплекса (даже самого важного) не решает задачу полностью.

Поэтому «СИнС-Украина» предоставляет комплекс услуг (информационное обеспечение, изучение деловых партнеров и конкурентов, системный анализ и прогноз, юридическую поддержку, управленческий и кадровый консалтинг), позволяющий клиентам уделять больше времени непосредственно своему бизнесу, доверив решение проблем безопасности профессионалам.

В своей работе «СИнС-Украина» опирается на использование Интернет-технологий, коммерческих отечественных и зарубежных открытых баз данных, современных поисковых технологий. Здесь можно получить информацию по:

♦ предприятиям, компаниям, банкам, фондам, учреждениям, организациям Украины, стран СНГ и дальнего зарубежья;

♦ товарам и услугам;

♦ финансовым, валютным, фондовым и товарным рынкам;

♦ нормативно-правовой базе Украины;

♦ новостям в политике, экономике, финансам, промышленности, культуре и т. д.

Кроме того предоставляется:

• адресно-справочная информация;

• научно-техническая информация;

• статистика внешнеэкономической деятельности.

• потенциальные деловые возможности по 194 странам мира: коммерческие предложения, результаты маркетинговых исследований, макроэкономические обзоры по странам, обзор законодательства, государственные и частные программы поддержки бизнеса в стране;

• новости мировых информагентств;

• участие в конференциях, симпозиумах, выставках – по 100 странам мира.

Многолетняя практика бизнеса убеждает, что затраты на конкурентную разведку, информацию и аналитические исследования всегда окупаются.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.22. Борьба с коррупцией

Размеры злоупотреблений персонала в корпоративном секторе сопоставимы с объемами коррупции в госструктурах. При этом предприятия, в сравнении с тем же государством, по-прежнему менее защищены от недобросовестных действий своих должностных лиц.

Мировые тенденции

По оценкам экспертов Всемирного банка, совокупные доходы от коррупции составляют примерно 5% ВВП планеты или около 1,5 трлн. долл. Но эта сумма включает в себя только средства, направленные на подкуп или незаконное обогащение политиков и госчиновников различных уровней.

Не меньшую активность в области вымогательства и мздоимства проявляют менеджеры различных компаний. В США банкротство таких корпораций как Enron, Worldcom и других «помельче» сопровождалось,

как потерей средств вкладчиков и инвесторов, так и грандиозным обвалом фондового рынка, потери которого превзошли даже убытки от терактов 11 сентября 2001 г.

(Так, например, акции Enron Corp. меньше чем за месяц утратили в цене 99%, при общей стоимости компании в 60 млрд. долл. и т. д.). Главная же причина «падения» этих и других флагманов корпоративной Америки – обыкновенная коррупция.

В большинстве скандалов, связанных с банкротствами американских корпораций большая часть вины была возложена на аудиторские фирмы, которые при проверках финансовой отчетности, по сути, покрывали злоупотребления топ менеджеров, чем и вводили в заблуждение инвесторов и государство. То есть «тихие» бухгалтера оказались для экономики США опаснее Аль-Кайды и неуловимого Усамы бен Ладена.

Уровень злоупотреблений персонала достиг того предела, когда под угрозу попала национальная безопасность США. В ситуацию вынуждены были вмешаться законодатели и президент Буш, который заявил: «Корпоративная коррупция нанесла удар по доверию инвесторов. После 11 сентября мы не позволили страху подорвать нашу экономику. Мы не позволим подорвать ее и мошенничеству».

Вскоре после этого заявления тут был принят Закон об усилении контроля над бухгалтерской отчетностью, который направлен и на ужесточение борьбы с корпоративной коррупцией. Документ, в частности, предусматривает усиление ответственности исполнительных директоров компаний, виновных в мошенничестве; создание специального управления по контролю над бухгалтерскими фирмами и многое другое.

Стоит также отметить, что само понятие «корпоративной коррупции» в законодательстве США существует достаточно давно. Так, раздел 18 Свода Законов включает в себя следующие главы: 1) «Взяточничество, нечестные доходы и злоупотребление своим положением публичными должностными лицами»; 2) «Должностные лица и служащие по найму»; 3) «Вымогательство и угрозы» и т. д. За получение взяток в этой стране несут ответственность и госслужащие, и сотрудники частных компаний.

Если в США борьба с корпоративной коррупцией на законодательном уровне имеет определенные традиции (что, в общем-то, не помешало оной проявиться здесь в полной «красе»), то старушка Европа и другие страны только совсем недавно начали осознавать, что корпоративное управление уже давно «гниет» изнутри и угрожает не только национальной безопасности, но и всей глобализированной экономике (свежий пример – скандал вокруг итальянской компании Parmalat).

В связи с наметившимися тенденциями международное законодательство не так давно пополнилось несколькими многосторонними антикоррупционными соглашениями, в которых все больше внимания начали уделять и злоупотреблениям в корпорациях.

В 1999 г. была принята Конвенция Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию. Этот документ определил 13 видов коррупционных преступлений. Классификация происходит по субъекту: в отношении национальных государственных должностных лиц, членов национальных государственных собраний, иностранных государственных должностных лиц и членов иностранных государственных собраний, представителей частного сектора, должностных лиц международных организаций, членов международных парламентских собраний, судей и должностных лиц международных судов. В числе коррупционных преступных деяний Конвенция предусматривает также использование служебного положения в корыстных целях, отмывание доходов от преступлений, связанных с коррупцией и преступления, касающиеся операций с банковскими счетами.

В том же 1999 г. принята и Конвенция Совета Европы о гражданско-правовой ответственности за коррупцию. Для целей этой Конвенции «коррупция» характеризуется как требование, предложение, предоставление или принятие, прямо или косвенно, взятки или другого ненадлежащего преимущества, которое извращает исполнение обязанностей получателем взятки (ст. 2). При этом получателем такой взятки может быть не только госслужащий или судья, но представитель корпорации (акционерного или частного предприятия).

В феврале 1999 г. вступила в силу Конвенция Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР) по борьбе со взяточничеством должностных лиц иностранных государственных органов при проведении международных деловых операций. Документ посвящен более узкой проблеме - определению преступлением дачу взяток иностранным государственным чиновникам при осуществлении коммерческой деятельности. В основу Конвенции были положены принципы Декларации ООН «О борьбе с коррупцией и взяточничеством в международных коммерческих операциях» от 1996 г.

Призвана способствовать борьбе с корпоративной коррупцией и Конвенция ООН против транснациональной организованной преступности от 2000 г. и многие другие документы ООН.

Самым же «революционным» пактом в сфере противодействия корпоративным злоупотреблениям и взяточничеству явилась, принятая в декабре 2003 г. Конвенция ООН против коррупции. Согласно данной Конвенции к криминальной коррупции относится подкуп должностных лиц национальных и международных публичных организаций. Конвенция определяет как коррупционные деяния: хищение, неправомерное присвоение или иное не целевое использование иму-

щества публичным должностным лицом; злоупотребление влиянием в корыстных целях; злоупотребление служебным положением; подкуп в частном секторе; хищение имущества в частном секторе; отмывание доходов от преступлений; воспрепятствование осуществлению правосудия; незаконное обогащение (то есть значительное увеличение активов должностного лица, превышающее его законные доходы, которые он может различными способами обосновать).

Не менее важное новшество - это норма, предусматривающая возвращение средств, которые были незаконно вывезено из той или иной страны, что сегодня весьма актуально (особенно в связи с началом рассмотрения «дела Лазарен-ко» в США) и для Украины, которая подписала, но пока не ратифицировала этот документ.

Пытаются противодействовать корпоративной коррупции и некоторые специализированные международные организации. Так, например, Всемирная Торговая Организация (ВТО) занимается «вопросами обеспечения прозрачности, открытости и соблюдения должных процедур государственных поставок, для создания условий прозрачности и открытости международного сотрудничества в области снабжения». В этой сфере действует Соглашение о государственных поставках от 1996г.

Международной Торговой Палатой (МТП) принят Свод юридически необязательных Правил этики делового поведения, датированный 1996 г. Документ, в частности, призван предупреждать и ограничивать следующие коррупционные действия: вымогательство, взяточничество, незаконные вознаграждения, платежи агентам, превышающие соответствующее вознаграждение за оказание легитимных услуг, взносы и вклады в пользу политических партий, комитетов или отдельных политических деятелей, если они не заявлены и осуществлены в нарушение соответствующего закона и т. д. Правила рассчитаны в основном на организации международного публичного права, поэтому и направлены, в первую очередь, на недопущение коррупции в корпорациях.

Выводы

1. Коррупция сегодня представляет угрозу для нормального развития экономики в большинстве стран мира. 2. Корпоративная коррупция на уровне международного законодательства сегодня признана транснациональной проблемой. 3. Данный вид правонарушений должен быть «криминализацирован» в национальных правовых актах.

СИТУАЦИЯ В УКРАИНЕ

Как мы видим, угрожающие масштабы коррупции обоснованно вызывают беспокойство во всем мире. В Украине эта проблема стоит как нельзя остро. Об этом в частности свидетельствуют данные международной общественной организации Transparency International

(TI), которая ежегодно публикует т. н. индекс коррупции. Индекс рассчитывается на основе многочисленных опросов и определяется по десятибалльной системе: чем выше балл, тем ниже уровень коррупции в государстве.

Самый высокий балл получили Исландия (9,8 балла), Финляндия (9,7), Дания и Новая Зеландия (по 9,5). В десятку наименее коррумпированных государств также вошли Сингапур (9,4), Швеция (9,3), Голландия (8,9), Австралия, Норвегия и Швейцария (по 8,8 балла).

В 2003 г. такие исследования TI проводились в 133 странах, и Украина заняла 106 место в списке (получив 2,3 балла), что соответствует уровню Гондураса и Зимбабве. Еще хуже этот индекс в Кыргызстане (2,1), Азербайджане, Грузии и Таджикистане (по 1,8).

Не исключено, что столь низкий рейтинг Украины в этой сфере и стал одной из причин начала очередной антикоррупционной кампании в органах исполнительной и судебной власти в нашем государстве.

Официально новый «почин» стартовал 29.01.2004 г., когда біло проведено Всеукраинское совещание по проблемам борьбы с организованной преступностью и коррупцией и защите прав человека. На этом «антикоррупционном форуме» констатировалось, что теневой бизнес и коррумпированная бюрократия создали сегодня свою монопольную организацию, а заниматься бизнесом и не нарушать законодательство у нас невозможно. Как сообщил глава государства, опросы предпринимателей свидетельствуют, что свыше 90% из них вынуждены давать взятки.

По результатам совещания Президент подписал Указ «О системе мероприятий по устранению причин и условий, которые способствуют преступным проявлениям и коррупции». Как видно из названия этого документа (а также из анализа его текста) государство собирается не просто «ловить» отдельных взяточников и коррупционеров, а хочет бороться с первопричинами коррупции, которые находятся в сфере экономики. Таким образом, основной отличительной особенностью нынешней антикоррупционной кампании, скорее всего, станет борьба с теневым бизнесом, который и представляют собой «питательную среду» отечественной коррупции.

При этом в Указе, к сожалению, не затрагивается такая важная сторона коррупции, как взяточничество и всевозможные злоупотребления в частном секторе. Не защищает собственников частных компаний от «внутренней» коррупции и «профильный» закон.

ЗУ «О борьбе с коррупцией» был принят еще в 1995 г. Под коррупцией в этом законе подразумевается «деятельность лиц, уполномоченных на исполнение функций государства (таковыми считаются госслужащие и депутаты всех уровней – прим. автора), направленная на противоправное использование предоставленных им полномочий с

целью получения материальных благ, услуг, льгот или иных преимуществ».

То есть этот закон не распространяется на противоправную деятельность должностных лиц частных компаний.

Тем не менее, де-факто за коррупционную деятельность могут привлекаться к уголовной ответственности и должностные лица предприятий негосударственной формы собственности. Так, например, ст. 368 УКУ «Получение взятки» и ст. 364 «Злоупотребление властью или служебным положением» распространяются на любое должностное лицо (в том числе и на сотрудников коммерческих предприятий). При этом под взяткой подразумевается получение только материальных ценностей, а использование различных нематериальных выгод (льготы, продвижение по службе и т. д.) может быть квалифицировано по ст. 364.

Ответственность за проявления корпоративной коррупции предусмотрена и новым Хозяйственным кодексом (вступил в силу с 01.01.2004 г.). ХКУ, в частности дает определение таких понятий как подкуп работника поставщика, подкуп работника покупателя или заказчика и т. д. (ст. 34). Следует также отметить, что все эти «новые» ограничения относительно корпоративной коррупции существовали в украинском законодательстве и ранее – в ЗУ «О защите от недобросовестной конкуренции», откуда они и «перекочевали» в новый кодекс.

Вывод

1. Проблеме корпоративной коррупции (в отличие от злоупотреблений в госсекторе) отечественное законодательство уделяет недостаточно внимания. 2. Нормативные акты Украины не содержат определения корпоративной коррупции, как явления более широкого, чем просто подкуп. 3. Уголовное и хозяйственное право предусматривают ответственность за использование должностного положения в целях личной выгоды лица частной компании.

ИСТОКИ

В странах с развитой рыночной экономикой основная причина возникновения корпоративной коррупции - это конфликт интересов между реальными собственниками предприятий и менеджерами, уполномоченными выступать от имени компании. При этом последние могут быть материально «мотивированы» не только своими работодателями (инвесторами), но и конкурентами или контрагентами, вступающими с предприятиями в договорные отношения. Еще одна немаловажная статья теневых доходов персонала частных компаний - незаконная торговля коммерческой тайной. К слову, в законодательстве многих государств сбор и продажа коммерческих секретов с участием должностных лиц признается коррупционным деянием.

Безусловно, все подобные проблемы в частном секторе в той или иной степени присущи и отечественному менеджменту. Но в Украине

(как и в большинстве стран СНГ) существует и некоторая специфика, усугубляющая противоправные проявления при злоупотреблениях руководства и рядовых сотрудников предприятий.

Так, например, быстрые темпы приватизации послужили к тому, что огромная часть некогда государственной собственности оказалась в руках частных инвесторов, а многие из сегодняшних топ менеджеров в корпоративном секторе – это вчерашние номенклатурщики или некогда коррумпированные чиновники. В то же время наличие «советских» традиций управления и невысокие официальные доходы ведут к масштабным злоупотреблениям со стороны работников акционерных и прочих компаний на всех уровнях внутренней иерархии. Такие частные структуры, как комбанки, коммунальные предприятия, компании ТЭК и прочие отличаются весьма высоким уровнем коррумпированности персонала. Особенно ярко это проявляется в компаниях-монополистах. Если же учесть, что почти 40% отечественного ВВП производится монополистами (по данным Антимонопольного комитета Украины), то о размерах корпоративной коррупции в этом секторе экономики можно только догадываться.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

На данный момент никто не обладает достаточно объективными оценками о состоянии корпоративной коррупции в Украине.

И это связано не столько с пробелами в законодательстве или с пассивностью правоохранительных структур в данном вопросе, сколько с:

1. Нежеланием предпринимателей или частных инвесторов крупных компаний предавать подобные факты огласке (принято считать, что подобная реклама может не только навредить имиджу предприятия, но и спровоцировать повышенное к нему внимание со стороны государственных контролирующих органов).

2. Недостаточностью организационных возможностей по выявлению коррупционных проявлений внутри фирмы (зачастую в компаниях нет соответсвующих служб или специалистов).

3. Отсутствием эффективных способов и методов борьбы с коррупцией на предприятиях (говорить о действенности каких-либо кодексов чести, столь популярных на западе, в наших условиях просто не приходится).

Все это ведет к тому, что, несмотря на множество существующих в украинском законодательстве довольно жестких правовых санкций, корпоративная коррупция, пока еще остается «скрытым» явлением на отечественных предприятиях.

На данный момент специалисты по безопасности все чаще советуют предпринимателям в целях противодействия корпоративной коррупции проводить собственные закрытые расследования (на западе их принято называть – forensic research). Основным же камнем преткновения в подобных ситуациях являются те права и технологии,

которые в рамках закона может использовать частный контролер (или детектив, следователь). Так, например, обнаружить некоторые факты злоупотреблений представляется возможным только с привлечением методов криминалистики (дактилоскопия, экспертиза, слежение, прослушивание телефонов, допрос свидетелей и пр.). Однако большинство подобных процедур имеют право осуществлять исключительно органы или лица, действующие на основании ЗУ «Об оперативно-розыскной деятельности», ЗУ «О разведывательных органах». На данный момент результаты любого частного расследования (не санкционированного органами следствия или судом) не могут быть использованы для доказывания вины должностного лица, а наличие официального разбирательства не позволяет предпринимателям избежать «оглас-ки».В связи с этим результатом закрытого (или частного) расследования, как правило, становится отстранение провинившегося от должности или иное дисциплинарное (реже − финансовое) взыскание.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.23. Экономическая разведка и шпионаж

Общие положения

Самое ценное в деятельности человечества — это информация. Жизнь многочисленными примерами подтверждает правильность этого суждения. Степень секретности информации зависит от содержания деятельности коммерческой структуры, возглавляемых ею лиц и других признаков.

Бизнесмену необходимы данные о конкурентах, их слабых и сильных сторонах, поставщиках, рынках сбыта, условиях финансовой деятельности, технологических секретах. Представляют интерес и перспективные планы развития конкурента, а также мероприятия проводимые ими против своих конкурентов.

Для политика, администратора или просто известного в определенных кругах человека, секретной информацией являться уклад его личной жизни, деловые связи, отношение к тем или иным общественным явлениям или лицам, источники доходов и пр.

Особенно важно избежать деловых отношений с недобросовестным партнером, предупредить нежелательные действия конкурентов, которые не имеют правовых и морально-этических ограничений.

Обладание конфиденциальной информацией всегда способствует более быстрому и эффективному решению имеющихся проблем и реализации перспективных планов бизнеса.

Эффективность деятельности предприятия во многом зависит от качества и количества информации, которая используется для принятия

управленческих решений. Одним из незаменимых методов сбора ценной информации, необходимой для правильной оценки текущей ситуации на рынке и анализа поведения конкурентов, по-прежнему остается экономическая, в том числе промышленная, коммерческая, технологическая, научно-техническая, конкурентная, деловая, маркетинговая разведки♦.

Коммерческая разведка является составной частью промышленной, а промышленная и коммерческая разведки — составными частями экономической (рис. 1.9). Экономическая разведка – понятие более общее и обширное.

Рис. 1.9. Структура сведений и взаимосвязи различных видов разведок и шпионажа на государственном уровне

Все разведки оцениваются противной стороной как шпионаж, наносящий ущерб как государству в целом, так и его отдельным хозяйствующим субъектам. Однако, под разведкой чаще всего подразумеваются действия, не выходящие за пределы, после которых

♦ Эти понятия используются разными авторами по-разному.

начинается нарушение соответствующего законодательства. Иначе, разведка – это сбор информации в рамках (без нарушения) действующего законодательства, а шпионаж – действия не ограниченные никакими законами, моральными и этическими положениями, начиная от шантажа, подкупа, взяток, захвата заложников и заканчивая убийствами. Шпионаж всегда противозаконен, а разведка – необходимая составляющая честной конкуренции.

Поэтому в книге используются понятия как «Экономическая разведка», так и «Экономический шпионаж». Точно также представляются «Коммерческая разведка (шпионаж)», «Технологическая разведка (шпионаж)» и др. Некоторые авторы примерно одни и те же действия называют «Деловой разведкой», «Маркетинговой разведкой», «Конкурентной разведкой», обозначая этими понятиями обычные маркетинговые исследования, направленные на изучение рынка и продвижение своей продукции потребителю.

Шпионаж

Сбор и продажа коммерческой информации о деятельности компаний во всем мире уже давно стали высокодоходным бизнесом. В Украине также существует много компаний, предоставляющих услуги в этой сфере. Деятельность таких предприятий или отдельных лиц не всегда отвечает требованиям законодательства. Однако наличие спроса всегда порождает соответствующее предложение.

Заказчиков фирм, занимающихся сбором и анализом коммерческой информации, как правило, не очень интересуют способы и средства, которые будут использованы для получения тех или иных секретов, для них более важен конечный результат. Тем не менее, зачастую заказчик, обратившийся за помощью в консалтинговую или поисковую фирму, по сути, может стать невольным соучастником противоправных действий по отношению к своим конкурентам.

В Уголовном кодексе Украины дано следующее определение шпионажа:

Коммерческий шпионаж — это умышленные действия, направленные на получение сведений, составляющих коммерческую тайну, с целью разглашения либо иного использования этих сведений.

Коммерческая тайна предприятия — это информация, связанная с технологией производства, управлением, финансами и другой деятельностью предприятия, не являющимися государственной тайной, разглашение (передача, утечка) которых может причинить вред его интересам.

При этом следует иметь в виду, что состав и объем сведений, которые составляют коммерческую тайну, порядок их защиты определяются руководителем предприятия, а сведения, которые не могут

составлять коммерческой тайны, – Кабинетом Министров Украины. Предприятия могут издавать специальные приказы о коммерческой тайне и конфиденциальной информации (см. книгу 1). Помимо этого предприятия вправе использовать свой собственный гриф «Коммерческая тайна», который может проставляться на отдельных документах, файлах или на целых сборниках документов. Только наличие подобных внутренних режимных мероприятий позволяет предприятиям защищать свои секреты юридически и при необходимости защищаться в судебном порядке.

В Научно-практическом комментарии к Уголовному кодексу Украины дано определение незаконному сбору коммерческой тайны предприятия. Согласно этому документу уголовно наказуемыми являются следующие действия, направленные на поиск и добывание коммерческой тайны без соответствующей санкции правоохранительных органов:

- расспрос определенных лиц;
- визуальное наблюдение и подслушивание;
- снятие информации с каналов связи;
- проникновение в компьютерные системы;
- изготовление копий документов;
- обобщение данных, полученных из открытых источников служебной переписки;
- тайное или открытое похищение, покупка, обмен документов, промышленных образцов и т. д. с последующим сосредоточением вышеперечисленных сведений в одном или нескольких местах.

С позиции уголовного законодательства не имеет значение, собирает ли виновное лицо самостоятельно коммерческую тайну предприятия или нанимает для этого других лиц. В последнем случае данное сотрудничество может быть квалифицировано как «преступление, совершенное в соучастии».

Как разведка, так и обычный шпионаж – сбор информации о конкурентах, контрагентах и других предприятиях «под заказ» может иметь множество различных вариантов юридического оформления. Наиболее часто данный вид услуг предоставляется под видом договоров об информационной поддержке, предоставлении маркетинговых или консалтинговых услуг и пр. Иногда эти услуги называются «предоставлением справки о предприятии или отрасли». Как бы ни назывался данный вид деятельности, заказчик должен особое внимание уделять содержанию подобного договора и официальной форме его исполнения: акт выполненных работ, справка, отчет. Так, например, в договоре необходимо регламентировать все источники сбора, все способы и методы анализа необходимой информации. А официальные документы, подтверждающие исполнение заказа, должны содержать

исключительно законные источники информации о деятельности других предприятий.

Таким образом использовать для сбора информации необходимо методы и средства экономической разведки, а не шпионажа.

Разведка

В украинском законодательстве отсутствуют определения экономической или коммерческой разведки. Широкое толкование разведывательных действий содержится в ЗУ «О разведывательных органах Украины»:

Разведывательная деятельность — это деятельность специальных органов государственной власти, направленная на защиту национальных интересов Украины от внешних) угроз, содействие формированию и реализации государственной политики в сферах национальной безопасности и обороны (ст. 1).

Разведывательная информация — это добытые сведения с реальных и потенциальньв возможностях, планах, намерениях и действиях иностранных государств, организаций и отдельных лиц, которые угрожают национальным интересам Украины, а также о событиях и обстоятельствах, которые касаются национальной безопасности и обороны (ст. 1). В этом документе, одним из основных принципов деятельности разведывательных органов является принцип законности, исходя из которого ***экономическая разведка*** – это сбор и анализ в рамках действующего законодательства общедоступной и открытой информации о физических и юридических лицах, а также о деятельности государства, с целью обеспечения экономической безопасности предприятия. Все остальное – шпионаж.

При этом экономическая разведка делится на две составляющие: разведка для защиты – это сбор и анализ сведений, которые направлены на предотвращение неблагоприятных последствий и на минимизацию рыночных рисков; и разведка для развития предприятия – это сбор и анализ сведений, которые проводятся для поиска новых благоприятных рыночных возможностей.

Сбор информации проводиться по следующим сегментам: конкуренты, технологии, потребители, поставщики, макроэкономика, политика и государство, социальная среда. Он предполагает сканирование внешней среды для поиска данных, которые по отдельности или в совокупности, будут использованы менеджментом компании в процессе принятия решений. Такое сканирование состоит из двух функций: отслеживание и поиск.

Отслеживание – это мониторинговая функция, которая заключается в сборе общей разносторонней информации о состоянии изучаемого окружения для выявления значимых изменений. Следует отметить, что данная функция не исполняется при шпионаже.

Поиск – это целенаправленное исследование, после выявления каких-либо существенных изменений во внешней среде.

Сканирование может быть достаточно эффективным. Как правило преуспевающие компании несут значительные расходы на изучение внешних изменений и содержат в своей структуре мощные аналитические отделы.

Существует взаимосвязь между улучшением финансового положения компании и расширением применения формальных и неформальных коммуникативных каналов. Таким образом для успешной деятельности предприятий огромное значение имеет сбор и интерпретация самых разнообразных сведений о развитии общества. Часто компании не в состоянии обрабатывать огромный объем информации о тех событиях, которые способны существенно влиять на изменения рыночных условий. Именно поэтому одной из важнейших задач, решаемых в процессе разработки концепции экономической безопасности, должно быть определение приоритетов в области сбора информации.

Преимущества экономической разведки перед промышленным шпионажем заключаются в том, что:

- сведения, собранные при помощи экономической разведки, как правило, вызывают большее доверие, нежели полученные при шпионаже.
- использование методов экономической разведки (в отличие от шпионажа) не противоречит закону и делает использование полученной информации легитимным, а деятельность предприятия менее уязвимой для конкурентов и контролирующих инстанций.

Разведка в бенчмаркинге

Современный рынок разнообразных товаров и услуг характеризуется чрезвычайно высоким уровнем конкуренции и вхождение в него украинского бизнеса. Практика последнего десятилетия показала, что вхождение украинского бизнеса в конкуренцию проходит очень медленно.

Одним из эффективных инструментов повышения конкурентоспособности товаров на рынке является применение бенчмаркинга.

Термин «**бенчмаркинг**» *(benchmarking)* (в геодезии означающий опорную отметку, эталон) впервые в бизнесе был применен в 1972 г. в ходе исследований, проводимых Институтом стратегического планирования в Кембридже (США), которые были направлены на поиск эффективных решений в сфере конкуренции.

Как одна из важнейших функций маркетинговой деятельности, **бенчмаркинг** – это, во-первых, непрерывный процесс исследования технологий, технологических процессов, методов организации производства и сбыта продукции, менеджмента в лучших компаниях партнеров и конкурентов для повышения эффективности деятельности

собственной фирмы, во-вторых, научный метод анализа превосходства и оценки конкурентных преимуществ партнеров и конкурентов однотипной или смежной отрасли для изучения и использования всего лучшего в собственной фирме, и в-третьих, искусство выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше, т.е. реализовывать на практике принцип *«от лучшего к лучшему»*.

Бенчмаркинг, являясь одним из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований, характеризуется более широкими возможностями (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Бенчмаркинг в маркетинговых исследованиях

Характеристик и процесса исследования	Значение бенчмаркинга в стратегически ориентированных маркетинговых исследованиях		
	Исследования рынка	Анализ конкурентов	Бенчмаркинг
Цель	Анализ рынков, рыночных сегментов или признание товаров	Анализ стратегий конкурентов	Анализ того, что, почему и как хорошо делают конкуренты или лидирующие компании
Предмет изучения	Потребности покупателей	Стратегии конкурентов	Методы ведения бизнеса, удовлетворяющие потребности покупателей
Объект изучения	Товары и услуги	Рынки и товары	Методы ведения дел, а также товары
Основные ограничения	Степенью удовлетворенности покупателей	Деятельность на рынке	Не ограничен
Значение для принятия решения	Незначительное	Некоторое	Очень большое
Основные источники информации	Покупатели	Отраслевые эксперты и аналитики	Лидирующие предприятия отрасли, а также конкуренты

К основным **принципам концепции бенчмаркинга** относятся:

Концентрация на качестве – непрерывная работа в области качества по всем направлениям и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю.

Важность бизнес-процессов – бизнес-процессы, протекающие в компании, намного важнее процессов функционирования классических функциональных подразделений: финансового отдела, отдела продаж, отдела маркетинга и рекламы и др. Концентрация внимания на бизнес-процессах позволяет выявить их глобальные недостатки (например, необоснованные задержки, недостаток оперативного контроля) и

выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную реализацию.

Систематическое проведение общего бенчмаркинга – непрерывное, всестороннее и тщательное изучение как основных конкурентов компании, так и лучших примеров и образцов мировой практики.

Плановость в работе – заранее спланированный процесс внедрения бенчмаркинга, а также определение приоритетных направлений будущих исследований, сконцентрированных на решении конкретных задач и разработке технологии их проведения.

Измеримость характеристик и их достоверность – сравнение ключевых характеристик критических процессов, измеренных в нескольких компаниях, которое проводиться только на основе фактических данных, точного анализа и изучения процессов.

Задачи бенчмаркинга: определение конкурентоспособности компании, ее слабых сторон; осознание необходимости изменений; отбор идей по кардинальному улучшению бизнес-процессов; выявление наилучших приемов работы для компаний данного типа; разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов; содействие постановке перспективных показателей качества работы, значительно превосходящих текущие; разработка новых приемов повышения качества предоставляемых услуг и эффективности работы; переориентация корпоративной культуры и ментальности.

Основные виды бенчмаркинга: *внутренний* – сопоставление характера и качества работы аналогичных подразделений в пределах компании; *конкурентоспособности* – сравнение качества работы данной компании с ее конкурентами на рынке; *функциональный* – сравнение характеристик определенных функций, выполняемых в различных компаниях аналогичного профиля; *общий* – наиболее сложный вид, позволяющий сравнивать бизнес-процессы, протекающие в компаниях, относящихся к разным отраслям промышленности. Как показывает практика, возможности для внутриорганизационного улучшения, предоставляемые данным видом бенчмаркинга, являются наиболее оптимальными.

Реализация бенчмаркинга осуществляется в несколько последовательных этапов:

Определение объекта бенчмаркинга, т. е. функций и процессов, требующих улучшения в деятельности компании. Для этого необходимо решить ряд задач: выбрать критические процессы, провести их тщательный анализ и дать подробное описание; определить критические факторы (индикаторы) успеха функционирования на рынке; выделить процессы, связанные с реализацией критических факторов успеха; установить, не существует ли несоответствия между задачей проведения бенчмаркинга и основными задачами компании; определиться с источниками информации и методами ее получения.

Проведение внутреннего обследования, т.е. измерение показателей собственной компании. Для этого осуществляется сбор, анализ и обобщение системы показателей (ключевых факторов успеха, индикаторов результативности и др. необходимых характеристик улучшаемых процессов или функций).

Идентификация кандидатов в партнеры по бенчмаркингу, т.е. выбор компаний, чья практика работы на рынке может быть использована в качестве эталонной базы. Для этого методами коммерческой разведки выясняется круг компаний, деятельность которых представляет интерес.

Наблюдение, сбор информации и измерение интересующих показателей в деятельности отобранных партнеров по бенчмаркингу. На этом этапе проводится глубокое изучение объекта бенчмаркингового сравнения, осуществляется мониторинг ключевых факторов.

Анализ полученных результатов и их адаптация к деятельности компании. Здесь важно осознать полученные сходства и различия в характеристиках; выяснить их взаимосвязи; обобщить и интерпретировать полученные данные; выявить и проанализировать «дельты» между критическими процессами и аналогичными процессами компании-партнера; спрогнозировать «поведение дельты».

Кроме того, необходимо довести полученную информацию до всех заинтересованных субъектов компании; разработать программу по внедрению усовершенствований и принять стратегическое решение на осуществление усовершенствований.

Внедрение результатов бенчмаркинга окончательный выбор тех элементов процессов, заимствованных методологий и инструментов, которые содержат элементы непрерывного совершенствования, а также вынесение результатов бенчмаркинга за пределы специализированных групп, т.е. подключение к нему всех процессов и всех сотрудников компании. При этом разрабатывается план внедрения, процедуры контроля, оцениваются и анализируются процессы внедрения.

Учитывая «информационную закрытость» украинского рынка, наибольшую сложность в процессе бенчмаркинга для многих компаний представляет реализация этапов 3 и 4.

Именно здесь информационные услуги могут оказать специализированные компании, к которым относится и «Специальная Информационная Служба Украина». Обладая доступом к различным источникам, включая международные базы данных, она может выполнить заказы по подбору компаний, представляющих интерес в бизнесе.

Силы и средства экономической разведки

Понятие «экономическая разведка» является более широким по сравнению с бизнес-разведкой, так как подразумевает более широкое поле деятельности лиц, которые участвуют в этом процессе. Если под

бизнес-разведкой можно понимать чисто коммерческие приложения (сфера субъектов ограничена фирмами-партнерами или фирмами-конкурентами), то экономическая разведка, состоит из бизнес-разведки как составляющей части и охватывает более глобальные вопросы. Например, состояние дел в определенной отрасли, стратегические планы государственных органов, правительства, деятельность транснациональных корпораций и т.п. Естественно, что при решении подобных задач применяются особые методы, некоторые «ноу-хау» организаций, которые выполняют такую работу. В качестве примера можно привести вполне легальную деятельность организации «Transperen-sy International», которая составляет читаемые всем миром рейтинги «индекса коррупции». Эти списки формируются на основании информации бизнесменов, осуществляющих бизнес в определенной стране, что тоже является разведкой. Можно упомянуть в качестве других примеров деятельность европейского фонда «Индем», американского института «Эмеральд», собирающего информацию о местных чиновниках-коррупционерах.

Уровни и экономической безопасности, и экономической разведки напрямую зависят от уровня развитости экономических отношений и являются их зеркальным отражением. По сообщениям руководства крупных информационных агентств России (выступление директора службы безопасности Ассоциации российских банков «Амулет» Крылова А.С. на круглом столе «Конкурентная разведка и промышленный шпионаж: этика использования методов и средств», Москва, 26 сентября 2001 г.) их клиенты только с августа 1998 года стали проявлять интерес к разведывательной информации. «На заре» рыночных отношений фирмы, при продвижении на рынок, просили их просто организовать «крышу» в том или ином регионе. Сейчас постановка вопроса другая. Клиентов интересует политика в регионе, временный ли губернатор, с кем он «дружит», каковы его позиции в федеральных центрах, криминальная обстановка и т.п. Другими словами, легализация власти и капиталов в стране с развивающейся экономикой неизбежно приводит к необходимости легально добывать информацию, необходимую менеджменту для принятия решений и легально оперировать ею. Для украинского рынка показателем в этом отношении может служить периодически освещаемая в специальных изданиях деятельность Межбанковской службы безопасности «Скиф». Представляется интересным опубликование этой организацией обезличенного, ежегодного статистического анализа сути выполняемых запросов, по которому можно было бы судить об уровне открытости отечественной экономики. Наверняка подобная информация может пригодиться потенциальным инвесторам, менеджменту крупных компаний, правительственным структурам. Следует также отметить появление украинского дочернего предприятия российского ЗАО

«Специальная информационная служба» – 000 «СИнС-Украина». Подобная информация от этой организации также может быть полезной.

Уже сейчас можно сделать вывод об особом месте экономической разведки в системе национальных интересов государства.

Если рассматривать экономическую разведку в государстве, как некоторый процесс, окажется, что в нем участвуют:

- «бойцы» нижнего (не по квалификации!) звена (партизанский уровень). К ним можно отнести работающих в одиночку специалистов – специально выделенных всезнающих замов менеджмента по нерешаемым вопросам, журналистов, специалистов в определенной области;
- «бойцы» среднего звена (разведвзводы). К ним можно отнести структуры служб безопасности средних и крупных компаний, которые решают конкретные задания своего руководства;
- «бойцы» высшего звена (отдельные воинские части) – фирмы и корпорации, профессионально занимающиеся экономической разведкой, исключительно этим зарабатывая свой хлеб;
- «асы» – структуры государственного уровня, службы безопасности транснациональных корпораций.

Такое деление определяется возможностью осуществить ту или иную военную операцию. Если «партизаны» в состоянии разведать и оценить обстановку на выделенной территории, взорвать «мост» (например, между фирмой-конкурентом и крупным чиновником в каком-нибудь министерстве), то масштабные военные действия (внедрение фирмы в отрасль, операции по кризис-менеджменту) им, скорее всего, недоступны. Другим представителям, наоборот, легче обеспечить и провести какую-нибудь осенне-зимнюю кампанию (например, ввести квоты на импорт какой-нибудь продукции).

При этом весь процесс функционирования экономической разведки в государстве представляется работой многослойной иерархичной системы, на разных уровнях обеспечивающей сохранение национальных интересов по знаменитому принципу единства и борьбы противоположностей.

Однако тот или иной ее уровень определяется не только количеством «бойцов». С одной стороны, количество – необходимое условие решения некоторых задач экономической разведки, но не достаточное. Второй стороной (достаточным условием) является ресурс информационный. Именно достоверностью и доступностью информационного ресурса определяются возможности различных уровней экономической разведки.

У самого высшего уровня их статус как раз и определяется максимальной развитостью упомянутых достаточных характеристик. Структуры государственного уровня здесь не случайно объединены со структурами безопасности транснациональных корпораций. Трансна-

циональные корпорации имеют обычно в своем распоряжении возможности государственного уровня своей страны-приписки. В прессе уже неоднократно освещались «коммерческие приложения» функционирования глобальной системы прослушивания телекоммуникаций «Эшелон», что говорит о режиме максимального благоприятствия со стороны спецслужб деятельности таких корпораций. Другого отношения государства к подобным корпорациям, наверное, и быть не может, – ведь они уже не только являются неотъемлемой частью всех атрибутов страны-приписки (политика, экономика, социальные проблемы, налоги), а и частью мировой экономики.

Устоявшиеся общественно-экономические отношения в развитых странах являются базисом возможных форм и методов экономической разведки. По своей сути, часто упоминаемый тезис о том, что 90% разведывательной информации получают из открытых источников, в этих условиях имеет примерно такое практическое воплощение. В распоряжении каждого из выше упомянутых «бойцов» имеются различные базы данных предприятий, правительственных департаментов, аналитические журналы по конкретной тематике, своды законодательных и нормативных актов, пресса, статистические данные и т. п. (все это, заметим, – в электронном виде). Исходя из своего уровня квалификации, «боец», используя обычные методы поиска в текстах электронных документов, может посчитать ежегодную динамику количества упоминаний в документах органа законодательной власти, правительства или какого-нибудь определенного департамента выбранного словосочетания, например – «проблемы шахтеров». Даже проделав такую простую работу, возможно получить определенные результаты (рост или убывание интереса к этой проблеме во временных координатах, время начала роста интереса, связь с остальными событиями). Не говоря уже о возможностях, которые дают специальные методы анализа электронных документов (контент-анализ). Здесь особо следует отметить, что процесс добывания такой информации, вернее, не добывание, а просто ее получение в странах с развитой экономикой, закреплен законодательно, давно являясь обязательным атрибутом экономики этих стран. Первопричиной такого положения явилась объективная необходимость иметь информацию определенного характера при осуществлении инвестиций, выдачи кредитов, заключения контрактов и т.п. и в основном касалась, скорее всего, банковской деятельности. Таким образом, экономическая разведка в странах с развитой экономикой заключается в умелом использовании, при условии полной легитимности процесса, следующей схемы:

l постановка задачи – разработка легитимных алгоритмов решения

l легитимный доступ в базы данных – получение и обработка с помощью разработанного алгоритма необходимой информации

l выполнение задачи.

При этом практически все вышеупомянутые «бойцы» имеют равные возможности в реализации основной массы задач, решаемых в системе экономических отношений данного государства, создавая некоторый цементирующий слой ответственности бизнесменов среднего класса друг перед другом. Конечно, описанная таким образом система слишком идеальна и в полном объеме не воплощена ни в одной стране по причине существования наряду с бойцами видимого фронта еще и бойцов фронта невидимого.

Если обратить свой взор на отечественный бизнес, ситуация совсем другая.

Легитимная доступность к достоверным информационным ресурсам на сегодняшний день возможна только для «бойцов» высшего уровня. Именно для них сейчас возможна реализация приведенной схемы на основании положений Законов Украины «Об информации» и «Об оперативно-розыскной деятельности», а также других законодательных актов, регулирующих деятельность конкретной спецслужбы, контролирующих и правоохранительных органов. Положительными (для этих органов, естественно) факторами, влияющими на развитие такой ситуации, можно считать стремительную информатизацию общества (создание своих баз данных налоговой администрацией, минстатом, другими органами исполнительной власти, перспективы электронной паспортизации населения и развитие сети Интернет).

Законодательно закрепленная возможность органов, питающихся информацией, ее получать в необходимом для анализа виде есть основа легитимности фаз разведывательного процесса, который они могут осуществлять.

Если опуститься на более низкий уровень, ситуация становится намного сложнее. Отсутствие законодательных основ не только добывания, а и получения необходимой для принятия решения информации, сразу переводит «в тень» весь процесс осуществляемых фаз экономической разведки, выводя на первый план, наряду с легитимностью деятельности, проблему достоверности получаемой информации. Здесь следует отметить, что ст. 30 Закона Украины «О предпринимательстве», вводя понятие коммерческой тайны предприятия, и постановление Кабинета Министров Украины от 09.08.93г. № 611 «О перечне сведений, которые не составляют коммерческую тайну», не запрещают субъектам хозяйствования запрашивать друг у друга информацию, которая не является коммерческой тайной, в том числе, например, об уровне заработной платы и вакантных должностях. Однако ни в одном законодательном документе не закреплена обязанность отвечать на подобные запросы. По меньшей мере, удивление может вызвать официальный запрос субъекта хозяйствования, например, в налоговую администрацию или коммерческий банк о финансовом положении и

сделках другого субъекта хозяйствования. Специально обозначенная легитимность второй и третьей фаз приведенной схемы разведывательного процесса при этом переводит все действия бойцов в область невидимого фронта. В наиболее выгодном положении оказываются структуры, имеющие в своем составе специалистов, - бывших сотрудников органов, которые сохранили добрые отношения со своими коллегами. Используя свои старые связи, они в состоянии получить более или менее достоверную информацию, которая необходима для осуществления указанной схемы. Незаменимыми в такой ситуации могут оказаться отдельные узко профильные специалисты, даже уже не работающие на государство, но знающие всю подноготную в той или иной сфере деятельности какого-либо органа или отрасли. Ни у кого не вызывает сегодня удивление переход бывших следователей в адвокаты, сотрудников органов внутренних дел и Службы безопасности Украины в структуры коммерческой безопасности. Обратного процесса не наблюдается, и поэтому такой отток специалистов может как раз подтверждать правильность сделанного вывода.

Понятно, что объективная необходимость в новых условиях осуществлять экономическую разведку и отсутствие возможности на сегодняшний день делать это так, как принято везде, неизбежно ведет к развитию исключительно теневых схем, питая их финансово и технически. Если в западных странах бизнесмен в состоянии самостоятельно принять решение о том, какие из предлагаемых ему методов легитимны, а какие нет, и, посоветовавшись со своей совестью, он допускает (через свои финансы) развитие легитимных или нелегитимных методов, то отечественный предприниматель в большинстве случаев такой возможности выбирать лишен.

В таких условиях для обеспечения законности совершаемых действий особое внимание целесообразно уделять специальным алгоритмам электронной обработки информации, открыто распространяемой в информационных ресурсах. Уже упомянутый нами контент-анализ – один из них.

По своей сути контент-анализ состоит из особых алгоритмов обработки (анализа) информационных текстов для выявления количественных и (или) качественных их характеристик. В специальной литературе для изложения сути этого метода приводится такой пример.

В начале 50-х годов «бойцы» высшего уровня США путем анализа количества упоминаний слова «Сталин» в газете «Правда» обнаружили их резкое снижение. По этому факту был сделан вывод о том, что от этого слова главный орган партийной печати дистанцируется (понятный пример простейшего количественного контент-анализа). Качественный контент-анализ речи одного из государственных деятелей на праздновании годовщины победы в Великой

Отечественной войне обнаружил вообще отсутствие в ней этого слова. Ранее такое было немыслимым. В результате качественного исследования всего лишь одного текста был сделан такой же вывод.

И в первом, и во втором случаях «бойцами» не было сделано ничего незаконного. Просто были применены специальные алгоритмы, специальные знания и на вседоступном массиве информации получены очень интересные результаты.

Развитие этого метода, особенно его количественных приложений, с глобальной информатизацией общества произошло очень быстро.

Наряду с обычными количественными методами анализа (частота употребления контекста, относительная частота употребления контекста к размеру текста), используются специальные методы.

К специальным методам можно отнести:

1. Контент-анализ категорий или концептуальный контент-анализ (например, к категории «экономика государства» можно отнести слова экономика, безработица, инфляция; к категории семья – семья, ребенок, мама, папа, родители).

С помощью этого метода возможно решение задач сравнения позиции двух и более средств массовой информации (а значит, и позиции стоящих за ними основателей) по выбранной теме. Возможно получение динамических характеристик нагрузки на определенные категории, которые вместе с дополнительно проведенным корреляционным анализом в отношении других факторов (курсы валют, выборы, дни недели и т. п.) могут дать пищу для размышления «бойцам-разведчикам».

2. Определение нормированных частот появления заданных слов (категорий).

Этот метод применяется в том случае, когда требуется выделить из одного текста, например, выступления члена правительства в законодательном органе, те или другие параметры (уступчивость, агрессивность, лояльность к определенному лицу). Этот метод применяется совместно с известными или дополнительно определенными нормированными частотными характеристиками речи.

3. Определение связей различных категорий.

Например, в выбранном тексте (текстах) уже проведен концептуальный анализ категорий «семья и налоги». Проведя дополнительный корреляционный анализ, возможно определить связь этих категорий в выбранном информационном массиве и знак этой связи.

4. Collocations. Например, нас интересует форма представления в каком-либо издании известного деятеля или какого-либо события. Из всех предложений, включающих заданный текст (категорию), делается выборка наиболее часто встречающихся в этом предложении слов. В результате мы получим выстроенные в частотном порядке авторские характеристики заданного в начале лица или события.

5. Поиск в результатах поиска. Получив в результате контент-анализа некоторый массив информации, возможен «второй проход» этого массива с использованием уже упомянутых методов. Полученные в результате такого исследования данные иногда позволяют выявлять связи и отношения, определить которые при «первом проходе» было невозможно.

Все вышеперечисленные методы нельзя признать незаконными. Они просто являются общеизвестным научно-исследовательским инструментарием. Однако умелое составление начальных параметров для анализа позволяет получать из открытых информационных ресурсов сведения, гипотезы или версии, очень полезные для принятия решений, выработки стратегических задач и тактических приемов их решения. А это и есть разведка.

Особенности экономическая безопасности фирмы: бизнес-разведка (БР).

Отличительной особенностью экономической безопасности предприятий является постепенная и полная передача рычагов управления этим процессом от бывших сотрудников первых отделов к менеджменту: от юристов к экономистам. Активная формализация и легализация предпринимательской деятельности не может мириться с управленческими функциями «юристов» в такой важной области для жизнедеятельности фирмы, как ее экономическая безопасность. Поэтому все ключевые вопросы безопасности предприятий относят к компетенции менеджмента высшего уровня.

Существование различных схем действий менеджмента фирмы в различных опасных, с точки зрения ее экономической стабильности, ситуациях определяется квалификацией, мировоззрением и существующими моральными ограничениями организаторов и исполнителей процесса защиты фирмы. Эти особенности определяют конкретные формы взаимодействия менеджмента и ответственных за безопасность фирмы лиц. Квалифицированно управлять сотрудниками службы безопасности (СБ) фирмы может не всякий руководитель. Например, директор фирмы может руководить бухгалтером только когда он сам владеет этим предметом. Иначе бухгалтер будет руководить директором. В вопросах СБ фирмы, особенно в случае ее постоянного использования, ситуация точно такая же. Руководитель фирмы должен знать азы безопасности для того, чтобы квалифицированно ставить перед СБ ту или иную задачу, и не только ставить, но и контролировать правильность и полноту ее выполнения. Иначе не СБ будет работать на фирму, а фирма – на СБ.

По своей сути методы так называемого кризис-менеджмента довольно жесткие и используются руководителями с явным комплексом власти, которых интересует результат, добытый любой

ценой. Однако, в распоряжении менеджмента западных фирм существуют и более «мягкие» методы – это БР.

Общие сведения о БР

В специальной литературе бизнес-разведка (business intelligence, competitive intelligence) определяется как специфическая функция обеспечения менеджеров актуальной, специально ориентированной на принятие решений, информацией о внешней среде фирмы.

Как правило, БР – это структура самой фирмы (находится в ее штате) и решает поставленные менеджментом задачи по сбору и анализу информации: это ее обычная повседневная работа.

Силы и средства БР

Общество профессионалов бизнес-разведки насчитывает тысячи человек. К их услугам специальные издания (Business Intelligence Report), книги (The Art and Science of Business Intelligence Analysis. Advances in Applied Business Strategy Series, Supplement 2, 1996. – JAI Press, Greenwich, Conn., USA, – ASBIA), специальное программное обеспечение и базы данных (BSG, Gentia, LEXIS (r) – NEXIS (r)), в том числе работающие в режиме on-line. Службы БР созданы практически на всех крупных американских фирмах.

Основные задачи БР

К основным задачам подразделения БР на фирме относят:

l нахождение таких путей развития, которые позволили бы получить существенное преимущество над конкурентами;

l разработка принципиально новых подходов к ведению бизнеса, которые открывали бы фирме пути к захвату лидерства в отрасли;

l своевременное раскрытие планов конкурентов по достижению ими преимущества, захвату рынка или других нежелательных для фирмы действий.

Учитывая, что подразделение БР является структурной единицей предприятия, постановку тех или иных задач информационного обеспечения можно ожидать не только от руководителей фирмы, но и от других ее структурных подразделений. Перечисленные задачи не учитывает привлечение сил и средств БР к обеспечению других подразделений, что обосновывается ограниченными ресурсами: распылять потенциал службы БР невыгодно. В случае увеличения ресурсов целесообразно в каждом структурном подразделении фирмы иметь сотрудника (группу) двйного подчинения, – руководству подразделения и службе БР фирмы. Такие сотрудники решают локальные вопросы БР уже в интересах отдельных подразделений фирмы.

Информационные источники БР

К информационным источникам БР отнесятся следующие информационные ресурсы: изданные документы открытого доступа, в том числе электронные средства информации и специализированные серверы, выдающие за определенную плату запрашиваемую инфор-

мацию. В Украине последние из упомянутых источников практически не используются как из-за отсутствия информирования о подобных услугах, так и слабо развитой системы электронной коммерции.

Особенность мировоззрения руководителей отечественных теневых фирм, которые в первую очередь интересуют подразделения БР, приводит к тому, что информация о них в электронных средствах массовой информации может быть обычной дезинформации. Бизнесмену, работающему в тени, ни что не мешает создать о своей фирме соответствующий сайт, где он будет изображен «белым и пушистым».

Особенности национального бизнеса как в зеркале отображаются в электронных информационных массивах о нем.

Интернет-серверы

Такие серверы, работающие по определенным профилям задач, стоящих перед структурами БР, довольно разнообразны, как по объемам предоставляемой информации, так и по цене доступа к ним. Самая низкая стоимость регистрации может составлять несколько десятков долларов, самая высокая − 1795 долларов (информационная служба Business Intelligence and Data Warehouse http: //data.psgroup.com). **Онлайновые системы** для массового потребителя (consumer online market).

К таким системам относят сайты, содержащие большие объемы информации и разнообразных ссылок, обладающие функциями поиска. Они известны пользователям Интернета. При желании сейчас можно ознакомиться в украинском Интернете и с якобы совсекретными документами, и с содержанием уголовных дел, и с родственными связями сильных мира сего, и с горячими новостями о личной жизни граждан. Однако, использование подобной информации в вопросах безопасности предприятия не совсем оправдано.

Профессиональные базы данных

Существующие базы данных содержат в актуализированном виде огромные массивы информации:

База Investext − материалы о деятельности компаний, обзоры экономической жизни регионов и отраслей промышленности. Информация в базе наполняется более чем 270 инвестиционными банками, консалтинговыми фирмами. Ежедневное пополнение.

База Predicasts Overview of Market and Technology содержит полные тексты или рефераты статей из более чем 1500 изданий, профессиональных обзоров, экономических журналов и газет, информационных бюллетеней, аудиторских отчетов, обзоров рынков и отраслей индустрии, пресс-релизов.

База Market Research Reports содержит отчеты крупнейших исследовательских фирм (Business Communication, Euromonitor, Datamonitor, Freedo-nia, Frost & Sullivan и др.) по различным отраслям, компаниям, продуктам.

Профессиональные системы обладают значительно более мощным поисковым аппаратом, чем поисковые системы общего пользования (например, известные пользователям Интернет, системы Alta Vista, Yahoo, Web Crawler и др.). При этом поисковая система, установленная в LEXIS(r) − NEXIS (г), при подготовке ответа на стандартный запрос просматривает свыше 10 млн. страниц текста менее чем за 10 секунд. В результате обеспечивается возможность за очень короткое время выявить все документы по интересующему вопросу, имеющиеся в системе. Обновление информации в системах данной группы производится ежедневно или даже чаще, и доступ к ним возможен 24 часа в сутки.

Услуги таких систем обычно платные. Так, почасовая оплата при работе с профессиональными базами данных может составлять от $75 до $260 для большинства файлов, в зависимости от используемой БД, причем время решения простых информационных задач лежит в пределах 5−20 минут. Поскольку ассортимент поисковых стратегий необычайно широк, суммарная стоимость любого поиска существенно зависит от опыта исследователя и его информационной культуры. В России, например, такая система профессиональных баз данных уже сформирована и продолжает активно развиваться.

Второй тип информационных источников составляют неопубликованные документы и данные, которыми располагают сотрудники подразделений фирмы: сведения, почерпнутые на выставках, результаты исследований рынка, сведения, полученные от клиентов, информация об удачных и неудачных мероприятиях конкурентов. Для сотрудников БР информация этой группы является достаточно доступной.

Третий тип информационных источников − результаты агентурной деятельности подразделения БР. Агенты БР могут находиться в органах власти и управления, в специализированных журналах и других средствах массовой информации. Сюда также могут быть отнесены сведения, полученные методами промышленного шпионажа.

Четвертый тип информационных источников − специализированные фирмы, работающие на рынке информационных услуг. Таким фирмам обычно заказывают ту или иную работу, необходимую для решения задач БР, но не проведение бизнес-разведки, как таковой. Иначе менеджмент высшего уровня может задать себе вопрос: «зачем на фирме постоянные разведчики, если они работают почтальонами между фирмами.

Специалисты по БР более 90% всей необходимой информации получают из первого из упомянутых источников.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.24. Деятельность спецслужб Украины

Спецслужбы України

Законодатель выделил в Украине из правоохранительной системы следующие службы и подразделения, в названии или в определении которых присутсвует категория *специальный:*

- спецподразделения налоговой службы;
- Служба безопасности Украины;
- специальная милиция;
- спецподразделения по борьбе с организованной преступностью (БОП) МВД и СБУ.

Следует отметить, что Совет национальной безопасности и обороны Украины не характеризуется в законодательных актах, как специальный.

Законами об этих органах установлены основы их организации и деятельности. Однако, основным законом, который достаточно полно описывает деятельность этих и некоторых других подразделений, следует считать Закон Украины *«Об оперативно-розыскной деятельности (ОРД)»*. ОРД, как записано в законе, – это система гласных и негласных розыскных, разведывательных и контрразведывательных мероприятий, которые осуществляются с применением оперативных и оперативно-технических средств. В статье 5 этого закона приведен перечень субъектов, которые вправе заниматься оперативно-розыскной деятельностью (могут иметь законное право добывать различные тайные знания):

МВД Украины: криминальная, транспортная и специальная милиция, спецподразделения по борьбе с оргпреступностью, обеспечением безопасности работников суда, правоохранительных органов и участников криминального судопроизводства;

СБ Украины: органы разведки, контрразведки, военной контрразведки, защиты национальной государственности, спецподразделения по борьбе с коррупцией и оргпреступностью, подразделения оперативно-технические, внутренней безопасности, оперативного документирования, борьбы с терроризмом и защитой участников криминального судопроизводства, работников правоохранительных органов;

Пограничные войска Украины: разведывательный орган Госкомитета по делам государственной границы Украины, подразделения по оперативно-розыскной работе;

Управление государственной охраны: подразделение оперативного обеспечения охраны, исключительно с целью обеспечения безопасности лиц и объектов, в отношении которых осуществляется охрана;

Органы государственной налоговой службы: оперативные подразнеления налоговой милиции;

Органы и учреждения Госдепартамента Украины по вопросам исполнения наказаний: оперативные подразделения;

Разведывательный орган Минобороны Украины: оперативные, оперативно-технические, собственной безопасности подразделения.

Последний включен в перечень субъектов, которые вправе заниматься оперативно-розыскной деятельностью, после принятия Закона «О разведывательных органах Украины» 22 марта 2001 года. Согласно этому закону (ст. 6), разведывательную деятельность в интересах национальной безопасности Украины и с целью защиты от внешних угроз исключительное право имеют осуществлять: разведывательные органы Службы безопасности Украины – для обеспечения интересов государства в политической, экономической, военно-технической, научно-технологической, информационной и экологической сферах; разведывательные органы Министерства обороны Украины – для определения уровня военной угрозы, обеспечения обороны и интересов государства в сферах: военной, военно-политической, военно-технической, военно-экономической, информационной и экологической; специально уполномоченного органа исполнительной власти по вопросам защиты государственной границы Украины – для обеспечения интересов государства в сферах пограничной и иммиграционной политики, а также в других сферах, которые относятся к вопросам защиты государственной границы Украины, ее суверенных прав в исключительной (морской) іконо-мической зоне и континентальном шельфе.

Основные задачи разведывательных органов, согласно статьи 4 закона, следующие:

♦ добывание, аналитическая обработка и предоставление определенным законом органам государственной власти разведывательной информации;

♦ содействие специальными мероприятиями осуществлению государственной политики Украины в экономической, политической, военной, военно-технической, экологической и информационной сферах, укрепление обороноспособности, экономического и научно-технического развития;

♦ обеспечение безопасного функционирования учреждений Украины за рубежом, безопасности сотрудников этих учреждений и членов их семей в стране пребывания, а также откомандированных за рубеж граждан Украины, которые ознакомлены со сведениями, составляющие государственную тайну;

♦ участие в борьбе с организованной преступностью, в том числе с терроризмом, незаконным оборотом наркотических средств, незаконной торговлей оружием и технологиями его изготовления, незаконной миграцией.

В Указе Президента Украины от 15.12.99 № 1573 приведена схема организации и взаимодействия центральных органов исполнительной власти. В разделе 3 этой схемы указаны центральные органы исполнительной власти, имеющие специальный статус:

- Антимонопольный комитет Украины;
- Государственная налоговая администрация Украины;
- Государственная судебная администрация Украины;
- Государственная таможенная служба Украины;
- Государственный комитет Украины по вопросам регулирующей политики и предпринимательства;
- Государственный комитет ядерного регулирования Украины;
- Национальная комиссия регулирования электроэнергетики Украины;
- Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку Украины;
- Государственный департамент Украины по вопросам исполнения наказаний;
- Фонд государственного имущества Украины;
- Служба безопасности Украины;
- Управление государственной охраны Украины;
- Главное управление государственной службы Украины;
- Министерство экономики и по вопросам европейской интеграции Украины;
- Национальный координационный центр адаптации военнослужащих, уволенных в запас или отставку, и конверсии бывших военных объектов;
- Государственная служба экспортного контроля Украины;
- Государственный комитет Украины по вопросам технического регулирования и потребительской политики.

Оперативно-розыскная деятельность в законодательстве Украины

Основаним для проведения оперативно-розыскной деятельности, в соответствии со ст. 6 закона об ОРД*, являються:

1) наличие достаточной информации, полученной в установленном законом порядке, которая требует проверки с помощью оперативно-розыскных мероприятий и средств о:

♦преступлениях, которые готовятся или уже совершены не установленными лицами;

♦ лицах, готовящих или совершивших преступление;

♦ лицах, которые укрываются от органов дознания, суда или избегают уголовного наказания;

♦ лицах, без вести пропавших;

♦ разведывательно-подрывной деятельности спецслужб иностранных государств, организаций и отдельных лиц;

♦ реальной угрозе жизни, здоровья, жилища, имуществу сотрудников суда и правоохранительных органов в связи с их служебной деятельностью, а также лиц, которые участвуют в криминальном судопроизводстве, членам их семей и близким родственникам, с целью создания необходимых условий для надлежащего проведения правосудия; сотрудников разведывательных органов Украины в связи с их служебной деятельностью, их близких родственников, а также лиц, которые конфиденциально сотрудничают или сотрудничали с разведывательными органами Украины и членов их семей с целью надлежащего осуществления разведывательной деятельности;

2) запросы полномочных государственных органов, учреждений и организаций о проверке лиц в связи с их допуском к государственной тайне и к работе с ядерными материалами и на ядерных установках;

3) потребность в получении разведывательной информации в интересах безопасности общества и государства.

В законе также указаны типы документов, которые могут служить основаним для проведения оперативно-розыскных мероприятий:

♦ заявления, сообщения граждан, должностных лиц, общественных организаций, средств массовой информации;

♦ письменные поручения и постановления следователя, указания прокурора, решения суда по криминальным делам, которые находятся в его производстве, материалах органов дознания, других правоохранительных органов;

♦ запросы оперативных подразделений международных правоохранительных органов и организаций других государств;

♦ запросы полномочных государственных органов, учреждений и организаций, определенных Кабинетом Министров Украины о проверке лиц в связи с допуском к государственной тайне и к работе с ядерными материалами и на ядерных установках.

Запрещается принимать решение о проведении оперативно-розыскных мероприятий в случае отсутствия оснований.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.25. Создание службы безопасности предприятия

Не имеют собственной службы безопасности три категории предпринимателей: фирмы которых не ориентированы на продолжительное существование; если на предприятии занято незначительное число людей, а имущество не является объектом посягательств от преступного мира или недобросовестных конкурентов; кому не позволяют средства;

Каждый бизнесмен теперь сам должен решить, какой путь обеспечения безопасности ему выбрать: купить пистолет, нанять телохранителей, подписать договор с охранной фирмой, создать собственной службу безопасности. Или – ничего не предпринимать.

Крупные фирмы проблему защиты своих жизненно важных интересов – экономических, коммерческих, в производственной, информационной и научно-технической деятельности предприятия решают с помощью СБ.

В странах с развитой рыночной экономикой подготовка специалистов служб безопасности осуществляется в специализированных учебных заведениях. В США предприниматели тратят только на охрану коммерческих тайн около пятой части сумм, выделяемых на маркетинг. В масштабе страны это составляет около 15 миллиардов долларов ежегодно. Что необходимо знать руководству и менеджерам для создания службы безопасности? Прежде всего, необходимо приступить к созданию системы безопасности предприятия, определить структурные варианты СБ, перспективы ее развития. Но вначале нужно оценить возможности:

- использования служб охраны по контракту;
- возможности создания собственной службы безопасности;
- привлечения помощи государственных служб охраны;
- определить противодействия угрозам со стороны террористов;
- противодействия угрозам взрывов, компьютерным преступлениям;
- противодействия «беловоротничковой» преступности;
- использования спецтехники (видео и других оперативных систем охраны различных субъектов и объектов, специальных технических средств охраны периметра объекта, использование систем охранного оборудования и центрального управления и т. д.) и др.

Если предприниматель решил обзавестись собственной службой безопасности, то ему, прежде всего, следует обратиться к экспертам в области организации современной системы безопасности негосударственного предприятия с просьбой провести исследование данной проблемы и подготовить пакет документов, определяющих программу и функционирование системы безопасности предприятия. Лучше всего это могут выполнить профессионально подготовленные менеджеры безопасности.

Основные документы СБ: Устав (Положение) СБ, перечень сведений и действий составляющих коммерческую (производственную или иную) тайну, другие организационно-распорядительные документы и секретного делопроизводства.

Для хозяйствующего субъекта существуют следующие основные источники угроз, опасностей, потерь, конфликтов и рисков:

♦ хищения (кражи) фондов собственности преступными элементами, а также мелкие кражи, совершаемые сотрудниками фирмы;

♦ «беловоротничковая» преступность, коррупция;

♦ компьютерная преступность, угрозы технического проникновения и утечка электронной информации, особенно в сфере коммерческих и производственных тайн;

♦ вандализм, взрывы, пожары, поджоги;

♦ похищения, захват заложников, рэкет, угрозы шантажа;

♦ угрозы естественного происхождения (природные катаклизмы);

♦ массовые беспорядки и волнения и др.

При организации комплексной системы безопасности особое внимание следует обращать на следующие элементы:

• способность разработать программу, адекватную специфическим нуждам защиты объекта;

• степень надежности сотрудников предприятия;

• стоимость программы защиты объекта;

• степень надежности защиты объекта;

• достаточная эффективность затрат на программу деятельности;

• уровень общей ответственности администрации;

• способность программ обеспечения безопасности соответствовать федеральным и местным требованиям;

• страховые премии как результат выполнения программы;

• способность модернизировать системы безопасности в соответствии с современными требованиями;

• способность привить сотрудникам предприятия чувство корпоративности;

• надежность изготовителя спецоборудования, используемого при защите объекта;

• средства воздействия на общественное мнение в интересах решения проблем безопасности объекта.

Место СБ в структуре подразделений предприятия определяется ее функциональными обязанностями, вытекающими из закона «О частной детективной и охранной деятельности в Украине», интересов предпринимательской деятельности организации и ее персонала.

С учетом накопленного зарубежного и отечественного опыта рекомендуется такая структура СБ для средней фирмы. Она состоит из 4 секторов (отделов, отделений): охраны, режима, технической защиты и оперативно-разведывательной (контрразведывательной) работы.

Основная задача СБ – защита жизненно важных интересов компании. СБ выявляет признаки и факты посягательств на интеллектуальные ресурсы и имущество предприятия и информирует его руководство об угрозах в обеспечении безопасности, одновременно предотвращая всеми имеющимися в ее распоряжении силами и средствами нанесение возможного ущерба. По указанию руководства

предприятия СБ информирует все заинтересованные организации компании о выявленных угрозах и принятых мерах.

Особое внимание уделяется выявлению и предупреждению угроз в раскрытии коммерческих и иных тайн, потери компаниями технологического лидерства и снижения технологической конкурентоспособности, а также приоритетности научных исследований и разработок. В поле зрения СБ находятся предпосылки срыва планов кооперированных поставок, зарождение опасных тенденций к возникновению ассиметричной структуры деловых связей с партнерами. Обеспечивая безопасность инновационного бизнеса, СБ участвует в изучении будущих контрагентов, проводит анализ и изучение их финансового положения и кредитоспособности, производственных ресурсов научно-технического персонала, уровня подготовки управленческого и инженерного персонала, репутации в правительственных и деловых кругах (для зарубежных фирм), транснациональных связей и т. д.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.26. Подобор руководителя службы безопасности

При подборе руководителя службы безопасности предприятия, в большинстве случаев, на первом месте стоит не вопрос профессионализма, а вопрос лояльности. В силу выполняемых функций этому человеку будет известно не просто все о компании, а все проблемные места в ее работе, весь негатив, а порой и очень многое о частной жизни руководителей. Доверить кому-то эту информацию очень не просто.

Поиск кандидата

Широко распространено мнение, что подобного кандидата необходимо искать только среди своих и только среди бывших сотрудников органов. Это значительно сужает и так узкий круг возможных кандидатов. По поводу «среди своих» – можно согласится, что человек с рекомендациями хорошего знакомого будет пользоваться большим доверием нежели посторонний кандидат. Но свои, а тем более родственники, из-за дружеских отношений с руководителем, уверены в том, что с ними все будет нормально и, как следствие, к работе серьезно не относятся и воздействовать на них сложнее потому, что они свои.

То, что искать нужно среди выходцев из силовых структур, также требует определенного уточнения. Как правило, бывшие сотрудники, проработавшие в органах длительное время, являются профессионалами, но только в своей специализации. А руководитель СБ должен знать очень многое. Кроме того профессионалов органы не

отпускают – за ними наблюдают, их могут в любой момент привлечь к сотрудничеству – они под колпаком.

Кроме того, длительная работа в соответствующих структурах накладывает отпечаток и на стиль жизни и на стиль поведения человека. А это определенная специфика, к которой не все готовы. За последнее время появилось достаточно специалистов в области обеспечения безопасности бизнеса вообще никак не связанные с силовыми структурами. Их не так много, но они существуют и затраты на их поиск и привлечение к сотрудничеству будут оправданы результатами их работы.

При подборе кандидата на должность руководителя службы безопасности необходимо четко определить приоритеты в ее работе. Такими приоритетами могут быть устранение угрозы со стороны конкурентов, борьба с мошенничеством персонала, противодействие криминалу или нейтрализация воздействия силовиков. В зависимости от этого и нужно искать специалиста. Если главная проблема силовики – лучше выходец с руководящих должностей из этих структур с соответствующими связями. Если криминал – то сотрудник, имевший опыт работы с ними и опыт создания соответствующих систем безопасности. Если конкуренты – незаменим опыт сбора информации и анализа экономики предприятий. Но не существуют профессионалы во всем. Поэтому рекомендуется иметь не одного, а нескольких человек для работы в области безопасности. Один – официальный руководитель, второй – его заместитель, а третий – консультант (советник). Помимо повышения эффективности, такой подход позволит наилучшим образом контролировать работу СБ и значительно увеличит живучесть предприятия.

Учитывая изложенное предлагается вести поиск кандидата всеми доступными средствами.

Что должен знать кандидат на должность руководителя СБ

Руководитель отдела, управления или департамента должен знать работу всех направлений своей службы хотя бы в общих чертах. Соответственно кандидат, при собеседовании, должен описать не только основные направления деятельности службы безопасности предприятия, но и охарактеризовать цель и задачи этих направления. Причем вполне конкретно и с примерным перечнем затрат на то или иное мероприятие.

Перечень наиболее распространенных задач СБ предприятия по направлениям с кратким описанием, может быть младующим.

Работа с внешней средой

1. Сбор информации о конкурентах осуществляется посредством использования различных баз данных, изучения прессы и рекламной продукции конкурентов, сбора данных в интернете, общения с

менеджерами, с клиентами конкурента, наблюдения за объектами конкурента.

2. Изучение партнеров (клиентов, поставщиков, посредников) – технологии используются те же, но с большей осторожностью.

3. Противодействие криминалу – построение надежной, многоуровневой системы охраны объекта, налаживание соответствующих связей с местными правоохранительными органами, накапливание и анализ информации о криминальной среде.

4. Работа с правоохранительными органами – это, в основном, налаживание и поддержание соответствующих связей, разработка и использование плана на случай внезапной проверки, разработка и внедрение системы закрытого документооборота.

Работа с внутренней средой

1. Изучение кандидатов – сбор информации о кандидатах из разнообразных баз данных, получение информации о кандидате с мест работы и мест пребывания.

2. Наблюдение за поведением работников, за их благосостоянием, контроль переговоров (в том числе ТЛФ).

3. Разработка и создание системы многоуровневой охраны: охранная сигнализация, видеонаблюдение, система контроля доступа.

4. Разработка и внедрение внутриобъектового режима и систем, его обеспечивающих.

5. Совместно с бухгалтерией разработка и внедрение системы контроля за движением товаро-материальных ценностей (ТМЦ) (в основном за счет отчетности).

6. Разработка и установка системы выявления и подавления каналов технической утечки информации.

7. Совместно с юристами разработка нормативной базы.

Проверка кандидата

- склонности кандидата к мошенничеству;
- связей, способных навредить фирме;
- фактов биографии, способных навредить фирме;
- профессиональной пригодности кандидата;
- информации об особенностях кандидата.

Нужно проводить комплексную проверку кандидата, которая заключается в следующем:

♦ сбор официальной информации и формальные проверки;

♦ заполнение специально составленной анкеты;

♦ предоставление копии паспорта, трудовой книжки, военного билета, документов об образовании, водительского удостоверения и т. п.;

♦ проверка полученных документов на подлинность и сопоставление содержащейся в них информации с анкетными данными;

♦ получение информации из баз данных;

♦ получение отзывов с предыдущих мест работы по официальным каналам;

♦ тестирование кандидата;

♦ открытое психологическое тестирование;

♦ проверка на детекторе лжи;

♦ скрытое психологическое тестирование;

♦ косвенное тестирование (через проявления психических особенностей);

♦ замаскированное тестирование (под видом анкетирования);

♦ ряд собеседований (минимум три);

♦ первое собеседование проводит кадровик и в процессе беседы уточняет полученные из документов данные, получает общее представление о кандидате;

♦ второе собеседование также проводит кадровик, устраняя разногласия между предоставленной информацией и полученной из других источников, кроме этого задаются проблемные вопросы для выяснения профпригодности и отношения к определенным фактам, событиям и т. п., при этом желательно проводить скрытое и явное психологическое тестирование кандидата;

♦ третье собеседование проводит руководитель, имея на руках результаты предыдущих собеседований и проверок, ставятся конкретные проблемы и выясняются знания и профессионализм;

♦ скрытые собеседования проводятся вне пределов фирмы под видом подбора сотрудника на сходную должность, но в другую компанию, естественно их проводят подставные лица;

♦ сбор субъективной информации и неформальные проверки;

♦ неформальное общение (опрос) с бывшими сослуживцами, подчиненными, соседями;

♦ создание искусственных ситуаций (провокации) и наблюдение за тем как человек реагирует, как ведет себя;

♦ наблюдение за поведением в стандартных ситуациях и сопоставление с декларируемыми идеями и принципами;

♦ сопоставление всей полученной информации, и принятие решения о пригодности кандидата.

Прохождение кандидатом всех проверок еще не означает его абсолютную пригодность, поэтому нельзя сразу доверять ему во всем. Целесообразнее договориться об испытательном сроке, в течение которого можно судить о его деловых качествах. Начать можо,

например, с построения системы физической охраны объекта и разработки мероприятий по защите коммерческой тайны, или проработки вопроса технической защиты информации.

Особенности проведения отдельных мероприятий. Психологическое тестирование

Психологическое тестирование дает возможность оценить способности кандидата, его возможности, склонности к тем или иным видам деятельности, вероятность тех или иных отклонений. Существует большое число разнообразных тестов как общих, так и специализированных. Доступностью такого мощного инструментария не следует обольщаться: чтобы качественно овладеть психологическими методиками, нужна большая практика. Поэтому, прежде чем их использовать, необходима консультация с психологом, который, в зависимости от поставленной задачи, подберет наиболее подходящий тест, адаптирует его под конкретный случай и, что наиболее важно, правильно и полно интерпретирует полученные данные.

Проведение открытого тестирования – наиболее простой способ, но вместе с тем, и менее надежный, поскольку данные методики также доступны и кандидатам, что позволяет сделать предположение о возможности подготовки. А учитывая специфику данного направления – вероятнее всего кандидаты готовы к такого рода проверкам. Соответственно наиболее точные данные получаются при проведении скрытого тестирования.

Косвенное тестирование подразумевает использование такого эффекта, как проецирование психики человека на его внешние проявления (мимика, предпочтения в одежде, цвете, почерк, сленг). Данный способ требует хороших знаний и опыта, но минимальную предварительную подготовку. Тогда как замаскированное тестирование напротив требует серьезной предварительной подготовки. Она выражается в маскировании самого теста под что-то иное. Например, в анкету вставляются вопросы, специально ориентированные на выявление каких-то моментов.

Собеседования

Собеседования – это комплексные мероприятия, являющиеся объединением нескольких элементов для получения либо уточнения информации. Оно является наиболее простым и доступным инструментом как для простого изучения кандидата, так и для сложного (скрытого либо объединенного).

Важно во время проведения собеседований фиксировать их содержание на магнитофон для дальнейшего более глубокого анализа, еще лучше на видео. В этом случае имеется возможность анализа не только содержания ответов и интонации, но и невербальных проявлений (мимика, жесты, внешний вид и т. п.). Для проверки профессионализма можно использовать прием «гонка с преследовани-

ем», суть его сводится к тому, что человека просят дать совет в решении какой-то отвлеченной задачи, связанной с его профессиональной деятельностью, предварительно получив информацию, как эта задача должна быть решена. И по тому, как быстро он приходит к правильному решению можно судить о его профессионализме. Второй способ заключается в углублении в суть вопроса настолько, что нужно оперировать не общими данными, а конкретными цифрами и способами. Например, специалисту по системам безопасности можно дать такие проверочные задания как:

- составить концепцию безопасности фирмы;
- составить план мероприятий по созданию системы безопасности фирмы;
- составить перечень затрат для решения конкретных вопросов безопасности;
- выяснить информацию общего плана о каком то юридическом лице или человеке;
- предложить варианты оснащения объекта техническими средствами безопасности.

При проведении собеседований с кандидатами, претендующими на достаточно ответственные должности, полезно пользоваться услугами консультантов, которые смогут в достаточной мере определить уровень подготовки по тому или иному вопросу. Кроме повышения качества результатов собеседования, привлечение сторонних специалистов позволяет проверить стрессоустойчивость испытуемого, поскольку разговор с несколькими собеседниками дело достаточно сложное, особенно если учесть то, что кандидат, претендуя на определенную должность, стремится показать себя, свои способности с наилучшей стороны. Фактически получается перекрестный допрос.

Эффективно использование скрытых собеседований. Технология их проведения такова: кандидата приглашают в сходную стороннюю организацию, (либо в агентство по подбору персонала), и с ним проводится аналогичное собеседование, результаты которого используются для разработки тактики основного собеседования и в последствии для уточнения его результатов посредством сравнения.

Сбор субъективной информации и неформальные проверки

Данные мероприятия являются наиболее дорогостоящими, трудоемкими, сложными, они не во всех случаях дают ожидаемый результат, но вместе с такими недостатками они обладают одним преимуществом – реальностью предоставляемой информации. Это связано с тем, что информация собирается таким образом, что объект изучения не может повлиять на результаты исследований либо ему проблематично оказать такое воздействие. Возникает такой эффект по следующим причинам:

• большинство людей не предполагают возможность их столь глубокого изучения;

• если такое предположение и существует, то реализовать закрытие информации под силу не всем;

• если и принимаются меры по закрытию такой информации, полностью этого сделать невозможно.

Благодаря проведению данных мероприятий можно получить информацию о поведении объекта исследований в «естественных условиях», о том, как субъект проявляется в тех или иных обстоятельствах, что он делает на самом деле в той или иной обстановке, а не то, что он хочет показать окружающим. Немаловажным моментом является проведение подобных мероприятий при условии отсутствия у проверяющей стороны необходимых связей и возможностей. В таком случае имеет смысл прибегнуть к услугам детективных агентств.

В зависимости от глубины заказываемой проверки и социального статуса объекта цены могут колебаться от 200 до 1500 долларов США. На 200 долларов ограничатся сбором информации из баз данных и уточнением места работы и обязанностей кандидата. На 500-800 долларов эти данные будут проверены на месте и уточнены. За более крупное вознаграждение соберут отзывы, данные об эффективности работы и т. п. Не следует забывать, что данная категория специалистов плохо идет на контакт, даже когда ищет работу. А стоимость таких сотрудников не опускается ниже 1000 долларов США. Существует еще один способ обзавестись своим специалистом в области безопасности – это подготовить его, т.е. принять на работу наиболее подходящего, разработать для него программу обучения и дать возможность попрактиковаться. Вначале его труд можно оплачивать по меньшим расценкам, чем профи, но по мере набора опыта и знаний необходимо увеличивать оплату. В последнее время специалистов по безопасности стали готовить некоторые высшие учебные заведения.

Руководитель СБ – не рядовой сотрудник, – это человек, обладающий всей полнотой информации о предприятии, а также имеющий специальные знания и подготовку. Поэтому отношения с ним нужно строить на принципах взаимного уважения. Нельзя обижать человека – именно обида (явная или мнимая) становится причиной конфликтов. Необходимо постепенно перевести взаимоотношения с ним в более личную плоскость: проявить к нему искренний интерес, поинтересоваться его заботами, помочь в решении какой-то проблемы. И тогда отношения перейдут из разряда «работник-работодатель» в более дружественные формы, этот сотрудник станет гораздо более заинтересован лично в благосостоянии работодателя и его компании.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.27. Этика ведения деловой разведки

Деловая (коммерческая, конкурентная) разведка является составной частью корпоративной культуры ведения и бизнеса. Для выживания предприятия в условиях современной конкурентной борьбе первоочередное значение начинает играть разведка намерений конкурентов, изучение основных тенденций бизнеса, анализ возможных рисков. Дисциплина, изучающая эти аспекты бизнеса, получила название «деловая разведка» (business intelligence).

Однако в литературе используются также термины «конкурентная разведка», «бизнес-разведка», «коммерческая разведка», которые эквивалентны деловой разведке*.

В данном параграфе использован термин М. С. Вертузаева «Деловая разведка» и материал его статьи в «Бизнес и безопасность» № 1, 2005. С. 5.

Деловая разведка является мощным инструментом исследования рынка и конкурентной среды, и в настоящее время – это бурно развивающаяся дисциплина, возникшая на стыке экономики, юриспруденции и специальных дисциплин. Деловая разведка занимается сбором и анализом информации о конкуренте (собственно разведкой), защитой собственной информации (промышленная контрразведка), а также проведением специальных операций (например, защитой имиджа предприятия и руководителя, противодействию «черному» пиару и т. д.).

Основное отличие деловой разведки от промышленного шпионажа – поиск и получение всей необходимой информации исключительно законными (с точки зрения норм существующего права) методами. Отличием деловой разведки от промышленного шпионажа является то, что деловая разведка проводится в рамках действующих правовых норм, и свои результаты получает благодаря аналитической обработке огромного количества разнообразных открытых информационных материалов. Появление новых информационных технологий, коммерческих баз данных, систем поиска информации и т. д.) и относительная дешевизна доступа к информационным ресурсам позволяют аналитикам деловой разведки готовить качественные материалы, пригодные для принятия решений руководством компании.

Методы шпионажа ориентированы на использование всех доступных средств для получения искомой информации, включая как прямое нарушение законов (шантаж, подкуп, воровство, насилие и т. д.), так и неэтичные методы (обман, распространение компрометирующих сведений, выпытывание и т. п.). Методы деловой разведки исключают использование уголовно наказуемых средств, и в большей степени ориентированы на цивилизованные способы ведения бизнеса. Однако грань между этичными и неэтичными методами ведения

деловой разведки (хотя и при соблюдении в обоих случаев действующих законов) остается очень размытой. По мере возрастания потребностей в получении ценной деловой информации возрастает роль этических норм. При возникновении проблем с получением информации в подразделении деловой разведки появляются стимулы «срезать углы» и нарушить этические ограничения. Иногда само руководство компании толкает на такие действия: для нее не имеет значения способ получения информация.

Особенно актуальна этическая проблема при работе в сети Internet. Сетевое сообщество живет по своим законам, которые тоже необходимо соблюдать. Хотя эти законы не регламентированы, «дефакто» они уже существуют. При ведении деловой разведки в сети и проведении PR-акций (т. е. выполнении функций деловой разведки) рекомендуется выполнять определенные правила:

- при сборе деловой информации не выдавать себя за другое лицо или организацию (зарегистрировавшись под чужим, но известным именем);
- не заниматься сбором сведений, составляющих коммерческую тайну конкурента (участвуя в электронных конференциях);
- не переманивать ведущих специалистов конкурента;
- не «подавлять» сайты конкурентов
- не публиковать компромат на конкурентов в любой форме.

Существуют разные методы сбора необходимой информации при ведении разведки с соблюдением законов, но пренебрежением норм морали: подглядывание, обман при найме на работу, переманивание ведущих специалистов, получение информации из «мусорных ящиков» конкурентов.

Большинство профессионалов, работающих в области деловой разведки, не будет восстанавливать и исследовать «мусор» других организаций и обманывать людей под видом приема на работу. Они считают такое поведение неэтичным и в их кругу не приемлемым.

В отдельных странах этические нормы поведения имеют свою национальную окраску, а общепринятые стандарты делового поведения – различны.

В мире бизнеса принято считать, что если сегодня бизнесмена безнаказанно «кинули» на один цент, то завтра у «кидалы» может появиться желание нагреть его на миллион. И если партнеры узнают о промахе своего коллеги и продемонстрированной безнаказанности, то вряд ли это вызовет у них уважение. В дальнейшем с «лохом» могут прекратить свои деловые отношения многие бизнесмены. Поэтому среди «крутых» бизнесменов постоянно проводятся разборки, часто приводящие к трагическому исходу

С понятием деловой разведки тесно связана коммерческая тайна. Важно понимать, что хотя и противозаконно пользоваться коммерческими тайнами чужих компаний, во многих случаях эти компании поте-

ряли право называть что-либо коммерческой тайной из-за своих собственных необдуманных действий. Например, если компания выходит с новым продуктом на рынок, она должна предварительно его запатентовать и проконтролировать, не существует ли какой-то производитель, который может разобрать этот продукт на части и воспроизвести его под своим патентом.

Трудно дать определение, что такое этические нормы поведения. Толковый словарь Вебстера определяет этику как дисциплину, имеющую дело с добром и злом и с нравственным долгом.

Для большинства практическое ежедневное применение этических правил очень помогает в жизни.

Многие компании декларируют правила этического поведения для своих сотрудников, в действительности, в ежедневной гонке за прибылью этические правила могут не соблюдаться. Многие менеджеры находятся под огромным давлением обстоятельств. Они не должны ограничивать возможности своих подразделений деловой разведки по сбору информации определенными рамками. Многие компании награждают свои подразделения деловой разведки за проделанную ими работу, но никогда не поощряют их за то, что эта работа выполнена при соблюдении этических норм.

Возможность несоблюдения этических норм поведения при сборе информации администрация аргументирует тем, что конкуренция по своей природе неэтична, поэтому зачем следовать каким-то правилам при проведении деловой разведки. Многие из менеджеров новой формации считают, что было бы неправильным совсем не заниматься мошенничеством, если этим занимаются конкуренты. Этот вопрос является одним из самых трудных, потому что этика изменяется так же, как изменяется и общество. К сожалению, приходится согласиться, что мошенничество становится частью культуры человека.

Одним из самых трудных вопросов при изучении поведения менеджера является необходимость учитывать психологию человека. Все соглашаются, что наем на работу служащих из конкурирующей фирмы лишь для того, чтобы получить их промышленные секреты, является неэтичным, всегда можно убедить себя, что вы нанимаете этого человека только из-за его высокой квалификации. В большинстве случаев люди переходят из компании в компанию в поисках новых возможностей внутри одной отрасли промышленности и почти невозможно доказать обратное.

Следование этическим нормам является не только правильным с моральной точки зрения, но и экономически выгодно. Возможно, самая важная причина почему надо следовать этическим нормам поведения состоит в том, что такое поведение убережет фирму от судебного разбирательства и связанных с ним затрат. Другая причина, по которой целесообразно следовать этическим нормам поведения, состоит в том,

что такое поведение делает жизнь служащих более спокойной и менее напряженной. Зная требования, предъявляемые к ним обществом, люди точно понимают, что им можно делать, а чего нельзя. С них снимается ответственность в выборе решений. Третья причина – доверие к компании и общественному мнению.

Для правильной организации своей деятельности компании нуждаются в собственном наборе этических правил – своеобразном кодексе поведения. Ниже перечислены основные стандарты поведения, связанные со сбором информации. Большинство из них ориентируется на минимальные требования, позволяющие не нарушать законы различного уровня. К ним относятся следующие нормы:

- незаконны попытки обладания чужой коммерческой тайной;
- незаконно получение какой-либо информации (составляющей коммерческую тайну или нет) от конкурента силой или обманом;
- отказ от противоправных действий (например, нарушение чужого права владения или перехват телефонных сообщений) при сборе информации;
- возврат владельцу конфиденциальной и частной информации, полученной случайно или непреднамеренно. В случае получения конфиденциальной правительственной информации, государственные органы должны быть уведомлены о нарушении государственной безопасности.

Приобретение информации, о которой неизвестно, что она «ворованная», или получение секретной информации, о конфиденциальности которой также неизвестно, не является нарушением закона. Однако, после того как стало известно о ее противозаконном приобретении, невозвращение владельцу или использование ее в своих целях уже может рассматриваться как нарушение.

Этический Кодекс деловой разведки

Специфика такого кодекса должна заключаться в том, что в нем указываются виды информации, которые можно и нельзя собирать, и приводятся дозволенные и недозволенные методы сбора информации. Кодекс также должен включать положения о поведении сотрудников деловой разведки при случайном получении запрещенной информации, например конфиденциальных заметок или личных писем.

Для сбора требуемой информации нет необходимости нарушать Этический Кодекс, если использовать старые истины. Одна из них гласит: 85% информации, которая кому-то необходима, находится в общественном пользовании. Другие 15%, возможно, ему и не потребуются никогда.

В качестве основы можно использовать Этический Кодекс, составленный американским «Обществом профессионалов конкурентной разведки» (Society of Competitive Intelligence Professionals) для своих членов.

Постоянно старайся увеличить уважение и признание к этой профессии на всех государственных уровнях.

Выполняй свои служебные обязанности с рвением и прилежанием, поддерживай самый высокий уровень профессионального мастерства и избегай всех неэтичных поступков.

Оставайся верным политике компании, ее целям и общему курсу и выполняй обещания, данные своей компании.

Придерживайся всех действующих законов.

Во время делового свидания предоставляй всю относящуюся к делу информацию, включая принадлежность к организации.

Соблюдай правила работы с конфиденциальной информацией.

Действуй в полном соответствии с этими этическими стандартами при работе внутри компании, при ведении переговоров и во всех ситуациях, когда придется работать по специальности.

Частные службы и самостоятельные консультанты конкурентной разведки должны также объявить, какие виды деятельности им разрешены, а какие запрещены и осуждаются ими.

Десять заповедей легального сбора разведывательной информации

По этим заповедям сотрудники компании не должны:

Лгать, когда представляются.

Нарушать официальную генеральную линию своей компании.

Записывать на диктофон разговор с собеседником без его разрешения.

Предлагать взятки.

Устанавливать подслушивающие устройства.

Умышленно вводить собеседника в заблуждение при переговорах.

Получать от конкурента и передавать ему ценную конфиденциальную информацию.

Распространять дезинформацию.

Воровать промышленные секреты.

Осознанно давить на собеседника с целью получения требуемой информации, если это может подвергнуть опасности его жизнь или репутацию.

Управленческий персонал должен следить за тем, чтобы этические нормы соблюдались не только в конкурентной разведке, но и в самой компании.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.28. Кадровый менеджмент

Наибольшую ценность для успешных компаний представляют ее человеческие ресурсы (HR). Эффективно управлять предприятием и качественно исполнять свои обязанности способна только команда профессионалов, подбор и формирование которой – длительное и

дорогостоящее мероприятие. Продуманный кадровый менеджмент в компании, включая подбор, расстоновку и ротацию персонала, оптимизацию его структуры, правильное распределение обязанностей и функций, управление психологией сотрудников и многие другие средства управления людьми позволяют получить максимальный финансовый результат и сделать бизнес более устойчивым и стабильным.

Подбор персонала

Уровень экономической безопасности предприятия в значительной мере зависит от степени соответствия персонала задачам, которые перед ним поставлены и характеризуется показателями:

l профессиональными (квалификация, компетентность, знания, физическое состояние, работоспособность);

l психологическими (мораль, нравственность, поведение, особенности личности).

При подборе кадров в первую очередь оцениваются образование и стаж работы, а личностные качества будущих сотрудников в основном сводятся к выяснению наличия уголовного учета и партийной принадлежности. В последнее время при приеме на работу или повышении в должности сотрудника больше внимания уделяется психологической характеристики его личности. Однако уровень квалификации и объем знаний специалиста еще не достаточная гарантия эффективности его труда.

Более ценными качествами все чаще признаются честность и преданность работников на любом уровне иерархии. Как следствие прием на работу часто осуществляется по принципу родства, «землячества» или протекции, что ведет к «клановости». Это объясняется тем, что, во-первых, большинству профессиональных навыков можно быстро обучить в отличие от категорий морали и преданности, которые формируются в человеке в раннем возрасте, а во-вторых, управление «преданным» коллективом – более простая задача для работодателя.

Практика показывает, что не все должности и вакансии в компаниях могут быть заполнены родственниками или «друзьями детства». Перед предпринимателем встает достаточно сложная задача подбора лояльных сотрудников, тем более, когда речь идет о топ-менеджерах или ведущих специалистах. Отсутствие достаточно успешных и апробированных отечественных методик по подбору и оценке персонала, украинские кадровики вынуждены пользоваться различными западными разработками в данной области. Наибольшей популярностью пользуются тестовые методики, которые условно можно разделить на четыре большие группы.

Первая группа – это личностные опросники, состоящие из перечня вопросов, на которые испытуемый должен дать свой ответ. После те-

стирования все ответы анализируются по специальному алгоритму и на основе полученных результатов составляется психологическая характеристика испытуемого. Подобные опросники могут содержать от нескольких десятков до нескольких сотен вопросов. По результатам тестирования появляется возможность: либо оценить несколько отдельных психологических качеств личности, либо составить довольно подробный психологический портрет испытуемого. Многих, кто пользуется личностными опросниками, привлекает их внешняя простота, легкость проведения самого тестирования, а также обработки и интерпритации полученных результатов. Однако эти легкость и простота только кажущиеся. При небрежном отношении к тестированию проводящий его человек, сам того не желая, может сделать грубые ошибки и тем самым серьезно исказить конечные результаты.

Используемые на практике опросники

MMPI и его адаптированный аналог **СМИЛ**. Эти тесты носят клиническую направленность и предназначены для выявления у испытуемого некоторых психических растройств и соматических заболеваний. MMPI и СМИЛ содержат более 500 вопросов. Наибольший эффект они дают в тех случаях, когда необходимо диагностировать пограничные состояния психики. Поскольку существует опасность неправильной интерпритации результатов тестирования из-за низкой квалификации проводящего его лица, он не рекомендуется для массового обследования.

Тест КЕТТЕЛЛА в большей степени подходит для профотбора, так как ориентирован на выявление наличия и степени выраженности 16-ти психологических факторов, присущих изучаемому человеку. Тест КЕТТЕЛЛА направлен на выяснение таких качеств личности, как уровень интеллекта, экстравертированность или интровертированность, склонность к быстрой смене настроений и т. д. По результатам тестирования удается составить довольно подробный психологический портрет испытуемого.

Тест АЙЗЕНКА содержит 57 вопросов и позволяет выявить такие личностные характеристики, как степень экстравертированности и интровертированности, уровень социальной нестабильности. Сочетание перечисленных характеристик позволяет сделать выводы о темпераменте испытуемого.

Тест ШМИШЕКА состоит из 88 вопросов и позволяет выявлять 10 личностных качеств, доминирующих в поведении человека. Ценность этого теста заключается в том, что он обладает довольно высокой чувствительностью к всевозможным пограничным состоянием психики, но не имеет такой ярко выраженной клинической направленности, как тест MMPI.

Тест СМЕЙКЛА - КУЧЕРА рассчитан на получение ориентировочной информации о некоторых особенностях человеческого характера, о направленности личности.

RSK-Tecm позволяет определить, в какой степени испытуемый склонен к принятию рискованных решений в экстремальных ситуациях.

Q-sort тест содержит 60 утверждений, по реакциям на которые испытуемого можно судить о степени его зависимости или независимости от изучаемой малой социальной группы, уровне его общительности, наличии у него потребности к самоутверждению в рамках группы или способности избегать всяческих конфликтов. Характерной особенностью этого теста является и то, что он позволяет получить информацию об испытуемом как при прямом тестировании (тестируемый сам отвечает на вопросы), так и при заочном (кто-либо из людей, хорошо знающих его, отвечает как бы за него).

Тест ТОМАСА помогает выяснить поведение человека в конфликтных ситуациях.

УСК-тест позволяет определить уровень субъективного контроля испытуемого над развитием событий в жизненно важных для него ситуациях.

Вторая группа – это бланковые методики, состоящие из набора заданий различной степени сложности, предъявляемые испытуемому на карточках или бланках. Испытуемый должен найти правильный ответ, выбрав его из предлагаемых ему вариантов, либо предложить свой вариант решения задачи. Подобные тесты используются преимущественно для оценки так называемого индекса интеллекта **(IQ)**, степени сформированности отдельных психофизиологических функций. К ним, в частности, относятся тесты РАВЕНА, ВЕКСЛЕРА, АМТХАЭРА, методика компасов, таблицы ШУЛЬТА и т. п. Некоторые из них весьма сложны в обработке и интерпретации результатов, из-за чего имеют ограниченное применение в практике профессионального отбора. Их используют, когда к психофизиологическим качествам будущего работника предъявляются очень высокие требования.

Третья группа – это проективные методики – еще более сложный тип тестов. За редким исключением результаты, полученные с их помощью, могут быть достоверно интерпретированы только специалистом, имеющим большой опыт работы именно с данной методикой. Из этой группы методов следует упомянуть цветовой тест ЛЮШЕРА, пятна РОРШАХА, тест РОЗЕНЦ-ВЕЙГА.

Четвертая группа – это приборные методики, реализуемые с помощью «детектора лжи» – ПОЛИГРАФА, который пока не получил достаточного распространения в Украине, но уже используется некоторыми крупными отечественными компаниями, например, банком «Правекс».

Наличие большого числа различных методик тестирования позволяет выбрать наиболее подходящие и использовать их при подборе кадров. Для этого на крупных предприятий необходимо иметь в штате психолога-профессионала, который будет заниматься вопросами профотбора и поможет решать не только кадровые вопросы. Небольшие фирмы могут приглашать на массовые тестирования специалистов со стороны или использовать при профотборе автоматизированные системы и комплексы психологического тестирования на ЭВМ. Данный вариант позволяет существенно ускорить процедуру тестирования и обработки результатов, а также избежать некоторых грубых ошибок при интерпретации полученных данных. На этапе психологического тестирования наиболее важная задача – получение психологических характеристик кандидатов на работу, которые во многом и определяют их профессиональную пригодность.

Должностные инструкции

Для эффективного управления персоналом компании и рабочим временем сотрудников необходимо не только четко спланировать количество и «качество» потребных предприятию кадров, но также максимально точно регламентировать объем и соотношение всех прав и обязанностей каждого сотрудника. Для этого должны быть разработаны и утверждены руководителем должностные инструкции, как основной документ, определяющий действия и взаимодействия отдельных членов коллектива.

Опыт работы украинских предприятий показывает, что в большинстве случаев содержание этого регламентирующего документа расходится с действительностью и не позволяет эффективно его использовать.

Должностная инструкция – это, прежде всего, ценный источник информации для усовершенствования всей системы управления. Не располагая объективными данными о расхождении между имеющейся и требуемой компетенцией персонала, компания теряет возможность оценить внутренний потенциал команды и правильно сформулировать свою конкурентную позицию, а следовательно – адекватно работать на рынке.

Именно поэтому должностная инструкция должна содержать следующие основные разделы: общие положения, требования к компетенции, основные должностные обязанности, полномочия, ответственность.

В разделе «Общие положения» указывается название должности, ее назначение, подразделение, к которому она относится. В этом разделе указывается также кому эта должность подчиняется административно (к какому подразделению относится организационно), кому – оперативно (в каких бизнес-процессах принимает участие), деятельностью каких подразделений/групп специалистов руководит, за

результаты деятельности каких подразделений/групп специалистов отвечает и т. д.

В разделе «Требования к компетенции» должно быть определены требования к качеству сотрудника, чтобы он мог решать поставленные перед ним задачи. Например, одним из необходимых условий эффективной деятельности директоров бизнес-центров является понимание ими цели бизнеса, ориентированной на получение прибыли, и принятие на себя обязательств по реализации неординарных заданий, необходимых для ее достижения. Такое понимание цели бизнеса предполагает, что директор бизнес-центра должен, как минимум, владеть элементами финансового анализа и интересоваться инновациями в современных методах управления. Иметь требуемую компетенцию в коммуникации и результативном взаимодействии, в манере общения – открытость, последовательность и четкость, умение внимательно слушать и наталкивать собеседника на новые идеи, умение ликвидировать барьеры и содействовать эффективным взаимоотношениям между сотрудниками, способность передавать знания другим.

В разделе «Основные должностные обязанности» перечисляются обязанности, которые должен выполнять сотрудник, занимающий определенную должность, указываются входящие и исходящие информационные потоки (документооборот), клиенты и поставщики предприятия. Описание обязанностей положительно влияет на действенность должностной инструкции для персонала, так как четко устанавливает границы должности: с кем контактирует человек при реализации конкретной задачи, какую информацию использует, кому передает результаты работы и др.

В разделе «Полномочия» описывается возможность использования сотрудником трудовых, информационных, финансовых, материальных, технических, энергетических и прочих ресурсов, а также право принятия решений, необходимых для реализации должностных обязанностей и решения поставленных перед ним задач.

В разделе «Ответственность» указываются задачи, за решение которых несет персональную ответственность сотрудник компании.

Для того, чтобы должностная инструкция имела юридическую силу, ее положения не должны противоречить действующему законодательству, коллективному и другим договорам, заключенным предприятием с сотрудниками. Каждый сотрудник должен дать подписку об ознакомлении со своей должностной инструкцией и данный экземпляр должен храниться на предприятии в отделе кадров или у юриста.

Оценка персонала

Собственники и работодатели для обеспечения достаточного уровня безопасности своей компании, с одной стороны, заинтересованы в со-

хранении (и преумножении) квалификационного потенциала наемных работников (особенно высшего звена), а с другой стороны, должны уменьшать свою *зависимость* от возможной миграции кадров.

Конкурентное преимущество фирмы – это преимущество собственного персонала перед персоналом конкурентов. Одно и то же оборудование и сырье принципиально доступны всем конкурентам. Тонкости технологии и способов организации работы – это единственное, чем одно предприятие может отличаться от другого, но они недоступны конкурентам только в том случае, если разработаны на данном предприятии и применительно к конкретным условиям, а люди, работающие на предприятии, тщательно охраняют этот секрет.

Экономическа контрразведка и персонал

Американские промышленники используют 20 основных способов получения информации о конкурентах:

1) Публикации конкурентов и отчеты о судебных процессах, полученные официальным путем.

2) Сведения, данные публично бывшими служащими конкурента.

3) Обзоры рынков и доклады инженеров-консультантов.

4) Финансовые отчеты.

5) Устраиваемые конкурентами ярмарки и выставки, издаваемые ими брошюры.

6) Анализ изделий конкурентов.

7) Отчеты коммивояжеров и закупочных отделов.

8) Попытки пригласить на работу специалистов, работающих у конкурента, и заполненные ими с этой целью вопросники.

9) Вопросы, осторожно задаваемые специалистам конкурента на специальных конгрессах.

10) Непосредственное тайное наблюдение.

11) Притворное предложение работы служащим конкурента без намерения брать их на работу и с целью выведать у них информацию.

12) Притворные переговоры с конкурентом якобы для приобретения лицензии на один из патентов.

13) Использование профессиональных шпионов для получения информации.

14) Сманивание с работы служащих конкурента для получения информации.

15) Посягательство на собственность конкурента.

16) Подкуп сотрудников закупочного отдела конкурента или его служащих.

17) Засылка агентов к служащим или специалистам конкурента.

18) Подслушивание разговоров у конкурента.

19) Похищение чертежей, образцов, документов и т. д.

20) Шантаж и различные способы давления.

Большинство из перечисленных методов шпионажа основаны на работе с персоналом. Именно люди являются основным источником утечки ценной информации в компаниях. Если на данном конкретном рынке товаров и услуг конкурентная борьба достигла определенного накала, если в фирме велика текучесть кадров и фирма располагает секретной информацией, которую необходимо сохранить в течении определенного периода – самое время подумать о предотвращении утечки этой информации. Такую деятельность по защите от промышленного шпионажа принято называть экономической контрразведкой. Эту работу должна вести Служба экономической безопасности (СЭБ) фирмы или специализированное агентство, привлекаемое на договорных условиях.

Стиль управления

Различают два противоположных стиля руководства: авторитарный, характеризуемый нежеланием руководителя отступать от своего мнения и либеральный (с возможностью перехода в хаотичный), который характеризуется особой уступчивостью руководства, предоставлением подчиненным инициативы в решении разных вопросов.

В качестве оптимального варианта поведения руководителя специалистами предлагается аналитически взвешенное соотношение элементов руководства на основе коэффициента ЛАК – отношения либеральных элементов в управлении к авторитарным. Наилучшие результаты дает ЛАК, равный 1,9, означающий, что для получения эффективных результатов работы подчиненных руководитель должен применять почти вдвое больше элементов убеждения, чем принуждения.

Стиль руководства должен обязательно учитываться людьми, ответственными за экономическую безопасность на предприятии. В первую очередь это позволяет избежать психологических конфликтов в коллективе, которые, как известно, могут выражаться в различных деструктивных поступках недовольных сотрудников. При этом наиболее простая и доступная форма мести руководителю – это разглашение конфиденциальных сведений о работе компании: особенности технологий, финансов и другие данные, утечка которых способна нанести предприятию и конкретным должностным лицам материальный урон.

Наиболее эффективным способом создания и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе является **корпоративная культура,** которая должна соответствовать внешней обстановке и стратегии компании. При наличии этого соответствия создаются такие условия, при которых сотрудники компании трудятся с полной самоотдачей и высокой производительностью, что делает компанию конкурентоспособной.

Культура корпорации состоит из двух организационных уровней.

На одном уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление.

На другом уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами. Они поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник которой должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Достаточно важным элементом корпоративной культуры должны стать обязательные для всех сотрудников понятия о принципах и задачах экономической безопасности компании. Ни один специалист или даже целая аналитическая группа не способны контролировать все информационные потоки в крупной и даже средней фирме. Особенно это актуально для устных источников информации, тем более вне территории предприятия.

В настоящее время довольно эффективными могут быть специальные тренинги и семинары, проводимые с различными категориями персонала с целью разъяснения тех прав и обязаннос

тей, которые имеют люди, обладающие доступом к коммерческой тайне и конфиденциальной информации. В итоге у каждого сотрудника расспросы и разговоры о деятельности фирмы и ее внутренних особенностях должны вызывать аналитический подход к распространяемой информации.

Каждый сотрудник должен знать, что он имеет право сказать в разговоре с тем или иным собеседником, а чего не имеет, должен хорошо представлять все возможные последствия раскрытия той или иной информации о компании и ее должностных лицах.

Делегирование

Принятие управленческих решений на крупных предприятиях только на уровне высшего менеджмента, без предоставления *достаточной самостоятельности* подразделениям или непосредственным исполнителям, имеет много негативных последствий для всей компании. Во-первых, это ведет к неоправданной дороговизне менеджмента – необходимости увеличения штата управленцев и т. д.; во-вторых – к недостаточной *оперативности и гибкости* принимаемых решений, а в третьих – к *отсутствию коррекции* действий в зависимости от производственных, рыночных и других изменений.

Рост любой компании неизбежно сопровождается передачей определенных функций и полномочий к нижестоящим звеньям иерархии. Чем крупнее компания (организация) и чем обширней ее отраслевые и функциональные интересы, тем больше необходимость предоставления *самостоятельности* структурным подразделениям

(филиалам). Практика свидетельствует, что для эффективного развития взаимосвязей в организационной структуре менеджмента успешных западных компаний (особенно транснациональных корпораций в области производства продуктов питания), централизованного решения требуют следующие основные задачи:

1. Разработка долгосрочных планов развития:

1.1. определение основных видов деятельности;

1.2. утверждение бюджета компании и структурных подразделений;

1.3. маркетинговая политика;

1.4. решения о крупных инвестициях.

2. Определение структуры компании:

2.1. количество персонала;

2.2. территориальное расположение;

2.3. подчиненность и подотчетность;

2.4. распределение обязанностей.

3. Контроль деятельности:

3.1. аудит исполнения всех плановых показателей;

3.2. поддержание имиджа;

3.3. сохранение корпоративной культуры и т. д.

4. Корректировка централизованных решений:

4.1. политики;

4.2. планов;

4.3. отдельных распоряжений.

Данный перечень отражает наиболее характерные функциональные взаимосвязи в менеджменте крупных компаний и не является исчерпывающим. Так, например, если с ростом бизнеса многие из выше перечисленных задач и могут быть делегированы от начальника к подчиненному (от собственника к управляющему), то непередаваемыми должны оставаться две основные централизованные функции: ***определение цели деятельности и контроль ее достижения.***

Взвешенное сочетание централизованного и децентрализованного подходов в процессе управления компанией во многом позволяет минимизировать расходы на менеджмент при одновременном увеличении его эффективности. Решения, принятые централизовано в максимальной степени соответствуют сокращению множества хозяйственных и финансовых рисков, связанных с деятельностью предприятия. Однако стоимость такого тотального контроля над всеми процессами в компании может в итоге превысить экономический эффект от обоснованности принятых решений.

Построение политики управления на основе демократического централизма позволяет в наибольшей степени гармонизировать задачи деятельности компании и средства их достижения, привести в соответствие интересы как управляющих, так и управляемых звеньев иерархии.

Эффективное управление любым объектом обязательно предусматривает наличие обратной связи с управляемым объектом. Для того, чтобы такая связь не имела формального характера следует осуществить смещение центра управления в сторону исполнителей. Эту задачу позволяет разрешить процесс делегирования по вертикали как прав, так и обязанностей, связанных с принятием управленческих решений.

Увольнение сотрудника

Для экономической безопасности предприятия (защиты ценной информации) важен не только подбор кадров и дальнейшее управление человеческими ресурсами, но и правильное увольнение сотрудников, как завершающая стадия формальных отношений между работником и работодателем.

Многие вопросы по этой проблеме остаются спорными. Однако по-прежнему актуальны рекомендации, которые подготовил Стивен А. Джессеф, вице-президент крупного кадрового агентства из штата Филадельфия, человек с огромным опытом работы с людьми.

Рекомендации Джессефа:

1. Не уведомляйте служащих об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должностей в четверг или пятницу, или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений над значением происходящего.

2. Не позволяйте передавать плохие новости отдельному индивидууму. Лучше передать сообщение в присутствии свидетелей, например, сотрудника отдела кадров.

3. Не выражайте причину увольнения своими словами и не давайте служащему возможность думать, что вы испытываете неприязнь к бывшему сотруднику.

4. Не сообщайте противоречивую информацию, предоставляя индивиду одну информацию, а коллективу −другую.

5. Не уведомляйте служащих слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности. Так, например, если работникам сообщить, что предприятие будет закрыто через 18 месяцев, возникает вероятность саботажа, воровства или общей потери продуктивности.

6. Удостоверьтесь, что Вы располагаете совершенно всей документацией и получили подтверждение от высшего руководства.

7. Обеспечьте передачу сообщения кратко, выразительно и практично. Не ходите вокруг да около.

8. Проконсультируйтесь с юристом по возможным спорным вопросам.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.29. Экономическая безопастность и профессионалы

Силовые методы в экономике стали постоянным и необходимым элементом хозяйственной жизни. За последние 10 лет сформировались и активно продолжают развиваться профессиональные силовые структуры – легальные и криминальные, государственные и негосударственные. Они активно ищут свои ниши в бизнесе: закон спроса и предложения действует и в этом секторе экономики.

Постоянный и устойчивый спрос на силовые услуги в России способствовал тому, что, например, с 1993 по 2000 г.г число охранно-сыскных структур выросло в 2,4 раза (с 4540 до 10804), в том числе частных охранных – в 4,8 раза (с 1237 до 5995), и служб безопасности (СБ) – в 1,9 раза (с 2356 до 4580).

Этот процесс связан с тем, что для российского предпринимателя понятие «экономическая безопасность» из абстрактно-теоретического превратилось в реально востребованную и крайне необходимую постоянно действующую систему мероприятий по обеспечению экономической безопасности его предприятия.

В начале 90-х годов большинство российских предпринимателей понимало экономическую безопасность фирмы как физическую безопасность руководителей и их близких и решало данную проблему по принципу: чем больше «мордоворотов», тем выше безопасность. Однако последующие годы убедительно показали, что даже охрана, набранная из бывших сотрудников знаменитого и уникального 9-го Управления КГБ СССР, не обеспечивает не только всего комплекса личной безопасности, но самое главное – безопасности бизнеса. Уникальность «девятки» и ее высочайшая эффективность базировались на том, что на нее работали, снабжали необходимой информацией все другие оперативные подразделения КГБ – разведка и контрразведка. В новой условиях даже она оказалась малоэффективной.

Новая ситуация потребовала привлечения разных специалистов – бывших сотрудников спецслужб и правоохранительных органов, ибо только профессионалы-оперативники, агентура, аналитики, наружники в состоянии эффективно решить задачи обеспечения экономической безопасности. В России в 1997 г. в 10,5 тыс. зарегистрированных охранных предприятиях и СБ работало 148,5 тыс. лицензированных сотрудников, из которых приблизительно 35 тыс. – бывшие сотрудники МВД, почти 15 тыс. бывшие сотрудники органов госбезопасности, около 1,5 тыс. — с опытом работы в прокуратуре, судах и в других правоохранительных органах. После 2000 г. их численность стабилизировалась на уровне 150-180 тыс. человек

Компании вынуждены были создавать собственные подразделения безопасности, поскольку, как показывает мировой и российский опыт, наиболее защищенными являются те структуры, которые имеют

собственные СБ. Поэтому начинается стремительный рост зарегистрированных СБ – с 2356 в 1993 г. до 5287 в 1994 г., с 1993 по 1997 гг число зарегистрированных СБ значительно превышало частные охранные предприятия (ЧОП). Необходимо отметить, что «колебания» численности СБ связаны со следующими обстоятельствами. Поскольку СБ существуют за счет прибыли предприятия, то они в большей степени, чем ЧОП, подвержены экономическим ударам, таким, например, как случились в августе 1998 г. Кроме того, финансовые пирамиды, «мыльные» банки и подобные структуры имели СБ, которые ликвидировались вместе с предприятием.

Суть деятельности СБ по обеспечению безопасности фирмы на практике сводится к прогнозированию угроз и определению мер по их локализации. В настоящее время в России для любой хозяйственной структуры основными угрозами во внешней среде являются криминал, конкуренты и государство, во внутренней – персонал. Поэтому основными направлениями работы СБ являются следующие:

• изучение криминальных аспектов рынка, состояния и влияния теневой экономики на рынок;

• установление обстоятельств недобросовестной конкуренции со стороны других фирм;

• рассмотрение фактов неправомерного использования товарных (фирменных) знаков предприятия;

• расследование фактов разглашения коммерческой тайны фирмы;

• сбор информации о лицах, заключивших с предприятием контракты;

• постоянная работа с использованием некоторых средств и методов оперативной деятельности с группами персонала, родственники которых работают у конкурентов; ранее судимыми; уволившимися с предприятия; работниками СБ; вспомогательным персоналом, имеющим доступ к коммерческой тайне;

• выявление некредитоспособных и ненадежных деловых партнеров;

• предоставление руководству фирмы необходимой информации при проведении деловых переговоров;

• обеспечение необходимого уровня безопасности в местах проведения фирмой конфиденциальных, представительских и массовых мероприятий;

• консультирование и предоставление рекомендаций руководству и персоналу фирмы по вопросам обеспечения безопасности.

Для эффективной работы по этим направлениям в структуре СБ должны быть созданы разведывательное и контрразведывательное подразделения. Если в 1992-1993 гг. лишь единицы руководителей СБ не только осмеливались предложить это руководству предприятия, но и добивались создания таких подразделений, то сегодня многие СБ крупных компаний их имеют. Если раньше большинство российских

предпринимателей считало, что бывшие сотрудники спецслужб переносят стереотипы с государственной службы в рыночную систему, где эти структуры не нужны, то в настоящее время наученные собственным опытом предприниматели, которые сумели сохранить свой бизнес, осознали, что это не плод фантазии бывших чекистов, а необходимое и обязательное условие минимизации предпринимательских рисков.

Разведка и контршпионаж — антиподы. Однако необходимо отметить: шпионаж в сравнении со своим противником – контршпионажем, обладает тем преимуществом, что он – сторона нападающая и поэтому пользуется фактором внезапности, определяет место действия, характер своих операций, их исполнителей.

В настоящее время в России используются следующие названия разведывательной деятельности СБ: экономическая разведка, деловая разведка, бизнес-разведка и конкурентная разведка. Хотя они имеют некоторые различия и особенности, можно, видимо, считать их синонимами. Возможны различные варианты существования разведывательного подразделения:

• включается в состав СБ;

• не включается в состав СБ и замаскировано под отдел экономического анализа, маркетинговых исследований или даже под отдел по связям с общественностью;

• не входит в структуру предприятия, а является «самостоятельной» информационной или юридической фирмой.

Независимо от названия и размещения экономическая разведка должна работать по трем направлениям. Первое – сбор информации, наблюдение за конкурентами, что дает возможность своевременно раскрыть планы конкурентов по захвату лидерства или совершению других опасных для фирмы действий. Второе – поиск путей развития, позволяющих предприятию получить существенные преимущества над своими конкурентами. Третье – разработка принципиально новых подходов к ведению бизнеса, которые открывают фирме пути к захвату лидерства в отрасли.

В настоящее время экономическая разведка – одна из базовых функций современного менеджмента. Поэтому существуют особенности как в кадровом составе данного подразделения, так и в его взаимодействии с другими структурами фирмы. Современная бизнес-разведка – это не только оперативная и аналитическая работа, но и аудит, финансы, бухгалтерия, информационные технологии и многое другое. Ни одно из подразделений, обеспечивающих экономическую безопасность предприятия, не имеет таких постоянных контактов с экономическими, финансовыми, юридическими структурами фирмы. Деловая разведка не только участвует в разработке экономической стратегии предприятия, но непосредственно способствует ее

реализации. Поэтому если в подразделении контршпионажа все сотрудники должны иметь опыт оперативно розыскной деятельности, то в разведке, как показывает российская практика, достаточно 30 % профессионалов, а остальные – это специалисты в области экономики, финансов, бухгалтерии, аудита, права.

Необходимо отметить, что пока руководители фирмы не осознают, что экономическая разведка – необходимое условие эффективного управления предприятием в современных условиях, важный рычаг для достижения победы в конкурентной борьбе, вообще нет смысла организовывать разведывательное подразделение. Как показала российская действительность, если деловой разведке в этой ситуации не выделят необходимых ресурсов (по оценкам специалистов, на разведку следует тратить 1,5 % от оборота крупной фирмы), она окажется недостаточно осведомленной относительно актуальных, но еще не вполне осознанных проблем, стоящих перед предприятием, перед ней будут ставить второстепенные задачи. В итоге представляемые разведкой материалы окажутся неактуальными, то есть влияние на деятельность предприятия будет ничтожной.

В настоящее время можно выделить следующие основные задачи безопасности бизнеса, которые эффективно могут решить только собственные СБ.

Первое направление – противодействие экономическому шпионажу, масштабы которого постоянно растут. По оценкам ФСБ России, каждая вторая российская фирма занимается промышленным шпионажем, а конкуренты занимаются против нее тем же самым. По экспертным оценкам, на долю экономического шпионажа приходится 60 % потерь предприятия от недобросовестной конкуренции. По имеющимся данным, которые стали достоянием гласности в Санкт-Петербурге и попадают под определение «промышленный шпионаж» около 20 % – это профессионально проведенные мероприятия, преследующие чисто экономическую цель, остальные 80 % – это либо пока еще недостаточно профессиональные действия конкурентов, либо действия криминала.

По мнению специалистов, в России завершается третий этап промышленного шпионажа. Каждый предыдущий сопровождался появлением более квалифицированных кадров и более совершенной спецтехники, что позволяло более профессионально проводить подобные операции. В России экономический шпионаж пока не стал самостоятельным видом предпринимательства, хотя здесь уже функционируют отдельные компании, специализирующиеся на экономической разведке и контрразведке с использованием самой современной техники. Видимо, в ближайшее время, учитывая темпы и масштабы роста промышленного шпионажа, и в России появятся

аналоги американской «Джордж Уоккенхам корпорейшн» со штатом около 20 тыс. сотрудников.

События 17 августа 1998 г. еще в большей степени обострили проблему обеспечения безопасности фирм. Сегодня основными направлениями экономического шпионажа являются следующие: перехват выгодных контрактов и инвестиционных проектов, перехват поставщиков и каналов сбыта, программы расширения и НИОКР.

Кроме того, необходимо помнить, что предприятия и организации любого государства никогда не потеряют своей привлекательности для зарубежных государственных и корпоративных СБ.

Следует отметить, что ни одно из направлений обеспечения экономической безопасности бизнеса не получило такого фундаментального освещения в специальной литературе, как промышленный шпионаж. Так, в 1997 г. в Москве был издан двухтомник «Р-система: введение в экономический шпионаж. Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве». На 970 страницах авторы достаточно оригинально реализуют цель работы, которую они сформулировали следующим образом: «Наша цель – сдать карты для игры на равных — научить оперативной работе всех, кому мы не по карману» (имеется в виду невозможность оплаты услуг профессионалов). Однако, как отмечают авторы этого труда, в природе не существует людей, которые способны научиться оперативной работе по книге. Тем не менее, российская действительность наглядно показала, что определенная часть предпринимателей страдает жадностью и невежеством, поэтому они жалеют средства на обеспечение безопасности и не понимают сути комплексной системы защиты, того, что обеспечить разработку и функционирование системы безопасности способны только профессионалы.

Второе направление – это ведение деловой разведки по настоящим и предполагаемым партнерам, клиентам, заказчикам. Как известно, «национальной особенностью» российского бизнеса стали обман, мошенничество, невыполнение условий договора. Поэтому проведение проверки является необходимым и обязательным условием для тех фирм, которые не хотят пополнить ряды «лохов». В настоящее время возможны три варианта подобной проверки: силами собственных СБ, с помощью специализированных российских и зарубежных информационных фирм и используя дружественные связи руководителя СБ в государственных структурах (МВД, РУБОП, ФСБ, ФСНП).

На практике чаще всего имеет место сочетание всех трех. Кроме того, большинство сотрудников как питерских, так и московских фирм, предоставляющих информационные услуги, составляют профи из КГБ-ФСБ, которые достаточно быстро научились понимать абсурдный российский бизнес на понятном ему языке и с которыми проще иметь дело руководителям СБ, которые, в основном, тоже выходцы из этой

системы. Только настоящий опер сможет при обращении к информационной фирме так все организовать, что не будет понятно, что же на самом деле его интересует. Не надо объяснять, что основная часть руководителей и подавляющее число сотрудников ЧОП не в состоянии заниматься деловой разведкой.

Третье направление – это отслеживание ситуации с ценными бумагами фирмы (акциями, облигациями, векселями), с кредитами (льготные условия предоставления, альтернативные предложения кредитора по их погашению и т. п.), со своевременным выполнением своих обязательств перед фирмами, которые могут быть «пятой колонной» конкурентов. Данное направление деятельности СБ достаточно новое, и, как показывает практика, СБ пока еще не готовы к подобной деятельности.

Но уже есть примеры, когда СБ сработала непрофессионально. Так, например, к всемирно известному предприятию, находящемуся в г. П, был очень элегантно «подведен» банк, который сначала на достаточно льготных условиях предоставил ему кредит. Когда предприятие не смогло его вовремя вернуть, банк предложил в качестве возможного погашения долга передачу пакета акций. В результате четыре места из семи в Совете директоров оказались за банком. Далее их целенаправленная деятельность привела предприятие практически на грань банкротства. После этого банк продал все свои кредиторские претензии к заводу некой фирме. Как выяснилось, банк контролировался структурами, которые были собственниками одного из основных конкурентов владельца предприятия.

С большой степенью достоверности можно прогнозировать, что скупка пакетов акций (блокирующего и контрольного) с помощью неизвестных фирм из оффшорных зон, изменения в базе этих владельцев и руководителей предприятия, целенаправленное доведение его до банкротства и приход внешнего управляющего с дальнейшей продажей предприятия за бесценок конкурентам – все это станет постоянной главной проблемой многих АО и потребует изменений в работе СБ.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.30. Конкуренция и бенчмаркинг

Конкуренция – это соперничество нескольких организаций, действующих в одном и том же секторе рынка и имеющих пересекающиеся сферы интересов. Нарастание конкуренции, обострение ее форм и методов характерно для современного этапа развития экономики. В этой связи под конкурентоспособностью конкретной организации обычно понимается ее возможность (потенциальная и реальная) противостоять атакам конкурентов, удерживать свой сектор рынка, свою рыночную долю.

Конкурентоспособность предполагает наличие индивидуального набора конкурентных преимуществ, определяющих ключевые факторы успеха организации. К ним могут относиться высокое качество работы, потребительская ценность продукции, приемлемая цена, высокий уровень профессионализма работников, сложившийся имидж организации, опыт работы и репутация, кредитная история, уровень управления и организационного развития и т. д.

Наиболее напряженные конкурентные сегменты рынка сегодня – это розничной торговли, фармацевтической промышленности, строительно-инвестиционный, банковская и страховая сферы.

По видам стратегии конкурентности все организации принято подразделять на рыночных лидеров, претендентов, последователей и организации, нашедшие свою рыночную нишу.

Рыночные лидеры – это наиболее крупные представители сектора, фактически задающие тон поведения на рынке. Их основным направлением действий в конкуренции является оборона занятых позиций. Выделяют несколько возможных стратегий защиты главенствующего состояния на рынке:

«позиционная оборона» – это создание труднопреодолимых барьеров около своего сложившегося положения, таких как цены и лицензии, а также инновационная активность и непрерывное обновление продукции и технологий;

«фланговая оборона» – защита наиболее уязвимых мест в организации рынке, на которые в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты;

«упреждающая оборона» – превентивные действия в управлении по результатам мониторинга;

«оборона с контрнаступлением» – использование слабых мест конкурента, например, применение демпингового механизма. Используется рыночным лидером чаще всего тогда, когда предыдущие защитные усилия не дали результата;

«мобильная оборона» – распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущего;

«сжимающаяся оборона» – сдача ослабленных рыночных территорий конкурентам с одновременной концентрацией усилий и средств на более значительных и сильных сегментах рынка, она позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства.

Применение активных атакующих действий для фирм-лидеров нетипично, поскольку основной их задачей является сохранение лидирующего положения, а не опережение фирм-конкурентов.

Что же касается рыночных претендентов, то они стремятся увеличить свою долю рынка, проводя для этого атаки на рыночных лидеров, стремясь занять место между ними или сменить лидера. Здесь также можно выделить несколько типичных технологий конкурентной борьбы:

«фронтальная атака» – комплексное воздействие на рыночное положение конкурента, ведется одновременно по таким направлениям как обновление продукции, реклама, снижение цен и характеризуется активными действиями;

«фланговая атака» – это концентрация усилий на получении преимуществ в слабых местах рынка и деятельности конкурентов;

«атака с окружением» – оборона на всех направлениях. Применяется, когда рыночный претендент надеется сломить за короткий срок волю конкурента к сопротивлению и занять его позиции;

«обходная атака» – вид косвенной атаки, связанный с закреплением позиций на «более легких» рынках путем диверсификации деятельности, освоения новых географических пространств, введения инноваций и др.;

«партизанская атака» – заключается в небольших периодических атаках с целью деморализации конкурента, развития у него чувства неуверенности. Такую стратегию обычно используют небольшие фирмы, которые только что вошли на рынок или действуют на нем непродолжительное время, против более крупных конкурентов.

Следует отметить, что все рассмотренные выше стратегии атаки относятся, как правило, к дорогостоящим. Они требуют концентрации ресурсов, сил и времени.

В отличие от рыночных претендентов, рыночные последователи не стремятся к увеличению рыночной доли, они следуют за лидером. Они экономят свои силы и средства за счет лидера. Они собирают информацию о факторах успеха, заимствуют опыт лучших компаний, гибко и осторожно закрепляются на локальных рыночных нишах.

Данная концепция в настоящее время получила название **бенчмаркинг**[♦]**.** Многие предприятия уже познакомились с этим направлением и даже начали его использовать. Польза от бенчмаркинга понятна. Не совсем понятно другое: какие компании принимать за образец, какой именно опыт у них перенимать и, наконец, как это правильно делать.

Полезные конкуренты

В поисках успешного опыта компании в первую очередь обращают внимание на конкурентов. Это, в общем-то, естественно — конкурирующие компании и так следят за каждым движением друг друга. В этом случае не нужно долго размышлять, полезен данный опыт или нет,— если конкурент отбирает долю рынка, значит, у него наверняка что-то работает лучше. Поэтому компании чаще всего используют конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов.

♦ Подробно о бенчмаркинге см. следующую главу. Здесь приведены основные понятия.

Если одна компания что-то придумает и добьется успеха, а конкурент это повторит, то вероятность получения такого же результата очень высока.

Однако досконального изучение конкурентов — чрезвычайно сложная задача. Например, стало известно, что конкурент получил существенный приток клиентов. Но что именно привело его к успеху — удачная рекламная кампания, новая программа мотивации сотрудников, удобное расположение офиса или что-то еще? Прийти и прямо спросить невозможно — остается только догадываться.

По идее, возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами — скажем, в рамках профессиональных объединений и ассоциаций. Но на практике это случается редко. Например, в свое время подобную попытку предпринял клуб компаний-производителей окон, объединявший 11 крупных фирм. Качество окон у всех было примерно одинаковым, но при монтаже возникали большие проблемы.

Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетологи-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т. п. Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики на основе таких данных могут сделать точные выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху. Иногда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится шпионаж.

Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров. Например, компания Х (пример условный) вывела на рынок пивную марку «Три богатыря». Позиционируется она как «пиво основного спроса» и в розницу стоит 12-13 ед.— приблизительно столько же, сколько «Клинское» или «Ярпиво». До сих пор Х выпускала более дорогие сорта пива («Золотая бочка», Miller, Holsten и др.). Однако обнаружив, какие сливки снимают конкуренты со среднеценового сегмента рынка, решила вклиниться в новую для себя нишу.

Конкуренты активно перенимают друг у друга и методы продвижения товара. Многие компании, торгующие дорогим алкоголем, в 1996 году дарили подарок тому, кто покупал их продукцию. Потом все стали активно проводить дегустации, а через какое-то время в магазинах появились консультанты, которые ненавязчиво объясняли преимущества той или иной марки. Сейчас большинство компаний обучают продавцов, превращая их в консультантов. Вечные конкуренты PepsiCo и Coca-Cola по очереди используют маркетинговый ход «загляни под крышку», привлекая покупателей напитка возможностью выиграть приз. Скажем, Pepsi

проводит акцию «Миллиономания», а Coca-Cola запускает аналогичный проект «Лето без границ».

С помощью конкурентного бенчмаркинга компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы. К примеру, Ирбитский мотоциклетный завод (ИМЗ) долгое время был «натуральным хозяйством» с полным набором вспомогательных производств, традиционным для советских предприятий. Для сокращения издержек заводу потребовалась реструктуризация. Нужно было решить, какие производства оставить в компании, а какие вывести за ее пределы (то есть провести аутсорсинг). Представители ИМЗ посетили крупнейших европейских производителей мотоциклетной техники и комплектующих, изучали структуру производства, систему дистрибуции и т. п. После этого ИМЗ принял окончательное решение о продаже кузнечного, литейного и ряда других цехов (европейские предприятия ничего лишнего у себя не держат). Что сэкономило заводу деньги на замену оборудования в этих цехах.

Вообще-то вопрос о применимости западной практики в постсоветских государствах до сих пор вызывает споры. Действительно, насколько живучи в России зарубежные копии? Позволим себе сделать небольшое отступление на эту тему.

Основатели бенчмаркинга

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х годов. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и компания Xerox, в частности, стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Так, фирма детально исследовала опыт японской компании Fuji. Топ-менеджеры Xerox даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило Xerox снизить издержки, повысить производительность труда и т. д. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Xerox.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств» (выражение Филипа Котлера), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Польза для компании, которая учится на лучших образцах, очевидна. Но какой смысл передовым компаниям раскрывать информацию о себе? Мотивы могут быть самые разные. Многие, например, считают престижным выступать в качестве компании-эталона. Тем более что это повышает их инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать свои интересы. А японцы, например, уверены, что если компания кого-то учит, то при этом развивается и сама.

Зарубежный бенчмаркетинг

Многие примеры бенчмаркинга связаны с внедрением российскими компаниями зарубежного опыта. И хотя существует мнение, что западный опыт в России не работает, успешные менеджеры очень точно определяют, где и как его можно эффективно адаптировать. Во всяком случае, они всегда используют западные технологии в качестве глобального ориентира.

Например, фармацевтическая отрасль не так мобильна, как, скажем, пищевая. И выигрывает тот, кто не просто сделает хороший продукт, но сумеет его продать и обеспечит сервис потребителю или врачу.

Изучение зарубежных аналогов помогает при выстраивании системы управления, определении приоритетов развития. Западный опыт особенно полезен при выборе модели роста компании. Например, фирмы, лидирующие на мировом рынке сложного промышленного оборудования, не имеют собственных металлургических мощностей. Они собирают и изготавливают наиболее высокотехнологичные узлы, а металлургическую продукцию покупают на стороне. Это означает, что российским машиностроительным предприятиям вряд ли стоит выделять металлургию в приоритетное направление для инвестиций.

В мировом нефтяном бизнесе такая же ситуация. Около 90% парка буровых установок принадлежит независимым компаниям, которые оказывают услуги по бурению нефтяным и газовым корпорациям. Российские нефтяные компании еще десять лет назад бурили скважины сами, однако сейчас они начали выделять свои буровые подразделения в дочерние компании. ЮКОС выделил своих буровиков в «Сибирскую сервисную компанию», «Газпром» создал дочернюю компанию «Бургаз». Можно предположить, что «дочки» будут постепенно становиться независимыми.

На Западе, в частности в США, более 90% объема розничной торговли приходится на супермаркеты и гипермаркеты. В Москве через сети супермаркетов проходит пока 7-10% покупателей. Однако процесс проникновения на российский рынок мировых розничных сетей — это сигнал, что конфигурация отрасли будет меняться и приближаться к мировым стандартам.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.31. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг — это новое модное слово в управленческих кругах, к которому относятся пока еще настороженно, опасаясь, что бенчмаркингом прикрывается промышленная разведка. Однако, бенчмаркинг изобретен не вчера или сегодня и связан он с эффективностью бизнеса, а, следовательно, и его экономической безопасностью.

История возникновения

В 1895 г. российский ученый Александр Попов изобрел радио – оригинальное техническое решение для приемника электромагнитных волн и рассказал о нем в журнале Русского физико-химического общества. Суть изобретения стала известна молодому итальянскому инженеру Гильермо Маркони. Зная о принципиальной возможности подобного технического решения и основные его элементы, Маркони в течение года сумел не только воспроизвести поповский радиоприемник и повторить все необходимые эксперименты, но и внести некоторые изменения в его схему. В 1897 г. Маркони получил английский патент на изобретение, и это стало первым шагом его научной карьеры. Попов патент не оформлял, а передал свое изобретение в распоряжение российского военно-морского флота.

История этого выдающегося изобретения, изменившего облик человечества, оказалась тесно связана с использованием Маркони метода пошагового копирования и воспроизводства общеизвестного чужого опыта, который в современной литературе получил название «бенчмаркинг».

Бенчмаркинг в том виде, каким он известен нам сегодня, был разработан в США в семидесятых годах прошлого столетия, но его основные концепции были известны значительно раньше. Исследования научных методов организации труда проводил еще Фредерик Тейлор (Frederick Taylor) в конце девятнадцатого века. Они также могут считаться основами концепции бенчмаркинга.

Сам термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова benchmark («начало отсчета», «зарубка»). Этим словом в английском языке обозначается геодезическая отметка высоты – устойчивый ориентир, в отношении к которому определяются другие высоты и расстояния. Геодезические бенчмарки разных форм и размеров окружают современного человека повсюду, однако большинство людей их не замечают, принимая эти знаки за разновидность инженерного граффити. Самый известный российский бенчмарк расположен на Красной площади – это отметка «нулевого километра», от которой отсчитываются, если верить официальной легенде, все расстояния в России.

Существует большое число трактовок понятия бенчмаркинга. Одни считают его продуктом эволюционого развития концепции конкурентоспособности, другие — программой по улучшению качества, другие же причисляют его к экзотическим продуктам японской бизнес-практики. Однако существует общий знаменатель, к которому можно привести различные определения бенчмаркинга.

В простой и ясной форме, наиболее общем смысле benchmark — это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами, это систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и учебу на лучших примерах ведения бизнеса. По-другому бенчмаркинг − это исследование технологических процессов и методов организации производства и сбыта продукции на лучших предприятиях партнеров и конкурентов в целях повышения эффективности собственной фирмы, т.е. это метод управления, ориентированный на воспроизводство эталона.

Он предусматривает сбор информации о чужих эталонах и ключевых параметрах бизнес-операций (бенчмарках) и их воспроизводство в деятельности своей компании.

Иногда используется термин bench-marketing, т.е. маркетинг, ориентированный на бенчмарки. Это то же самое, только в названии особо подчеркивается рыночный характер деятельности. Упоминая о бенч-маркетинге, часто имеют в виду маркетинг стратегический, связанный с изучением и использованием чужого опыта позиционирования товаров и услуг. Однако не менее полезными могут оказаться анализ и копирование чужого опыта на «элементарных» уровнях маркетинговой деятельности, таких как формы продвижения и мерчандайзинга, организация работы с клиентами. Родоначальниками бенчмаркинга принято считать японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. В 50-х гг. прошлого века представители японских компаний изучали американские журналы по менеджменту, тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по меньшей цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х гг. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и, в частности, компания Xerox стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Фирма детально исследовала опыт японской фирмы Fuji. Топ-менеджеры Xerox даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса.

Использование этого опыта позволило Xerox снизить издержки, повысить производительность труда.

За последние 50 лет мир увидел четыре этапа изменений в философии управления:

1950-е годы — «Управление заданиями» (Management by Objectives);

1970-е годы — «Графики Ценностей» — «собаки», «денежные коровы», «ниши» и »восходящие звезды» (The Value Chart);

1980-е годы — «Опередить конкурентов» (Beat The Competition);

1990-е годы — Концентрация на »Процессах» (Focus on Processes).

Самые последние изменения в философии менеджмента указывают на повышенное внимание к конкуренции.

Происходящие со временем изменения в философии менеджмента отражают изменяющуюся конкурентную среду. В 50-х годах, когда спрос был больше предложения, в задачи менеджмента входило лишь установление конечных критериев и отслеживание процесса их достижения. Однако уже в девяностых годах предложение значительно превышало спрос и менеджмент начал задумываться о том, как опередить показатели конкурента в производственных и маркетинговых «процессах».

Бенчмаркинг — это процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса. Целью бенчмаркинга является нахождение бизнеса, у которого дела идут лучше всех и использовать его опыт в своем бизнесе.

Впервые этот метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). Впервые целенаправленно использовать бенчмаркинг начала компания Rank Xerox в момент тяжелейшего кризиса в 1979 году для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. В настоящее время бенчмаркинг считается самым эффективным направлением консалтинга.

Практическое применение бенчмаркинга

Бенчмаркинг проводится по определенной технологии: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Число шагов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы. Например, в IBM таких этапов 15, в других фирмах их может быть меньше. Но базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы.

Бенчмаркинг начинают «с себя», то есть с изучения внутренней среды компании. Первый шаг — это выявление ключевых факторов успеха (КФУ). Нужно понять, что в товаре или услугах фирмы является самым важным для потребителя. Например, если фирма продает стиральные машины, то КФУ — это качество, низкая цена, а также уровень гарантийного обслуживания.

После этого предстоит определить бизнес-процесс, который в наибольшей степени влияет на КФУ. Допустим, качество и цены на одном уровне с конкурентами. Значит, нужно взяться за улучшение гарантийного обслуживания.

Следующий шаг — поиск компании-эталона, в которой данный процесс (в нашем случае гарантийное обслуживание) построен наилучшим образом. Затем наступает ответственный этап сбора информации. Неважно, каким путем она собирается, главное — выяснить в деталях, как организован процесс гарантийного обслуживания в этой компании, и сопоставить его со своими показателями. Сравнивать лучше не на глазок, а заранее определив конкретные опорные показатели. Это может быть число сервис-центров и режим их работы, среднее время ремонта одного изделия, доставки товара в мастерскую и обратно, квалификация персонала, число жалоб и др.

Следующий этап — анализ информации. Например, оказалось, что время ремонта одного изделия в компании-эталоне меньше. За счет чего образовалось такое преимущество? Возможно, там персонал имеет более высокую квалификацию, а сервис-центры работают не только в будни, но и в выходные дни. Теперь нужно осмыслить всю полученную информацию и сделать выводы, как можно ликвидировать разрыв между фирмой и компанией-эталоном. Например, набрать более квалифицированных сотрудников, сделать график работы сервис-центров более гибким, наладить своевременную доставку комплектующих и др.

Осталось внедрить самые полезные решения в своей фирме. Разумеется, речь не идет о слепом копировании чужих достижений. Представитель фирмы К ездил в сингапурский офис международной компании Dragoco, чтобы познакомиться с процессом управления товарными группами и брэндами. Оказалось, что в Dragoco за один брэнд полностью отвечает один менеджер. У К все было устроено иначе: каждый отвечал лишь за отдельный участок (упаковка, оформление, продвижение и проч.). После этой поездки революции в управлении брэндами на К не произошло, однако появился конкретный человек, который стал отвечать за марку в целом.

С другой стороны, если существенных выводов из проведенного анализа КФУ не делается, а новшества не внедряются, то все усилия по изучению эталонов бессмысленны. Так, президент одной успешной компании охотно делился с руководителями других фирм, приезжавших к нему с визитом, рецептом своего успеха: если есть желание проводить серьезные изменения в компании, надо приглашать людей, которые уже участвовали в подобных проектах. Но такие люди стоят очень дорого. Никто из этих руководителей столь больших денег платить не хотел, поэтому они до сих довольствуются средними специалистами со средней зарплатой и прогресса в бизнесе не добились.

Цена, которую придется заплатить за перестройку бизнес-процессов, имеет принципиальное значение. В бенчмаркинге надо обязательно соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных решений и потенциальной выгодой от них. Если улучшение бизнес-процессов потребует, скажем, $1 млн, но прибыли это принесет больше, то овчинка стоит выделки. Если нет — не стоит и браться. Даже небольшие нововведения могут оказаться невыгодными.

Например, на фирме Н, в свое время хотели последовать опыту других компаний и делать доплату для некурящих сотрудников. Однако затем от идеи отказались, поняв, что работники могут курить тайком и при этом исправно получать доплату.

Таким образом, применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях:

Понимание деталей собственных бизнес-процессов.

Анализ бизнес-процессов других компаний.

Сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых компаний.

Внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва.

Различают несколько типов бенчмаркинга:

внутренний – сравнение работы подразделений компании, основанное на анализе аналогичных процессов, продукции, услуг внутри данной организации. В этом случае можно легко организовать обмен информацией;

конкурентный – сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам, основанный на анализе продукции, деятельности предприятия с сильнейшим внешним конкурентом. Вероятность нахождения значительных различий в этом случае больше, но сложность заключается в поиске достоверной, надежной и значимой информации, в определении сильных сторон конкурентов;

функциональный – сравнение по функциям (продажи, закупки) своего предприятия с другими организациями, которые не являются прямыми конкурентами. Часто они находятся в той же самой или смежной отрасли, но имеют много общего в функциях управления;

общий – сравнение компании с непрямыми конкурентами по выбранным параметрам, основанное на анализе коммерческих структур мирового класса, которые не находятся в той же самой отрасли, но имеют общие процессы. Их трудно правильно определить, но намного больше вероятность, что они поделятся информацией о новых технологиях в своей области бизнеса;

консультативный – сравнение организации с другими с использованием контактной консультативной службы. Консультативная служба может действовать совершенно независимо, собирая и анализируя информацию без отвлечения людей из организации. Этот

тип сравнения дает неплохие результаты в сочетании с конкурентным бенчмаркингом.

Внутренний бенчмаркинг. Иногда за удачными решениями не нужно далеко ходить — их можно найти в своей же фирме. Внутренний бенчмаркинг — это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию, скажем, работу отделов маркетинга, в разных предприятиях.

Внутренний бенчмаркинг в России не слишком распространен — не каждый менеджер может разглядеть положительный опыт, присутствующий рядом с ним. Сравнительный анализ приносит ощутимую пользу. Например, компания «ПЗ», изучая систему закупок тканей своего дочернего предприятия ООО «ККСПб», убедилась, что «дочка» работает лучше. В частности, покупает у поставщиков стоки — невыкупленные остатки коллекций тканей — по более выгодной цене. В результате руководство «ПЗ» приняло ряд аналогичных мер по работе со стоками.

Внутренний бенчмаркинг активно используют международные корпорации. Рынки некоторых регионов имеют много сходных черт. Например, Россия по типу потребления определенных товаров похожа на Бразилию. Международные компании, выходя на новый рынок, учитывают сходство между регионами и используют приемы, уже опробованные ими в других странах.

В России международные компании, как правило, тоже применяют отработанные на других странах стратегии. Но бывает и наоборот — технологии, придуманные в российском офисе, распространяют на другие регионы. Так, компания Xerox во всем мире использовала принцип прямых продаж. Но если в Европе это работало прекрасно, то в странах с большой территорией сложно охватить таким способом весь рынок. Российский офис Xerox в 1999 году первым из отделений компании запустил двухуровневую систему дистрибуции. После этого обороты офиса выросли вдвое. Теперь в Москву перенимать новый опыт управления продажами приезжают представители отделений Xerox из Индии, Латинской Америки, Египта и других стран.

Конкурентный бенчмаркинг. Российские компании очень часто используют успех конкурентов, так как вероятность получения положительного результата от этого использования очень высока.

Но перенять опыт у компаний − сложная задача. Открытый или добровольный обмен информацией между конкурентами возможен только в рамках профессиональных объединений или ассоциаций. Но, как показывает практика, это случается крайне редко. Поэтому компании обращаются к маркетологам-аналитикам, которые анализируют конкурентные преимущества и выясняют, какие именно действия конкурентов привели тех к успеху.

Гораздо чаще за пример берется опыт зарубежных компаний. С одной стороны, это более доступно: некоторые компании, например японские, считают престижным выступать в качестве компании-эталона. С другой стороны, не для каждой отрасли это подходит. Так, например, для пищевой промышленности использование такого вида бенчмаркинга не свойственно, а в фармацевтической наоборот.

Пример использования конкурентного бенчмаркинга. В 1980-е годы концерн «Ксерокс» стал искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Причина была найдена достаточно быстро. Один японский производитель предложил копировальный аппарат, равноценный по функциям и производительности тому, что выпускает «Ксерокс», но значительно более дешевый по издержкам производства. «Ксерокс» послал своего специалиста, чтобы тот тщательнейшим образом изучил опыт японского конкурента. В результате реализации японских знаний и ноу-хау на «Ксероксе» удалось снизить издержки производства на 50 %, а время на разработку товара – на 66 %.

Функциональный бенчмаркинг предполагает сравнение «по частям» эффективности отдельных функций и этапов бизнес-процессов (сбыта, закупок, управления персоналом и проч.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам.

Например, речь может идти о структуре обработки коммерческого заказа, регламенте взаимодействия с клиентами, распределении обязанностей при выполнении задачи определенного типа. В ряде случаев это требует прямого доступа к производству и специалистам компании-эталона, в других случаях (например, если интересуют финансовые показатели) вполне можно ограничиться официальной информацией, которую выбранный «эталон» в обязательном порядке о себе распространяет. В ряде случаев для сбора информации применим метод mystery shopping.

Чтобы оценить эффективность своего производства, упоминаемый уже ИМЗ обратился к опыту индийской мотоциклетной компании. Из данных, полученных из открытых источников, следовало, что в там трудятся примерно столько же рабочих, сколько и в ИМЗ (около 900). При этом индусы выпускали 25 мотоциклов в год в пересчете на одного работающего, а ИМЗ — всего 1,7. Для исправления ситуации в ИМЗ решили бороться с простоями оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и принять ряд других мер.

С помощью бенчмаркинга ИМЗ решил еще одну проблему. В США мотоциклы ИМЗ продает их дилер — компания Ural America. Дилеру приходится закупать около 120 типов различных деталей и комплектующих, чтобы довести мотоцикл до нужной кондиции. Этим занимается один-единственный специалист за зарплату $30 тыс. в год. Сам ИМЗ для производства мотоциклов покупает всего 40 типов

комплектующих, зато занимаются этим четыре человека, и каждый получает около $1500 в год. Несмотря на то что затраты на заработную плату этих людей в ИМЗ были в пять раз ниже, чем в Ural America, стоимость закупки одной позиции обходилась российскому производителю всего в 1,6 раза дешевле. Для повышения эффективности службы закупок ИМЗ разработал два варианта действий: сократить работников и обучить оставшихся (с повышением им зарплаты) или же передать на аутсорсинг функцию закупок в другую компанию.

Общий бенчмаркинг. Полезный опыт можно перенять и у компаний, действующих в других отраслях. Такой тип бенчмаркинга называется общим. На Западе его используют довольно часто. В отличие от конкурентного бенчмаркинга, здесь больше шансов договориться с какой-то компанией и нанести ей «официальный визит». Например, планируя реорганизацию компании Caterpillar (машиностроение и оборудование) в конце 1980-х — начале 1990-х годов, ее руководство посетило IBM, Texas Instruments и ряд других компаний для изучения опыта в построении эффективной структуры управления. В итоге Caterpillar перешла к дивизиональной системе управления. А история о том, как компания Xerox в начале 1980-х годов усовершенствовала сбыт своей продукции, переняв опыт компании L. L. Bean, игрока рынка спортивных товаров, уже стала классикой бенчмаркинга.

История вкратце такова. Руководители Xerox выяснили, что в их логистике есть слабое звено — управление складскими запасами (от поступления товара на склад до его отгрузки). После долгих поисков эталона они решили изучить опыт компании L. L. Bean и отправили туда своих представителей. Обнаружилось, что L. L. Bean активно использует в логистике информационные технологии, а также особым образом сортирует и размещает товары. Эти же принципы стали использовать и в Xerox.

В России общий бенчмаркинг используется реже, чем конкурентный, но удачные примеры уже есть. Например, ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» изучало, как лучшие зарубежные производственные компании управляют технологическим и инновационным подразделением.

Однажды нужно было решить вопрос с выкладкой препаратов в аптеках. Готовый опыт взять было негде. Тогда стали изучать практику компании «ВБД» — ее соки всегда стоят в магазинах на лучших местах. Спрашивали в супермаркетах, как с ними работают мерчендайзеры ВБД. В итоге тоже стали ставить товар там, где его может увидеть больше покупателей. В аптеке это место справа от окошка кассы — обычно люди подходят к ней с этой стороны и могут все внимательно рассмотреть.

Следует отметить, что бенчмаркинг всех типов предполагает постоянное изучение лучшего в практике конкурентов и создание на

этой основе эталонной модели для собственного бизнеса. Он позволяет выявлять и использовать в конкретной компании то, что другие делают лучше, определять ключевые факторы успеха.

Бенчмаркинг не может быть одноразовым анализом. Для получения должной эффективности от применения этого процесса необходимо сделать его интегральной частью процесса инноваций и усовершенствований в вашем бизнесе.

В последние годы такие организации как правительственные агентства, больницы и университеты также начали открывать для себя преимущества бенчмаркинга и применяют его основные постулаты для улучшения своих процессов и систем.

В Европе применение и популярность бенчмаркинга по прежнему весьма умеренна. Значительные различия в понимании бизнес-процессов в разных странах значительно замедляют его внедрение в бизнес-процессы различных секторов экономики.

Бенчмаркинг – это искусство выявлять то, что другие фирмы делают лучше, а также изучение их методов работы. Может показаться, что речь идет о банальном шпионаже, однако все, что связано с бенчмаркингом, соответствует этике ведения бизнеса. В основу бенчмаркинга положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм других отраслей. Практика показывает, что грамотное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать выбор стратегии деятельности организации.

Фактически бенчмаркинг — это альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга объеденяет в единую систему разработку стратегии, отраслевой и конкурентов анализ. Для понимания методов бенчмаркинга необходимо определить его связь со стратегическим планированием.

Чтобы отбирать направления деятельности, размещать ресурсы и искать связи между направлениями своей деятельности, компания должна понимать стратегические особенности своей отрасли. Поэтому *отраслевой анализ — первая ступень в разработке стратегии*. Он заключается в изучении степени и характера конкуренции, моделей поведения клиентов и их покупательной способности, моделей поведения поставщиков, барьеры входа в отрасль, угрозы замены продуктов и услуг, а также другие особенности. Отраслевой анализ дает материал для расчета потенциала прибыли в среднем по отрасли и помогает выявить причины превосходства некоторых компаний по сравнению с другими.

Начиная отраслевой анализ, необходимо ответить на вопросы о том, насколько прибыльной является отрасль сейчас и каковы

ее перспективы в ближайшем будущем, каковы ключевые факторы успеха. Рынок сегментируется по наиболее прибыльным секторам, потом выделяются факторы успеха (это может быть система продаж, низкая цена и др.). Затем определяется, каким образом ключевые из них отличаются друг от друга по влиянию на прибыльность.

Следующий этап — *анализ конкуренции,* в процессе которого в первую очередь должна быть проанализирована степень внимания конкурента рассматриваемым направлениям бизнеса, то есть какой объем ресурсов он затрачивает на их развитие. Здесь необходимо понять общую финансовую стабильность конкурента и соотношения его приоритетов в области конкуренции.

Например, снижение цены для увеличения доли присутствия на рынке, будет эффективным оружием в борьбе с финансово слабым конкурентом, но та же стратегия потерпит фиаско, если конкурент финансово стабилен и придерживается схожих приоритетных направлений. Конкурент также снизит цены, чтобы присутствующая на рынке компания не увеличила свою долю, и в конце концов оба окажутся в проиграше.

Важно понять, как конкурент распределяет свои ресурсы, с чем он приходит на рынок (продукты, цены, система продаж и доставки, маркетинговые усилия, система обслуживания клиентов), а также уровень его затрат. Немаловажный фактор — усилия конкурента в области исследований и разработок, которые способны изменить себестоимость его продукции и затраты на маркетинг через определенный промежуток времени.

После того как разобрались с наиболее прибыльными сегментами рынка и оценили свои конкурентные преимущества, необходимо выбрать объект для сравнения «подражания». Рекомендуют не только найти такие предприятия и накапливать информацию об их деятельности, прогрессивных управленческих решениях, но и установить контакты с ними. После того как информация собрана и классифицирована, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат. Ну а потом разрабатывается план, цель которого — добиться, чтобы изменяемые процессы достигли наивысшей эффективности.

Определившись с отраслевым и конкурентов анализом, можно приступать к разработке стратегии. Необходимо ответить на вопрос о том, как компания может обойти конкурентов, используя ключевые факторы успеха в разрезе различных функциональных направлений: расширения производства, внедрения новых продуктов и услуг, изменения ценообразования, продаж и доставки, маркетинга, персонала, технологий.

По данным известной консалтинговой компании, последние годы бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов

управления бизнесом в крупных международных корпорациях, поскольку он помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких, результатов.

Авторитетныеспециалисты определяют причины сегодняшней популярности бенчмаркинга:

- *глобальная конкуренция.* В эпоху глобализации бизнеса, компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов для собственного выживания;
- *вознаграждение за качество.* В последние годы все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм — лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией;
- *необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий.* Чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

Использование опыта маркетологов

В агентство интегрированных маркетинговых решений обратилась компания-производитель элитных столярных интерьеров. Маркетологам предстояло разработать стратегию маркетинга и продаж, направленную на увеличение оборотов компании. Одной из составляющих этой стратегии стала внедренная в фирме концепция бенчмаркинга.

Рынок, на котором работал клиент,— специфический, узкий, но развивающийся и довольно рентабельный. Хотя последние несколько лет спрос на изготовление индивидуальных интерьеров повышался, годовой оборот компании оставался на одном уровне, количество заказов не увеличивалось, производство часто простаивало.

Маркетологи начали с изучения внутренней среды компании, структуры и специфики производимой продукции. Они организовали глубинные интервью с сотрудниками и постоянными клиентами фирмы, провели тестирование с элементами аудита, маркетинга и системы оценки сервисного обслуживания. Одновременно осуществлялось «сканирование» и оценка внешней конкурентной среды компании по критериям матрицы маркетинг-микс (продукт, цена, продажи, продвижение, персонал). По итогам интервью были

выявлены сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды (SWOT-анализ).

Изначальные представления фирмы о конкурентах были довольно размытыми. Хотя самых сильных из них знали в лицо, на рынке работало также много небольших компаний, столярных цехов и частных мастеров. Маркетологи провели мониторинг прессы, в том числе специализированных изданий по дизайну и архитектуре. Никаких новых явных конкурентов, которых бы не знала компания, не выявили. Выработав характеристики сильных конкурентов, отсекли тех, кто таковыми не является. Их клиент, например, считал конкурентами тех, кто делал серийные стулья. Он тоже мог бы их делать, но это было бы нерентабельно».

В итоге была выделена группа самых опасных конкурентов. Это пять российских компаний, сходных по объему производства, годовому доходу и качеству обслуживания. А также одно российско-итальянское СП, производившее элитные столярные интерьеры за границей под заказ. Эти компании и были приняты за основу сравнительного конкурентного анализа.

Чтобы получить о них максимально подробную информацию, маркетологи разработали ход, основанный на использовании преимуществ потенциального крупного заказчика. В качестве легенды был сформулирован заказ на изготовление интерьера, нарисованы эскизы и разосланы запросы на изготовление мебели. Службы по продажам компаний-конкурентов принимали заказ, а маркетологи фиксировали, сколько времени уходит на его расчет, в какие сроки он может быть выполнен, какие предлагаются материалы, как осуществляются поставка и монтаж, есть ли скидки и т. п. Они решили создать видимость, что звонит не сам заказчик, а его секретарь, которому поручено собрать предварительную информацию, поэтому он слабо представляет, что же его интересует. Менеджеры, видя потенциальный заказ, должны обязательно за него ухватиться и детально проработать — это их хлеб.

Одновременно маркетологи изучили рекламные инструменты, используемые конкурентами и западными производителями, работающими в той же отрасли. Как уже было сказано, этот рынок специфичен, поэтому в рекламных буклетах и каталогах упор нужно делать не просто на красивые слова, а формировать доверие, удачно подавая готовые проекты. Для сравнения качества рекламной продукции клиента и его конкурентов эксперты агентства по балльной системе оценивали общий дизайн, информативность, качество фотографий, восприятие цвета, света, полиграфическое исполнение и проч. У их клиента был реализован замечательный проект — интерьер в здании правительства Москвы. Но то, как он был представлен в

рекламном буклете, не передавало уникальности предложенного решения и высокого качества работ.

Маркетологи сформировали техническое задание для дизайн-студии. Она занялась разработкой нового буклета с безупречным качеством фотографий, профессиональным дизайном, высокой информативностью и четкой структурой. Легкость восприятия и структурированность буклета стали результатом бенчмаркинга (эталоном послужили образцы западных компаний).

Благодаря собранной информации о западных компаниях маркетологи решили также проблему неравномерной сезонной загруженности производственных мощностей. Были ликвидированы простои, расширен список дополнительных услуг для заказчиков. Так, дизайнерские студии — ключевые клиенты компании — могут заказать здесь эксклюзивную фурнитуру, ткани, аксессуары под интерьер из ценных пород дерева. Наконец, были разработаны механизмы защиты от претензий и разрешения конфликтных ситуаций с заказчиками, что почти не используется другими компаниями.

Сбор информации

Примеры для подражания ищут разными путями. Самый распространенный способ — изучение публикаций в газетах и журналах. Собираеся анализируется вся публичнуя информация. С помощью различных методов обработки информации можно получить важные данные. Кроме того, ипользуются данные Госкомстата, там есть сведения (например, объем производства) даже о самых закрытых компаниях.

Хорошим источником информации являются люди, поработавшие в других фирмах. Директор по персоналу успевший потрудиться в разных компаниях — ценный носитель передового опыта.

Идеальный вариант для бенчмаркинга — получение данных из первых рук, но в России с этим проблемы. Компании не готовы делиться информацией и технологиями даже с теми, кто работает в другой отрасли. Например, менеджера интересует опыт компаний ЮКОС и «ВБД» в управлении персоналом и многих других областях, и он готов к ним обратиться. Но маловероятно, что они согласятся. В ход активно идут личные связи, знакомства на выставках, семинарах и т. п. На конференции можно познакомились с представителями успешной IT-компании, работа которой строится по проектному принципу. Можно обменяться опытом по многим важным вопросам, и при этом чувствовать себя спокойно, потому что − не конкуренты. Иногда даже «разговор на ходу» с нужным человеком может дать очень много для понимания бизнеса. К примеру, директор российского офиса одной фармацевтической компании за 15 минут смог объяснить, как нужно фокусироваться на целевых группах при продвижении препаратов.

Наиболее подходящий вариант для бенчмаркинга — партнеры, дистрибуторы и поставщики компании, поскольку они реально заинтересованы в успехе всего бизнеса.

Наконец, есть еще один способ найти потенциального партнера по бенчмаркингу — заинтересовать его обоюдной выгодой.

Разведка и шпионаж в конкуренции

В поисках успешного опыта компании в первую очередь обращают внимание на конкурентов: конкурирующие компании следят за каждым движением партнеров. Долго не размышляют, полезен данный опыт или нет: если конкурент отбирает долю рынка, значит у него наверняка что-то работает лучше. Поэтому компании чаще всего используют конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов.

Однако доскональное изучение конкурентов — чрезвычайно сложная задача. Например, стало известно, что конкурент получил существенный приток клиентов. Но что именно привело его к успеху — удачная рекламная кампания, новая программа мотивации сотрудников, удобное расположение офиса или что-то еще?

Теоретически возможен открытый и добровольный обмен информацией между конкурентами (например, в рамках профессиональных объединений и ассоциаций), но на практике это случается редко. Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетологи-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и др., т.е занимаются разведкой♦.

Хорошо известно, чем разведчики отличаются от шпионов: разведчики – это «наши», а шпионы – «не наши». Немного сложнее определить, чем конкурентная разведка отличается от промышленного шпионажа. В литературе часто утверждают что шпионажем занимаются только государственные структуры, поэтому на долю коммерческой фирмы остается только разведка. Монографии отечественных специалистов по конкурентной разведке содержат описания различных методов сбора информации, законных, не очень законных и вполне незаконных. Иногда и бенчмаркинг сюда включается как один из методов конкурентной разведки.

С такими утверждениями трудно согласится. Бенчмаркинг не сводится к сбору информации о конкурентах. Это, прежде всего, метод управления. Он предполагает сбор открытой информации о лучшем опыте других компаний и структур, анализ и последующее внедрение этого опыта с целью повышения эффективности собственной деятельности.

♦ Разведка – это комплекс мероприятий по добыванию любой информации в рамках действующего законодательства, а шпионаж – это добывание информации любыми способами, включая шантаж, угрозы, убийство и другие противозаконные преступные методы.

Сбор информации – важная, но не единственная часть бенчмаркинга. И осуществляется он в открытой, легальной форме. Бенчмаркинг не имеет ничего общего с кражей чужих чертежей или взломом компьютерных кодов. Большинство и не подозревает, как много важных и полезных сведений об организации бизнеса можно узнать из открытых источников. Большая часть этих сведений не защищена никакими патентами.

Многие компании опрашивают потребителей, выясняя их мнение о товарах и услугах конкурентов, их сильных и слабых сторонах. Опытные аналитики на основе таких данных могут сделать точные выводы о том, какие действия конкурентов привели их к успеху. Иногда стандартных источников информации для изучения конкурентов бывает недостаточно, и тогда оружием маркетолога становится шпионаж – это уже не конкурентная разведка. Бенчмаркинг, конечно, включает элементы конкурентной разведки, но это не одно и то же. Бенчмаркентинг – более широкое понятие, а промышленный шпионаж — это совсем другое. Разница между двумя этими методами, как отмечалось выше, принципиальная: бенчмаркинг с элементами разведки — метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями.

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х годов. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и компания Xerox, в частности, стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов. Так, фирма детально исследовала опыт японской компании Fuji. Топ-менеджеры Xerox даже переехали на какое-то время в Японию, чтобы изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Использование этого опыта позволило Xerox снизить издержки, повысить производительность труда. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Xerox.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Бенчмаркинг в России и на Украине

Здесь появляются фирмы, использующие бенчмаркинг, но пока их мало. Зато все хорошо знают, что менеджеры среднего и высшего звена вступая в неформальные отношения с партнерами или конкурен-

тами часто используют лучшие достижения друг друга у себя в компании. Как показывает опыт, непосредственное общение с коллегами дает наиболее ценные для бизнеса идеи и знания, что, как правило, приводит к внедрению новых форм управления, программных продуктов, использованию новые технологии в производстве. Зачастую эта категория людей «пробивает» и внедряет необходимые преобразования, если руководство готово к этому. Заинтересованные менеджеры — это хороший потенциал для развития фирмы.

По признаку открытости мировой бизнес можно условно разделить на две категории:

♦ **первая** — компании, исповедующие принцип секретности в своей работе, тщательно оберегающие информацию о своей фирме;

♦ **вторая** — максимально открытые фирмы, полагающие, что пока их догоняют, они успеют придумать что-нибудь новенькое.

Компания General Motors, например, открыла свою базу данных поставщикам, чтобы они могли лучше планировать свое производство.

Обмен опытом — вещь не новая для украинских и российских предприятий еще с советского времени, но теперь его принято называть на западный манер бенчмаркингом. Если у конкурента лучше положение на рынке, то возникает вопрос, как ему это удалось. На него и отвечает бенчмаркинг.

Например нужно было решить вопрос с выкладкой препаратов в аптеках. Готовый опыт взять было негде. Тогда стали изучать практику компании ВБД — ее соки всегда стоят в магазинах на лучших местах. Спрашивали в супермаркетах, как с ними работают мерчендайзеры ВБД. В итоге тоже стали ставить товар там, где его может увидеть больше покупателей. В аптеке это место справа от окошка кассы — обычно люди подходят к ней с этой стороны и могут все внимательно рассмотреть.

На заводе электроники ЗЭиМ инициатором внедрения бенчмаркинга стал генеральный директор. Он узнал о бенчмаркинге из книг по менеджменту и маркетингу и решил внедрить его на своем предприятии. Первый опыт использования метода был шокирующим. Отставание по многим показателям (производительность труда, выработка на одного человека) было гигантским.

Внедрение бенчмаркинга на заводе проходило тяжело — приходилось обучать людей и просто объяснять, зачем все это нужно. Сейчас процесс уже налажен достаточно четко. Сбором, обработкой и внедрением передового опыта занимаются все подразделения компании.

На первом этапе каждый отдел собирает информацию своего профиля. В качестве источников используют открытые отчеты западных и российских компаний, отраслевую прессу, Интернет. Информацию собирают во время поездок в компании, стараются

не пропускать ни одной профильной выставки — практически ежемесячно сотрудники завода выезжают для сбора опыта.

Вся собранная информация сводится и систематизируется в едином аналитическом отчете, который затем предоставляется совету директоров. Дальше показатели завода сравнивают со среднеотраслевыми, после чего становится ясно, по каким из них ЗЭиМ отстает или опережает своих конкурентов. Затем разрабатывается тактика улучшения показателей.

Активно перенимая чужой опыт, ЗЭиМ при этом делится и своим. Ежегодно публикует подробные отчеты о своей деятельности, принимает у себя конкурентов. На заводе полагают, что держать секреты — это вчерашний день, так только стимулируется свой застой. Если открыт — развиваешься.

Безусловно, все, что является коммерческой тайной или стратегически важным ноу-хау, компании не раскрывают. Но на каждом предприятии существует большой пласт информации, которую выгоднее открыть конкуренту, чтобы взамен узнать что-то полезное для себя, нежели держать все в тайне: пусть лучше оба предприятия пойдут вперед, чем оба будут топтаться на месте.

Однако не все руководители считают, что открытость оправданна. Сотрудники ИКФ, проводившие программу бенчмаркинга для компании «ОМЗ, столкнулись с большими трудностями при сборе информации. Многие фирмы отказывались встречаться с делегациями с ОМЗ. Свой отказ они мотивировали тем, что не хотят разглашать информацию о себе. Большинство российских компаний на всякий случай закрывают всю информацию, хотя бенчмаркинг подразумевает использование только открытой информации и к промышленному шпионажу не имеет никакого отношения.

Среди тех, кто согласился поделиться опытом с ОМЗ, был чешский автопроизводитель Skoda. Сокращение персонала, концентрация усилий на профильной продукции, оптимизация управления персоналом — все эти актуальные для ОМЗ вопросы были уже решены на Skoda. До всех этих решений можно дойти самостоятельно, но быстрее, конечно, посмотреть, как с аналогичные проблемы решены в других компаниях.

В России международные компании, как правило, тоже применяют отработанные на других странах стратегии. Но бывает и наоборот — технологии, придуманные в российском офисе, распространяют на другие регионы. Так, компания Xerox во всем мире использовала принцип прямых продаж. Но если в Европе это работало прекрасно, то в странах с большой территорией сложно охватить таким способом весь рынок. Российский офис Xerox первым из отделений компании запустил двухуровневую систему дистрибуции. После этого обороты офиса выросли вдвое. Теперь в Москву перенимать новый опыт

управления продажами приезжают представители отделений Xerox из Индии, Латинской Америки, Египта и других стран.

Идеальный вариант для бенчмаркинга — получение данных из первых рук, но в России и Украине с этим проблемы. Компании не готовы делиться информацией и технологиями даже с теми, кто работает в другой отрасли.

Бенчмаркинг в интернет

Постоянно действующих интернет-сайтов, посвященных бенчмаркингу, огромное число как русскоязычных сайтов, так и англоязычных. Поиск в международной поисковой системе Google по ключевому слову «Benchmarking» дает около 365 тыс. ссылок, число которых постоянно увеличивается: в 2003 г. их было около с 3 тыс. Это свидетельствует о большом интересе к проблеме бенчмаркинга — явление вполне реальное, а не кажущееся. Вот наиболее интересные сайты из первых пяти десятков.

Большая статья о бенчмаркинге из журнала «Секрет фирмы» опубликована на сайте www.management. com.ua. В ней обсуждаются основные этапы, типы бенчмаркинга, методология проведения исследований и даже вопрос о том, чем бенчмаркинг отличается от промышленного шпионажа.

На сайте www.altrc.ru исследовательско-консультационной фирмы «АЛЬТ» размещена презентация доклада «Практика использования бенчмаркинга российскими компаниями» на Первой всероссийской конференции «Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия» в Чебоксарах в 2005 г.

На сайте «Энциклопедия маркетинга» www.marketing.spb.ru опубликована книга И.А. Аренкова, Е.Г. Багиева «Бенчмаркинг и маркетинговые решения».

По адресу www.benchmarking.ru находится специализированный «сервер по анализу конкурентов, бенчмаркингу и конкурентной разведке». Для просмотра содержимого сайта требуется заполнить анкету.

Сайт Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство» находится на страничке www.benchmarkingclub.ru. На страничке «Библиотека» того же сайта можно найти аннотации многих известных отечественных и зарубежных книг по бенчмаркингу, а также список литературы по данной теме из 51 наименования.

Со статьей Д.В. Маслова и Э.А. Белокоровина «Бенчмаркинг — выгодно ли учиться у других?» можно познакомиться на страничке www.klubok.net/article1859.html. Те же авторы на сайте www.cfin.ru/management/ рассказывают о применении бенчмаркинга на малых и средних предприятиях.

На сайте http://management.web-standart.net приведено довольно много материалов по бенчмаркингу с примерами из практики различных украинских организаций.

Наконец, несколько адресов, где можно найти книги, посвященные бенчмаркингу. В интернет-магазине «Мир качества» www.mirkachestva.Ru предлагается несколько книг по бенчмаркингу, в том числе книга хорошо известного читателям Дж. Харрингтона. Поиск по 19 интернет-магазинам дает девять книг, посвященных бенчмаркингу — http://www.findbook.ru.

Любопытно, что поиск в русскоязычном Интернете по ключевому слову «Benchmarking» дает около 77,5 тыс. ссылок, среди которых интересными являются в основном те же самые странички, что были найдены по русскоязычному эквиваленту данного термина.

Поиск в англоязычном Google по тому же ключевому слову дает около 58 млн ссылок. Здесь тоже наблюдается значительный рост числа ссылок (примерно в 20 раз) по сравнению с несколькоми предыдушими годами. Отметим, что база Google составляет в настоящее время примарно 1,3 млрд. ссылок.

Как и раньше одним из первых находится сайт, на котором размещена электронная сеть обмена информацией в области бенчмаркинга и методов наилучшей практики — www.benchnet.com. На одной из страничек этого сайта есть весьма полезная информация: упорядоченный по алфавиту список из более чем сотни бизнес-процессов — www.benchnet.com/datproc.htm.

Американский центр производительности и качества (APQC) предлагает много разнообразной информации по проблемам бенчмаркинга, в том числе приглашает всех желающих принять участие в различных бенчмаркинговых проектах. Цель одного из них под названием «Сотрудничество в области общедоступных стандартов бенчмаркинга» (Open Standards Benchmarking Collaborative) — www.apqc.org/portal — создание базы по процессам, показателям и данным бенчмаркинга, чтобы помочь организациям в любой части мира оценивать результативность и эффективность изменений.

Сайт www.benchmarkingnetwork.com содержит хорошо структурированную информацию по различным аспектам проблемы бенчмаркинга.

Компания «Best Practices, LLC» предлагает множество отчетов по бенчмаркингу из самых разнообразных сфер деятельности — www3.best-in-class.com/ Reports. Полные тексты отчетов — платные, но аннотацию, перечень фирм и компаний, вошедших в исследование, и основные результаты исследования можно посмотреть бесплатно.

Представляется полезным и австралийский сайт по бенчмаркингу — www.benchmarkingplus.com.au/links.htm. В нем широко отражены

разные аспекты проблемы, кроме того, весьма сжато изложены ключевые вопросы.

Организация с названием «Партнеры по бенчмаркингу» имеет сайт с адресом www.benchmarking.com/. Среди ее клиентов такие гиганты, как IBM, Wal-Mart, GM, SAP, Oracle и многие другие.

Термин «бенчмаркинг», как и следовало ожидать, уже имеет свою страничку в Wikipedia — http://en. wikipedia.org/wiki/ Benchmarking.

«Ассоциация бенчмаркинга в области «Шесть сигм» имеет интернет-адрес www.sixsigmabenchmarking.com. В эту ассоциацию входит более 3 тыс. компаний, проводящих бенчмаркинг с целью выявления наилучшей практики в области освоения концепции «Шесть сигм».

Сайт Ассоциации бенчмаркинга среди поставщиков в автомобилестроении находится на страничке www.asbabenchmarking.com/.

На сайте Американского общества качества (ASQ) — www.asq.org — поиск по ключевому слову «Benchmarking» дает около 1500 ссылок (в 2004 г. их было около 70). Среди них на страничке приведены адреса нескольких сайтов по бенчмаркингу.

Наконец, поиск в интернет-магазине «Barnes&Noble» дает свыше 53 тыс. ссылок, что на порядок больше, чем было всего два года тому назад. Среди бестселлеров, по-прежнему, книга Роберта Кэмпа, с которой, собственно, все и началось в этой области современного менеджмента: http://search.barnesandnoble.com/.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

1.32. Служба или система экономической безопасности предприятия

Внешние и внутренние угрозы предпринимательской деятельности

Система экономической безопасности (СЭБ) каждой компании сугубо индивидуальна. Ее полнота и действенность во многом зависят от имеющейся в государстве законодательной базы, выделяемых руководителем предприятия материально-технических и финансовых ресурсов, понимания каждым из сотрудников важности обеспечения безопасности бизнеса, а также от знаний и практического опыта начальника СЭБ, непосредственно занимающегося построением и поддержанием в «рабочем состоянии» самой системы.

Специфика национальных рыночных отношений таит множество опасностей для добросовестного предпринимателя, которому приходится постоянно действовать в условиях повышенного риска.

Руководителю зрелой компании в определенный период наверняка приходилось сталкиваться с проблемой защиты ее интересов от противоправных посягательств различного рода недоброжелателей.

Начинающему свой бизнес в самый раз учесть старую народную мудрость: «учись на ошибках других», «готовь сани летом», «если знал бы, где упаду, постелил бы соломку», «скупой платит дважды» и т.д.

В связи с этим, в условиях не всегда цивилизованных конкурентных отношений, несовершенства действующего законодательства, произвола фискальных органов, необходимо предусмотреть еще на стадии создания предприятия, при разработке бизнес-плана и устава, меры обеспечения экономической безопасности компании, позволяющие предотвратить либо минимизировать негативное влияние внешних и внутренних угроз, а также их негативные последствия.

В указанной ситуации предприниматель впервые задает себе вопрос: «Что такое экономическая безопасность предприятия?» Существует множество определений данного понятия, наиболее полным является следующее:

Экономическая безопасность предприятия — это состояние его защищенности от негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая реализация основных коммерческих интересов и задач уставной деятельности.

Для каждого предприятия «внешние» и «внутренние» угрозы сугубо индивидуальны, они содержат отдельные элементы, которые приемлемы практически к любому субъекту хозяйственной деятельности.

К внешним угрозам и дестабилизирующим факторам можно отнести противоправную деятельность криминальных структур, конкурентов, фирм и частных лиц, занимающихся промышленным шпионажем либо мошенничеством, несостоятельных деловых партнеров, ранее уволенных за различные проступки сотрудников предприятия, а также правонарушения со стороны коррумпированных элементов из числа представителей контролирующих и правоохранительных органов. *К внутренним* – действия или бездействия (в том числе умышленные и неумышленные) сотрудников предприятия, противоречащие интересам его коммерческой деятельности, следствием которых могут быть нанесение экономического ущерба компании, утечка или утрата информационных ресурсов (в том числе сведений, составляющих коммерческую тайну и/или конфиденциальную информацию), подрыв ее делового имиджа в бизнес-кругах, возникновение проблем во взаимоотношениях с реальными и потенциальными партнерами (вплоть до утраты важных контрактов), конфликтных ситуаций с представителями криминальной среды, конкурентами, контролирующими и правоохранительными органами, производственный травматизм или гибель персонала и т.д.

Задачи. Принципы построения. Основные элементы

Количественный и качественный анализ перечисленных выше угроз позволяет сделать вывод о том, что надежная защита экономики любой компании возможна только при комплексном и системном подходе к ее организации. В связи с этим в лексиконе профессионалов, занимающихся обеспечением безопасности бизнеса коммерческих структур, появился термин «Система экономической безопасности» предприятия.

Система экономической безопасности предприятия (СЭБ) – это комплекс организационно-управленческих, режимных, технических, профилактических и пропагандистских мероприятий, направленных на качественную реализацию защиты его интересов от внешних и внутренних угроз.

К числу основных задач СЭБ любой коммерческой структуры относятся:

- защита законных прав и интересов предприятия и его сотрудников;
- сбор, анализ, оценка данных и прогнозирование развития обстановки;
- изучение партнеров, клиентов, конкурентов, кандидатов на работу в компании;
- своевременное выявление интереса к предприятию и его сотрудникам со стороны внешних источников;
- недопущение проникновения на предприятие структур экономической разведки конкурентов, организованной преступности и отдельных лиц с противоправными намерениями;
- противодействие техническому проникновению в преступных целях;
- выявление, предупреждение и пресечение возможной противоправной деятельности сотрудников предприятия в ущерб его безопасности;
- защита сотрудников предприятия от насильственных посягательств;
- обеспечение сохранности материальных ценностей и сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- добывание необходимой информации для выработки наиболее оптимальных управленческих решений по вопросам стратегии и тактики экономической деятельности компании;
- физическая и техническая охрана зданий, сооружений, территории и транспортных средств;
- формирование среди населения и деловых партнеров благоприятного мнения о предприятии, способствующего реализации планов экономической деятельности и уставных целей;

• возмещение материального и морального ущерба, нанесенного в результате неправомерных действий организаций и отдельных лиц;

• контроль за эффективностью функционирования системы безопасности, совершенствование ее элементов.

С учетом перечисленных задач, условий конкурентной борьбы, специфики бизнеса предприятия строится его система экономической безопасности, которая для каждой компании носит индивидуальный характер. Ее полнота и действенность во многом зависят от имеющейся в государстве законодательной базы, выделяемых руководителем предприятия материально-технических и финансовых ресурсов, понимания каждым из сотрудников важности обеспечения безопасности бизнеса, а также от знаний и практического опыта начальника СЭБ, непосредственно занимающегося построением и поддержанием в «рабочем состоянии» самой системы.

Построение СЭБ предприятия должно осуществляться на основе соблюдения принципов:

♦ законности;

♦прав и свобод граждан;

♦централизованного управления;

♦ компетентности;

♦ конфиденциальности;

♦ разумной достаточности, соответствия внешним и внутренним угрозам безопасности;

♦ комплексного использования сил и средств;

♦ самостоятельности и ответственности за обеспечение безопасности;

♦ передовой материально-технической оснащенности;

♦ корпоративной этики;

♦ координации и взаимодействия с органами власти и управления.

К основным элементам СЭБ предприятия относятся:

• защита коммерческой тайны и конфиденциальной информации;

• компьютерная безопасность;

• внутренняя безопасность;

• безопасность зданий и сооружений;

• физическая безопасность;

• техническая безопасность;

• безопасность связи;

• безопасность хозяйственно-договорной деятельности;

• безопасность перевозок грузов и лиц;

• безопасность рекламных, культурных, массовых мероприятий, деловых встреч и переговоров;

• пожарная безопасность;

• экологическая безопасность;

• радиационно-химическая безопасность;

• конкурентная разведка;

• информационно-аналитическая работа;

• пропагандистское обеспечение, социально-психологическая, предупредительно-профилактическая работа среди персонала и его обучение по вопросам экономической безопасности;

• экспертная проверка механизма системы безопасности.

Все большую актуальность приобретает защита интересов предприятия от противоправной деятельности коррумпированных представителей контролирующих и правоохранительных органов. В связи с этим, данное направление работы многими начальниками служб экономической безопасности коммерческих структур выделяется в качестве отдельного элемента СЭБ.

Основное содержание подобной системы состоит в том, *что она должна носить упреждающий характер, а основными критериями оценки ее надежности и эффективности являются:*

♦ обеспечение стабильной работы предприятия, сохранности и приумножения финансов и материальных ценностей;

♦ предупреждение кризисных ситуаций, в том числе различных чрезвычайных происшествий, связанных с деятельностью «внешних» и/или «внутренних» недоброжелателей.

Особенностью и, одновременно, сложностью при построении системы экономической безопасности является то, что ее действенность практически полностью зависит от человеческого фактора. Практика показывает, что даже при наличии на предприятии профессионально подготовленного начальника службы безопасности, современных технические средств, невозможно добьеться желаемых результатов до тех пор, пока в коллективе каждый сотрудник не осознает важность и необходимость внедряемых мер экономической безопасности.

А они будут не популярны:

• кто-то утратит возможность в рабочее время или после работы развлекаться в Интернете, скачивать музыку и иную информацию, читать книги в электронном варианте и др.;

• кому-то покажется в тягость один раз в неделю менять пароль на своем компьютере;

• кто-то посчитает ниже своего достоинства всякий раз подниматься для того, чтобы уничтожить черновик в бумагорезательной машинке, убрать со стола документы и закрыть окно после окончания рабочего дня, опечатывать и сдавать свой рабочий кабинет под роспись в журнале службе охраны;

• у кого-то исчезнет возможность приводить на работу (в том числе и по выходным дням) своих друзей либо хвастаться личными достижениями в работе или успехами фирмы;

• некоторые не смогут использовать служебные автотранспорт и мобильный телефон для личных нужд, а также часами вести личные разговоры по служебным проводным каналам телефонной связи.

Поэтому для юридически правильного, эффективного и всестороннего использования СЭБ в защите интересов предприятия, требования по обеспечению безопасности излагаются в соответствующих приказах руководителя, трудовых договорах с сотрудниками и их должностных обязанностях, специальных инструкциях, положениях, контрактах с деловыми партнерами и доводятся до персонала под роспись в процессе занятий или инструктажей.

В вопросах экономической безопасности важна роль и понимание актуальности проблемы в первую очередь самим руководителем предприятия. Директор и, при наличии, начальник службы безопасности, должны пропагандировать среди персонала одно из основных корпоративных правил: *«Фирма — это твоя вторая семья. Предприятие дает всем сотрудникам работу, материальные блага, перспективы служебного роста. В связи с этим задача каждого сотрудника — приумножать успех и материальное положение компании (как и своей семьи). Ведь успех предприятия — это стабильность и перспективы его персонала»*.

Однако кто-то из сотрудников может не выполнять установленные в компании требования или допускать ошибки по разным причинам: забывчивости, неаккуратности, мести. У кого-то могут возникнуть финансовые затруднения в связи с болезнью близких или в связи с проигрышем в казино, и он решит их «компенсировать» за счет фирмы. Кто-то посчитает, что был незаслуженно наказан директором или давно достоин повышения в должности, а его вклад в деятельность компании заслуживает гораздо более высокой зарплаты и др.

С изменением социального статуса, материального благосостояния, появлением вредных наклонностей, а также при возникновении некоторых объективных обстоятельств люди могут меняться либо вести себя неадекватно. При этом необходимо понимать, что в вопросах обеспечения экономической безопасности «второстепенных» должностных лиц нет, а есть только особенности, связанные с выполняемыми каждым сотрудником своих функций и обязанностей.

Большим объемом самой разноплановой информации о фирме располагает секретарь. Уборщица может похитить с рабочего стола директора документ с важной информацией или переписать, запомнить, ксерокопировать его содержание, добросовестно выбросить из мусорной корзины неуничтоженные документы либо документы, уничтоженные таким образом, что не составляет никакого труда их восстановить. Их часто используют для установки радиозакладок – «жучков».

Охранник может сделать все то же самое, а в ночное время и выходные дни у него появляется дополнительная возможность впустить в офис посторонних, которые, могут навредить: похитить документы, установить в кабинете подслушивающую технику или переписать закрытую информацию из компьютеров.

Поэтому СЭБ предприятия только тогда будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, когда весь персонал понимает важность обеспечения безопасности компании и сознательно выполняет все установленные указанной системой требования. Достигается же это в результате проведения непрерывной, кропотливой воспитательной и профилактической работы с сотрудниками предприятия, их обучения и специальной подготовки по вопросам действующего законодательства и различным аспектам экономической безопасности.

Алгоритм построения СЭБ

У каждого начальника службы безопасности свой подход к решению данной проблемы. Однако в любом случае, алгоритм построения СЭБ должен состоять из следующих этапов:

♦ изучение специфики бизнеса предприятия, занимаемого им сегмента на рынке, штатного расписания, знакомство с персоналом компании;

♦ анализ внешних и внутренних угроз экономике предприятия. Получение информации о возможно имевших место ранее кризисных ситуациях, их причинах и результатах разрешения;

♦ проведение аудита мероприятий по обеспечению безопасности и анализ их соответствия выявленным угрозам;

♦ моделирование новой системы экономической безопасности предприятия предполагает разработку:

— плана устранения выявленных в процессе аудита замечаний;

— предложений по совершенствованию СЭБ, расчет всех видов необходимых дополнительных ресурсов;

— планируемых ежемесячных затрат (бюджет) на обеспечение функционирования СЭБ.

♦ утверждение руководителем предприятия модели новой СЭБ и бюджета на ее поддержание;

♦ уточнение схемы построения СЭБ предприятия;

♦ экспертная оценка действенности построенной СЭБ, ее совершенствование.

СЭБ — это живой организм, который требует постоянного контроля, совершенствования и управления им в связи с:

• изменениями в действующем законодательстве государства;

• развитием компании и избранием ею новых направлений хозяйственной деятельности;

• увеличением численности персонала, изменениями в штатном расписании фирмы;

• изменением перечня сведений, составляющих коммерческую тайну и конфиденциальную информацию предприятия;

• необходимостью совершенствования телефонной и компьютерной сетей компании;

• изобретением недоброжелателями новых технологий промышленного шпионажа и мошенничества;

• появлением на рынке недобросовестных конкурентов и изменением форм и методов их противоправной деятельности;

• состоянием криминогенной обстановки в регионе.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

Раздел 2. РЕЙДЕРСТВО – ГЛАВНАЯ УГРОЗА БИЗНЕСА♦

2.1. Общие положения

В последнее время термин рейдерство – силовой захват компаний – прочно вошел в лексикон политиков, экономистов, юристов. Об этом явлении говорят, как о серьёзной угрозе государству. Рейдерство – одна из самых серьезных проблем в Украине и России.

Мир бизнеса жесток, и деловая этика в нем сосуществует наряду с волчьими законами. То, что слабые и беспечные быстро сходят с дистанции, с упомянутой этикой в принципе сообразуется. Другое дело, что им в этом «помогают» рейдеры – специалисты по недружественному поглощению процветающих предприятий, зарабатывающие на своих операциях неплохие деньги.

«Сегодня в государстве действуют организованные группы, которые используют незаконные решения судов. Нам предлагают ввести дополнительную ответственность за рейдерство. Но у нас уже достаточно рычагов и статей закона, которые позволяют бороться с этим явлением. В том числе и с незаконными решениями судов», – говорил генеральный прокурор. В качестве примера он привел нашумевший захват рынка «Озерки» в Днепропетровске по решению Алуштинского суда.

Кто такие рейдеры

Когда Британия еще только боролась за титул владычицы морей, рейдерами (от англ. «raider») называли военные корабли, в одиночку выполнявшие боевое задание. Как правило, оно заключалось в уничтожении транспортов и торговых судов противника.

Таким образом рейдер в переводе с английского – захватчик. Этот довольно-таки устрашающий термин вошел в наш деловой лексикон совсем недавно, некоторые еще называют их специалистами по слиянию и поглощению предприятий.

Сейчас рейдеры – это специалисты по захвату собственности фирмы или по перехвату оперативного управления, с помощью специально созданного и разыгранного бизнес-конфликта. Но не надо думать, что это некий злодей, решивший пустить по миру именно Вас – ничего подобного. Рейдерская деятельность – это в первую очередь слажная и командная работа высококлассных специалистов: юристов, экономистов, аналитиков, бухгалтеров, аудиторов, силовиков, направленных в нужное русло организатором, имеющим некоторый

♦ Ссылки на использованную литературу и Интернет-ресурсы, приведенные в конце монографии, опущены. В отдельных случаях упоминаются конкретные события и причастные к ним лица. Все суждения автора носят оценочный характер.

административный и финансовый ресурс. Методы профессиональных рейдеров могут быть очень далеки от норм деловой этики, но чаще всего вполне законны. Заказные убийства акционеров, собственников или руководителей, кражи документов, угрозы и прочая явная уголовщина», среди настоящих профессионалов этого бизнеса считается признаком дурного тона и практически не применяется, хотя есть и «специалисты» менее щепетильные, которые используют такие методы.

Несмотря на законность их методы как правило очень далеки от норм деловой этики. В ход идут манипуляции общественным мнением, лоббизм, биржевые махинации. Не брезгуют рейдеры и силовыми захватами, а порой и подкупом. Но, как правило, овчинка стоит выделки. Особенно широкое распростронение рейдерство получило в России.

Рентабельность бизнеса захвата – от 100 до 5000 процентов (правда это разовые, очень «шоколадные» операции). Именно по такому сюжету сменили собственников в 2002 году 1400 фирм, в 2003 году – 1900, а в 2004 – более 2000 достаточно крупных и известных предприятий только в одной Москве и области, сколько же подобных акций прошло по всей России – неизвестно.

Рейдерство – не российское изобретение, но характер действий рейдеров на Западе и в России различен. За рубежом рейдерами называют фирмы и лиц, которые скупают акции предприятия вопреки желанию контролирующих его владельцев, а затем переизбирают совет директоров. В России рейдеры возникли в 90 годах теперь уже прошлого столетия, когда появился первый закон об акционерных обществах. Уже тогда несколько компаний стали специализироваться на слабости корпоративного права. Захват компаний сводился в первую очередь к получению реестра акционеров. В России 157000 ОАО, в то время как в Германии их всего 900. Причем многие реестры хранятся буквально в папке на полочке в бухгалтерии. Поэтому при захвате здания и изготовлении захватчиками нового реестра доказать права прежних собственников практически невозможно. Компании не защищены даже от собственных мелких акционеров.

В сегодняшних условиях можно выделить определенные виды рейдеров. Первые — »белые рейдеры» работают исключительно в рамках закона и «черные рейдеры», которые используют весьма криминальные способы. Существуют также и гринмейлеры.

«Белые» рейдеры в своем арсенале используют весьма стандартный набор приемов в основном они касаются различных манипуляций с акциями и долями общества, и противоречий, и пробелов корпоративного законодательства для достижения намеченной цели.

«Черные» или кровавые рейдеры — это весьма опасный и определенно криминальный вид рейдерства. Они используют все

инструменты захвата, включая и криминальные: подделка документов, регистрация компаний на подставных лиц, подкуп силовых структур, чиновников, судей и судебных приставов.

В их арсенале – подкуп суда, прокуратуры, администрации районов, судебных исполнителей с вытекающими из этого последствиями в виде незаконных решений и действий по определенным вопросам касающимся активов общества. Не редко имеют место действия связанные с использованием фальшивых документов, а также незаконной выемкой документов и подделки печатей. Некоторые «черные» рейдеры иногда и прибегают к решению вопроса путем применения устрашающих мер виде бойцов со стволами.

Яркий пример работы «черных» рейдеров – захват «Мосторг-цветмета». Сначала его несколько раз переоформляли на подставных лиц без ведома руководства. Потом преступники наняли сотрудников ЧОПа♦ и попытались физически выдворить законных владельцев с территории. По той же схеме пострадал резиновый завод «Мосарз».

Рейдерам удалось переоформить все здания, принадлежащие заводу, на другие предприятия. Договоры купли-продажи предоставлялись в налоговые органы якобы от лица директора.

Гринмейл — шантажист – это особый вид рейдерства. О нем – в отдельной главе. А сейчас только отметим, что политика рядового гринмейлера сводится к следующему: вначале он приобретает небольшой пакет акций или долю общества, после чего начинает различными действиями (шантажом), которые не выходят за рамки закона, а наоборот основываются на нем, мешать обществу вести нормальную хозяйственную деятельность. В результате таких действий работа общества парализуется, управление становится неэффективным и оно вынуждено будет выкупить акций у гринмейлера по очень высокой цене.

Рейдерская атака может привести к самым печальным последствиям. Бизнес может быть полностью утрачен, и бывший владелец не сможет ничего сделать, так как все будет в рамках закона. Если же всеми правдами и неправдами удастся вернуть свой бизнес, то все равно это будет связано с огромными потерями, как временными, так и финансовыми.

Один из партнеров инвестиционной компании «Русский проект» и создателей интернет-сайта о рейдерах zahvat.ru говорит: «В Штатах честно зарабатывать больше $200 тыс. в год закончивший университет молодой человек может, только став либо банкиром, либо рейдером. То же самое можно сказать и про Россию». Другой – его дополняет: Отличительная черта характера всех рейдеров – авантюризм. Но

♦ ЧОП – частное охранное предприятие

проявляется он в зависимости от того, какие задачи в проекте выполняются.

Рейдеров принято делить на наемников, работающих под крышей крупной бизнес-структуры, и «свободных авантюристов» – независимых команд. Наемником быть проще и безопаснее: работодатель предоставляет финансовые ресурсы и при необходимости защитит от ответных действий противника. Наемные рейдеры проводят рекогносцировку, разрабатывают стратегию захвата и, после утверждения плана руководством, обеспечивают его реализацию. За это они получают 20-25% добычи. «Вольные авантюристы» получают все, но при этом им приходится самостоятельно изыскивать необходимые для проведения операции средства (порой немалые) и защищаться в острых ситуациях.

Некоторые крупные торгово-промышленные и финансовые группы были созданы именно путем недружественных поглощений. Иногда рейдерская фирма является дочерней или аффилированной по отношению к таким структурам. Последние десять лет в публикациях деловых СМИ России на тему бизнес-конфликтов в качестве их участников регулярно упоминаются «Альфа-Эко», «Атон», «Ваш финансовый попечитель», «Ведомство», «Интеко», МДМ, «Мечел», «Росбилдинг», «Разгуляй», Русский банк развития, «Русский проект», «Сигма».

Некоторые из них – самостоятельные игроки, некоторые работают на кого-то. Отдельного упоминания в свете истории с ЮКОСом достойны «Роснефть» и «Газпром». Операция по разорению крупнейшей частной компании похожа на классическую рейдерскую многоходовку.

В этом разделе автор систематизировал и обобщил в основном опыт России и Украины, но проблема эта международная. Лидируют в ней США, где рейдерство процветает как между субъектами предпринимательской деятельности, так и на уровне государства во внешней политике (Ирак – это тоже рейдерство государственного масштаба. Там захватчиков притягивает нефть). Поэтому можно с уверенностью утверждать, что рейдерство существовало, существует и будет всегда существовать, несмотря на принимаемые законы и разные ограничения.

Рейдерские скандалы в Украине уже начали отрицательно влиять на ее международный имидж, утверждают эксперты.

«Работа по анализу ситуации и созданию инструментов противодействия рейдерству велась в украинском национальном комитете Международной торговой палаты (УНК МТП) постоянно. Тем не менее, именно сегодня настало время предоставить этому новый импульс и публичный статус. В частности, рейдерские скандалы на Украине уже начали отрицательно влиять на ее международный

имидж... Поэтому мы считаем усиление работы по противодействию экономическим преступлениям и рейдерству одной из приоритетних на сегодня задач. А интеграционные процессы украинского бизнеса с обществом нуждаются в весомой поддержке со стороны как международных так и украинских специалистов по инвестиционной деятельности, международным связям и стратегическому развитию» – считает президент УНК МТП.

С целью борьбы с рейдерством при украинском комитете международной торговой палаты учреждён специальный орган – Бюро противодействия коммерческим преступлениям и рейдерству. Среди заявленных задач организации – разработка эффективной нормативно-правовой базы для защиты инвесторов, использование рекомендуемых международными организациями методов противодействия коммерческим преступлениям и рейдерству, проведение масштабных информационно-разъяснительных кампаний среди инвесторов.

Распределение собственности не окончено, а прошёл только первый его этап. Поэтому крупные предприниматели, промышленники, в том числе имеющие бизнес не в Украине, а в соседних государствах, обращают свой взор на украинские ликвидные предприятия.

Во всём мире идёт процесс укрупнения и объединения предприятий. Аналогичная ситуация наблюдается и в постсоветском пространстве СНГ.

Предприятия, с помощью которых можно, например, занять монопольную позицию в том или ином секторе, различные группы стараются вовлечь в сферу своего влияния. В украинских условиях рейдерство принимает довольно грубые формы, когда идёт фактический захват предприятий, когда миноритарные♦ акционеры пытаются различными судебными решениями (а нередко суды выносят абсолютно противоположные решения) добиться для себя выгодного результата, с помощью судебных исполнителей захватить предприятие, убрать прежнее руководство, поставить своё. Милиция не вмешивается, поскольку она уже «прикуплена», прокуратура тоже, как говорят, «в курсе», и в результате трудовой коллектив страдает, истинный собственник остаётся не у дел, и должен пройти все круги судебной системы, чтобы отстоять своё законное право, которое было таким вероломным способом нарушено...

В развитых странах это не так опасно, это делается другим способом, путём использования экономических рычагов: анализ рынка, выяснение конъюнктуры, участие в биржевых торгах, игра на рынке ценных бумаг и так далее. А в постсоветских государствах с особенностями их правовой системы всё это делается с применением судов, милиции, судебных исполнителей при молчаливом согласии

♦ Миноритарный акционер – физические и юридические лица, которые имеют небольшой пакет акций, например, 0,18%.

прокуратуры. Всё это хорошо оплачивается. Есть факты, когда прямо называются суммы, сколько заплачено за то, чтобы захватить предприятие, которое методично юридические компании «отрабатывают» шаг за шагом. В результате «заказчик», который приобрёл бизнес таким способом, доволен: он заплатил, целая группа эффективно сработала. Это происходит в силу коррумпированности правовой системы. Вот и всё различие между западными экономиками и нашей.

Украина по многим показателям отстает от России на несколько лет, но по рейдерству она начинает догонять своего северного соседа, изучив и применив на практике чужой опыт.

Еще совсем недавно для захвата предприятий вопреки воле законных и фактических собственников активно использовался механизм банкротства. Захватчики всевозможными способами «вешали» на предприятие-жертву долги, а затем, пользуясь многочисленными пробелами в законодательстве, не давали своей жертве погасить задолженность в оговоренный законом или договором срок.

Например, на предприятие-жертву некая фирма осуществляет поставку чего бы то ни было. Затем закрывает свой расчетный счет, указанный в подписанном с атакуемой фирмой договоре. Платеж естественно возвращается обратно на расчетный счет плательщика. Тем временем от фирмы – поставщика сыпется поток требований оплаты и угрозы обращения в арбитражный суд. И как апогей операции – непосредственно арбитраж и введение внешнего управления. В результате появившегося повода для признания предприятия несостоятельным – проводится распродажа его активов за долги в интересах заказчика и организатора этого фиктивного банкротства.

Механизмы захвата предприятий через скупку и инсценировку их долгов применяются и по сей день, но они уже выступают не как основной механизм, а как дополнение к иным методам поглощения.

Успех рейдерских атак объясняется еще и тем, что, к сожалению, большинство владельцев и директоров предприятий по-прежнему ничего не предпринимают для того, чтобы хоть как-то обезопасить свои активы от возможных посягательств, хотя времени на подготовку и имеющихся ресурсов, как правило, предостаточно. Как говорится, «пока гром не грянет – мужик не перекрестится».

По мнению соответствующих специалистов и самих рейдеров, подавляющее число предпринимателей и управляющих, либо по старинке доверяются бдительности вахтеров, которые осуществляют пропускной режим на территорию завода или фабрики, либо свято верят в крутость охраняющих их ЧОПов, либо целиком и полностью полагаются на своих специалистов по безопасности – выходцев из правоохранительных органов, которые в этом ничего не понимают. А так как захват осуществляется совсем иными способами, то естественно, в случае захвата предприятия проку от вахтера, ЧОПа и

бывшего мента в должности начальника службы безопасности будет очень мало. А практически не будет вовсе. В настоящее время главными и основными инструментами в сфере передела собственности являются решения судов различных инстанций.

Основным фактором, которым обусловлен рост числа рейдерских атак в Украине, является коррупция судебной и правоохранительной системы страны. Основные схемы, используемые украинскими рейдерами, связаны не со скупкой акций, как в США, и не с институтом банкротства, как в России 90-х годов, а с прямым подкупом судей и «административным ресурсом».

«Существуют «узаконенные» способы изъятия собственности, в которых своеобразными «ледоколами» выступают судебная и прокурорская система», – полагает сотрудник юридической фирмы. В качестве примера он приводит решение Печерского районного суда Киева относительно права собственности на 70 процентов уставного капитала телеканала «1+1». «Что это, как не рейдерство? На основании якобы имевшей место «устной сделки» отчуждается пакет акций стоимостью 70 миллионов долларов. Причем истец является в то же время и единственным свидетелем этой сделки. Суд здесь выступает инструментом рейдеров. Раньше собственность забирали с помощью ножа и пистолета, теперь – с помощью судебного решения», – говорит адвокат. «Такое рейдерство, как в Украине, ни в каком демократическом государстве просто невозможно. Потому что там есть судебная система, независимые суды, которые выносят решение в соответствии с законом. На сегодняшний день мы должны констатировать: у нас нет судебной системы демократического государства», – отмечает эксперт.

В цивилизованных странах с развитой рыночной экономикой рейдеры атакуют исключительно публичные компании – открытые акционерные общества, чьи акции крутятся в открытом обороте на фондовом рынке. Они скупают необходимое количество акций компании-жертвы, которое предоставляет им возможность диктовать и навязывать свои правила игры всем другим акционерам, независимо от их позиции и мнения. Главное для фирм работающих в условиях цивилизованного рынка – не нарушить установленный законом порядок скупки на бирже ценных бумаг одной компании в пользу другой. И если основные собственники предприятия допустили массовую скупку акций рейдером и утратили контроль над своей компанией — тут уж ничего не поделаешь, и им придется смириться со сменой власти и потерей контроля над активами предприятия. Вот почему, несмотря на законность перехода права собственности, такого рода поглощения во всем мире называются недружественными. Имена и названия компаний-рейдеров всем известны, их деятельность абсолютно прозрачна, законна и, как ни странно, общественно

уважаема, они платят налоги, их методы – принципиально законны, а их услугами может воспользоваться любой платежеспособный клиент.

В Украине такая система практически не работает, так как на отечественном фондовом рынке обращаются акции всего нескольких десятков компаний, хотя субъектов крупного бизнеса в стране – в сотни раз больше. Именно по этой причине недружественные поглощения (захваты предприятий) в украинском и российском вариантах не имеют аналогов во всем остальном цивилизованном мире. В США или в Европе ни один судья не решится ни за какую взятку вынести определение в пользу миноритарного акционера, владеющего всего одной сотой процента акций компании, о применении каких либо обеспечительных мер в отношении предприятия-ответчика. В Украине и России могут наложить судебный запрет на проведение собрания акционеров, «парализовать» всех законных руководителей предприятия, например, посредством возбуждения уголовного дела против них по надуманному поводу, с избранием меры пресечения – заключение под стражу, для того, чтобы функции управления на какое-то время перешли к рейдерам.

Не существует однозначной и универсальной стратегии захвата и защиты предприятия, зато есть определенные алгоритмы, по которым разворачиваются события при атаке на ООО или акционерное общество. При реализации желания агрессора поглотить, и при понятном желании поглощаемого – сохранить, оба прибегают к самым различным способам — от абсолютно законных до совсем преступных. Заказные убийства, например, или похищение ключевых фигур организации-оппонента.

Когда подобная история получает широкую известность, то уже практически невозможно разобраться кто прав, а кто виноват: дров наломали уже обе стороны. Но всегда, ситуацию в свою пользу использует тот, у кого оказался больший финансовый, административный, организационный и прочий ресурс.

В качестве мер, которые должно принять государство для борьбы с «чёрным рейдерством» юристы отмечают: обязательную публикацию судебных исков; огласку имён судей, признанных квалификационной комиссией не соответствующими своему званию; введение в законодательство нормы, согласно которой любые иски, связанные с корпоративными спорами, должны рассматриваться по месту нахождения предприятия; введение уголовной ответственности за попытку незаконного захвата предприятия и др.

Основные признаки готовящегося рейдерского нападения

Определенные личности интенсивно собирают информацию об обществе проявляет явно нездоровый интерес.

Неожиданное появление непонятной корреспонденции из судов, госорганов или третьих лиц.

Визиты судебных приставов исполнителей и осуществления ими процессуальных действий, которые представляются неожиданными и очень странными, а также всевозможные проверки и контроль со стороны государственных органов.

Навязывание партнерства, как отдельными лицами, так и фирмами.

Исчезновение различных документов, образцов подписей руководства, печатей и пр.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.2. Компании-агрессоры и методология проведения рейдерских операций

Общие положенияя

Недружественные поглощения весьма популярны и не утратили своей актуальности с момента развала Советского Союза. Проблема нынешней ситуации лишь в том, что на заре приватизационных процессов серьезных захватчиков были единицы, но в настоящее время их численность превысила критический предел. Причин этому явлению много, но основными являются:

- несовершенство действующего законодательства в стране;
- размах коррупции во всех ветвях власти административной, исполнительной, судебной.

Любой олигарх прекрасно понимает, что за небольшие деньги с помощью использования административного ресурса можно приобрести весьма дорогие активы, расширить границы своей бизнес-империи. Одни компании сделав недружественные поглощения, приобретают компанию по низкой цене, перепродают по высокой. Другие – выступают в качестве исполнителей заказов на поглощение того или иного предприятия, актива, проекта. Причем такие компании очень часто работают на тех же олигархов, не желающих самостоятельно выступать в роли агрессора.

Исходя из того, что на рынке активно действуют несколько типов игроков, детальный анализ задач компании-агрессора дает возможность компании-жертвы оценить потенциальные масштабы начавшейся недружественной акции и грамотно организовать защиту своего предприятия. Поэтому классификация компаний-агрессоров очень важна. Для специалистов сразу становится более или менее понятен тот инструментарий, который будет использоваться, скорее всего, против поглощаемой компании.

Захват может быть направлен не только на крупное ОАО с миллиарднодолларовыми активами – это потенциальная жертва рейдеров экстра-класса, располагающими бюджетом операции в десятки миллионов долларов. Захват может грозить и какому-нибудь

ООО, имеющему на балансе помещение стоимостью 200 – 300 тыс долларов, сдающего его в аренду и живущего с этого. Например, стать его собственником рейдер может так: первым шагом он за очень небольшую плату получает копии уставных документов, имеющих паспортные данные собственников- учредителей.

Вторым шагом он подделывает договор купли-продажи долей, следствием которого меняются собственники бизнеса, а генеральный директор остается прежним. В качестве нового учредителя может быть и как фирма-однодневка, зарегистрированная на бомжа, так и сам бомж как физическое лицо, задача которого после проведения операции исчезнуть куда-нибудь на год-два.

Третий этап – еще одна смена учредителя, но в этом случае новый собственник увольняет старого генерального и назначает своего. Все необходимые действия третьего этапа делаются максимально честно и правильно, каждый шаг отображается нотариально для очевидности законности происходящего. Получив свидетельства о смене учредителя и генерального директора, вооружившись уставом в новой редакции, новый генеральный директор с ЧОПом заваливается в уже свою фирму и вышибает на улицу прежнего хозяина.

После чего, пока лишившаяся собственности и бизнеса сторона долго и утомительно пытается вернуть потерянное, имущество быстро и абсолютно законно продается, генеральный директор фирмы увольняется, а сама фирма посредством реорганизации, слияния или другим способом прекращает свое существование. Все, в тюрьму сажать некого, а имущество от очередного собственника вернуть уже невозможно в принципе.

Такая операция с ООО осуществляется в течении одного-трех месяцев, а бюджет же ее будет не более 10000 долларов. С акционерными обществами все дольше, дороже, сложнее и рисковее. Если захватить ООО теоретически может и один человек, на практике это всегда несколько специалистов, имеющих соответствующие знания и ресурс, то с ОАО – это работа крупной группы. Команды рейдеров бывают двух типов: наемники, работающие под крышей и от имени крупной структуры, использующие не свой, а ее ресурс, и свободные рейдеры – независимые команды, работающие на свой страх и риск и только со своим ресурсом. Наемником быть спокойнее, проще, но менее выгодно: работодатель предоставляет финансы, административный и судебный ресурс, а при необходимости обеспечивает силовую защиту для противодействия ответным действиям обороняющегося. Наемные рейдеры выбирают жертву, проводят анализ рисков, рассчитывают бюджет проекта, разрабатывают стратегию и тактику захвата и только после утверждения проекта боссами, приступают к его реализации. За это они получают от 10 до 30 процентов добычи. Свободные рейдеры получают все сто процентов, но при этом они

вынуждены самостоятельно и на свой страх и риск привлекать необходимые для реализации проекта средства (стоимость проекта часто превышает один млн. долларов), иметь необходимый административный и судебный ресурс, а также организовывать свою безопасность в острых ситуациях.

Методология захвата

Сбор информации – самый важный подготовительный этап для атаки рейдера на предприятие, который проводится скрытно и занимает от двух месяцев до одного года. Наемники и свободные рейдеры работают в принципе по одному сюжету, который начинается со сбора и анализа открытой и общедоступной информации, например прессы и интернета. Далее, в зависимости от того, на что направлен захват – недвижимость, бизнес, земля, лицензии, патенты, изобретения, непосредственно активы, выгодные контракты, оборудование, дебиторка и прочее – рейдер получает закрытую информацию. В Украине и России закрытая информация отличается от открытой только тем, что первая платная, а вторая бесплатная. Нужны сведения об оборотах интересующего предприятия – тогда идут в налоговую, там за сумму от 50 до 300 долларов охотно скопируют его бухгалтерский баланс; необходимы данные о недвижимости жертвы – в БТИ или регпалату, цена так же не будет более 300 долларов.

Так же не менее продажны и сотрудники других государственных органов, исключение, возможно, составляет только ФСБ или СБУ, но рейдерам, как правило, от этой структуры ничего не надо. Далее, наступает очередь информации о распределении акций между владельцами той или иной компании и инсайдерской♦ информации (инсайдер от англ. inside – внутри) – любое лицо, имеющее доступ к конфиденциальной информации о делах фирмы благодаря своему служебному положению и родственным связям. Получив эту информацию, рейдер направляет реестродержателю от имени миноритарного акционера официальное требование предоставить выписку из реестра акционеров. Полученная выписка скорее всего содержит не все нужные захватчику данные, в таком случае рейдер подкупает за 10 – 100 тысяч долларов реестродержателя и получает полную копию реестра акционеров. На этом этапе рейдер задействует структуры, занимающиеся разведкой и промышленным шпионажем, для проведения незаконных оперативно-розыскных мероприятий в отношении членов совета директоров и крупных акционеров.

Атака. Основываясь на полученной информации, задачам и сложности операции, разрабатывается стратегия захвата – основательно и глобально, с учетом всех возможных вариантов развития событий, но всегда атака разрабатывается индивидуально для каждое конкретного

♦ См. отдельную главу 2.11.

предприятия. В процессе реализации захвата стратегия может пересматриваться и корректироваться.

Самая распространенная схема захвата – скупка акций предприятия-жертвы. Она всегда эффективна и применяется в случаях, когда большинство акций поглощаемого объекта рассредоточено (так называемый распыл) по мелким держателям. В этом случае акции скупаются с целью сбора контрольного пакета и реализуются рейдером просто и незатейливо: посредством скупки акций у мелких акционеров. Они, как правило, легко расстаются с имеющимися акциями, так как дивидендов по ним никогда не получали, а рейдеры предлагают миноритариям сумму в размере их полугодового или годового заработка при их мизерной зарплате.

Одновременно с этим рейдеры начинают «разрабатывать» предприятие, чтобы дезорганизовать руководство и продемонстрировать акционерам низкую ликвидность и малоценность находящихся у них на руках акций. Захватчики заваливают исками руководство общества от имени акционеров по поводу нарушений при проведении дополнительных эмиссий акций и при совершении крупных сделок. Заранее купленные долги поглощаемого предприятия предъявляются в арбитраже. Так же инициируются различные проверки предприятия по «сигналам» акционеров и возбуждаются уголовные дела в отношении руководства и крупных акционеров, в основном по надуманным основаниям.

В настоящее время удобных для захвата компаний, 50 - 60 процентов акций которых находятся у миноритариев в столице и области уже практически не осталось, в основном интересные для поглощения предприятия имеют консолидированные пакеты акций. Но и это не может служить гарантией безопасности, так как у рейдеров имеются и другие, конечно, гораздо более криминальные, сложные, замороченные, но тем не менее эффективные схемы.

Например, возможно не скупая акции предприятия, просто «украсть» его активы, как правило это недвижимость, и выглядит это следующим образом.

Первый шаг: в налоговую инспекцию отправляется фальшивый протокол собрания акционеров с решением об избрании нового генерального директора.

Второй шаг: «новый» директор заключает договор купли-продажи объекта недвижимости с фирмой-»буфером» и эта сделка за взятку оперативно регистрируется в установленном порядке.

Третий шаг: фирма-»буфер» так же оперативно эту недвижимость перепродает. Новый собственник, как правило, очередная структура рейдера, будет отгорожен от претензий прежнего, настоящего, хозяина статусом «добросовестного приобретателя».

Четвертый шаг: фирма-«буфер» посредством ликвидации, реорганизации или другим способом исчезает одновременно с «липовым» директором предприятия-жертвы.

Пятый заключительный шаг, часто по времени он совпадает с четвертым: директор пострадавшего предприятия узнает о том, что он уже не собственник недвижимости, только тогда, когда ЧОП, милиция или судебные исполнители придут удалять его из кабинета.

По данному факту, конечно, будет возбуждено уголовное дело, но очень скоро закроется за отсутствием состава преступления либо невозможностью найти и установить лиц, его совершивших. Откатывать ситуацию назад слишком долго, дорого и мудрено, а практически и невозможно: на это уйдут годы и сотни тысяч долларов с неизвестным результатом.

Пиар рейдера. Для легального и фактически законного «хищения» предприятия, рейдеру достаточно иметь 30 процентов и плюс одну его акцию, но реальные шансы на успех ему дает и пакет в 10 процентов акций. При консолидированных пакетах в 70 и более процентов, для достижения своей цели рейдеры вынуждены прибегать не только к подкупу и фабрикации уголовных дел в отношении руководства, но и к тактике интриг, заговоров, и манипулирования общественным мнением для изменения баланса сил в свою пользу. Часто захватчики пытаются расколоть управляющий орган и сыграть на внутренних противоречиях, на практике отрабатывая подход «разделяй и властвуй». В ход идет банальный шантаж, прессинг в отношении семьи, «чернуха» в прессе, созданные на пустом месте конфликты с властями, все те же уголовные дела, «заказуха» другим госорганам и прочее.

Например, известен случай, когда четырнадцатилетнего ребенка генерального директора крупного ОАО подсадили на героин, а потом за хранение и перевозку наркотиков арестовали. Далее задержанный, в состоянии наркотической ломки, прямо из следственного изолятора, с разных мобильных телефонов звонил отцу и умолял отдать «эти чертовы акции». После передачи отцом контрольного пакета, сына через час выпустили, а дело «за отсутствием состава преступления» закрыли. Правда, ему пришлось еще долго лечиться после этого.

Тем временем разнообразные проверяющие органы ходили в это ОАО как на работу, а среди прочих акционеров распространялись и муссировались слухи о том, что «их директор на все забил, занят только сыном – подонком, преступником и наркоманом, наверное, сам такой же и надо срочно что то делать, например, переизбирать его и назначать нового – такого-то, кристально честного и порядочного, а что бы старый не мешал, надо бы еще и допэмиссию провести».

Другими словами, рейдер предпринимает определенные действия для сплачивания вокруг себя недовольных мелких акционеров с целью захода на предприятие под «знаменами» оппозиции, скорее всего

искусственно созданной. Далее, захватчик делает предложение, «от которого они не смогут отказаться» одному или нескольким держателям крупных пакетов акций, кстати, данное предложение может быть даже очень выгодным.

Руководство предприятия вынуждено идти на уступки миноритарным акционерам с целью смягчения оппозиции и пытается достичь единства внутри совета директоров. Цель достигнута.

Противоборство предприятия-жертвы и рейдера. Почувствовав угрозу, собственники предприятия и его руководство пытаются защищаться. Как правило, это либо обременение, либо вывод активов с использованием фактически аффилированных структур, если это им удается, то захват предприятия рейдером теряет всякий смысл. Рейдер же со своей стороны, стремится не допустить этого и пытается, образно выражаясь, «бросить якорь». На данном этапе предпринимаемые обеими сторонами шаги абсолютно идентичны: каждая сторона стремится показать подконтрольную именно ей кредиторскую задолженность предприятия и получить в каком-нибудь подконтрольном суде решение, блокирующие совершение сделок с активами предприятия.

Самый распространенный способ, применяемый обеими сторонами — это создание препятствий в органах, регистрирующих сделки с недвижимостью и прочей собственностью: как только противостоящая сторона подает документы на перерегистрацию права собственности, подконтрольный чиновник максимально тормозит процесс регистрации и ставит в известность заказчика, а тот успевает предпринять контрмеры и рассчитать контрудар. Именно на этом этапе обороняющийся, как правило, проигрывает, так как у рейдера было больше времени на подготовку и он успел создать больше препятствий.

Легализация рейдера. Для создания формальных предпосылок захвата предприятия, рейдер организует параллельный орган управления, с максимальным соблюдением всех формальных процедур и требований закона. Делается это посредством внеочередного созыва собрания акционеров и переизбрания на нем совета директоров и генерального директора. Естественно, хозяева и руководство препятствуют такому созыву и, как следствие, своему переизбранию, а если это уже случилось, то оспаривают его легитимность.

Делается это следующим образом. При контроле над пакетом 30 процентов и 1 акция, рейдер создает видимость того, что он направил в действующий орган управления требование о созыве внеочередного собрания. Эта задача реализуется при помощи отправки чистых листов бумаги в конвертах с уведомлением о вручении получателю. В результате, создается видимость, что орган управления игнорирует требование акционеров и рейдер получает право провести собрание самостоятельно с участием только подконтрольных ему акционеров.

Рейдер старается организовать все так, чтобы «неудобные акционеры» ни в коем случае не попали на собрание. Известны случаи, когда представители рейдера под видом «администраторов» перехватывали «чужих» акционеров у входа и направляли их в снятое в том же здании помещение, где перед ними разыгрывалась театрализованная постановка в лицах, под названием «собрание акционеров», а в это время на настоящем собрании акционеров, в другом помещении этого же здания, большинством голосов переизбирался совет директоров.

Для того чтобы в этот закрытый процесс не вмешивались «неудобные акционеры», собрание часто устраивают на территориях с очень ограниченным доступом: режимные предприятия, военные части, пансионаты и дома отдыха с охраной из специально проинструктированных ЧОПов. Собравшись, акционеры рейдера фиксируют в протоколе собрания отсутствие кворума и тут же расходятся. Первый этап выполнен.

Далее, рассылка «пустых извещений» повторяется и собрание по аналогичному сюжету созывается опять. На втором собрании с той же повесткой дня 30 процентов и 1 акция по закону уже считаются кворумом, и все решения принимаются простым большинством голосов. Вопросы на повестке следующие: прекращение полномочий ныне действующего совета директоров и назначение нового. Формирование параллельного органа закончено – это был второй этап. Третьим этапом один из присутствующих акционеров – участник собрания по заведомо глупому и явно проигрышному основанию подает в суд и требует признать решение собрания недействительными. Суд, абсолютно честно рассмотрев иск, отказывает в его удовлетворении. В результате этого хода у рейдера появляется ценный документ о признании судом собрания легитимным, законным и правомочным.

Завершение перехвата управления. Созданный рейдером параллельный орган управления берет фактический контроль над предприятием-жертвой. Это самый громкий, шумный, скандальный и публичный этап, так как прежнее руководство как может сопротивляется, а оно практически всегда имеет свой, достаточно неплохой, ресурс. С обеих сторон могут активно действовать судебные решения с взаимоисключающими друг друга исполнительными листами, различные подразделения милиции, ЧОПы, пресса, развязывается жестокая информационная и административная война.

Захват свершился. Если атака удалась и рейдер уже присутствует на захваченном предприятии, дальнейшее его действия зависят от цели и задач рейдерской операции. Здесь так же возможны несколько вариантов. В случае, если рейдер стремился захватить активы предприятия-жертвы только для получения огромного дохода, то очень

быстро происходит цепочка сделок по продаже недвижимости, оборудования, транспорта и всего прочего имеющего цену.

Это продолжается до тех пор, пока реализуемые активы не попадают к добросовестному приобретателю, когда уже невозможно оспорить законность сделки. По объектам высокой балансовой стоимости, но низкой ликвидности, новый владелец предприятия даже не торгуется; либо продает их за сумму, за которую забирают, либо бросает: например, какие-нибудь средства механизации по балансу стоят сотни тысяч долларов, а быстро продать их возможно только на металлолом.

Если вся рейдерская операция проводилась для захвата бизнеса предприятия в целом, то захватчиком реализуются мероприятия по его удержанию. Приобретенное таким образом предприятие присоединяется к холдингу и на нем выстраивается новая вертикаль управления, и с учетом способа приобретения создается структура безопасности. Ликвидируются последствия операции захвата, трудовому коллективу платится вся зарплата, крупным акционерам выплачиваются дивиденды, а в бюджет перечисляются все задолженности по налогам. Случается, что и криминалитету платятся отступные.

В некоторых случаях бывшие владельцы предприятия сами перепрофилируются в рейдеры и пытаются вернуть потерянный бизнес. Для противодействия этому новый собственник бизнеса может попытаться сделать захват уже своего предприятия нерентабельным, например, разнести бизнес по нескольким юридическим лицам и обременить активы, просто заложив их своей же структуре.

Итог рейдерства. Сами рейдеры утверждают, что основной статьей расходов в бюджете захвата является подкуп правоохранительных органов и судейского аппарата. Этот хит-парад возглавляют прокуратура, РУБОП и ОБЭП. Прокуратура лидирует по «аппетитам»: возбудить уголовное дело против руководства захватываемой компании стоит от 20 до 100 тысяч долларов♦, в зависимости от сложности случая, персоналий и контактного лица.

Чем выше коррумпируемая должность, то тем выше гонорары. РУБОП лидирует по легкости контакта, но рейдерами эта структура нелюбима, так как работает она очень грязно: в ход идет подбрасывание задержанным оружия, наркотиков и прочего компромата, их избивают и пытают. Уголовные дела возбуждаемые этой конторой по заказу, как правило, «шиты белыми нитками» и любым адвокатом с легкостью разваливаются. Кроме того, у человека прошедшего прессинг РУБОПом пропадают последние «тормоза» и он запросто может пойти на устранение рейдера не посредством задействования своего административного ресурса, а просто заказав его

♦ О ценах на рейдерские услуги см. отдельную главу 2.10.

киллерам. Каким бы крутым захватчик ни был, наживать себе врагов, просто желающих его убить, никто не желает.

Уголовное дело в РУБОП стоит до 10 тыс долларов. По изяществу работы лидирует ОБЭП, где, как правило, фабрикуются мотивированные и трудноразваливаемые уголовные дела. С подследственным здесь беседуют вежливо, его не бьют, свободы на стадии следствия лишают редко, выводят заказанного из игры, не озлобляя его и не провоцируя на откровенно криминальные меры противодействия. «Заказуха» в этой конторе стоит от 10 до 50 тыс долларов, а закрытие уголовного дела в любой из них обходится еще дороже.

Дорогим инструментом рейдера являются и процессуальные обеспечительные мероприятия, например, арест акций. Обеспечительные меры принимаются в случаях, когда у суда есть основания предполагать, что их непринятие затруднит или сделает невозможным исполнение его решения в дальнейшем. На этой стадии судья не обязан истребовать подлинники документов, достаточно любых копий предоставляемых истцом. Как правило, часть представленных документов оказывается «липой», но судья как будто этого не знает. И что-либо инкриминировать судье впоследствии так же невозможно: сам судья не криминалист и у него нет физической возможности прямо в процессе судебного заседания проверять документы на подлинность. Стоит же это удовольствие от 10 до 300 тыс долларов.

Посчитав вышеперечисленные расходы и учитывая то, что рейдер вынужден нести еще и накладные расходы на организацию и содержание десятков подставных фирм-прокладок, на сбор информации, на обеспечение безопасности и прочее, получаем себестоимость рейдерской операции по захвату предприятия от 100 тыс до одного миллиона долларов.

Разновидности компаний-агрессоров

В качестве игроков-агрессоров наиболее распространены следующие группы:

1) олигархи и финансово-промышленные группы, которые поглощают компании и их активы для своего развития или диверсификации уже существующих своих бизнес-империй, а так же для создания новых отраслевых холдингов;

2) инвестиционные компании, сделавшие поглощения своим основным бизнесом. В дальнейшем поглощенные компании и их активы продаются по максимально высоким ценам заинтересованным лицам или остаются в собственном бизнесе;

3) инвестиционные компании-посредники, действующие в интересах заказчика;

4) инвестиционные компании – профессиональные гринмейлеры.

Все остальные игроки не представляют серьезной угрозы предприятию, хотя бы потому, что для успешной реализации проекта им необходимы большие материальные и административные ресурсы.

Наиболее опасными, разумеется, являются представители первой группы – олигархи и финансово-промышленные группы. Эти субъекты располагают значительными финансовыми ресурсами, которые многократно превышают возможности самой компании- жертвы. На них работают лучшие специалисты в этой области. Кроме того, эти игроки активно используют административный, судебный и силовой ресурсы. Каким бы абсурдным и противозаконным не был судебный акт, он имеет силу закона и обязателен для всех. Как показывает опыт, отменить незаконный судебный акт бывает непросто, так как серьезным препятствием для этого является тот же административный ресурс. В дальнейшем упомянутый ресурс повторно проявляется уже в творческом взаимодействии с соответствующей службой судебных исполнителей решения суда и местными силовыми структурами.

В конечном итоге, легитимные собственники предприятия в результате успешной силовой операции по перехвату управления, которую осуществляют судебные исполнители под физическим прикрытием людей в масках, оказываются за воротами и вынуждены оспаривать незаконные действия своих оппонентов.

Представители второй группы – инвестиционные компании, зарабатывающие на перепродаже поглощенных активов и/или компаний и, как правило, не так агрессивны Они стараются действовать менее жестко. Свою тактику они вынуждены вырабатывать, исходя из своих основных задач. Все дело в том, что актив, в отношении которого идут бесконечные судебные разбирательства, очевидно, является проблемным и продать его по максимальной цене невозможно. К явной агрессии названные инвестиционные компании, прибегают тогда, когда приобретают активы для себя, или когда начавшийся корпоративный конфликт уже не может быть урегулирован более или менее мирными способами. В зависимости от финансовых возможностей, которыми располагают такие компании, они могут использовать в своей деятельности все выше перечисленные ресурсы, но прибегают к ним, обычно, для стабилизации ситуации на начальной стадии проекта по недружественному поглощению.

Под стабилизацией ситуации в данном случае понимается проведение компанией-агрессором комплекса блокировок в отношении компании-жертвы: аресты, всевозможные ограничения, лишающие компанию-жертву возможности воспользоваться элементарными способами защиты.

Возможности и тактика действий представителей третьей группы – инвестиционных компаний-посредников, в основном, определяются возможностями их заказчиков. Обычно такие компании на начальной

стадии проекта имеют скромный бюджет, поэтому им можно весьма результативно противодействовать также сравнительно малыми средствами. Компании-посредники довольно редко опираются на значительный административный, судебный или силовой ресурс, так как эти инструменты для них весьма дороги. Однако, если заказчиком выступает крупная структура, то возможности посредника серьезным образом возрастают.

Наиболее изощренными и опасными являются представители четвертой группы – профессиональные гринмэйлеры. Их задача – получить отступные. Но очень важно понять истинную цель гринмейлера: он выступает в качестве участника проекта по недружественному поглощению, скрывая до поры главного игрока, или реализует собственную стратегию, создавая предпосылки к недружественному поглощению. Профессиональные гринмейлеры ведут себя достаточно жестко, сознательно создают себе устрашающий имидж, который во многих случаях является хорошим PR проектом.

Внутреннее устройство компании-агрессора

Структурно компания агрессор делится, как минимум, на три подразделения:

1) отдел, отвечающий за сбор и анализ информации;

2) юридический отдел;

3) отдел, непосредственно занимающийся реализацией проектов по недружественным поглощениям (рейдеры);

Сборщики информации и юристы осуществляют в проектах по недружественным поглощениям вспомогательные функции. Задача первых состоит в том, чтобы собрать максимум информации о компании жертвы, с особым упором на сведения компрометирующего характера.

Задача юристов заключается в скрупулезном анализе добытых правдами и неправдами документов и сведений, а также в выработке юридической стратегии действий агрессора в отношении компании жертвы, ее менеджеров и акционеров.

Отдел, который непосредственно занимается реализацией проектов по недружественному поглощению, будет в дальнейшем разрабатывать собственную стратегию действий, опираясь на сведения, добытые работниками отдела сбора и анализа информации, а так же на выводы и рекомендации юристов.

Отсутствие нужной информации и компрометирующих материалов серьезно затруднит процесс выработки стратегии дальнейших действий и может привести даже к отказу от первоначальных намерений. Таким образом, внимательное отношение к защите информации и уважение к закону серьезно сужают круг потенциальных агрессоров, обеспечивая компании пассивную защиту.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.3. Методика проведения рейдерских операций

Операции по слиянию и поглощению предприятий проводятся во всем мире, но за исключением «громких» дел, когда в процессе захвата участвуют силовые структуры или сами предприятия слишком известны, такие операции проводятся тихо и не привлекают особого внимания. Еще недавно рейдеры – специалисты по захвату предприятий считали, что главное – иметь команду опытных юристов. Но со временем руководители уцелевших предприятий и акционерных обществ заметно поумнели и уже сами стали создавать службы по защите своей собственности. И на ключевых ролях в таких службах оказались не только юристы, но и специалисты по PR-технологиям. В свою очередь это подтолкнуло и рейдеров к союзу со специалистами по работе с массовым сознанием для выработки новой стратегии и тактики.

Общий порядок операций по слиянию и поглощению может быть представлен следующим образом. Существует предприятие в форме акционерного общества. Его руководство владеет определенным пакетом акций, но не 100%. Остальные акции распылены среди миноритарных акционеров. Не редко пакет акций в 7-15% находится в руках какой-то сторонней структуры. Задача рейдеров для начала собрать минимальный пакет в 10%, официально «войти» в акционерное общество и довести свой пакет до контрольного. Для смены руководства, как правило, достаточно 50% + 1 акция. Задача существующего руководства предприятия не дать скупить контрольный пакет. Схема упрощенная, но в общих чертах отражает суть игры.

Наиболее скандальные рейдерские атаки в Украине

Получила широкую известность долгая тяжба вокруг лубенского станкостроительного предприятия «Шлифверст», когда миноритарные акционеры с помощью прокуратуры и налоговой милиции пытались захватить это предприятие, которое является высоколиквидным. Чтобы отстоять его, потребовалось много усилий. Всё это стоило также здоровья директору, который имел не один инфаркт. Подобное наблюдается и на более мелких предприятиях. Фактов достаточно, но пока нет специального закона о рейдерстве в Украине идут путём внесения изменений в другие законодательные акты, регулирующие вопросы перехода права собственности в случае возникновения конфликтов.

Другой случай – конфликт вокруг права собственности на 70% уставного капитала телеканала «1+1». Адвокаты владельцев канала публично заявили, что действия их оппонентов, и в частности, первое судебное решение по этому делу, на которое подано девять апелляциионных жалоб, можно назвать новой разновидностью рейдерства в Украине.

Комитет по вопросам законодательного обеспечения правоохранительной деятельности Верховной рады получил жалобу по поводу действий судьи Печерского района, который рассматривал это дело. Но ему ничего не оставалось, как отправить его по принадлежности, в надзорные инстанции, поскольку парламент не может проверять все эти факты, его функция – законодательная деятельность. Конечно, принятое решение является удивительным. Но, тем не менее, оно есть и надо защищаться. Не исключаю, что это своеобразный способ захватить ведущий телеканал нелегальным способом с привлечением судебной власти.

Проблема сегодня состоит в том, что судам подведомственны все правовые отношения, существующие в государстве. Судьи в разных регионах рассматривают один и тот же факт, часто, не владея ситуацией, а пользуясь предоставленными материалами, и нередко делают это небезвозмездно. Совершенно очевидно, что должна существовать законодательная норма, согласно которой иски о правах миноритарных акционеров, о праве собственности, рассматривались только по месту нахождения имущества. Дело по каждому конкретному предприятию должен рассматривать только один судья, и все иски разных субъектов, касающиеся судьбы этого предприятия, должны объединяться в одно производство. Только так можно создать полную картину обстоятельств, происходящих с данным предприятием.

«Однако, это не решает всех проблем, но, исходя из того, что мы имеем, это первый и самый очевидный законодательный барьер, который можно поставить. Ведь уже есть какой-то опыт, немало предприятий потерпели от рейдеров. Не проходит и недели, чтобы не было сообщения о том, что такая-то группа захватила такое-то предприятие, вывела за ворота прежнее руководство, заняло их кабинеты, хотя права на это не имеет, никого на территорию не пускает и так далее. Доходит чуть ли не боевых действий. Поэтому законы нужно писать, но нужно ещё, чтобы суды были справедливыми, не продажными. Тогда эти законы будут действовать. А иначе в любом случае будет вынесено то решение, которое куплено», – говорит эксперт.

Для иллюстрации примем за основу случай скупки акций одного из киевских научно-исследовательских институтов, условно назовем его ИКТП-центр, и обобщим с учетом обстоятельств подобных аналогичных случаев – института «Дорпроект» и других киевских предприятий. Надо отметить, что «Дорпроекты» в других городах Украины сохранились, ибо ими руководили не случайные безответственные райкомовские компартийные проходимцы, которые развалили СССР, а честные ответственные государственные люди. Чтобы стало понятно, почему это произошло надо коротко изложить сложившиеся в них отношения между сотрудниками и администрацией, которые являются приманкой

для рейдеров. На примере ИКТП это представляется следующим образом.

Порочные методы руководства предприятием – приманка для рейдеров

Директором этого государственного ИКТП был, прежде всего, хитрый и алчный человек, а алчность никогда к добру людей не приводит. Ибо они могут только воровать и разваливать. Методично, целенаправленно и уверенно разваливал он свой институт. Цель развала – завладеть зданием института, которое размещалось в центральной части Киева и оценивалось не одним миллионом грн. Хотел, как говорят в народе, "срубить на халяву". Сейчас уже всем известно, что не получилось, выгнали со скандалом и забрали все наворованное через суд, хотели посадить, но потом пожалели старика.

Этот старик сначала обманом захватил власть и стал Генеральным директором ИКТП-центр (любил он во всем быть центровым, отсюда и в названии института появилось слово "центр"), приватизировал имущество института и поделил акции между сотрудниками. Затем провел успешную кампанию по избавлению от неугодных и назначению на ответственные должности своих людей. Например, даректором (он же сам – генеральный, а посему замы назывались просто директорами) по экономике назначил филолога, преподавателя французского языка, одну ушлую бабенку, не отличающуюся скромностью и прочими человеческими достоинствами. Она и ей подобные знали себе цену, потому и выполняли указания "хозяина-шефа". Нужно провернуть какую-нибудь аферу – пожалуйста.

С тех пор, как он окружил себя своими людими, его жизнь состояла из постоянных афер, направленных на обворовывание своих коллег и завладение имуществом института. Здесь в полной мере раскрылись его алчные наклонности: прежде чем выгнать сотрудника, он под разным предлогом, почти даром, "выкупал" (называя вещи своими именами – отбирал) у него акции по цене в десять раз ниже их номинальной стоимости, расплачиваясь при этом средствами из фонда заработной платы института. Постепенно здесь осталось несколько десятков человек, которыми руководил Генеральный и несколько его замов. Большая часть помещений была сдана в аренду за бесценок. Львиная доля за аренду помещений налом поступала в карман директора. К тому времени и сын подоспел на подмогу отцу и вошел в правление института: вместе воровать надежнее.

Одно крупное дело, которые провернули отец с сыном, – беспроцентный кредит сыну на 100 тыс. грн. (в то время – это 50 тыс. у.е. – хорошая трехкомнатная квартира). Разумеется, согласия у коллектива не спрашивали, а подделали подписи нескольких сотрудников института и – "дело в шляпе".

Когда алчность директора превысила пределы разумного, оставшийся коллектив решил избавиться от "этого негодяя", как его называли. Они продали свои акции, которые директор у них не успел отобрать,

порядочным людям по цене, в два раза превышающей их номинальную стоимость. Генеральный "выкупал" акции за общественные деньги в 10 раз ниже их номинала и приговаривал, что на них никто никогда не получит ни одной копейки. Есть разница!!!

Когда отца изгнали из института и опечатали кабинет, тогда и нашлась эта "секретная" бумага с беспроцентным кредитом сыну. КРУ не составляло большого труда вскрыть все его махинации с финансовыми ресурсами. Сын Генерального, член правления ИКТП-центра и одновременно его личный водитель, который пользовался автомобилем института на правах личной собственности, угнал машину. Через ГАИ угонщика быстро задержали. Имущество вернули институту.

Думается, не интересно писать и, тем более, читать о том, как к бывшему Генеральному пришел судебный исполнитель и опечатал трехкомнатную квартиру, которую конфискавали и хотели выставить на аукцион. Как они в течение нескольких дней нашли деньги и вернули новым хозяевам института стоимость наворованного имущества. Как он завел в заблуждение депутата ВР и пытался с его помощью "выкрутиться" из сложившейся ситуации и т.д.

Надо отдать должное порядочности новых хозяев института: они сохранили институт в том виде, в каком получили его из рук бывшего, даже в библиотеке можно почитать имеющиеся там книги. Большая часть помещений здания осталась в аренде у тех же фирм, что и при бывшем. Только теперь они платили по перечислению, без махинаций с налом. От этого фирмам-арендаторам легче и проще. Позднее они вспоминали бывшего "хозяина" ИКТП как страшный сон. Налом они платили 60 % от общей суммы за аренду.

Новые хозяева оказались не только порядочными, но и добрыми людьми: они пожалели старика с сыном и не отправили их на нары за хищение средств в особо крупных размерах с использованием служебного положения и за поддельные подписи. Для преступлений, совершенных бывшим, Уголовный кодекс Украины предусматривает наказание от 5 до 12 лет лишения свободы с конфискацией имущества.

Вот в таких условиях разворачивалась рейдерская атака на этот и другие лакомые объекты в центре Киева. Рейдеров призвали на подмогу сами содрудники института. Такая ситуация – достаточно типична и она облегчает рейдерам завладеть предприятием, ибо им помогают сами его сотрудники. Если на предприятии трудится дружный и сплоченный коллектив, нет недовольных честной дирекцией, то завладеть таким объектом практически невозможно. Туда рейдеры и не сунутся.

Технология захвата предприятия

Работа рейдера начинается со сбора и анализа информации – прежде всего открытой, находящейся в свободном доступе. Здесь, в частности, помогает мониторинг прессы, где упоминается интересующая рейдера организация. Сравнительно нетрудно получить и закрытую информацию. Например, данные, предоставляемые

юридическим лицом налоговым органам, сведения о его экспортных и импортных операциях (таможня), о зарегистрированных на него недвижимости и транспортных средствах. Стратегически важны данные о распределении акций между владельцами той или иной компании, не менее ценна инсайдерская информация.

Эксперт: Захват может ставить самые разные задачи: активы предприятия (земля, недвижимость, лицензии, патенты, изобретения, контракты), бизнес как таковой, кроме того, объект может рассматриваться как ключевое предприятие в отрасли, с помощь которого можно диктовать условия и поглощать предприятия в той же отрасли или в других отраслях. Исходя из полученной информации и сообразно задачам, разрабатывается стратегия захвата – как правило, основательно, с учетом всех возможных вариантов развития событий, включая действия оппонентов. По мере реализации одного из сценариев стратегия может пересматриваться. И, уж конечно, ее пересматривают, когда она оказывается ошибочной.

Одна из схем захвата – скупка акций. Ее применяют, например, когда большинство акций объекта распылено по мелким держателям, акции скупают с целью собрать контрольный пакет. *Эксперт:* «Вкусных» рейдерских объектов (с «распыленкой» в 50-60%) в столицах уже практически нет. Остаются объекты с уже консолидированными пакетами. Такое положение вещей заставляет рейдеров придумывать другие схемы.

Например, рейдеры не скупают акции, а фактически воруют активы, которые им интересны. В столицах это, конечно же, недвижимость. Технология такая. Первым делом в налоговую инспекцию отправляется фальшивый протокол внеочередного собрания акционеров с решением об избрании нового генерального директора. Последний подписывает договор купли-продажи объекта недвижимости (например, здания) с приобретателем-»прокладкой», который тут же ее перепродает.

Учреждение юстиции проведет обе сделки за неделю. Новый собственник будет отгорожен от претензий прежнего, истинного, хозяина статусом «добросовестного приобретателя». Далее «пустышка» – фирма, у которой увели актив в виде недвижимости, – по липовым документам присоединяется к какой-нибудь банковской «помоечке» и тихо ликвидируется.

Ликвидируется и «прокладка», через которую выводили имущество на «добросовестного приобретателя». Отыгрывать все обратно – оспаривать через суд реорганизацию, ликвидацию юрлиц, решения внеочередных собраний – слишком долго и нудно, на это уйдут годы и сотни тысяч долларов. Так или иначе, уже бывший директор уже несуществующего юрлица узнает о том, что он уже не собственник здания, только когда ЧОП будет выносить его из кабинета. Конечно,

по факту «кражи» здания будет возбуждено уголовное дело по соответствующей статье. Но в скором времени дело будет закрыто за отсутствием состава преступления либо лиц, его совершивших».

Рейдер: «Вот пара наиболее типичных из реализованных нами сценариев. Первый случай:

Мы купили 34% обыкновенных именных акций у двух акционеров, за счет скупки акций у миноритариев довели пакет до 46%. Определением суда арестовали акции оппозиции (по 17% у трех акционеров), а чтобы их директор не вывел активы, наложили арест на недвижимость. После этого провели внеочередное общее собрание акционеров, переизбрали совет директоров, который тут же назначил нашего гендиректора. Дальше так. Продолжая давить на оппозицию, снимаем арест с недвижимости, наш гендиректор продает ее «прокладке» по заниженной цене – иначе пришлось бы проводить через собрание акционеров одобрение крупной сделки, «прокладка» перепродает недвижимость добросовестному приобретателю. Все.

Другой случай – из разряда корпоративного шантажа. Мы приобрели 5% акций у миноритарных акционеров. Противник подключает защиту – крупный банк. Ведем переговоры, параллельно скупаем еще 10%. Накладываем арест на недвижимость. Противник блокирует регистрацию нашего пакета у реестродержателя. Мы устраняем это препятствие, потом доводим свой пакет до 18%. Переговоры, переговоры... Наконец банк выкупает наш пакет по цене, вдвое превышающей наши затраты».

Нужно отметить, что доходность в 100% – не самая высокая в этом бизнесе. Но об этом ниже.

Накладные расходы

Однако, чтобы много заработать, нужно много вложить – речь идет о сотнях тысяч, а иногда миллионах долларов. При этом основной статьей расходов в бюджете рейдера является подкуп судей и правоохранительных органов.

Вот как поступают, например, с акциями. Покупается за $100 тыс. судебное решение, которым на регистратора возлагается обязанность перевести акции с лицевого счета собственника на лицевой счет жителя, скажем, Чечни. Далее акции переводятся на счет «своего» акционера. Пока решение будет отменяться, акции разойдутся по счетам иных лиц. Оперативно вернуть их невозможно.

Другой часто применяемый рейдерами инструмент – процессуальные обеспечительные меры, например в виде ареста акций. В соответствии с процессуальным законом такие меры судья вправе применить еще на стадии подготовки дела к разбирательству, без вызова в суд ответчика. По закону обеспечительные меры, на юридическом языке, принимаются в том случае, если их непринятие затруднит или сделает невозможным исполнение решения суда.

Причем на этой стадии судья не обязан истребовать подлинники документов – достаточно ксерокопий, представленных истцом. Понятно, что часть этих документов могут оказаться сфабрикованными. Обычно судьи крайне неохотно соглашаются вынести определение о принятии обеспечительных мер, особенно когда чувствуют подвох. Но неподкупных судей, как утверждают сами рейдеры, не бывает.

На определения и судебные решения существуют тарифы, которрые зависит как от цены вопроса, так и от масштаба нарушения закона, на которое должен пойти судья,чтобы принять, как говорят рейдеры, «отмороженное» решение. Например, надо запретить голосовать акционеру, владеющему контрольным пакетом. Покупается соответствующее определение суда. Судья, который выносил определение, основывался на поддельных документах. Но придраться к нему нельзя.

Судья как будто бы этого не знал. Он же не криминалист, и у него нет возможности прямо на судебном заседании проверять документы на подлинность. Итак, проводится собрание, на котором не может голосовать владелец контрольного пакета. По закону об АО на этом собрании нужное рейдеру решение не принимается, поскольку нет кворума. Но повторное собрание правомочно принимать решения без кворума. И оно необходимое решение принимает, например, о присоединении к другому АО и смене гендиректора. Директора меняют.

Понятно, что определение, которым запретили голосовать, будет отменено. Но отменить решения собрания акционеров будет труднее, на это уйдет время. По идее, компания, подававшая иск и заявлявшая ходатайство о принятии обеспечительных мер, должна компенсировать убытки, связанные с такими мерами. Но, как правило, это компания «техническая», то есть подставная фирма рейдерской группы. Естественно, у нее на балансе ничего нет.

В арбитражной практике принципиальность и неподкупность судьи определяется предложенной ему суммой. Если судья проявляет принципиальность и неподкупность, значит ему мало предложили. В московском арбитражном суде первой инстанции важное место в рейтинге неподкупности занимают судьи, которые принимают «отмороженные» решения за взятку не меньше чем в $30 - 40 тыс., в то время как большинство довольствуется суммой в $10-20 тыс. Отдельно надо отметить так называемые «банкротные» составы суда, которые не удовлетворятся суммой меньше $100 тыс. Это связано с особенностями рассмотрения дел о банкротстве – производство по делу о несостоятельности не заканчивается с вынесением судом первой инстанции решения о признании должника банкротом. Оно заканчивается вынесением определения о прекращении конкурсного производства. Все решения принимает банкротный состав первой инстанции.

А поскольку дело ведет коллегия из трех судей, а не один судья, как по другим делам, то затраты увеличиваются пропорционально. Впрочем, рейдеры утруждают себя обращением в суд далеко не всегда.

Использовать поддельные судебные акты удобней. Дело тут вот в чем. Чтобы «отменить» такой документ, надо, по-хорошему, возбудить уголовное дело и вынести судом приговор по этому факту... А это может затянуться надолго.

Из рассказов Российских рейдеров

«Был такой случай. Атаковали мы объект. Скупили акции. А потом начали закидывать пристава с периодичностью раз в неделю поддельными исполнительными листами. Эмитент ответил. Подготовился к штурму – нагнал бойцов ЧОП[♦]. Услуги бойцов могут стоит $100-200 в сутки на каждого. А если их сотня? Директор держал осаду долго. Потом навел справки, узнал, что все наши листы – фальшивки, и успокоился. И тут мы закинули уже настоящий исполнительный лист. Директор отреагировал на это как на очередную липу. К этому времени охрана с объекта была снята...»

«Другая статья расходов – взятки правоохранительным органам, обычно на уровне ОБЭП и прокуратуры. Возбудить уголовное дело стоит от $10 тыс. до $60 тыс. в зависимости от сложности случая и персоналий. Закрытие уголовного дела обходится еще дороже. Отдельная строка – расходы на судебных приставов».

«За $100 тыс. группа судебных приставов из Москвы в составе десяти человек плюс физзащита вылетят в любую точку нашей необъятной родины, чтобы исполнить самый «отмороженный» исполнительный лист. Таким образом, общая сумма расходов на организацию рейдерской операции вполне может зашкаливать за $300 тыс».

Учитывая достаточно высокую себестоимость захвата, а также достаточно высокий уровень риска подобных операций, рейдеры интересуются только теми проектами, в которых можно сорвать крупный куш. Очень крупный.

«Мы при подготовке поглощения исходим из рентабельности 100-300%, но я знаю товарищей, которые не возьмутся за объект, если не будут уверены, что сделают на нем 10 - 20 «концов».

«Захват – это достаточно дорогой инструмент, и применяют его, как правило, в отношении предприятий с хорошей капитализацией. Чем выше стоимость предприятия, тем дороже захват и тем дороже инструменты для захвата. Не думаю, что найдется много команд, которые возьмутся захватывать предприятие стоимостью менее $2 млн. При такой стоимости предприятия бюджет захвата получается скромный, то есть набор приемов ограничен, и уж тем более не получится вести длительную юридическую войну. Все зависит от

[♦] ЧОП – частное охранное предприятие.

ситуации на предприятии, расклада сил, потенциала противника и многого другого».

Вместе с тем стоимость добычи обычно определяется стоимостью активов предприятия, а не его бизнеса. Как следствие, рейдеры чаще всего нападают на компании, которые владеют достаточно привлекательными объектами недвижимости.

«В Москве в 99% случаев захват осуществляется ради земли и прочей недвижимости. Бизнес неинтересен – его стоимость часто несопоставима с ценой недвижимости. То же самое с землей в Подмосковье. Уже практически все колхозы скуплены. И практически никто из рейдеров не планирует заниматься сельским хозяйством. Земли переводятся из сельхозназначения и используются под коммерческую застройку. Рентабельность космическая: купил колхоз за $3 млн, продал на участки уже за $40 млн. Однако объектов с интересными активами и без успешного бизнеса остается все меньше. А объекты с прибыльной уставной деятельностью и захватывать сложнее: у них высокая оперативная ликвидность, и при захвате менеджмент достаточно быстро привлекает деньги и отстраивает дорогую защиту, например, организует контрскупку акций. В регионах ситуация противоположная – земля и недвижимость там ничего не стоят. Остается бизнес – особенно если речь идет о машиностроении, энергетике, связи...»

Защититься от атаки рейдеров можно, наняв контррейдеров: существуют компании, которые специализируются на защите от недружественного поглощения. Естественно, провести грань между ними очень трудно – методы ведь одни и те же.

Вряд ли у большинства сторонних наблюдателей действия рейдеров вызывают симпатию. Точно так же нам неприятно смотреть, как стая шакалов терзает больное животное. Зато активность рейдеров, приемы, которые они используют, наглядно показывают, что представляют собой сегодня экономика, государство и право на просторах СНГ.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.4. Самые распространенные способы передела собственности

В начале 1990-х годов «красные директора» очень любили пугать общественность возможными захватами их предприятий крупными иностранными концернами, которым выгодно отсутствие конкурента. Однако до последнего времени никто ничего из них не захватил и не закрыл. Разве что пытались это сделать с вертолетным заводом имени Миля в России, который подвели под процедуру банкротства два мелких кредитора. Некоторые предполагали, что за темной историей со

сменой руководства завода стоит миноритарный акционер предприятия – международный вертолетный концерн Sikorski.

С развитием в России рыночных отношений перед отечественными предпринимателями встала проблема расширения своего бизнеса. В разное время данная задача решалась по-разному: если в начале 90-х необходимые активы, как правило, приобретались в процессе приватизации государственного имущества, то сейчас предпочтение отдается более сложным способам и приемам.

Цель любого поглощения – доступ к активам определенного предприятия, которую можно достичь различными путями: как напрямую – приобрести в собственность интересующее имущество, так и опосредованно – стать владельцем контрольного пакета акций компании, имеющей на балансе указанное имущество.

Самые эффективные способы поглощения компаний

В настоящее время наибольшее распространение получили три наиболее эффективные способа поглощения компаний:

- установление контроля над менеджментом предприятия либо лицом, представляющим интересы владельца крупного пакета акций;
- приобретение контрольного пакета акций;
- банкротство компании с последующим приобретением ее активов.

Первый способ обычно используется по отношению к государственным (муниципальным) предприятиям либо к хозяйственным обществам, основным акционером которых является государство. В данном случае сторонняя компания подкупает менеджеров предприятия, а в случае с хозяйственным обществом, лицо, представляющее интересы государства на общих собраниях акционеров. Этот способ весьма удобен, когда сторонняя компания не в состоянии приобрести контрольный пакет акций или обанкротить предприятие – вряд ли кто-нибудь осмелится бороться с даже с региональным органам власти. Если государство все же решит реализовать принадлежащий ему пакет акций общества либо осуществить приватизацию государственного предприятия, то у компании, имеющей «неформальные» отношения с командой управления хозяйствующего субъекта, будет огромное преимущество в борьбе за продаваемые активы. Значительный недостаток этого способа – зависимость от конкретных должностных лиц, которых могут заменить, а также отсутствие оформленного права собственности на имущество или акции компании.

Надежной защитой от подобного сговора между руководством предприятия и сторонними компаниями может стать ежегодная замена лиц, представляющих интересы государства на общих собраниях акционеров, а также представителей в Совете директоров общества. Часто эти лица представляют государственные интересы на протяжении нескольких лет, что провоцирует так называемые «неформальные контакты» с заинтересованными структурами. Тщательный отбор лиц,

претендующих на должности руководителей государственных предприятий – важное условие, позволяющее не допустить назначения на руководящие посты лиц, связанных с различными вертикально-интегрированными компаниями и коммерческими организацями.

Второй способ наиболее эффективен, когда должны быть обеспечены правовые гарантии расширяющейся компании. Если юридически грамотно провести операцию по покупке акций хозяйствующего субъекта, то можно не опасаться, что заинтересованные лица оспорят в судебных органах такие действия. Помимо этого, акционер-владелец контрольного пакета акций вправе официально принимать решения практически по всем вопросам деятельности общества. Этот способ наиболее часто используют в ходе дружественных поглощений, когда акционеры компании согласны продать принадлежащие им акции стороннему инвестору.

Однако применение указанного способа значительно осложняется высокими издержками по приобретению акций общества. Дело в том, что при определении стоимости контрольного пакета акций даже среднего предприятия счет идет на миллионы долларов. Мало вероятно желание владельца контрольного пакета акций продавать принадлежащий ему бизнес. В подобной ситуации придется искать нестандартные пути решения проблемы.

Практика корпоративного управления выработала широкий спектр методов перехвата управления в компаниях. В частности, если у наиболее крупного акционера под контролем находится всего 40% голосующих акций, то организуется скупка акций у физических лиц, а также предпринимаются попытки приобрести акции у юридических лиц, которые обычно неохотно расстаются с принадлежащими им ценными бумагами. Если акционеры не желают продавать принадлежащие им акции, обычно используют один из следующих приемов:

- ♦ выдача доверенности на представление интересов акционера на общих собраниях акционеров;
- ♦ передача ценных бумаг в доверительное управление.

В первом случае акционер доверяет представлять его интересы физическому или юридическому лицу на общих собраниях акционеров. При этом необходимо учитывать, что максимальный срок действия доверенности – три года. Разумеется, чтобы убедить акционеров выдать доверенности, необходимо использовать различные средства, такие как агитация с помощью уважаемых на предприятии людей, денежные поощрения, статьи в местной прессе.

Выходом из сложившейся ситуации может стать использование процедуры доверительного управления, когда акционер передает в доверительное управление принадлежащие ему акции коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю и оформляется

договором, на срок не более пяти лет, доверительного управления. Заключение такого договора возможно лишь при наличии у управляющего соответствующей лицензии на управление ценными бумагами. Акционер может отказаться от договора, однако тогда ему придется не только предупредить управляющего за три месяца до прекращения договора, но и выплатить последнему вознаграждение.

Третий способ используется когда выдача доверенностей и заключение договоров доверительного управления не предоставляют стороннему лицу полного контроля над активами предприятия. Поэтому применяют схему, рассмотренную на условном примере в отношении ОАО X компанией Y, которой удалось аккумулировать более 50% голосующих акций хозяйственного общества. При этом заключение договоров доверительного управления, получение доверенностей, приобретение акций осуществлялось не компанией Y, а подконтрольными ей физическими лицами, которые юридически ни в каких связях с компанией Y не состояли.

На первом этапе было проведено внеочередное общее собрание акционеров ОАО X, в ходе которого избрали новый состав Совета директоров компании. Результат: более половины членов Совета директоров (6 из 11) подконтрольны компании Y. Кроме того, на этом собрании акционеров был избран новый генеральный директор, также представляющий интересы компании Y.

На втором этапе после значительного усиления позиции указанного юридического лица началась непосредственная работа с имуществом общества. Как известно, генеральный директор самостоятельно может заключать сделки по отчуждению имущества общества, если его стоимость не превышает 10% балансовой стоимости активов. Следовательно, директор, начавший вывод активов, столкнулся с серьезным препятствием, которое тем не менее было преодолено. Согласно закону «Об акционерных обществах» и Уставу ОАО X решение об участии общества во вновь создаваемых коммерческих организациях принимается Советом директоров простым большинством голосов. Имея контроль над шестью членами Совета директоров из одиннадцати, компания Y без труда проводит такое решение через этот орган управления. ОАО X учреждает ОАО Z, вторым учредителем которого выступает компания Y, при этом ОАО X получает 24% голосующих акций создаваемого общества.

В качестве оплаты акций ОАО X передаст в уставный капитал значительную часть наиболее ценных объектов (недвижимости, оборудование) своего имущества. В связи с тем, что стоимость передаваемого имущества составляла 47% балансовой стоимости активов ОАО X, необходимо было получить одобрение Совета директоров, при этом решение должно было быть принято единогласно. Разумеется, члены Совета директоров, представлявшие

интересы другого крупного акционера, заблокировали подобное решение. Однако никто и не рассчитывал на их поддержку.

Действуя в соответствии с законом «Об акционерных обществах», члены Совета директоров, подконтрольные компании Y, большинством голосов приняли решение о проведении внеочередного собрания акционеров, которое и должно было одобрить указанную сделку простым большинством голосов акционеров. Подготовительный этап к проведению общего собрания является самым сложным и ответственным. Необходимо было не дать возможности второму крупному акционеру убедить миноритарных владельцев акций прекратить выданные доверенности и заключенные договоры доверительного управления. Компании Y удалось сохранить контроль над более чем 50% голосующих акций общества X. Таким образом, общее собрание акционеров одобрило отчуждение имущества ОАО X, передав под контроль компании Y интересовавшие ее активы.

В рассматриваемом случае главное, чтобы при совершении сделки по отчуждению имущества со стороны органов управления общества не наблюдалось заинтересованности в совершении сделки. Вот почему не должна прослеживаться связь с компанией Y акционеров общества, членов Совета директоров, генерального директора. Дело в том, что процедура одобрения сделки, в отношении которой имеется заинтересованность, намного сложнее, чем процедура одобрения крупной сделки.

Впоследствии компания Y совместно с ОАО Z учреждает ОАО A и устанавливает уже знакомую структуру акционерного капитала: компания Y − 76% акций, ОАО Z − 24%). В качестве оплаты акций ОАО Z передала новому хозяйствующему субъекту то самое имущество, принадлежащее ранее ОАО X.

Таким образом, компания Y, не владея большинством голосующих акций ОАО X, поставила под свой контроль наиболее значимые активы общества, проведя всю операцию юридически грамотно и не оставив своим конкурентам надежды на возвращение выведенных активов.

При этом отметим ошибки прежних органов управления ОАО X, которые и привели к враждебному поглощению активов компании:

- акционер-владелец 40% голосующих акций общества не увеличил свою долю в структуре акционерного капитала до 50%+1 акция, самоуверенно полагая, что имеющихся акций достаточно для сохранения контроля над предприятием;
- когда началась скупка акций общества, сопровождаемая получением доверенностей и заключением договоров доверительного управления, указанный акционер и контролируемый им менеджмент компании оттягивали принятие решения о встречной скупке акций, а также не провели крайне необходимую кампанию по дискредитации стороннего инвестора перед рядовыми акционерами.

Устав ОАО X не предусматривал возможность принятия решения по крупной сделке квалифицированным большинством (3/4 голосов), что не позволило бы сторонним лицам произвести отчуждение имущества. Отмеченные управленческие просчеты позволили компании Y захватить имущество ОАО X и значительно снизить финансово-хозяйственные показатели общества.

Но в большинстве случаев отечественными предпринимателями используются не описанные выше привлекательные способы поглощения компаний. Часто выгоднее применять процедуру банкротства по отношению к интересующему предприятию, нежели приобретать его акции или осуществлять такую ненадежную процедуру, как подкуп менеджмента.

Самое главное преимущество банкротства коммерческой организации – низкие издержки по реализации подобной модели. Зачем покупать акции предприятия, расходуя значительные денежные средства, если можно, затратив меньшие суммы, получить необходимые активы. В данном случае затраты будут состоять из так называемых «денежных субсидий», направляемых чиновникам региональных органов власти, судьям арбитражных судов, а также арбитражным управляющим. Указанный способ используется и в том случае, когда владелец контрольного пакета акций общества не намерен продавать его третьим лицам.

Чаще всего применяется следующая схема банкротства.

Определенное юридическое лицо, заинтересованное в приобретении активов какого-либо хозяйственного общества, начинает планомерно скупать долги этого общества. При этом не обязательно рассчитываться за приобретение в полном объеме, обычно применяется рассрочка платежа. Найти просроченный долг даже у крепко стоящего на ногах предприятия довольно легко.

Сосредоточив значительный объем задолженности, юридическое лицо инициирует процедуру банкротства предприятия, предварительно «договорившись» с органами власти. Операция рассчитывается таким образом, чтобы поглощаемое общество заведомо было не в состоянии погасить имеющуюся задолженность, следствием чего становится введение процедуры наблюдения и назначение временного управляющего. Арбитражный управляющий негласно представляет интересы атакующего юридического лица и под видом анализа финансового состояния должника устанавливает «узкие» места в деятельности предприятия с тем, чтобы усугубить сложившуюся ситуацию, а также помешать органам управления общества восстановить платежеспособность предприятия. Одновременно в средствах массовой информации начинают формировать негативный образ хозяйственного общества, ведущий к уменьшению реализации производимой продукции, а следовательно, к ухудшению его финансового положения.

В результате подобных действий на предприятии вводят внешнее управление, после чего руководителя должника освобождают от должности, прекращают полномочия органов управления. Все управленческие функции переходят к внешнему управляющему. Именно с этого момента начинается долгий процесс по выводу активов организации. В данном случае важная роль отводится стадии конкурсного производства, когда для удовлетворения требований кредиторов реализуется имущество должника.

Однако можно и не доводить дело до последней стадии банкротства. В процессе внешнего управления атакующее юридическое лицо может обратиться к акционерам общества с предложением о продаже принадлежащих им акций. Тем самым акционеры оказываются перед выбором: либо отказаться и остаться ни с чем, либо продать акции и получить хоть и небольшие, но деньги. Аккумулировав более 50%, а лучше более 75% голосующих акций общества, юридическое лицо начинает активно восстанавливать платежеспособность предприятия с целью прекращения производства по делу о банкротстве.

Если акционеры отказались продавать акции, могут быть применены следующие приемы:

- обмен долгов на акции вновь создаваемого общества;
- дополнительная эмиссия акций должника.

Первый прием абсолютно законен и находит всестороннюю поддержку и у арбитражных судов, и у других государственных органов. Внешний управляющий, реализуя полномочия органов управления должника, с согласия собрания кредиторов создает открытое акционерное общество. Уставный капитал нового предприятия образуется за счет очищенных от долгов активов должника. Кредиторы же принимают в счет задолженности акции нового хозяйствующего субъекта, погашая тем самым свои требования к должнику. В ходе этого процесса главное – аккумулировать как можно большую сумму задолженности, т.к. от этого зависит число получаемых акций, а следовательно, и контроль над активами. При этом согласия акционеров должника не требуется: обмен долгов на акции признается одним из возможных условий мирового соглашения, заключаемого на стадии внешнего управления арбитражным управляющим и кредиторами.

При использовании данной схемы, исходят из того, что в ходе внешнего управления все полномочия органов управления общества, в том числе и общего собрания акционеров, переходят к арбитражному управляющему, который может принять решение о дополнительной эмиссии акций должника. Дополнительная эмиссия проводится таким образом, что у организаторов банкротства сосредотачивается контрольный пакет акций компании, позволяющий им после восстановления платежеспособности общества принимать любые управленческие решения по отношению к активам компании.

Существуют и способы противодействия банкротству компании:

- не допускать возникновения у предприятия просроченной кредиторской задолженности;
- осуществлять мониторинг кредиторов предприятия, обращая особое внимание на сделки с задолженностью компании;
- если имеются косвенные свидетельства о начале процесса по инициированию процедуры банкротства, необходимо любой ценой попытаться погасить возникшую задолженность;
- до возбуждения процедуры банкротства начать процесс вывода активов, используя многоходовые схемы, связанные с созданием дочерних компаний, с последующей продажей их акций физическим лицам, подконтрольным менеджменту основного общества, однако юридически с ним не связанным;
- попытаться убедить соответствующие государственные органы в том, что подобное банкротство невыгодно экономике соответствующего субъекта региона, а возможно и определенной отрасли промышленности.

Таким образом практика корпоративных конфликтов выработала широкий спектр различных приемов перехвата управления. Некоторые из этих приемов идут на пользу и самому инициатору поглощения, и поглощаемому предприятию, и региону, в котором оно расположено. В то же время использование нечестных методов ведения корпоративной борьбы вкупе с сиюминутными целями приносит пользу лишь отдельным атакующим компаниям, существенно дестабилизируя социальную обстановку в отдельном регионе

Широко применяемые способы поглощения компаний

Чаще всего конкуренту или миноритарному акционеру нужно, чтобы предприятие было под его контролем. Для того, чтобы быстро и недорого перехватить управление, требуется разыграть комбинацию, в которой должен присутствовать административный ресурс (связи с региональными властями, судами и силовиками) и быть в числе миноритарных акционеров или кредиторов предприятия. Остальное – дело творчества.

Способ №1: короткое банкротство

Самый распространенный из них – с использованием «Закона о несостоятельности предприятий (банкротстве)». Юристы считают, что для захвата может подойти любое крупное акционерное общество, в меру отягощенное долгами и погашающее их со средней для своего региона скоростью, которая не вызывает особых претензий ни у кредиторов, ни у налоговых органов, примирившихя с некоторой задержкой части налоговых платежей. После того, как на предприятие обращает внимание «группа лиц», которым выгодно взять его себе для последующей продажи или долгосрочного контроля, благополучная жизнь нынешних владельцев контрольного пакета заканчивается.

Захватчики проводят разведку на облюбованных предприятиях и договариваются с кредиторами, судьями и правоохранительными органами. Наконец, покупаются долги, причем не обязательно большие. Главное, чтобы были хоть на копейку, зато юридически правильно оформлены. Теперь можно начинать процесс о банкротстве, с ОМОНом захватывать административный офис предприятия и сажать в кресло управляющего подконтрольного человека.

Управляющий же вычеркнет из реестра кредиторов всех, кроме обладателей этой самой копейки. И наконец, «вершиной творческой мысли» юристы называют дополнительную эмиссию акций общества, находящегося в стадии внешнего управления или конкурсного производства. По их мнению, предприятия-должники и их добросовестные кредиторы и акционеры должны быть особенно бдительны: пока они раздумывают над заключением мирового соглашения, захватчики могут собрать комитет кредиторов и принять решение об «околокриминальном» дополнительном выпуске акций.

Известны многие хрестоматийные примеры подобного способа перехвата собственности – захват холдингом «Альфа-групп» «Черногорнефти», «Кондпетролеума» и «Варьеганнефтегаза». Таким же образом питерский предприниматель А на целый год захватил контроль над крупным производителем минеральных удобрений – кингисеппским «Фосфоритом». У предпринимателя А не было контрольного пакета в комитете кредиторов предприятия. Зато был административный ресурс – дружеские отношения с управлявшим комбинатом представителем. В итоге управляющий фактически передал сбыт удобрений под контроль компаний А. Далее – дело техники.

Наблюдения показывают, что «захватчики», получившие контроль над предприятием слишком дешево, как правило, намереваются получить короткую прибыль на временном переводе в свою пользу сбытовых потоков предприятия. К тому же можно получить неплохие деньги от долгосрочных инвесторов (в их числе могут быть и вытесненные акционеры) просто за то, что «захватчик» освободит предприятие от своего присутствия.

Способ № 2: долгосрочное банкротство

Если «захватчик» намеревается сам контролировать предприятие, то подход к делу серьезней.

Например, для той же «Альфа-групп» гораздо более успешно закончилась попытка захвата газодобывающей компании «Роспан». Все-таки команда решила потратиться и скупила очень крупный пакет задолженности предприятия. Поэтому прежнему главному акционеру «Роспана» – «Итере» – пришлось пойти с «Альфа-групп» на мирное соглашение. «Альфу» решено допустить к совместному управлению предприятием. Не исключено, что в отличие от предыдущих

захваченных через банкротства предприятий, внедрившись на «Роспан» «Альфа» собирается действительно участвовать в газовом бизнесе.

Способ №3: вывод активов

Перевод активов из одного промышленного предприятия в другое при переделе собственности тоже весьма распространен, хотя иногда используется не агрессорами, а потенциальными жертвами «захватчиков». Когда «жертвы» чувствуют возможность агрессии со стороны кредиторов, они стараются спешно вывести всю свою собственность в другую, свободную от долгов компанию.

В принципе, вывести активы можно на виду не только у кредиторов, но даже и у владельцев контрольного пакета предприятия.

Например, когда питерский концерн «Илим палп» создавал рядом с подконтрольным «Братским лесопромышленным комплексом» соседнюю компанию «Целлюлозно-картонный комбинат», он, судя по всему, таким образом собирался защититься от возможной агрессии крупных кредиторов из «Иркутскэнерго».

Способ №4: допэмиссия

Частично вывод активов производится и в еще одной громкой истории, связанной с поглощением МДМ-банком атомного Конверсбанка. Когда владелец МДМ-банка М задумал поглощение, у него был неплохой административный ресурс в лице тогдашнего главы Минатома А. В июне 2000 года акционеры Конверсбанка (урановые комбинаты и минатомовские торговые агенты, такие как «ТВЭЛа» и «Техснабэкспорта») отправили в отставку с поста председателя правления его отца-основателя П. А осенью «Конверс» возглавил М. И хотя новый руководитель позиционировал себя в качестве кризис-менеджера, вопрос о слиянии «Конверса» с МДМ казался практически решенным. Тем более, что значительная часть акционеров Конверс-банка приобрела акции последней эмиссии, прокредитовавшись в МДМ-банке. Однако в марте 2001 года А отправили в отставку. А новый глава Минатома Р оказался уже не так расположен к МДМ. Напротив, злые языки поговаривали, что Р склонен отдавать предпочтение скорее «Альфа-групп», которая также была заинтересована в атомной отрасли.

Тогда одним из приемов защиты против поглощения уже недружественного М стал вывод из онверсбанка счетов атомных предприятий, в частности,»ТВЭЛа».Чтобы минимизировать негативные последствия минатомовских перестановок, М решил форсировать поглощение «Конверса» и вскоре после назначения Р провел через совет директоров решение о допэмиссии на 180 млн руб., предполагая выкупить значительную ее часть и стать таким образом владельцем свыше 60% акций Конверсбанка. Допэмиссия была проведена. И «структуры, афиллированные с «Группой МДМ», действительно выкупили почти 90%. И уставный капитал «Конверса» увеличился до

460 млн руб. Однако ЦБ по подсказке со стороны «альфовцев», отказался регистрировать эту «победную» эмиссию. После многочисленных судебных исков, у «Конверса» существавали как минимум два правления и совета директоров. Один из которых возглавлял член правления «Группы МДМ» Я, а другой – вице-президент ОАО «ТВЭЛ» К.

Вообще проведение допэмиссии как главный способ перехвата управления на предприятии в последнее время уступило пальму первенства банкротствам. Все же сейчас почти не осталось предприятий, которыми бы управляли менеджеры, лояльные не владельцам контрольного пакета, а кому-нибудь еще. Поэтому сейчас допэмиссию проводят в основном для того, чтобы избавиться от нежелательного миноритарного акционера. Как это сделал, например, холдинг «Русал», размыв таким образом долю Б в капитале Красноярского алюминиевого завода. Правда, сделать это смогли только в комбинации с силовым фактором. Если бы Б не оказался за решеткой, он бы еще за КрАЗ поборолся.

Прочие факторы

К силовым факторам захватчики промышленных предприятий в России прибегают довольно часто, если не могут другим способом заставить «жертву» покинуть предприятие. Это очень дешево и эффективно. Например, с помощью уголовного дела о попытке отравления губернатора Тулеева команде Д удалось выжить братьев Ж не только с их предприятий в Кемеровской области, но и вообще из страны. При помощи ареста гендиректора Сургутского ГПЗ Р холдингу «СИБУР» удалось получить контроль над этим предприятием (правда, теперь глава «СИБУРа» Г понял, что рыть яму другому нехорошо). «Группа МДМ» долго и с переменным успехом боролась за «Невинномысский азот» с гендиректором и миноритарным акционером предприятия Л. А потом Л внезапно оказался в тюрьме за финансовое мошенничество. «Группа МДМ» спокойно поселилась на предприятии. Впрочем, чаще всего «жертв» все же не арестовывают, а попросту выкидывают с предприятия при помощи ОМОНа.

Наконец, если конкурента невозможно захватить сразу, агрессоры ведут долгосрочную осаду, в которой применяются самые разнообразные способы дестабилизировать положение потенциальной жертвы. Например, у «Северстали» нет крупных долгов и есть свои сырьевые источники. «Ахиллесову пяту» главы «Северстали» М нашли в его личной жизни. Бывшая жена главы Е на некоторый срок добилась ареста крупного пакета акций «Северстали». Претензии Е на имущество бывшего мужа не осуществились, потому что в России нормы семейного права в рынок никак не вписаны.

Обиженные Д братья Ж и Х тоже мстили своим обидчикам через суды и прессу, рассказывая про криминальные связи главы «Сибала» и

«Русала». Однако очень скоро бывший глава измайловской группировки разбился во время прыжка с парашютом, а проживающий в Израиле Ч специально позвал к себе журналистов, чтобы объявить, что продает все свои доли в компаниях Д и М. По логике, для окончательного отмыва репутации Д нужно податься в губернаторы. Чтобы последующие «захваты» выглядели более цивилизованно.

Хотя для того, чтобы обиженная жертва спустя некоторое время вдруг не восстала из небытия с целью отомстить обидчику, есть и другие способы. Вот, например, совладелец Тюменской нефтяной компании В после долгой борьбы с главой «Нижневартовскнефтегаза» П не стал засаживать врага за решетку, а взял на работу вице-президентом.

Захват со стрельбой

В странах СНГ сформировалась целая индустрия недружественных поглощений. В ней заняты и самостоятельные мелкие игроки, и бывшие младшие партнеры олигархов, ранее работавшие в интересах только своей ФПГ, а ныне ушедшие на вольные хлеба. Суть от этого не меняется. Те и другие отбирают компании у собственников, чтобы потом их продать тому, кто больше заплатит, то есть опять-таки олигархам.

Скандальная история такого рода произошла с лесопромышленной группой «Фокс» (годовой оборот порядка $100 млн). Атаку на ее бумажную фабрику «Тулабумпром» организовали, как предполагают в «Фоксе», предприниматели Х. и Б., в прошлом один из совладельцев «Альфа-Групп», а затем — хозяин московской сети гипермаркетов «МосМарт».

В октябре 2004 года тульская фабрика была захвачена. Приехали сто бойцов с бейсбольными битами и спецсредствами, решением мирового судьи из Калуги и захватили предприятие. Судебное решение, которое привезли «бойцы», оспорили буквально на следующий день, тем не менее захватчикам удалось удерживать «Тулабумпром» в своих руках более полугода.

А на Пермском фанерном комбинате (ПФК), который решил захватить известный в регионе рейдер М., не обошлось без перестрелки. В условиях, когда использовать закон о банкротстве для захвата предприятий стало почти невозможно, он пошел другим, давно опробованным путем — скупил акции.

Началась же история с того, что бизнесмены Б. (владелец Жешартского фанерного комбината, Республика Коми) и Г. (основной владелец ПФК) решили объединить свои компании. Б. в результате стал совладельцем Пермского комбината с долей в 40%.

М., который, как оказалось, скупил 1 % акций ПФК на открытом рынке, обжаловал в суде сделки по приобретению акций комбината Б. и добился их перевода на свои компании. Провели эти акции через

цепочку компаний, потом созвали внеочередное собрание акционеров, обеспечили, чтобы не было кворума, и провели повторное, где требуется меньший кворум. Избрали на нем своего гендиректора со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Дискриминация

Если олигарх не хочет идти на силовой захват компании-жертвы, он может обанкротить ее и по-настоящему. Это несложно сделать, если он — монополист. Небольшая нефтяная компания «Нобель Ойл» из Республики Коми раньше доставляла нефть от месторождений до приемного пункта «Транснефти» по трубопроводу, а теперь вынуждена возить ее на КамАЗах с цистернами, теряя на этом порядка $5 млн в год.

Проблемы начались после того, как в 1999 году в Республику Коми пришел ЛУКОЙЛ, которой купил местную «КомиТЭК» вместе с тем самым нефтепроводом, по которому качала нефть «Нобель Ойл». В 2003 году компания Вагита А. просто перекрыла Г. доступ к трубе. В ЛУКОЙЛе объясняют, что «Нобель Ойл» закачивала в общую трубу нефть худшего, чем у ЛУКОЙЛа, качества, что было невыгодно владельцу трубопровода.

Они рассчитывали, что, не имея возможности транспортировать добытую нефть, компания остановит свою деятельность. Г. судился с ЛУКОЙЛом, обращался в антимонопольные органы, даже пытался решить вопрос через объединенную комиссию по этике РСПП. Но так ничего и не добился.

Последствия монополизма

Средние и малые компании в результате давления олигархических структур уходят с рынка. Если в 2000 году из примерно 25 000 автозаправок в России свыше 70% принадлежало независимым владельцам, а остальное — крупным нефтяным компаниям, то сейчас пропорция уже 50 на 50. Поставки нефти малыми и средними компаниями в систему трубопроводов «Транснефти», по данным президента компании Семена В., упали с 26 млн т в 2003 году до 20 млн т в 2004 году. А число самих малых нефтяных компаний с 1999 года сократилось с 150 до 50.

К аналогичным последствиям привела концентрация капитала в транспортном машиностроении, которую провел Дмитрий К. Завершив дела с Брянским машиностроительным заводом, он выкупил у предпринимателя Бориса И. «Бежицкую сталь» (колесные пары для вагонов и локомотивов), у группы МДМ — Новочеркасский электровозостроительный завод (магистральные локомотивы), у группы «Ист Лайн» — Демиховский машиностроительный завод (пригородные электропоезда). В итоге получилась компания «Трансмашхолдинг», которая контролирует 85% производства пассажирских вагонов, 80%— вагонов электричек, 62% — магистральных локомотивов, 63%— маневровых тепловозов. После чего в ноябре 2003 года К. заключил

долгосрочное (до 2010 года) соглашение о сотрудничестве с президентом ОАО «РЖД» Геннадием Ф. Результат не заставил себя ждать. Производство тепловозов на том же Брянском заводе выросло с 20 тепловозов в год в конце 1990-х до 29 в 2004 году. А пострадал от соглашения РЖД с К. бывший хозяин БМЗ Б., в собственности которого остался Людиновский завод.

В 2000-2002 годах он производил в среднем по 20-25 тепловозов в год, а в 2004 году РЖД у него не купила ни одного нового тепловоза. Похожая ситуация сложилась и в других отраслях. По данным Всемирного банка, сегодня уровень концентрации собственности в российской экономике — один из самых высоких в мире: 22 крупнейшие частные бизнес-группы контролируют 39% промышленного производства и 42% занятости в промышленности, доля десяти самых крупных ФПГ в рыночной капитализации России составляет около 60%.

Жертвы собственного монополизма

Бороться с монополиями можно. Весь вопрос в готовности чиновников идти в этой борьбе на самые жесткие меры. К 1878 году империя Джона Рокфеллера контролировала 90% добычи нефти в США. После принятия в 1890 году «антитрестовского закона» было установлено, что одна из фирм Рокфеллера нарушила закон 1462 раза. В 1892 году суд постановил разбить ее на 38 компаний. Но произошло это лишь в 1911 году — магната поддерживали серьезные политические силы, которые он спонсировал.

Рекордными штрафами на общую сумму $855 млн закончилось в 2001 году разбирательство по поводу сговора производителей витаминов. Швейцарская Roche, немецкая BASF и еще шесть компаний были признаны виновными в фиксировании цен. Пострадали десятки отраслей — от производителей сухих завтраков до фармацевтических компаний. Сильнее всего Европейская комиссия наказала Roche, приговорив ее к штрафу в $462 млн, что соответствует 2,6 % продаж компании в 1999 году.

В 2002 году концерн Boeing выиграл конкурс Пентагона на поставку 100 самолетов-заправщиков общей стоимостью около $20 млрд. Но выяснилось, что сотрудница Минобороны США Д, влиявшая на результаты конкурса, передавала Boeing информацию о предложениях конкурента. Гендиректор Boeing К ушел в отставку. Д получила девять месяцев тюрьмы. Конкурс будет проведен заново. Корпорация General Electric доминирует на рынке авиадвигателей и владеет крупнейшей лизинговой компанией. В 2000 году GE попыталась поглотить Honeywell — ведущего поставщика авиационных приборов и систем управления.

Американские власти эти планы одобрили. Но европейцы сочли, что новая компания сможет предлагать свои продукты «в наборе»,

давая скидки при одновременной покупке. Сделка стоимостью $42 млрд была заблокирована.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.5. Банкротство, реестр, измор и другие методы захвата предприятий

Управление банкротством

По мнению экспертов технология банкротства весьма неуклюжа и может не сработать в том случае, когда на контролирующего кредитора наваливается конкурент с многократно превосходящим административным ресурсом. Слишком большую роль в процедуре банкротства играют суды, что делает все мероприятие невероятно рискованным. Ведь в чьих интересах действует арбитражный управляющий, тот и станет собственником бизнеса. Поэтому можно серьезно потратиться на «кредиторку» и не суметь «назначить» в суде «своего» управляющего.

«Если у тебя контрольный пакет «кредиторки», ты легко назначишь своего управляющего. Если даже суд назначит другую кандидатуру – ее не признают кредиторы. Банкротство, равно как и скупка акций – самые эффективные способы передела, а все остальные технологии – от лукавого, и очень легко отбиваются», – считает эксперт.

«Иногда контрольный пакет акций предприятия ничего не гарантирует. Всегда обсуждаются два вопроса – покупка акционерного капитала и долгов. Нет смысла покупать что-то одно, по крайней мере – совершенно точно нет смысла покупать только акции. Если ты покупаешь контрольный пакет акций и не контролируешь долги – это плохо. Если ты покупаешь контрольный пакет долгов – это кое-что, это лучше, чем только контрольный пакет акций», – отмечает эксперт.

Тем не менее, многие эксперты и «корпоративные технологи» утверждают, что банкротство постепенно уходит в прошлое, уступая место более результативным схемам захвата. И все наблюдатели утверждают, что новое законодательство о банкротстве не создало преград для насильственного отторжения собственности. Новый закон – это просто другая колода карт, а игроки остались те же самые и ставки те же.

Реестр под дулом автомата

Эксперты Фонда рыночных исследований составили перечень «передельных» технологий, которые гораздо более действенны и эффективны по сравнению с банкротством, а потому получили активное распространение в последние годы.

Прежде всего, это махинации с реестром акционеров. Миноритарный акционер подает (как правило, в день приобретения одной акции, или уже сразу на следующий) иск в суд с любым (часто, авантюрным и нереальным) требованием к компании или к ее

менеджменту. И сразу же появляется судебное определение, которое в обеспечение иска предписывает передать реестр другому регистратору. Иногда за реестром высылают самолет с бойцами частного охранного предприятия (именно так произошло в конфликте вокруг Нижегородского масложирового комбината, когда реестр буквально под дулами автоматов увезли в Москву). В таких случаях обычно у предприятия появляется сразу два реестра, и начинаются длинные и запутанные судебные процессы, необходимые для выяснения того, какой документ является настоящим, а какой – подложный.

«Нападающая» сторона отстаивает (часто с помощью надзорных госорганов) подлинность «изъятого» реестра, а «атакованное» предприятие начинает процедуру восстановления этого документа. В конечном счете, здесь все зависит от позиции судов и ФКЦБ: чью сторону они займут – тот и прав.

Понятно, что, инициируя судебный вердикт, истец добивается отнюдь не удовлетворения исковых требований. О них и заявитель, и суд вскоре «забывают». Истцу нужен реестр. Точнее, он нужен заказчикам этой процедуры, которые списывают акции с лицевых счетов собственников. Затем акции проходят длинную цепочку «добросовестных приобретателей», продаются и перепродаются.

«Процедура передачи реестра должна быть описана пошагово, чтобы не было ни одного спорного момента, – отмечает эксперт. Должны быть прописаны все условия ведения реестра, а то иногда к регистратору приходят и говорят – отдайте реестр, в то время, как нельзя отдать договор и информацию о собственниках».

В настоящее время, законы об акционерных обществах и о рынке ценных бумаг позволяют акционерам злоупотреблять своими правами.

На штыках ОМОНа

Другой способ захвата – миноритарии проводят «тайное» собрание акционеров и избирают новый совет директоров, который назначает новый менеджмент предприятия. Мажоритарные акционеры об этом не подозревают. Затем в суд поступает иск с требованием не чинить препятствий новому руководству войти на предприятие и работать. Суд принимает определение, обязывающее старый менеджмент не препятствовать новому директору и его команде исполнять обязанности. Таким образом, новые менеджеры «на штыках» сотрудников частных охранных агентств входят на предприятие. Например, во время памятной борьбы за АО «Кузнецкие ферросплавы» была создана система двойного менеджмента, а затем новая команда зашла на комбинат при поддержке ОМОНа. Легитимность этих мер основывалась определением суда, в который обратился акционер, обладающий только одной акцией! При такой процедуре часто используется технология сознательного срыва собрания, потому что по закону если в первый раз на собрании не было кворума, то для

повторного его проведения кворум может составлять уже 30%. А агрессивному миноритарию (который исчезает после вынесения нужного судебного вердикта) только этого и нужно.

Есть еще один «подвид» этой технологии, который используется в том случае, когда компания-захватчик владеет крупными пакетами как обыкновенных, так и привилегированных акций. Ей нужно провести без контролирующего акционера (арестовать его пакет на время) внеочередное собрание и принять решение о конвертации своих привилегированных акций в обыкновенные, имеющие право голоса. Таким образом, пакет миноритария может стать контрольным – со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Возможна и другая схема. Миноритарий, купив несколько акций, обвиняет контролирующего акционера в нанесении предприятию экономического ущерба. После этого суд принимает определение, запрещающее владельцу распоряжаться правом собственности на актив. Пакет контролирующего акционера арестовывается и немедленно перепродается. Так развивались события на Таганском мясоперерабатывающем комбинате. Примерно так произошло и с активами «Илим Палп Энтерпрайз». По этой технологии миноритарный акционер заявляет, что собственник не выполнил свои инвестиционные обязательства, наложенные на него государством при приватизации компании. Суд признает, что инвестиционные обязательства не были выполнены, несмотря на то, что против такого вердикта свидетельствуют документы из РФФИ и Счетной палаты. Несмотря на это заочно, без явки ответчика (который, тем самым, не может себя защитить) суд списывает акции со счетов контролирующего акционера, и эти бумаги немедленно продаются заранее выбранному покупателю, связанному с компанией-захватчиком – при прямом попустительстве госорганов.

Без поддержки государства и судебной власти все это немыслимо. «Наряду с теневой экономикой у нас уже формируется «теневая юстиция», специализирующаяся на обслуживании захвата предприятий у законных собственников. Все чаще от «теневой юстиции» страдают иностранцы. Компании, которые становятся открытыми, планируют листинг – более уязвимы перед угрозой «передела» ...Чем ты успешнее, тем больше вероятность, что тебя раздавят и съедят или попробуют уничтожить», – полагает эксперт.

По оценке этого эксперта, если собственник не выстраивает грамотной защиты от «передела», то используемые схемы захвата подразумевают полную потерю контроля над активом в течение 15-20 дней. Для достижения этого активно используется и такая технология: «захватчик» инициирует серию судебных определений и, тем самым, фактически парализует работу предприятия.

Истец добивается запретов на совершение менеджментом любых действий, суд арестовывает активы. Таким образом, «захватчики» вынуждают акционеров (часто таковыми являются менеджеры компании) продать контрольный пакет. Или достигается другая цель – «атакующие» заставляют менеджмент выкупить у них пакет акций по завышенной цене.

В частности, именно по алгоритму «корпоративного шантажа» развивались конфликты вокруг АО «Криогенмаш», АО «Афанасий-пиво» и АО «Тверь-пиво». Миноритарии успешно блокировали работу этих предприятий через множество определений различных судов, которые запрещали менеджменту осуществлять оперативное руководство. Парализовать работу компании можно, к примеру, воспрепятствовав поставкам на предприятие исходного сырья, или запретив ей экспортировать свою основную продукцию (так было с «ЛУКОЙЛом» и «Северной нефтью»).

«Существуют три основных метода захвата – двойной менеджмент, проблемы с реестром, неправосудные судебные акты и решения, – отмечает эксперт. – И все эти решения, как показывает наша практика и практика наших клиентов, – это ни что иное, как мозаика заранее продуманных и согласованных действий захватчиков. Обладание контрольным пакетом акций в России не является гарантией прав собственности – необходимы «административный ресурс и лобби во властных и силовых структурах». По мнению многих экспертов наиболее распространенные сегодня в России сценарии «силового поглощения» компаний носят признаки организованной преступности.

Цель оправдывает средства

Впрочем, многие эксперты сходятся во мнении, что чаще всего крупные компании сами провоцируют недружественные захваты, попирая права миноритарного акционера, которые говорят: «У нас ты либо контрольный акционер, либо никто». И действительно, опыт корпоративного управления свидетельствует: миноритарий не участвует в управлении, оттеснен от распределения прибыли, зачастую просто не имеет доступа к финансовой документации и к оперативной информации о деятельности компании, которой он, между прочим, владеет. И поэтому миноритарий становится оружием в руках «захватчиков».

Тогда первопричина захвата простая – несоблюдение крупным акционером законных прав младших акционеров, будь у тебя 30% акций или 1%, Не секрет, что весь доход от бизнеса традиционно получает мажоритарный акционер. Вряд ли можно найти приличное предприятие, которое платит адекватные дивиденды.

Это приводит к корпоративным войнам – контрольный пакет становится слишком, невероятно принципиальным для акционера. Остальные акционеры всегда ущемлены. Миноритарного акционера

обижают системно и всегда, это и порождает благоприятную среду для передела собственности.

Таким образом, улучшив корпоративное управление и прекратив притеснять миноритариев, компании уже застрахуют себя от недружественных поглощений.

Другие способы борьбы с захватчиками – это альтернативный суд, который выносит противоположное решение и оно исполняется. А также открытость и пресса, потому что грамотный PR может сформировать позицию органов власти. Как только публично объявляется, что начинаются попытки захвата, деятельность захватчиков осложняется.

Метод измора противника

Для перехвата управления корпоративной собственностью в России «стервятники» нередко пользуются так называемым методом измора противника, который основан на положениях Федерального закона «Об акционерных обществах». Эти положения позволяют любому акционеру (или группе акционеров), обладающему десятью и более процентами голосующих акций АО, потребовать от совета директоров АО проведения внеочередного общего собрания акционеров, а в случае: если совет директоров отказа в этом откажет, созвать собрание по собственной инициативе. На таком собрании, представленном только самими инициаторами, избирается новый совет директоров и новый генеральный директор.

С этого дня на предприятии начинается период двоевластия и, соответственно, – этап судебных разбирательств. Решение внеочередного общего собрания суд признает недействительным. Тогда таким же образом проводится следующее внеочередное общее собрание акционеров, на котором опять же избирается свой совет директоров и свой, но уже другой, генеральный директор АО. Суд признает недействительными решения и этого общего собрания. Таким образом, «колесо» крутится, доставляя массу хлопот менеджменту АО.

Метод созыва повторяющихся внеочередных собраний акционеров и избрания на них параллельных органов управления АО позволяет признавать недействительными все сделки, заключенные прежним руководством АО в период двоевластия. А в соответствии с законом возможна подача неограниченного числа требований о созыве внеочередных собраний, проводить их возможно хоть 365 раз в году. Цель таких созывов проста – свергаемое руководство предприятия в конце концов не выдержит такой массированной атаки, такого прессинга и сдастся – отдаст управление собственностью в руки «противника».

Действительно, все вышеописанное правомочно: действующий закон об АО не содержит никаких ограничений по вопросу о

количестве внеочередных собраний акционеров, месте их проведения, повестке дня.

В принципе, можно назначать внеочередные общие собрания акционеров хоть в Гибралтаре, а другие акционеры и менеджеры по закону не вправе изменить ни дату, ни место собрания, ни повестку дня.

Дополнительная эмиссия акций

Часто для установления полного контроля над предприятием во время его банкротства используется метод дополнительной эмиссии акций. Схема сводится к тому, что сторонний инвестор (А) выкупает кредиторскую задолженность нужного ему предприятия-банкрота (Б) и назначает своего внешнего управляющего. Управляющий объявляет допэмиссию и размещает все новые акции среди кредиторов в обмен на долги предприятия-банкрота. В результате предприятие А, как основной кредитор, получает свыше 50% уставного капитала предприятия Б.

Правда, легитимность этого метода сомнительна, поскольку российское законодательство не наделяет конкурсного управляющего правом осуществлять допэмиссию акций в период банкротства. Согласно статье 28 Федерального закона «Об акционерных обществах» решение об увеличении уставного капитала путем размещения дополнительных акций в пределах количества объявленных акций может быть принято советом директоров (наблюдательным советом) общества, если в соответствии с уставом общества или решением общего собрания акционеров ему принадлежит право принятия такого решения.

Однако суды вопреки всему часто принимают решения о правомерности допэмиссии и таким образом стимулируют другие компании пользоваться этим методом для передела собственности. Дело дошло до того, что проблемой борьбы с нелегитимными допэмиссиями обеспокоилось правительство. Недопустимость практики использования допэмиссии при банкротстве отмечал вице-премьер в письме: «Законопроект о легитимизации допэмиссии при банкротстве создает угрозу использования процедур банкротства недобросовестными кредиторами с целью изменения состава акционеров и размера долей акционеров в уставном капитале акционерного общества... Принятие законопроекта, предусматривающего проведение по решению внешнего управляющего дополнительной эмиссии акций и, как следствие,изменение размеров долей акционеров в уставном капитале акционерного общества, приведет к снижению инвестиционной активности в Российской Федерации».

В 1999 году кредиторам Ленинградского металлического завода (ЛМЗ), близким к «Интерросу», удалось за счет допэмиссии установить контроль над предприятием-банкротом. «Интеррос» выкупил

кредиторскую задолженность предприятия и назначил своего управляющего, который объявил допэмиссию, причем все новые акции были размещены среди кредиторов в обмен на долги ЛМЗ. В результате «Интеррос» как основной кредитор получил свыше 50% уставного капитала предприятия.

«Евразхолдинг» через допэмиссию получил более 75% акций Западно-Сибирского металлургического комбината...

«Госинкор» за счет допэмиссии намеревался установить контроль над Московским вертолетным заводом, чем вызвал немалый переполох в правительстве...

«Русский алюминий», которому принадлежит 66% акций Красноярского алюминиевого завода (КрАЗ), задумал увеличить долю в капитале завода до квалифицированного большинства, т. е. до 75%. Для этого собственники «Русала» решили воспользоваться традиционной схемой – размыть долю акций другого акционера, о чем сделали объявление.Технология размывания пакета акций неугодного акционера проста. Сначала на законных основаниях его не пускают на собрание акционеров. На этом собрании изменяется устав компании так, чтобы акционеры потеряли право преимущественного выкупа акций размещаемых допэмиссий. Наконец, принимается решение о допэмиссии, которая продается в нужные руки. В результате, доля Б в капитале КрАЗа уменьшается с 28% до незначащих 9%.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.6. Блокирование деятельности компании искусственно созданными судебными тяжбами

Сегодня, для того чтобы заблокировать деятельность компании, можно обойтись без сложных интриг, подставных лиц, компромата и съемок скрытой камерой. Появилось интересное нововведение – иск в защиту мелких акционеров, работников компании, родственников топ-менеджеров и владельцев предприятий.

В Никулинский районный суд бывшая супруга главы «Северстали» М. подала исковое заявление, в котором требовала расторгнуть соглашение об уплате алиментов и разделе имущества, передать ей 32,5% акций самой «Северстали», доли в нескольких из ее компаний-учредителей, заставить мужа ежемесячно отдавать сыну четверть дохода, взыскать с него 563,2 млн рублей недоплаченных за последние полтора года алиментов, а также обязать его платить положенную четверть от ежегодного дохода 80 млн долларов вместо ранее оговоренных 650 долларов в месяц.

Предварительно М. изучила дела мужа и публично обнародовала тот факт, что в свой бизнес муж втянул сына И. В итоге было

арестовано 32,5% акций крупнейшего предприятия российской черной металлургии «Северстали».

По мнению экспертов, вынос на публику этого скандального эпизода из личной жизни директора обязан не бедственному положению его бывшей жены, а происках конкурентов «Северстали».

24-25 июля 2001 года «Транснефть» полностью перекрыла экспортные нефтяные потоки «ЛУКойла». В результате одна из крупнейших нефтекомпаний лишилась возможности экспортировать нефть через терминалы Туапсе, Одессы и Новороссийска. Причина такого решения – требование Рязанского областного суда, вынесенное по иску жительницы поселка Реткино Рязанской области Е, владелицы пяти акций «ЛУКойла». Суть иска не разглашалась, но насколько известно, Е обвинила главу компании А в том, что он нарушает «конституционные права и свободы истца». Ситуация вскоре разрешилась, но те два дня, в течение которых «Лукойл» был отключен от трубы, обошлись компании почти в 4 млн долларов. Существует мнение, что простая жительница Реткино самостоятельно составить иск, доставивший столь серьезные проблемы двум крупнейшим нефтяным корпорациям, не могла. Да и сама идея вряд ли принадлежит гражданке Е.

Возможно, за всем этим стоят профессиональные адвокаты, не настолько крупные и известные, чтобы их всерьез боялся «ЛУКойл», но все же достаточно уверенные в себе, поскольку не испугались службы безопасности нефтекомпании и шантажировали ее почти в открытую.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.7. Метод корпоративного шантажа – гринмейлерство

Практика «финансового», «корпоративного шантажа» или «экономического террора» приобретает все большее распространение. Что же такое гринмейл, откуда он взялся и как с ним бороться?

Схема классического корпоративного шантажа примерно следующая. Атакующая структура покупает на открытом рынке некрупный пакет акций преуспевающей корпорации, после чего новоиспеченные акционеры начинают публично критиковать менеджмент компании. Помимо критики звучат и угрозы – например, обещания консолидировать более крупные пакеты акций и сменить руководство или заблокировать стратегические шаги компании.

Целью шантажиста является либо получение отступных за отказ от претензий, либо продажа своего пакета акций по завышенной цене.

Словарь рыночной экономики трактует термин «гринмейл» (от английского greenmail – буквально, «зеленая почта») следующим

образом: «корпоративный шантаж путем скупки значительного числа акций какой-либо компании с предложением продать их по повышенным ценам при условии, что другие компании подписывают соглашение о невмешательстве». Данный термин происходит от blackmail («черная почта») – уголовно наказуемый шантаж, вымогательство. Вероятно, именно поэтому давно уже полноправному экономическому понятию изначально придается негативный оттенок. Однако между «зеленой» и «черной почтой» существует принципиальное различие: классический гринмейл всегда осуществляется в рамках закона, хотя в юриспруденции такого понятия не существует.

Использование гринмейла призвано решать две основные задачи: во-первых, понуждение предприятия выкупить собственные акции (доли) по значительно завышенной цене; во-вторых, захват предприятия посредством перехвата управления (в этом случае гринмейл является зачастую лишь составной частью целенаправленной кампании так называемого недружественного поглощения). Тактика корпоративного шантажа довольно проста. Схема классического гринмейла предполагает, что атакующая структура покупает на фондовом рынке небольшой пакет акций преуспевающей компании, после чего новоиспеченный акционер начинает публично критиковать руководство компании. Затем наступает черед жалоб в контролирующие и правоохранительные органы, а также судебных исков по любому поводу. Результатом такой деятельности является либо получение отступных за отказ от претензий, либо продажа своего пакета акций по завышенной цене. Вот и все.

На Западе гринмейл считается одним из видов бизнеса, но увлекающихся им предпринимателей терпеть не могут. Изобретателем гринмейла принято считать американского миллиардера Кеннета Дарта. Биография Дарта настолько занимательна, что трубует посвятить ей несколько строк.

Финансовый стервятник

Отец Кеннета Уильям Дарт изобрел одноразовые пластиковые стаканчики и основал крупнейшую в мире компанию по производству подобной продукции. После его смерти в конце 80-х годов будущий «великий махинатор» с помощью тонкой семейной интриги «кинул» старшего брата и унаследовал богатейшую промышленную империю отца. Получив около 4,5 миллиардов долларов в наследство, Кеннет не стал вкладывать их в долгосрочные проекты, поскольку на разрушении можно заработать больше, чем на созидании, – этот урок американских «бешеных 80-х», сопровождавшихся взрывным ростом биржевых спекуляций и падением производства, Кеннет усвоил на всю жизнь. Вкладывать средства следует, по Дарту, только в то, что можно высосать до предела, а затем смять и выбросить, как пластиковый стаканчик.

В 1992 году он выкупил около 4% внешнего долга Бразилии, Спустя два года, когда эта страна договорилась со всеми 700 кредиторами о реструктуризации своего долга, один Дарт с планом не согласился и потребовал для себя особых условий. Вести с ним переговоры было невозможно; нахрапистый бизнесмен заламывал за свое согласие такую астрономическую сумму, что правительство Бразилии решилось на реструктуризацию долгов без участия американца. Тот подал в суд и отсудил у Бразилии более 800 миллионов долларов. После этого за Дартом навсегда закрепилось прозвище «стервятник». Маниакальная настойчивость в наказании жертвы, не выполняющей навязываемые ей условия стала восприниматься как неотъемлемая черта настоящего «финансового стервятника» – ведь если один раз дать слабину и выпустить жертву, то следующие будут менее сговорчивы.

Когда в США были приняты законы, облагающие полученные от «гринмейла» доходы налогами до 80%, Кеннет Дарт «кинул» и свою родину, отказавшись от американского гражданства. Теперь он гражданин Белиза и Ирландии одновременно, но живет постоянно в международных водах. Дрейфует где-то в районе Бермудского треугольника, заточив себя в корпусе 60-метровой бронированной яхты. Кабинет Дарта не имеет иллюминаторов и абсолютно герметичен. За всем происходящим на судне его владелец наблюдает с помощью телеметрических систем, опутывающих все судно, поскольку собственной команды Дарт боится тоже. Яхта оснащена телекоммуникационными системами, позволяющими ему распоряжаться всеми своими капиталами, не покидая закупоренного кабинета. Таким образом, успех в делах «стервятника» обернулся добровольной, хотя и комфортабельной тюрьмой посреди океана.

Непреодолимая оборона и неотразимое нападение

Успех мистера Дарта в его деятельности привел к появлению у него многочисленных последователей во всех странах мира. Опасность корпоративного шантажа достаточно велика прежде всего в силу его неожиданности и неспособности предприятия выдержать давление, поскольку гринмейлеры практически никогда не нападают на сильные структуры или предприятия. Поэтому одним из наиболее эффективных методов борьбы с корпоративным шантажом являются мероприятия профилактического характера, суть которых заключается в организации максимально эффективной системы защиты до момента нападения.

Обобщая практику гринмейла, финансовые аналитики предлагают целый комплекс мероприятий для предотвращения корпоративного шантажа. В него входит минимизация числа миноритарных акционеров; соблюдение предусмотренных законодательством прав акционеров; приведение в соответствие с правовыми нормами приватизации предприятия; передача реестра акционеров независимому

реестродержателю; осуществление контроля за движением имущества в регистрирующем органе; мониторинг состояния личных лицевых счетов в реестре; противодействие утечке информации и постоянная проверка лояльности менеджеров.

Необходимо отметить, что все эти мероприятия наиболее эффективны только до момента, когда предприятие подвергается нападению корпоративных вымогателей. Это не тот случай, когда лучше поздно, чем никогда. Ведь те же аналитики в один голос заверяют: если за дело берутся профессиональные гринмейлеры – в большинстве случаев, как говорится, пиши пропало.

Главное в атаке «стервятников» – наличие плана, денежных средств, конспирация, использование в основном правовых и очень редко неправовых методов, подкуп должностных лиц, знание и использование ошибок администрации. Основная ошибка администрации в том, что контрольный пакет не был консолидирован топ-менеджментом предприятия (большое число миноритарных акционеров). Вторая по значимости ошибка – слабый контроль за хранением документов. Третья ошибка – кадровая: возможность вербовки так называемого «инсайдера», который будет передавать гринмейлерам конфиденциальную информацию. Кстати, доказать факт использования инсайдерской информации – практически единственный способ поймать «стервятника» на горячем.

В основе нападения гринмейлеров всегда лежат схожие технологии, но несовершенство законодательства в каждой отдельно взятой стране и обязательное наличие «скелета в шкафу» у любой компании позволяют «шантажистам» снова и снова использовать давно проверенные средства.

Если перед «стервятником» стоит цель принудить предприятие, обычно в судебном порядке, к выкупу у него собственных акций (долей) по значительно завышенной цене, то обычно гринмейлеры прибегают к следующей схеме: на первом этапе гринмейлер становится акционером предприятия, приобретая небольшой пакет акций, позволяющий использовать законодательство об АО или ООО для юридических действий, целью которых является саботаж финансово-хозяйственной деятельности предприятия (например, пакет акций более 10% даёт возможность гринмейлеру требовать созыва внеочередных общих собраний акционеров буквально каждый день); второй этап, как правило, самый продолжительный и состоит из многочисленных судебных разбирательств, с числом и сложностью которых штатные юристы предприятия обычно справиться не в состоянии, а также проверок финансово-хозяйственной деятельности предприятия всеми возможными государственными проверяющими органами. В результате часто, выбирая между двух зол, компании

предпочитают выложить кругленькую сумму денег за удовольствие никогда больше не услышать о наглом акционере.

В случае, если гринмейл является составной частью широкой кампании по недружественному поглощению предприятия вопреки интересам его аффилированных лиц (крупнейших акционеров и менеджеров предприятия), используются преимущественно более агрессивные технологии: единовременная, четко организованная скупка акций предприятия у мелких акционеров; грубое давление на сопротивляющихся действиям гринмейлера руководителя и менеджеров предприятия посредством угрозы уголовного преследования (обычно успешно предпринимаются попытки возбуждения уголовных дел по фактам финансово-хозяйственной деятельности предприятия), а так же угроз другого рода; привлечение всех проверяющих деятельность предприятия государственных органов с целью саботажа работы предприятия; и, что естественно в наш информационный век, активная публикация в СМИ неблагоприятных для руководителя, менеджеров и самого предприятия компрометирующих материалов, в том числе распространение слухов о скором банкротстве предприятия, возбуждении уголовных дел в отношении администрации и т.д., и т.п.

В общем, аналитики советуют менеджменту предприятий никогда не терять бдительности и не расслабляться, ибо на каждую непреодолимую оборону от шантажа всегда может быть осуществлено неотразимое гринмейлеровская нападение. И не всегда это будет полностью отрицательным явлением. По большому счету гринмейл – это злоупотребление миноритарных акционеров своими правами; да, вообще-то это шантаж. Но некоторые эксперты видят в нем еще и один из очень немногих способов мелких держателей акций защититься от произвола акул бизнеса в бурном финансовом океане. Более того, многие полагают, что в условиях настоящей рыночной экономики гринмейлеры выполняют функцию «санитаров леса», являясь реальной угрозой для акционерных обществ, не соблюдающих права своих акционеров. Корпоративный шантаж является мощным фактором естественного отбора для руководителей акционерных обществ. Выживают сильнейшие. Гринмейлеры «выбивают» нерадивых директоров, препятствуют размыванию активов обществ, вынуждают руководство компаний неукоснительно соблюдать процедурные вопросы корпоративного управления до последней запятой.

Особенности Российского и Украинского гринмейла

До постсоветского пространства из своей каюты Кеннет Дарт дотянулся в середине 90-х годов, скупая в России через подставных лиц небольшие пакеты предприятий топливно-энергетического комплекса. Первыми жертвами рейдерства в 1997 году стали нефтяники – в частности, компании «ЮКОС» и «Сибнефть». При этом в качестве основного рычага он избрал «защиту прав миноритарных акционеров».

Однако большого успеха обращения Дарта к государству в виде судебных исков успеха шантажисту не принесли.

Главным же последствием деятельности «бермудского затворника» стало то, что некоторые быстро ориентирующиеся игроки на российском финансовом рынке принялись старательно воплощать в жизнь его идеалы. Гринмейлеровским атакам в той или иной форме подвергались самые различные российские предприятия: от «Нижегородского масложирового комбината» до Сбербанка, от «Уралхиммаша» до «Газпрома». К «почетным» гринмейлерам относили более десятка представителей российской бизнес-элиты: богата оказалась на современных Остапов Бендеров земля русская...

В России за последние годы произошло несколько скандалов, которые были, по сути, адаптированными к российским условиям вариантами greenmail. Формально все выглядело либо как приход в компанию инвестора, с позициями которого не согласны старые совладельцы, либо как попытки внешней структуры построить отраслевой холдинг, либо как ссора совладельцев бизнеса. Однако большинство этих конфликтов развивалось примерно по одной схеме.

Некая структура приобретает на рынке крупный пакет акций компании с раздробленным уставным капиталом. Обычно речь идет о 15–25% акций «мишени». Затем новый акционер объявляет себя стратегическим партнером компании, одновременно предпринимая недружественные действия в отношении его менеджмента – от ареста ценных бумаг других акционеров под любым предлогом до организации проверок компании со стороны властных структур. Объявленная захватчиком цель – проведение внеочередного собрания акционеров, на котором оппоненты агрессора будут максимально ослаблены. Когда старые акционеры поймут, что собрание может принять нежелательные для них решения, с ними можно начинать торг. Новый акционер объявляет сумму, за которую предприятию гарантировано спокойствие. Механизм передачи денег – выкуп акций по цене, в десятки раз превышающей рыночную.

Главная особенность Российского гринмейла заключается в том, что объектом шантажа выступают структуры, бизнес которых мельче по своим масштабам, чем у агрессора. Практика показывает, что именно представители крупных компаний часто прибегают к практике корпоративного шантажа: у них для этого гораздо больше возможностей, чем у мелочи.

Например, для обеспечения эффективного давления на «мишень» необходимо иметь то, что принято именовать административным ресурсом, иными словами – возможность установить тесные контакты с администрацией соответствующего региона.

У «российского гринмейла» есть достаточно четкие признаки, отличающие его от других методов поглощения компаний. Прежде

всего, это полная неразборчивость компаний-агрессоров в способах нападения. При поглощении конкурента не соблюдаются никакие приличия и ограничения. Второе отличие – отсутствие у гринмейлера реальных стратегических планов в отношении «жертвы». Обычная цель недружественного поглощения – приобретение необходимых для бизнеса активов, которые невозможно найти на рынке за их настоящую цену. В качестве основания для агрессивных действий гринмейлеры приводят масштабные планы по созданию некоего холдинга, в рамках которого завод будет работать эффективнее. Но на практике ни один подобный холдинг так и не был ими создан – даже в случае захвата «мишени».

Третье отличие – быстротечность. Процесс корпоративного шантажа занимает максимум полгода. «Российский гринмейл», по сути, является краткосрочным венчурным вложением под залог агрессивности и умения действовать в конфликтных ситуациях».

А что же с Украиной? Пока что имя Дарта в связи с отечественным гринмейлом не связывали. Да и сам термин звучит здесь крайне редко. Но только как же называть процессы вокруг «Криворожстали», когда в суд подает неназваный обладатель нескольких акций предприятия? Или вокруг «Динамо» (Киев), где Г. принадлежит 0,18% акций? Кто-то может и не согласиться с предлагаемой формулировкой, но, как говорится, от перемены мест слагаемых суть дела не меняется.

Кроме вышеназванных в Украине пока не было громких случаев гринмейла, и этому есть свое объяснение. Как уже отмечалось, обязательным условием корпоративного шантажа является наличие у гринмейлера пакета акций компании-жертвы, и чем больше такой пакет – тем лучше. Особенностью национального «финансового терроризма» является то, что владелец предприятия обычно скупает намного больше, чем 50%+1 акций – тогда он может проводить собрания акционеров без остальных держателей. А контакты во власти позволяют ему задним числом уладить многие юридические моменты, которые могли бы стать основой для гринмейла. Ну и еще широкая возможность решить все вопросы с помощью «ножа», а не пера, как это принято во всем цивилизованном мире.

Обобщенные способы корпоративного шантажа

Схема 1. Любопытной представляется тактика взятия измором. Мелкий акционер засыпает компанию требованиями о проведении внеочередных общих собраний акционеров. Так как акций нападающего не хватит для принятия необходимого решения, здесь он рассчитывает на процедурные ошибки со стороны эмитента или крупного акционера, зацепившись за которые, можно достигнуть желаемого результата. Например, на очередном собрании акционеров, посвященном перевыборам его членов, кандидат может указать не все данные в анкете. Таким образом, на основании этого можно принять

решение о том, что кандидата приняли с нарушением закона и опровергнуть назначение.

Возможны бесконечные требования акционера о проведении внеочередных аудиторских проверок, о предоставлении различной информации по хозяйственной деятельности компании и составу акционеров, иски и жалобы «в инстанции» по процедурным вопросам и т.д.

Схема 2. Популярной тактикой являются судебные иски, связанные с оспариванием тех или иных этапов приватизации, а также обжалованием решений о выпуске ценных бумаг. Основная цель - изменить соотношение сил в акционерном обществе.

Схема 3. Имеют место и вооруженные захваты предприятий, и применение мер административного давления на менеджмент, и блокирование судом по требованию акционеров производственной деятельности предприятий. Так, широкую известность получила история о том, как миноритарный акционер «Лукойла» в судебном порядке на три дня заблокировал экспорт нефти компании.

Схема 4. Активно используются пробелы действующего законодательства. В конфликты данного типа часто оказываются втянутыми органы государственного управления.

Примеры:

- нет четкого правового механизма перехода прав собственности к государству на акции, принадлежащие умершим акционерам, когда отсутствует наследник по закону или завещанию. В результате, в реестрах акционеров права собственности на акции продолжают числиться за умершими. В ряде случаев это создает проблему для обеспечения кворума на собраниях, а также дает поле для многочисленных злоупотреблений (регистратору поступают передаточные распоряжения, «подписанные» умершим акционером, подпись которого заверяется эмитентом; умерший «голосует» на собрании и т.д.);
- отсутствует механизм разрешения конфликтов, связанных с одновременным наличием в акционерных обществах двух советов директоров, двух генеральных директоров, при возникновении двух параллельно ведущихся реестров акционеров;
- законодательством установлена лишь административная ответственность членов счетной комиссии за выполнение своих функций. Поэтому недобросовестные действия ее членов могут привести к срыву общих собраний или фальсификации их результатов.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.8. Защита от враждебного поглощения при IPO

Американские компании разработали целый арсенал средств по защите бизнеса от враждебного поглощения при IPO♦. Некоторые из них применимы и для Украины.

В Украине Национальный комитет IPO создан 21 июня 2005 г., его деятельность направлена на развитие рынка первичных публичных размещений акций украинских компаний как на внутреннем, так и на внешних рынках капитала, совместно осуществляет следующие мероприятия:

- расчищает правовое поле, способствуя принятию и внесению изменений в законодательство, касающееся вопросов развития рынка IPO в Украине (ЗУ «Об акционерных обществах», ЗУ «О хозяйственных обществах», ЗУ «О ценных бумагах и фондовой бирже»);
- создает благоприятный режим для раскрытия финансовой отчетности компаний-претендентов на IPO;
- проводит в Киеве и других крупных городах Украины серию мастер-классов, семинаров и конференций с участием президентов и вице-президентов ведущих мировых бирж, инвестиционных фондов, консалтинговых, аудиторских и юридических компаний;
- проводит в Лондоне (февраль 2006) украинские сессии ежегодного форума «Эксперта» «Корпоративное управление на постсоветском пространстве» с презентацией национального проекта IPO и его участников – ведущих украинских компаний;
- регулярно освещает в журнале «Эксперт Украина» и других СМИ процесс продвижения национального проекта по IPO;
- организует регулярный выпуск (раз в 2 недели) специального дайджеста «IPO-Эксперт» на русском и английском языках, который распространяться непосредственно среди потенциальных инвесторов;
- регулярно проводит круглые столы с участием представителей власти и бизнеса для решения, постановки и корректировки очередных задач продвижения национального проекта по IPO.

Существуют методы защиты, которые прописываются в уставах компаний. Взятые отдельно, они не достаточны для успешной обороны компании. Но в комбинации с другими средствами могут значительно затруднить процесс враждебного захвата.

Положения Устава компании

«Справедливая цена акций». Данное положение устава первоначально было разработано для защиты от наиболее агрессивного метода нападения. Агрессор предлагает фиксированную цену за приобретение блока акций, необходимого ему для установления контроля. При этом для всех остальных акций после получения контроля цена устанавли-

♦ Initial Public Offering – первичное публичное размещение акций.

вается на значительно более низком уровне. Таким образом, агрессор создает для владельцев акций ситуацию “дилеммы узников” (термин из теории игр). Она заключается в том, что каждый акционер боится оказаться в числе опоздавших и спешит продать свои акции по фиксированное цене, даже если она занижена.

Предупредить такую ситуацию можно, прописав в Уставе компании положение о “справедливой цене акций”. Оно требует, чтобы покупатель контрольного пакета акций (которым, в частности, может быть и агрессор) заплатил всем оставшимся акционерам такую же (или наивысшую) цену, по которой он приобрел контрольный пакет.

Данное положение способно сделать скупку акций компании для агрессора непривлекательной. Во многих штатах требование “справедливой цены” закреплено в законодательстве.

«Другие заинтересованные лица». Согласно этому положению совет директоров, принимая решение о сделке, помимо экономических интересов акционеров должен также учесть интересы прочих связанных с фирмой лиц. Например, клиентов, поставщиков, сотрудников фирмы, а также населения региона, в котором работает компания.

Это положение является настолько важным, что в 80-х годах – в период бума враждебных поглощений – оно было внесено в корпоративное законодательство 31 штата.

«Ограничения на бизнес-комбинации». В Устав вводится положение, запрещающее бизнес-комбинации между фирмой и ее отдельным акционером, который приобрел без предварительного согласия руководства более 10 процентов акций. Под бизнес-комбинациями здесь подразумеваются слияние, продажа активов и прочие сделки. Обычно запрет остается в силе на протяжении 3-5 лет. Таким образом, если какой-либо акционер без согласия руководства фирмы аккумулировал более 10 процентов акций, то следующие 3-5 лет он не сможет начать процесс смены контроля над фирмой.

«Золотые, серебряные и оловянные парашюты♦«. Это средство гарантирует защиту сотрудников в случае изменения контроля над

♦ Справка: Роскошь «золотых парашютов»

В 2001 году 81 процент крупнейших корпораций США применяли «золотые парашюты» и 7 процентов – «оловянные». В историю «золотых парашютов» вошел случай с Джоном Ридом, бывшим генеральным директором Citigroup Inc. Его компенсация составила 30 миллионов долларов плюс ежегодная выплата в 5 миллионов долларов пожизненно. Средний размер «золотого парашюта» для генеральных директоров тысячи крупнейших американских корпораций в 2001-2003 годах составил 16,5 миллионов долларов.

Другой пример – «парашют» бывшего главы General Electric. Помимо денежных выплат, он включал право пользования корпоративным самолетом, места в ложах на стадионах, квартиру на Манхеттене, личного секретаря, членство в гольф-клубе и прочие привилегии, увеличившие стоимость «парашюта» более чем на 50 процентов.

компанией. Заключается оно, в основном, в выплате денежных компенсаций.

«Золотые парашюты» предназначены, как правило, для генерального директора и пяти топ-менеджеров корпорации. По величине они должны составлять, как минимум, три годовые базовые зарплаты плюс бонусы. «Серебряные парашюты» предназначены для менеджеров среднего звена и обычно составляют от 1,5 - 2 годовые зарплаты с бонусом. «Оловянные парашюты» дают гарантии всем остальным сотрудникам компании. Размер выплат по ним зависит от стажа и возраста работника, но не превышает 1,5 годовые зарплаты.

Все «парашюты», как правило, вступают в силу в случае совершения двух событий – изменения контроля над корпорацией и последующего увольнения сотрудника, при условии, что эти перемены неподконтрольны менеджерам корпорации.

«Абсолютное большинство для одобрения сделки по слиянию и поглощению». Это положение требует, чтобы для одобрения сделки по изменению контроля было получено согласие не менее 2/3 всех голосующих акций. Если же абсолютное большинство голосует за одобрение сделки, то акционеры, голосующие против сделки, имеют право продать свои бумаги по “справедливой цене”. Такое требование значительно затрудняет достижение положительного результата при голосовании о смене контроля в компании.

«Сделки по слиянию должен одобрить директор-инсайдер». Это означает, что на сделку по слиянию и поглощению необходимо получить одобрение члена совета директоров, который является инсайдером фирмы (президент/генеральный директор).

Такой пункт Устава имеет смысл для компаний, у которых в Совете директоров значительное число аутсайдеров, например, представителей венчурного капитала или частных инвестиционных фондов.

«Сделку по слиянию должны одобрить держатели особого класса акций фирмы». Данное положение требует, чтобы сделка была одобрена держателями второго класса акций, который не размещается в ходе IPO, а находится у инсайдеров (основателей) фирмы. Как правило, это ограниченный класс акций, не поступающий в свободное обращение на бирже.

«Ограничения на контрольное количество акций». Согласно данному положению право голосования по акциям приостанавливается, если какой-либо акционер приобретает акций более определенного порогового количества. Обычно этот предел составляет 20, 33 или 50 процентов акций. В подобных случаях право голоса может быть восстановлено только большинством или абсолютным большинством голосов остальных (незаинтересованных) акционеров.

Такое требование является одним из основных положений корпоративного законодательства на уровне штатов, и фирмам нет необходимости включать его в свой устав, так как они автоматически подпадают под его действие.

Оно фактически заставляет агрессора или получить одобрение акционеров, или потерять право голоса по своим акциям, в случае продолжения враждебной скупки акций. Механизм здесь такой: когда доля акций у одного акционера достигает порогового значения, покупатель должен заполнить и подать в компанию информационную заявку. В ней он указывает основную информацию о себе, количество акций во владении, даты и цены их покупки. После этого созывается внеочередное собрание акционеров, которое определяет, можно ли вернуть право голоса по контрольным акциям.

Такой пункт Устава, по меньшей мере, замедляет процесс скупки акций, так как требует оформления заявки и созыва внеочередного собрания акционеров. Согласно, например, российскому законодательству, лица, намеревающиеся приобрести 30 и более процентов акций, обязаны только уведомить руководство о своем намерении (ст. 80 ФЗ АО), но не должны получать согласие других акционеров. Кроме того, права голоса лишены только те акции, которые были приобретены с нарушением статьи 80 закона об акционерных обществах.

«Члены совета директоров могут быть смещены только с указанием причины». Уставы 10,3 процента компаний, проводивших IPO в США, запрещают досрочно прекращать полномочия члена совета директоров без указания причины. Ими могут выступать мошенничество, присвоение активов компании, преследование своекорыстных интересов за счет организации.

«Абсолютное большинство голосов для досрочного прекращения полномочий члена совета директоров или для изменения устава». Это значит, что, для того чтобы досрочно прекратить полномочия членов совета директоров или изменить положения Устава компании, потребуется не менее 75 процентов акций. Если руководство контролирует более 25 процентов, то данное положение устава фактически блокирует процесс враждебного поглощения.

«Внеочередное собрание акционеров может быть созвано только по требованию совета директоров». Уставы 24,5 процента компаний, проводивших IPO, запрещают акционерам созывать внеочередное собрание акционеров без согласия совета директоров или руководства фирмы. Таким образом, агрессор для вынесения на голосование любого вопроса по изменению контроля должен ждать очередного собрания. Это замедлит захват контроля на период до одного года.

«Абсолютное большинство для созыва внеочередного акционерного собрания». Уставы 129 из 500 крупнейших корпораций США или полностью запрещают акционерам созывать внеочередные собрания

или требуют абсолютного наличия абсолютного большинства. Данное положение также может замедлить процесс смены контроля над компанией вплоть до одного года.

«Требование заблаговременного извещения». Устав 16,5 процента фирм требует, чтобы акционеры, планирующие вынести какой-либо вопрос на обсуждение собрания акционеров, предоставляли письменное извещение об этом. Это может затруднить вынесение на голосование вопросов, не одобренных руководством компании.

«Ограничения на долю голосов, которую может использовать один акционер» (как правило, один акционер не может иметь более 10 процентов голосов) и ***«Ограничения на количество акций, которые отдельный акционер может приобрести при проведении IPO»***. Эти положения препятствуют созданию блоков акций, с помощью которых может быть произведено враждебное поглощение.

Методы защиты, применимые в российских условиях

Некоторые из рассмотренных методов защиты вполне можно применить в российских компаниях. В частности, не противоречит российскому законодательству использование “золотых, серебряных и оловянных парашютов”. Для этого в трудовые контракты менеджеров и рядовых сотрудников включают оговорку, что в случае досрочного прекращения контракта и смены контроля над компанией, они получают значительную денежную компенсацию.

Другой способ защиты − использование классических “отравленных пилюль” в виде варрантов − в России пока не применяется, однако по своей сути он близок к проведению дополнительной эмиссии. Чтобы ее оперативно провести, требуется наличие в Уставе положения о достаточном количестве объявленных акций. Решение о размещение бумаг может принять Совет директоров, если в Уставе общества за ним закреплено это право. Для классической “отравленной пилюли”, кроме самой дополнительной эмиссии, требуется еще и предварительное (на этапе учреждения) заключение “Соглашения о защите прав акционеров”. В нем должны быть оговорены условия размещения бумаг в случае начала враждебного поглощения.

Кроме того, согласно Закону об акционерных обществах (п.3 ст.11) Устав может ограничивать количество акций, принадлежащих одному акционеру, их суммарную номинальную стоимость, а также максимальное число голосов, предоставляемых одному акционеру. Это может облегчить сохранение контроля в руках учредителей общества.

Однако многие методы защиты не доступны для наших предприятий, а в некоторых случаях прямо противоречат российскому законнодательству об акционерных обществах. Оно, к сожалению, пока что создает весьма благоприятные условия для агрессоров и значительно ограничивает действия по защите компании от враждебного поглощения.

Во-первых, согласно статье 31 Закона об акционерных обществах “каждая обыкновенная акция предоставляет акционеру одинаковый объем прав”. Таким образом, российский закон не позволяет компании

выпускать несколько классов обыкновенных акций с различными правами голосования. Это противоречит мировым нормам и тенденциям развития корпоративного законодательства. В США в начале 90-х годов суды отвергли попытку некоторых бирж и Комиссии по ценным бумагам и биржам ввести правило “одна акция – один голос”. Сейчас многие компании, проводящие IPO, выпускают несколько классов акций с различными правами голосования, что гарантирует контроль их учредителям. Причем количество таких организаций увеличивается. Законодательство Канады и большинства стран Европы (в том числе Италии, Швеции, Франции) также разрешает создавать несколько классов обыкновенных акций.

Во-вторых, статья 66 Закона об акционерных обществах говорит, что “члены совета директоров избираются на годовом собрании акционеров на период до следующего годового общего собрания”. Если же годовое собрание не проводится в установленные сроки, то полномочия совета директоров прекращаются (за исключением подготовки и проведения очередного годового собрания). Данная статья препятствует созданию совета директоров, состоящего из нескольких классов. Американское законодательство, напротив, делает исключение для этих советов директоров.

Таким образом, российское законодательство ограничивает применение двух наиболее сильнодействующих структурных средств защиты компаний от враждебного поглощения: двойных классов акций и эшелонированного совета директоров.

Необходимо отметить, что в США некоторые важные методы защиты компаний вынесены на уровень государственного корпоративного законодательства. Таким образом, они автоматически применимы ко всем предприятиям (хотя и могут быть зафиксированы в Уставе отдельных организаций). В данном случае идет речь о таких положениях, как “справедливая цена акций”, “другие заинтересованные лица”, “ограничения на бизнес-комбинации” и “ограничения на контрольное количество акций”. Вынесенные на законодательный уровень, они получают больший вес при судебном разбирательстве, которое неизбежно при попытке враждебного поглощения.

Представляется, что необходимо дальнейшее совершенствование российского законодательства об акционерных обществах по вопросам, связанным с защитой компаний от враждебного захвата. Без сомнения, расширение арсенала таких средств сделает выход на фондовый рынок более привлекательным для широкого круга компаний. Это будет способствовать дальнейшему развитию российского рынка ценных бумаг.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.9. Особенности рейдерства в России

В российском законодательстве есть норма, используемая почти при всех захватах предприятий: миноритарный акционер имеет право обращаться с иском в суд о защите своих имущественных интересов.

Считается, что именно американский предприниматель Кеннет Дарт первым разработал схему так называемого корпоративного шантажа, которым сейчас часто пользуются миноритарные акционеры. В 1992 году он «поставил на деньги» целое государство. Во время экономического кризиса в Бразилии Дарт скупил 4% многомиллиардного внешнего долга страны из расчета 40 центов за доллар. Через два года под угрозой дефолта бразильское правительство решило отсрочить выплату. Все кредиторы с этим согласились – кроме Кеннета. Журналисты прозвали его стервятником, но судьи встали на сторону гринмэйлера. В результате правительство Бразилии заплатило Дарту $605 млн отступных. В России Дарт действовал по той же схеме: скупил пакеты акций «Сибнефти» и ЮКОСа и пообещал блокировать решения собраний акционеров. Прекратить саботаж он соглашался только за серьезные отступные. «Сибнефть» тогда дрогнула и около 5% акций компании было выкуплено почти за $200 млн. Но ЮКОС решил стоять до конца. Против Дарта была развернута информационная война, и через год открытого противостояния американец пошел на уступки. Он продал свой пакет акций за $150 млн, хотя рассчитывал получить в несколько раз больше. В начале 2003 года угроза недружественного поглощения нависла над «Сургутнефтегазом». На рынке началась массовая скупка акций нефтяной компании. Как говорят участники рынка, заказчиком выступали структуры Виктора Вексельберга. Но собрать необходимый пакет им не удалось – «Сургут» сам затеял скупку собственных акций. Более удачно прошло приобретение 25% пакета акций пятого по величине российского оператора сотовой связи – приволжской компании СМАРТС. В середине октября инвестиционная консалтинговая группа «Сигма» Павла С, известная своим участием в корпоративных конфликтах, сообщила о покупке права на 25-процентный пакет акций СМАРТСа. При этом «Сигме» при заключении сделки удалось обойти закон «Об акционерных обществах»: вместо продажи акций заключились договоры о мене или дарении активов.

Захват предприятий – это тщательно спланированная операция. Большинство из них происходят по стандартным схемам. Например, рейдерская компания скупает некоторую часть акций захватываемого предприятия, в тайне от других собственников проводит собрание акционеров, на котором избирает нового директора, после чего захватывает предприятия.

Решение собрания акционеров об избрании нового руководства регистрируется в налоговой инспекции, которая не обязана проверять предъявляемые ей документы. Но в последнее время рейдеры не утруждают себя покупкой акций, а регистрируют фальшивую сделку купли-продажи активов предприятия с фирмой, которой на самом деле имущество не принадлежит.

В регистрационной палате не проверяют подлинность документов. Потом захваченная собственность несколько раз перепродается, и даже если через суд собственник доказывает, что он ничего не продавал, иметь дело ему приходится с добросовестным приобретателем.

По подобной схеме с использованием подложных документов рейдеры захватили НИИ эластомерных материалов и изделий (НИИЭМИ), НИИ шинной промышленности (НИИШП) и Государственный институт по проектированию металлургических заводов («Гипромез»). От работы этих учреждений зависят многомиллионные контракты и проекты в разных отраслях. Смена владельцев НИИЭМИ привела к срыву работ по созданию изделий для стратегических ракет морского базирования, ракетных комплексов «Тополь», «Тополь М», «Зарядье». А НИИШП перепрофилировали.

Журналистам с трудом удалось проникнуть на территорию предприятия, где когда-то проектировали шины для всех типов самолетов и бронетранспортеров. Практически все уникальное оборудование распилено на металлолом. На помойке – клинотермобароклав, на котором испытывали покрышки для космического корабля многоразового использования «Буран».

От опытного цеха ничего не сохранилось, из 4500 сотрудников и 11 гектаров земли осталось 150 человек и один испытательный стенд. Остальные помещения сданы в аренду торговым фирмам. Там, где раньше делали гусеницы для танков, открыли производство надгробий, упаковывают салфетки и туалетную бумагу. Признаком готовящегося поглощения является повышенный интерес со стороны правоохранительных или контролирующих органов. На предприятии и связанных с ним структурах проводятся обыски и выемка документов сотрудниками следственного комитета МВД. По официальной версии, документы изъяты в рамках уголовного дела по факту недоплаты налогов за прошедшие годы.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.10. Цена рейдерских услуг

Бизнес на захватах постепенно приобрел черты рыночных отношений. В Интернете появились расценки на услуги рейдеров, многочисленные юридические фирмы под разными витиеватыми

формулировками уже вставляют цены на свои услуги в буклеты и интернет-сайты.

Типовые схема и смета рейдерского захвата предприятия опубликована на скандально известном сайте скандально известного рейдера Эдуарда О. (или псевдосайте, как утверждал он сам на пресс-конференции, правда, так и не смог объяснить, почему на собственный сайт он выложил архивированную версию псевдосайта с расценками). Эти расценки, по словам представителей УБЭП, полностью соответствуют действительности.

Разведка бизнеса

На этом этапе рейдеры исследуют объект, выясняя экономические показатели работы предприятия (реальные, а не те, которые даются в отчетах). Оценивается стоимость земли, зданий и оборудования. Стоимость исследования составляет от $5000 до $20 000.

Оценка способности защиты объекта и реакции на смену владельца

Изучение возможностей предприятия по организации защиты. Сюда входит система физической охраны, состояние охранных систем и наличие отношений с охранными структурами (ЧОП, МВД, ФСБ, ОМОН). Выясняется, сможет ли объект организовать сопротивление силовому захвату. Оценивается способность объекта мобилизовать суд, прокуратуру, местные и вышестоящие органы власти. При необходимости составляется схема нейтрализации потенциальных защитников объекта. Если в объекте имеется интерес VIP-персоны, риски неудачи операции значительно повышаются. Стоимость услуги – от $3000 до $10 000.

Разработка схемы захвата объекта

Выбор конкретного способа захвата зависит от особенностей объекта. Рейдеры различают два вида захвата – с применением силы и без применения силы. Без применения силы, как правило, можно захватить объекты, имеющие номинальную охрану, договоры с «несерьезными» ЧОПами и нерешительное руководство. Силовой захват применяется при хорошей охране и возможных резких действиях прежних собственников. Его основная задача – подавить моральный дух обороняющихся. В некоторых случаях силовой захват позволяет провести необходимые действия: внести изменения в реестр акционеров, заключить/расторгнуть договоры, купить/продать имущество. Для разработки схемы захвата изучается структура собственности объекта, место хранения и доступность реестра акционеров, стоимость нейтрализации местных судов, милиции, органов власти, обеспечение PR-прикрытия акции (например, если захватывается градообразующее предприятие).

Разработка схемы захвата стоит от $10 до $30 тыс.

Организация захвата

Он происходит в соответствии с выработанной схемой. Стоимость организации захвата рейдеры оценивают примерно как утроенную сумму расходов по смете (см. таблицу). К этой сумме также надо добавить стоимость перевозки бойцов, например из Владимира к месту захвата (местные могут оказаться ненадежными), расходы на авиабилеты для доставки судебных решений, например из Кабардино-Балкарии, стоимость расходных материалов, связи и т.п.

Обеспечительные мероприятия

В рейдерской практике часто проводятся действия, облегчающие захват, например:

- возбуждение уголовного дела против определенного лица (наркотики, растление несовершеннолетних, шпионаж и пр.) – от $50 в столице и от $20 тыс в регионе;
- закрытие любого уголовного дела – $30 тыс (МВД), $1,5 млн (если дело расследуется в Генпрокуратуре) в столице и $50 – 200 тыс в регионе;
- прослушивание мобильного телефона без санкции суда – $1500 в день, с санкции суда – $300 в день;
- удержание лица с изоляцией от внешнего мира – от $20 тыс;
- депутатский запрос в Госдуме – от $5 – 8 тыс;
- выпуск нужного постановления правительства – от $500 тыс;
- сюжет по центральному телевидению (1,5-2 мин.) – $5 – 30 тыс.

Цены на рейдерские услуги, тыс. у.е♦.

Статья расходов	Столица	Регионы
1. «Договориться» с налоговым инспектором	2-3	2-5
2. Изменение записей в реестре	от 10	от 1
3. Принятие судом решений	30-200	10-20
4. Выполнение судебного решения службой судебных приставов	от 15	от 5
5. Удостоверение натариусом подписей на документах	3-10	
6. Получение копии нужного договора купли/продажиз регистрационной палаты	до 30	от 5
7. Нейтрализация силовых ведомств (милиция, прокуратура)	30-6-	30-60
8. Силовой захват	0,3-0,5 за штурм на одного бойца	
9. Назначение министерством в кресло нужного человека	150-250	150-250

♦ По данным анонимного опроса рейдеров

Объявления рейдеров на Российских сайтах

«Купим конфликт, зашедший в тупик»; «Если Ваш корпоративный конфликт неумолимо движется в тупик. И Вы, и Ваш противник погрязли в постановлениях, переговорах и уже просто не можете договориться. Мы купим обе стороны»; «Ваш бизнес будет неприступен»; «Защитим Ваш бизнес и активы от враждебных поглощений, проведем профилактику, исправим неисправимое. Для нас не существует безвыходных ситуаций»; «Дорого купим дорогие конфликты»;

«Рассмотрим проблемные активы (чем дороже, тем лучше), приоритет обиженным добросовестным собственникам у которых каким-либо образом увели данные активы. Тех кто уводил тоже не оставим без внимания»; «Проводим комплексную проверку чистоты приобретаемых активов. Прогнозируем вероятность Рэйд атаки на приобретенный актив (в том числе со стороны государства); «Разрабатываем систему предотвращения возможных атак. Организуем «Торг на понижение»«; «Куплю проблемы, долги, конфликты»; «Готов финансировать проекты по слиянию и поглощению от 3 млн. долларов, приобрету проблемы, окажу содействие в конфликтных ситуациях, выкуплю долговые обязательства. Рассмотрю возможность приобретения недооцененных активов»; «Купим конфликт, зашедший в тупик»;

«Организую решение вопросов в правоохранительных органах»; «Лоббирование Ваших интересов в МИФНС №46 и ФРС»; «Окажем помощь в службе судебных приставов Москвы и субъектов РФ»; «ФНС: карточки, копии, регистрация, инфо и прочее. БТИ, ТОРЗы ускорение, инфо, регистрация. Оценка, аудит и многое другое»;

«Представление интересов в ФРС и МИФНС №46. Снятие приостановок и решении проблем с отказами. Предоставление информации из налоговой. Решение любых проблем в МИФНС №46. Справки об отсутствии задолженности, встречные проверки, выездные и камеральные. Ускорение, мониторинг, блокировки/разблокировки. А также весь комплекс стандартных вопросов (гарантированное прохождение регистрации, ликвидация по 5 схемам (в т.ч. регионы), внесение изменений, выписки и т.д.). Эксклюзив»;

«Защита от поглощений. Защита от рейдеров»; «Адвокатское бюро «Моисеев, Халимон и партнеры» в течении 10 лет последовательно занимается защитой предприятий от недружественных поглощений. Наш опыт показывает, что целями поглощения могут стать как средние, так и очень крупные, в том числе стратегические предприятия. Бюро принимает поручения по защите на всех этапах процесса и почти во всех ситуациях. Адвокатское бюро «Моисеев, Халимон и партнеры» имеет богатый ...»;

«Представительство в Высшем Арбитражном суде РФ, кассационных и апелляционных арбитражных инстанциях (независимо от региона) по сложным и проблемным делам. Результативные юридические услуги»; «С нами Ваш бизнес будет неприступен»;

«Быстрая проверка юридических и физических лиц. Инфа по учредителям, квартиры. Мониторинг СМИ..;

«Защитим Ваш бизнес и активы от враждебных поглощений, проведем профилактику, исправим неисправимое. Для нас не существует безвыходных ситуаций»; «Мониторинг интересующего объекта 24 часа в сутки. Информация инсайд♦«.

Это наиболее типичные объявления с телефонами и без (если без, то связь через личку или мыло, например, дается такая ссылка: jonik04@mail.ru). Рейдеры открыто предлагают свои услуги по нападению и защите.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.11. Инсайдерская информация: общие сведения

Инсайдерская информация — (англ. *Insider information*) — существенная публично нераскрытая служебная информация компании, которая в случае ее раскрытия способна повлиять на рыночную стоимость ценных бумаг компании. Сюда можно отнести: информацию о готовящейся смене руководства и новой стратегии, о подготовке к выпуску нового продукта и к внедрению новой технологии, об успешных переговорах о слиянии компаний или идущей скупке контрольного пакета акций; материалы финансовой отчетности, прогнозы, свидетельствующие о трудностях компании; информация о тендерном предложении (на торгах) до его раскрытия публике и т.д. По-другому − это конфиденциальная информация о деятельности предприятия, фирмы. Речь идет о таких сведениях, как: освоение новых образцов продукции и возможные варианты ее реализации на рынке; использование в процессе производства и организации управления им сведений типа «ноу-хау»; разработка перспективных направлений деятельности фирмы; данные о зарубежных инвестициях и партнерах по бизнесу и т. д. Граждане, обладающие инсайдерской информацией, называются аффилированными лицами.

Закон РФ «Об инсайдерской информации» определяет это понятие так: «инсайдерская информация − точная и конкретная информация, которая не была распространена или предоставлена (в том числе сведения, составляющие коммерческую, служебную, банковскую тайну,

♦ Инсайдерская информация − существенная публично нераскрытая служебная информация компании (см. отдельную главу)

тайну связи (в части информации о почтовых переводах денежных средств) и иную охраняемую законом тайну), распространение или предоставление которой может оказать существенное влияние на цены финансовых инструментов, иностранной валюты и (или) товаров (в том числе сведения, касающиеся одного или нескольких эмитентов эмиссионных ценных бумаг, одной или нескольких управляющих компаний инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов, одного или нескольких хозяйствующих субъектов, либо одного или нескольких финансовых инструментов, иностранной валюты и (или) товаров) и которая относится к информации, включенной в соответствующий перечень инсайдерской информации»

Руководство предприятия, как правило, владеет инсайдерской информацией. Другие сотрудники компании также владеют ею. Другие лица, с которыми компания может в процессе работы обмениваться соответствующими сведениями, тоже становятся инсайдерами. Такими лицами могут быть, например, адвокаты, финансовые консультанты, банкиры и пр. Существует также понятие *временного инсайдера*. К примеру, сотрудник налогового отдела компании − ваш друг. Придя в гости, он рассказывает вам о том, что вашей компании на днях предъявили огромные налоговые претензии. Получив данную информацию, вы автоматически становитесь инсайдером, как и он, до тех пор, пока эта информация не станет публичной.

В большинстве стран законы о ценных бумагах содержат нормы, направленные против использования инсайдерской информации в целях дестабилизации рынка и получения ограниченным кругом лиц, имеющих к ней доступ, несправедливой прибыли. В России в Федеральном законе «О рынке ценных бумаг» (1996) используется понятие «служебная информация».

В Украине также принят закон запрещающий использование инсайдерской информации, а за любое её разглашение значительно усилена ответсвенность. Закон №3306-VI «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины относительно инсайдерской информации» от 22.04.2011 г. вступил в силу 25 мая.

В новой редакции ст. 44 Закона «О ценных бумагах и фондовом рынке» под такой информацией будет пониматься неопубликованная информация об эмитенте, его ценных бумагах и деривативах, пребывающих в обращении на фондовой бирже, или сделках относительно них, в случае если оглашение такой информации может существенно повлиять на стоимость ценных бумаг и деривативов, и которая подлежит опубликованию согласно этому Закону.

Фактически в данном случае законодатель конкретизировал уже существующее определение. Кстати, также внесена норма о том, что информация перестает быть инсайдерской, когда она опубликована.

Согласно изменений, внесенных в Уголовный кодекс, есть новый состав преступления, т.е совершение сделок с ЦБ и деривативами при использовании инсайдерской информации с корыстным мотивом и в свою пользу либо же в пользу 3-их лиц.

Этим Законом расширены и конкретизированы нормы законодательства об ответственности за разглашение инсайдерской информации. Переформулированы ст. 232-1 УК, ст. 163-9 КоАП, а также пункт 12 ч. 1 ст.11 Закона «О государственном регулировании рынка ценных бумаг в Украине».

В связи с этим не обходимо отметить, что появился новый состав преступления, а именно: совершение с использованием инсайдерской информации в свою пользу или в пользу третьих лиц сделок с ценными бумагами и деривативами, которых касается инсайдерская информация, что привело либо к получению значительной прибыли, либо к значительному ущербу.

За такое преступление предусмотрен штраф от 750 до 2000 не облагаемых налогом минимумов (от 12750 до 34000 грн.) или ограничение свободы на срок до 3 лет, с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового.

При этом под значительным ущербом в этой статье понимается ущерб, в 500 и более раз превышающий необлагаемый налогом минимум (то есть от 235250 грн.).

Более того, появились и особо квалифицированные составы преступлений, предусмотренных ст. 232-1 УК, связанного с инсайдерской информацией. Речь идет о совершении преступления организованной группой по предварительному сговору.

Необходимо отметить, что нынешний рынок ценных бумаг является, по сути, инсайдерским, ведь очень часто решения о приобретении или продаже ценных бумаг принимается не на основании официально обнародованной информации, а на основании полученной инсайдерской информации. Это тормозит развитие фондового рынка, отпугивает профессиональных инвесторов, и в целом вредит участникам этих правоотношений. Для усиления борьбы с этим негативным явлением принят этот Закон.

Самое громкое банкротство

Опасность инсайдерской информации очевидна уже не только для иностранных, но и украинских специалистов. Особенно если принять во внимание опыт двух последних десятилетий, отмеченных наиболее громкими публичными скандалами в мировой истории бизнеса. В декабре 2001 года, американская топливно-газовая корпорация Enron Corporation неожиданно для всех объявила о своем банкротстве. Это самое крупное в мире банкротство исчислялось 50 млрд долларов! Еще за 18 месяцев до этого сообщения рыночная капитализация Enron была

одной из самых больших в мире. Вскоре после объявления о банкротстве акции компании практически обесценились, и тысячи инвесторов понесли огромные убытки.

В банкротстве Enron сыграли свою роль несколько причинно-следственных факторов. Одним из наиболее важных стало сокрытие менеджментом реального финансового положения компании путем фальсификации бухгалтерской отчетности. Неожиданное объявление дефолта Enron повлекло безвозвратную потерю доверия инвесторов как к финансовым результатам, так и к другой существенной информации, раскрываемой компанией. Потеря инвесторами доверия повлекла за собой волну сомнений и «медвежью тенденцию» на рынке. Сомневающиеся в достоверности публичной финансовой отчетности инвесторы один за другим стали продавать свои акции, рыночная капитализация Enron стремительно уменьшилась.

Повторится ли подобное – открытый вопрос. Особенно актуален он для России и Украины, где пока не создана соответствующая нормативная база, не введены жесткие меры ответственности за своевременность и полноту раскрытия информации, нет практики регулирования инсайдерской торговли.

Кого называют инсайдером

Инсайдером обычно называют лицо, которому стала доступна существенная публично нераскрытая информация и в случае ее раскрытия способная повлиять на рыночную стоимость акций компании. Руководство предприятия, как правило, владеет инсайдерской информацией. Заместитель генерального директора по развитию бизнеса, например, раньше всех узнает объем продаж компании и может определить, совпадает ли он с ожиданиями акционеров. Другие сотрудники компании также владеют инсайдерской информацией. Экономист, прогнозирующий объемы продаж, IR- и PR-специалисты, которые готовят пресс-релизы, также являются инсайдерами. Тем не менее сотрудников, отвечающих за продажи в регионах, нельзя отнести к инсайдерам, посставления о картине продаж, интересующей инвесторов. А вот если компания разрабатывает новые услуги или товары, продажа которых может существенно повлиять на объем выручки, то сотрудники, работающие над проектом, также обладают существенной непубличной информацией, а значит, являются инсайдерами.

Другие лица, с которыми компания может в процессе работы обмениваться соответствующими сведениями, тоже становятся инсайдерами. Такими лицами могут быть, например, адвокаты, финансовые консультанты, банкиры и пр.

Существует также понятие временного инсайдера. К примеру, сотрудник налогового отдела компании – ваш друг. Придя в гости, он рассказывает вам о том, что вашей компании на днях предъявили

огромные налоговые претензии. Получив данную информацию, вы автоматически становитесь инсайдером, как и он, до тех пор, пока эта информация не станет публичной. В случае принятия в России законодательных актов относительно инсайдерской торговли попытка вашего друга продать свои акции до официального раскрытия информации будет считаться нелегальной. В равной степени это относится и к вам, так как вы уже являетесь временным инсайдером. Сегодня, когда в компании принято Положение об инсайдерской торговле, подобная деятельность противоречит только этому документу и закону «О рынке ценных бумаг», где инсайдерская торговля трактуется как использование служебной информации в собственных интересах.

Любой инсайдер, торгующий на основе инсайдерской информации, покупая или продавая акции в целях своего собственного обогащения, наносит вред и причиняет финансовый ущерб другим инвесторам, не обладающим данной информацией.

Вся существенная информация, необходимая для проведения оценки компании и ее финансового положения, должна быть своевременно публично раскрыта и доступна всем заинтересованным в ней сторонам в равной степени. Это тем не менее не относится к конфиденциальной информации, что основано на определенных бизнес-задачах и коммерческих целях любого предприятия.

Когда существенная информация о компании и (или) ее дочерних обществах, способная повлиять на результат оценки финансового положения компании, ее пригодность в качестве объекта инвестирования, продажу или покупку компании или рыночную цену ее акций, становится известна только селективно выбранному узкому кругу лиц, данные лица не вправе торговать акциями компании на основе этой информации либо использовать ее в своих интересах.

Для того чтобы предотвратить инсайдерскую торговлю акциями компании, вся существенная (инсайдерская) информация должна быть своевременно публично раскрыта как минимум в ленте новостей ведущего информационного агентства страны, переведена на английский язык для сведения иностранных акционеров. Она должна быть одинаково доступной самому широкому кругу заинтересованных лиц, особенно представителям инвестиционного сообщества.

При этом распространяться по списку заинтересованных лиц информация может только после того, как новость была размещена на лва. Если же небольшая группа лиц посредством рассылки узнает информацию до ее публичного раскрытия в ленте новостей ведущего информационного агентства, то у них появится возможность инсайдерской торговли.

Своевременность раскрытия информации определяется особенностью каждого конкретного случая. Некоторые существенные

сведения могут какое-то время публично не раскрываться по определенным бизнес-причинам. Тем не менее, как только будет установлено, что инсайдеры могут начать соответствующую торговлю, такая информация должна быть немедленно раскрыта. Если инсайдерской информацией являются квартальные финансовые результаты, их следует опубликовать как можно раньше. Лучше, если они будут раскрыты вместе с существенным фактом, если такой требуется согласно Положению о раскрытии информации Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР), в течение одного рабочего дня (24 часов). Преимущество подобного решения в том, что оно позволяет не дробить информационный поток.

IR- и PR-специалисты при составлении финансовых и прочих пресс-релизов и презентаций, содержащих информацию о существенном событии, должны учитывать заинтересованность инвестиционного сообщества в информации. Важно не пропустить финансовые показатели, влияющие на оценку финансового положения компании. Если какой-то существенный факт будет упущен, согласно вступившему в силу Положению специалист уже не сможет рассказать о таком факте заинтересованному лицу в беседе по телефону или при личной встрече. В противном случае сотрудник поставит лицо, получившее данную информацию, в преимущественное положение по отношению к другим участникам рынка и даст повод инсайдерской торговле на основе раскрытой ему инсайдерской информации.

Важно помнить, что обратившийся к IR-специалисту за информацией инвестор может получить лишь сведения разъяснительного характера относительно уже публично раскрытых фактов, но не инсайдерскую информацию. В случае непреднамеренного разглашения таких сведений в процессе коммуникации инсайдерская информация должна быть публично раскрыта в ленте новостей в течение одного рабочего дня (24 часов) с момента ее раскрытия и в течение трех рабочих дней на сайте компании. Основным в работе IR- и PR-подразделений становится принцип обеспечения равного доступа к существенной информации всех заинтересованных в ней аудиторий.

Четыре золотых правила

На любой встрече руководства с представителями инвестиционного сообщества как в реальном, так и в on-line режиме IR-специалисту следует отслеживать возможность непреднамеренного раскрытия в ходе беседы инсайдерской информации. Если подобный факт все же имел место, необходимо сделать распространенную информацию публично доступной во избежание проблемы инсайдерской торговли и манипулирования рыночной ценой акций компании.

В интересах компании и каждого ее сотрудника предотвращать возможность инсайдерской торговли. Что необходимо предпринять для этого.

1. Отслеживать и предоставляйть кому бы то ни было возможности торговать с использованием инсайдерской информации.

2. Не торговать самим.

3. Не делиться инсайдерской информацией ни с кем, кроме тех, кто уже является инсайдером.

4. Удостовериться, чтобы все инсайдеры понимали ответственность, возложенную на них, умели определять обстоятельства, при которых любой может стать инсайдером, и знали, как следует поступать в той или иной ситуации.

Экскурс в историю

В 1964 году проблема инсайдерской торговли всколыхнула общественность США. Это был классический случай с техасской корпорацией Texas Gulf Sulphur. Во время горных разработок несколько инженеров обнаружили огромные залежи минералов. Некоторое время данное открытие скрывалось от общественности, о нем знала лишь небольшая группа инсайдеров. Вице-президент корпорации Чарльз Фогарти, хорошо понимающий ценность таких сведений и осознававший, что стоимость акций компании стремительно возрастет после публичного раскрытия данной информации, купил 3,1 тыс. акций Texas Gulf Sulphur и заработал на повышении цены порядка 150 тыс. долл., что повлекло за собой судебную ответственность.

Суд постановил, что виновный должен публично раскрыть данную информацию либо воздержаться от торговли на ее основе, до тех пор пока данные сведения не станут доступны остальным инвесторам. Согласно закону Фогарти не имел права зарабатывать такие деньги на расходах непроинформированных трейдеров. Этот случай способствовал ужесточению законодательства США в отношении инсайдерской информации.

Инсайдерская торговля запрещена во многих странах мира

Работа комиссии по ценным бумагам заключается в том, чтобы поддерживать эффективным рынок ценных бумаг, а условия торговли на нем – справедливыми для всех его участников. Для этого необходимо, чтобы все инвесторы торговали на основе одинаковой информации. Инсайдерская торговля может быть нелегальной уже потому, что нарушает цивилизованный уровень игры на рынке.

Легальная инсайдерская торговля

В США существует и легальная инсайдерская торговля, когда должностное лицо компании продает или покупает ее акции. В этом случае инсайдер в течение двух дней отчитывается о своих сделках перед комиссией по ценным бумагам США. Таким образом инсайдерская торговля не держится в секрете. И любой может узнать мнение инсайдера относительно того, что происходит в компании. Информация об инсайдерской торговле представлена на многих сайтах,

в том числе MSN Money.com and Yahoo!Finance. Достаточно ввести тиккер акции и перейти на инсайдерскую ссылку.

В России акционерные общества также раскрывают информацию о покупке или продаже руководством акций предприятия. Делается это в форме сообщения сведений, которые могут оказать существенное влияние на стоимость ценных бумаг компании.

Наказания за инсайдерскую торговлю

Согласно данным Комиссии по ценным бумагам в США ежегодно заводится порядка 500 граных бумаг. Инсайдерская торговля – одно из наиболее частых преступлений, наказание за которое зависит от его тяжести. Лицо может быть уволено с работы, а в особых случаях и заключено в тюрьму. Если преступником является один из руководителей компании, ему могут запретить занимать в дальнейшем управленческие должности. В России использование должностным лицом служебной информации в личных интересах может обернуться административным штрафом в размере 20–30 минимальных размеров оплаты труда, на сотрудника может быть наложена дисциплинарная ответственность в виде выговора, предупреждения, не исключено также увольнение.

Возможно, нет ничего более привлекательного для инвестора, чем быть лично осведомленным о реальном положении дел в компании и торговать с использованием инсайдерской информации. Но поразительно, с какой искушенностью Комиссия по ценным бумагам США отслеживает практику инсайдерской торговли с помощью специальной автоматической поисковой системы ASAM (Automatic Search and Match System), которая скачивает информацию о сделках со всего рынка в реальном времени. Тюрьмы Америки полны теми, кто слишком поздно открыл для себя возможности SEC (Комиссии по ценным бумагам США), имея дело с инсайдерской информацией.

Бизнесменам России, остается надеяться на скорейшее развитие законодательства в этой сфере и руководствоваться пока вступившим в силу Положением об инсайдерской информации.

Важность отслеживания и предотвращения инсайдерской торговли в первую очередь продиктована необходимостью не только поддержать доверие отечественных инвесторов, но и привлечь иностранные инвестиции на российский рынок ценных бумаг.

Из опыта России: о законе «Об инсайдерской информации»

У законов подобного рода богатая мировая традиция, идущая от принятого в 1934 г. во времена «Нового курса» американского закона «Об обращении ценных бумаг». Как правило, в пользу *целесообразности* борьбы с инсайдерской торговлей приводятся соображения о том, что эта практика противоречит принципам честной конкуренции, подрывает доверие к национальному фондовому рынку, ущемляет интересы мелких частных инвесторов, уменьшает ликвидность рынка.

Эти аргументы не являются абсолютно очевидными и бесспорными с экономической точки зрения, но все же они объясняют серьезное внимание, которое уделяют данной теме регуляторы и участники фондовых рынков многих стран мира.

Целью федерального закона России «Об инсайдерской информации» является обеспечение установленного порядка функционирования и ценообразования на рынке ценных бумаг, защиты прав и законных интересов лиц, совершающих сделки с ценными бумагами, и контроля за деятельностью инсайдеров на рынке ценных бумаг.

В соответствии с законом к инсайдерской информации относится любая информация об эмиссионных ценных бумагах и сделках с ними, а также об эмитенте этих ценных бумаг и осуществляемой им деятельности, не известная третьим лицам, раскрытие которой может оказать существенное влияние на рыночную цену этих ценных бумаг. Инсайдером признается лицо, которое имеет доступ к инсайдерской информации в силу участия в уставном (складочном, паевом) капитале (фонде) эмитента или его аффилированного лица, членства в органах управления эмитента или его аффилированного лица, заключенного с эмитентом или его аффилированным лицом трудовым договором (контрактом) или гражданско-правовым договором, предоставленных ему полномочий как должностному лицу органа государственной власти или органа местного самоуправления.

Федеральным законом устанавливаются ограничения на совершение сделок с использованием инсайдерской информации; порядок раскрытия инсайдерской информации на рынке ценных бумаг и информации о сделках инсайдеров с ценными бумагами; специальные требования к профессиональным участникам рынка ценных бумаг и иным лицам, позволяющие создать условия для недопущения использования инсайдерской информации; полномочия федерального органа исполнительной власти по рынку ценных бумаг по проведению расследований случаев использования инсайдерской информации и по осуществлению мониторинга за совершением сделок на рынке ценных бумаг с целью выявления незаконного распоряжения и использования инсайдерской информации; полномочия саморегулируемых организаций по осуществлению контроля своих членов и определения собственных стандартов в области контроля за инсайдерами; а также меры гражданской и административной ответственности за нарушение положений настоящего Федерального закона и дополнительные меры по защите прав и законных интересов лиц, совершающих сделки на рынке ценных бумаг, и ответственность инсайдеров за нарушение этих прав и интересов.

Федеральный закон «Об инсайдерской информации» подготовлен с учетом мирового опыта, положений Директивы Европейского Сообщества от 13 ноября 1989 г. № 592 об использовании служебной

информации, а также положения закона Германии «О торговле ценными бумагами» (Wertpapierhandelsgesetz, WpHG).

Закон основан на нормах и положениях законодательных актов Российской Федерации, регулирующих вопросы предоставления, использования и раскрытия информации (хозяйствующими субъектами) на финансовом рынке, в том числе Гражданский кодекс РФ, федеральные законы «О рынке ценных бумаг» №39-ФЗ от 25 апреля 1996 г., «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ, «О бухгалтерском учете» от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ, «О банках и банковской деятельности» от 3 февраля 1996 г. № 17-ФЗ, «Об информации, информатизации и защите информации» от 20 февраля 1995 № 24-ФЗ.

В соответствии со статьей 128 ГК РФ информация относится к объектам гражданских прав. Проект исходит из возможности разделить всю финансовую информацию на несколько групп:

• информация, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством Российской Федерации (конфиденциальная информация),

• неконфиденциальная информация, в отношении которой не были предприняты действия по раскрытию в порядке установленном законодательством о рынке ценных бумаг,

• информация, подлежащая раскрытию в соответствии с законодательством Российской Федерации о рынке ценных бумаг.

Закон уточняет и раскрывает отдельные положения федерального законодательства о рынке ценных бумаг. В соответствии со статьей 31 федерального закона «О рынке ценных бумаг» служебной информацией признается любая не являющаяся общедоступной информация об эмитенте и выпущенных им эмиссионных ценных бумагах, которая ставит лиц, обладающих в силу своего служебного положения, трудовых обязанностей или договора, заключенного с эмитентом, такой информацией, в преимущественное положение по сравнению с другими субъектами рынка ценных бумаг.

Такому определению «служебной информации» присущи очевидные недостатки – размытость, нечеткость, а также явное отсутствие такого классифицирующего признака, как влияние на рыночные котировки ценных бумаг. Определение служебной информации, данное в ОРЦБ, также не вполне согласуется с подходом ГК. Определенная таким образом «служебная информация», очевидно, не имеет прямого отношения к информации, содержащей «служебную тайну» в терминологии ГК. По указанным причинам проект исходит из определения не служебной, а инсайдерской информации.

Федеральный закон устанавливает жесткие ограничения на распоряжение и использование инсайдерской информации и операции инсайдеров с ценными бумагами, в отношении которых они

располагают инсайдерсокй информацией. Инсайдеры или их аффилированные лица, а также вторичные инсайдеры (то есть лица, не являющиеся инсайдерами и ставшие обладателями инсайдерской информации) не вправе:

• совершать сделки с ценными бумагами, в том числе срочные сделки, с использованием инсайдерской информации в своих интересах или в интересах третьих лиц;

• незаконно передавать третьим лицам или делать доступной для третьих лиц инсайдерскую информацию или основанную на ней информацию;

• давать третьим лицам рекомендации о совершении сделок с ценными бумагами, основанные на инсайдерской информации.

Федеральный закон обязывает инсайдеров раскрывать информацию о своих сделках с ценными бумагами, а также в порядке установленном законодательством о рынке ценных бумаг раскрывать саму инсайдерскую информацию.

Контроль за соблюдением установленных ограничений возлагается на Федеральную комиссию по рынку ценных бумаг. Федеральный орган исполнительной власти по рынку ценных бумаг осуществляет контроль за сделками с ценными бумагами, в том числе срочными сделками, в порядке устанавливаемом федеральными законами и иными нормативными актами.

Для выявления сделок с использованием инсайдерской информации на рынке ценных бумаг федеральный орган исполнительной власти по рынку ценных бумаг вправе создавать системы мониторинга организаторов торговли на рынке ценных бумаг, проводить инсайдерские расследования, своевременно запрашивать и получать всю необходимую информацию.

Закон устанавливает ряд специальных требований в отношении профессиональных участников рынка ценных бумаг и инсайдеров, направленных не недопущение незаконного использования инсайдерской информации. В соответствии с законом контроль за деятельностью сотрудников профессионального участника рынка ценных бумаг осуществляется службой внутреннего контроля служба внутреннего контроля проверяет соблюдение сотрудниками профессионального участника рынка ценных бумаг служебных инструкций и специальных требований, установленных настоящим федеральным законом, иных норм законодательства, регулирующих их деятельность и обеспечивающих предотвращение возникновения конфликта интересов сотрудников и соблюдение режима нераспространения конфиденциальной информации, а также законность совершаемых с их участием операций.

Закон предоставляет Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг полномочия по наложению штрафов за нарушение ограничений,

установленных настоящий законом. Так, штраф налагается на должностных лиц в размере до 100 минимальных размеров оплаты труда, на юридических лиц или индивидуальных предпринимателей в размере до 1 000 минимальных размеров оплаты труда за использование инсайдерской информации для заключения сделок на рынке ценных бумаг в форме, предусмотренной статьей 10 настоящего Федерального закона, если при этом отсутствуют признаки уголовного преступления. ФКЦБ налагает штрафы на юридических лиц профессиональных участников рынка ценных бумаг в размере всей суммы прибыли или убытка, которого удалось избежать, в результате совершения сделки с использованием инсайдерской информации за неоднократное использование инсайдерской информации для заключения сделок на рынке ценных бумаг. Материалы расследований ФКЦБ в отношении правонарушений, содержащих состав преступления, передаются в органы следствия и прокуратуры.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.12. Работа PR-технологов

Как и в политике, работа PR-технолога начинается с проведения исследований или комплексной экспертизы ситуации. Технология проведения исследований при операциях слияния-поглощения компаний имеет свою специфику. Как правило, рейдеры атакуют не первое встречное акционерное общество, а только то, на которое есть выход. Это может быть менеджер предприятия, группа акционеров или работников. Они являются источником первичной информации о положении дел в акционерном обществе, возможностях руководства, о «раскладе» среди акционеров. Из этой информации всех участников можно разделить на несколько групп со своей мотивацией, задачами и потребностями.

Задача исследователей в данном случае не просто собрать всю информацию, но и определить тот исследовательский инструментарий, который дает возможность работать с каждой группой.

В успешно проведенной операции по скупке акций одного Киевского института его акционеров условно можно было разделить на несколько групп. Самая многочисленная, например, сплочена вокруг генерального директора, который может быть или порядочным человеком, или честолюбивым самодуром. Но существует и значительная группа акционеров, которая состоит в оппозиции к директору и его ближайшему окружению – менеджерам. Больше всего они боятся, что директор сам скупит все акции и превратится из управляющего в собственника. Многие акционеры крайне негативно относятся к идее продажи акций. Пакет акций оппозиции приближался

к 25-30%, при этом в нее входят люди, имеющие высокий авторитет среди акционеров.

При проведении опросов среди акционеров технологи ограничены списком респондентов и лиц, причастных к процессу. Как правило, все участники хорошо знают друг друга, или, по крайней мере, наслышаны друг о друге. Информация об исследовании мгновенно распространяется, и респонденты сообща выбирают тактику ответов на вопросы, а чаще вообще стремятся избежать участия в опросах. Также, для многих акционеров начало опросов является показателем того, что на акционерное общество началась атака рейдеров. Единственное, что им не известно – это с какой стороны.

Для сбора информации среди акционеров разрабатывается легенда. «Заказчиком» опроса выступает, например, некая структура, с оригинальным названием. Изготовляются визитки, оформляются соответствующие бумаги. Что особенно важно, указываются реально существующие телефоны. Подготовленные люди ждут звонков акционеров и особенно представителей генерального директора. Это в худшем случае. В лучшем – скупщики акций могут расположиться в здании предприятия, арендуя для «своих нужд» одну из комнат.

Как и все профессионалы, рейдеры имеют свой особый язык. Термины, специальные слова – все это накладывает определенную печать на манеру вести профессиональную беседу. Специалисту очень трудно прикинуться «чайником» когда разговор идет на хорошо известную тему. В отличие от рейдеров, PR-технологи не сильно разбираются в экономических и юридических тонкостях и в процессе переговоров способны убедить оппонентов, что не имеют с рейдерами ничего общего. Пожалуй, это тот редкий случай, когда технологу почти не нужно выступать «под легендой».

Когда раздается звонок от юриста генерального директора, технологи всегда готовы на него ответить. Вначале разговора юрист уверен, что сбор информации среди акционеров – начало рейдерской атаки. Но чем дальше, тем «непрофессиональней» выглядят рейдеры, а с другой стороны юрист узнал много нового о методах социологических исследований. В конце концов, с его стороны раздается долгожданный вопрос «так вы что, действительно проводите исследования?...»

Помимо оппонентов технологи также принимают участие в переговорном процессе с «союзниками». Тут технологи выступают на своем родном поле агитации. И не важно кто перед технологом – многотысячный электорат, или несколько десятков акционеров. PR-специалист привык быстро определять мотивацию и желания контрагентов и воздействовать на них. Как ни странно, но у рейдеров не такой уж и большой арсенал аргументов. Основной метод убеждения – подкуп, а идеология опирается на теорию «рационального выбора». Поскольку рейдерам часто нужно лишь 50% акций, то и акционерам

внушается, что счастливчики успеют продать свои акции, а после скупки 50%, остальные акции станут просто бумагой. Стратегия рейдеров – это запуск лавины, снежного кома, который нужно только толкнуть, а дальше он понесется сам. Когда вокруг упорного акционера все начнут продавать акции, то и самые стойкие не выдержат.

Сложнее запускать эту лавину, когда акционеры общаются между собой, применяют различные юридические механизмы против продажи акций, отказываются даже разговаривать со скупщиками. Задача технолога в такой ситуации – это максимально разобщить акционеров, запустить информацию, что среди них есть группы, «купленные на корню», что все это, к примеру, происки директора, который сам инициировал скупку. Классическая технология «создания врага», столь хорошо известная технологам от политконсалтинга блестяще срабатывает и в данном случае. Начинает работать мотивация «от противного».

Вначале сплоченная оппозиция не имеет ни малейшего намерения продавать акции. Более того, их пугает угроза внешней скупки. Но как только удалось убедить их, что весь ажиотаж вокруг АО поднят директором, что противостоять ему можно только одним консолидированным пакетом, все они продадут свои акции. Ненависть к директору-махинатору и нежелание видеть последнего собственником предприятия, толкнут акционеров к «независимому» союзнику.

Поднаторевшие на составлении предвыборных обещаний, технологи успешно применяют свой опыт и здесь. Так, иногда акционерам важны не только сами акции, но и возможности, связанные с участием в акционерном обществе. Иногда АО предоставляет акционерам бесплатные медицинские страховки, часто по праздникам им доставляются продуктовые наборы, выдаются небольшие ссуды. В такой ситуации акционерам психологически тяжело продавать акции. Одним из решений является предоставление акционеру «золотой акции», дающей право на сохранение льгот на какой-то период. Многие акционеры психологически не готовы выйти из состава АО, и тут важно успокоить акционера, показать, что будущий собственник внимательно относится к людям.

Для акционеров-работников предприятия ключевым моментом является сохранение рабочего места. Зачастую со стороны директора идет прямой шантаж – те, кто продадут акции «на сторону» будут уволены. Такая позиция возмущает акционеров, но и останавливает их от продаж.

На акционерном собрании генеральный директор обвиняется в том, что принуждает работников продавать акции только ему и никому другому, угрожая увольнением. Неожиданно для генерального в зале оказался юрист, который объяснил акционерам, что действия директора попадают под определенные статьи закона. Прямо на

собрании начинается оформление заявлений в правоохранительные органы по факту давления на акционеров со стороны руководства предприятия. Акционеры видят, что есть пути противостояния генеральному директору.

Разработка сценария собрания акционеров и «постановка драматургии» – одна из задач технологов. PR-специалисты хорошо знают, как проводить публичные мероприятия и как формировать общественное мнение в контексте собраний. Распределение ролей, подготовка выступающих, создание групп поддержки, срыв нежелательных выступлений и наличие в зале экспертов-»толкователей» – это является полем деятельности технологов.

Иногда в противодействие сторон втягиваются СМИ. Как правило, администрация предприятия обращается к общественности с призывами сохранить предприятие и не допустить «социального взрыва». Работа со СМИ по определению является территорией PR-технолога. Часто технологи предлагают сразу начинать кампанию в СМИ с атакой на руководство предприятия. Но в операциях по слиянию-поглощению не всегда нужно привлекать внимание общественности к ситуации.

Нежелательность привлечения СМИ объясняется тем, что, во-первых, СМИ могут привлечь ненужное внимание властей, которые часто склонны к громогласным заявлениям. А во-вторых, у акционеров может возникнуть опасная иллюзия защищенности от рейдеров. В этом случае работа скупщиков может быть существенно затруднена. Акционеры откладывают принятие решения, в надежде на то, что рейдеры испугаются публичного скандала и угроза сама собой «рассеется». Исследования показывают, что подобные надежды акционеров возникают даже в том случае, когда материалы в СМИ направлены и против менеджеров предприятия. Поэтому решение технологов начать PR-кампанию в СМИ должно быть серьезно мотивировано.

Во-первых, PR необходим в случае если контрагент использует СМИ для защиты от скупки. В этом случае технологи вынуждены публиковать материалы, дискредитирующие менеджмент предприятия, вскрывающие плачевное финансовое состояние акционерного общества, и расписывающие выгоды от смены собственника. Второй случай – когда затруднен или полностью блокирован выход на акционеров, когда СМИ остаются единственным эффективным способом агитации. Известны случаи, когда компактно проживающие акционеры создавали «народные дружины», уничтожавшие агитационные материалы и пресекавшие контакты скупщиков с акционерами. В таком случае СМИ необходимы для воздействия на акционеров, чтобы последние сами искали скупщиков.

Обобщая все вышеперечисленное можно заключить, что работа PR-технолога в операциях по слиянию-поглощению сводится к следующим основным направлениям:

- проведение исследований с целью сегментирования акционеров и выявления мотивации каждой группы;
- разработка стратегии скупки и технологии влияния на акционеров;
- участие в переговорах;
- организация и проведение публичных мероприятий (от собрания акционеров до митингов);
- тренинг скупщиков акций;
- организация PR-кампании в СМИ;
- консультирование по вопросам взаимодействия с госорганами (GR).

До недавнего времени рейдеры самостоятельно осуществляли все эти работы. Но сейчас, когда противостоят им уже не просто юристы и менеджеры предприятий, а специалисты по работе с массовым сознанием, рейдеры в свою очередь также ищут союза с PR-технологами. Рейдеры часто имеют хорошее юридическое или экономическое образование, но привыкли приводить рациональные доводы. PR-технологи, напротив, хорошо знают, что решения часто принимаются иррационально и не всегда приводят к экономической выгоде, а мотивы могут быть более чем странными. Именно поэтому в последнее время все чаще возникают альянсы рейдеров с PR-специалистами для участия в проектах по слиянию-поглощению. И взаимные ограничения двух профессий в данном случае приводят к весьма действенному союзу.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.13. «Черный» PR, СМИ, привлечение западного сообщества

Сегодня нередкость вовлечение западного сообщества во внутренние конфликты российских компаний. Этот прием выгоден для российских бизнесменов, поскольку настроить западников в нужном для себя направлении не представляет особого труда. Живущие в несколько иной реальности, слабо представляющие себе реалии российской жизни (в том числе и методы ведения бизнеса), они часто неадекватно реагируют на жалобы якобы «обиженных» российских бизнесменов, принимая все за чистую монету.

Сенсационный иск подали в декабре 2000 года в нью-йоркский суд компании, подконтрольные Ж, бывшему владельцу Новокузнецкого алюминиевого завода (НкАЗ). Целью его было взыскать с компаний «Русский алюминий» и «Сибирский алюминий», а также с их

акционеров и аффилированных фирм 2,7 млрд долларов. Совладельцы «Сибала» обвинялись в рэкете, убийствах и даче взяток. Иск был настолько всеобъемлющим, что в него попал даже глава РАО «ЕЭС России» Ч, который, как утверждалось, способствовал вытеснению Ж с НкАЗа. В свою очередь российская прокуратура также через западные СМИ обвинила Ж в подготовке покушения на губернатора Кемеровской области. В итоге, Ж попросил у французских властей убежища, жалуясь, что «на родине его жизни угрожает опасность», и получил его. Французы «приютили» у себя «бедного» предпринимателя, бежавшего от правосудия.

Различные комбинации способов захвата собственности

Часто в конфликтных ситуациях используется сразу несколько способов нарушения бизнес-этики: одновременно присутствует политический аспект, «разборки» между совладельцами, ложное банкротство, черный PR и прочее. Ярким примером такого рода нарушений является конфликт банка «Российский кредит» (РК) и Лебединского ГОКа. Сначала ГОК ущемил РК в правах: провел эмиссию акций, уменьшившую пакет банка вшестеро, и сменил гендиректора.

РК в свою очередь обратился в арбитраж, и эмиссию признали незаконной. Заручившись после этого поддержкой администрации Белгородской области, банк организовал сначала психологический прессинг на комбинат: областные печать, радио и телевидение провели атаку как на ГОК, так и на его гендиректора.

Затем РК незаконно завладел контрольным пакетом акций предприятия, после чего руководство банка силовым методом заняло административное здание ГОКа. Лебединский ГОК быстро сдался даже не ожидая решения арбитражного суда, поскольку монолитная ранее команда комбината раскололась и часть ее перешла на сторону противника. РК же захватило управление комбинатом и получил реальный шанс сколотить мощнейшую «чернометаллургическую» ФПГ с вертикально интегрированным производством и отлаженной системой сбыта и экспорта.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.14. Общие правила общения с проверяющими

В основе всех действий руководителя предприятия должно быть сомнение в том, что это действительно настоящие проверяющие, а не представители, в первую очередь, каких-либо криминальных структур или недобросовестные работники соответствующих государственных служб, решившие что-то заработать на испуге коммерсанта. При этом

следует помнить, что даже настоящий проверяющий, пришедший на предприятие,– гость, а не хозяин.

Если проверяющих несколько, то общаться следует только со старшим из них, что позволит избежать «перекрестного допроса». В первую очередь необходимо потребовать у каждого проверяющего удостоверение и переписать его данные. Это производит впечатление на любого «гостя». Если проверяющие отказываются показать свои служебные удостоверения – можно вызывать милицию.

Общаться с проверяющими следует в комнате переговоров, если таковая имеется, и пресекать любые их попытки походить по предприятию.

При этом необходимо также помнить, что любой визит, любые требования разных государственных служб должны быть законными. Незаконные требования исполнению не подлежат. Выяснить это можно в первые минуты общения, задавая любое число необходимых для этого разных вопросов, которые заносятся в «Протокол официального визита» (см. приложения 4–5), являющийся, в таком случае, одним из методов, позволяющим удостовериться в законности действий проверяющих. Ведение подобного протокола – общепризнанная, не подлежащая сомнению, норма. В случае возражения по поводу ведения протокола визитерам следует порекомендовать проконсультироваться у своего начальства.

Протоколы следует подшивать в «Журнал регистрации проверок», который необходимо вести в соответствии с Указом Президента Украины № 817/98 от 23.07.1998 г. «О некоторых мерах по дерегуляции предпринимательской деятельности». Дополнительно к Протоколу официального визита целесообразно фиксировать все действия проверяющих в блокноте.

Проверяющие должны подписать Соглашение (см. прил. 6) о сохранении коммерческой тайны и конфиденциальных сведений, которые станут известны им в ходе проверки.

Если нет законных оснований для проверки, отказ на проверку оформляется письменно с приложением копии Протокола.

Важность и особенности заполнении отдельных граф Протокола официального визита

Графа 3 «Статус представляемой организации». Здесь имеется подсказка: «орган дознания или орган контроля».

Контроль за отдельными сторонами деятельности предприятия осуществляют государственная налоговая инспекция, государственная контрольно-ревизионная служба, государственные органы, на которые возложен надзор за безопасностью производства и труда, пожарной и экологической безопасностью, иные органы в соответствии с законодательством Украины.

Проверку правильности соблюдения налогового законодательства может проводить только налоговый инспектор, а не оперуполномоченный. В случае выявления правонарушений в сфере налогообложения материалы могут быть переданы в налоговую милицию. После этого, в процессе производства по делу о правонарушении, на предприятие имеет право прибыть налоговая милиция.

Налоговая милиция, ГС БЭП, подразделения БОП, СБУ являются субъектами оперативно-розыскной деятельности, органами дознания и предварительного следствия. Они не имеют права прибыть на любое предприятие, не имея для этого оснований – совершенных правонарушения или преступления.

Следует помнить, что ни одна силовая структура в Украине не является органом планового контроля.

Графа 6. «Вид проверки». В соответствии с Указом Президента Украины № 817 от 23.07.98 существуют два вида проверок: плановая и внеплановая. Любая проверка другого вида «тематическая», «оперативная», «особая» – незаконна. Плановая проверка проводится один раз в год с обязательным уведомлением о ней предприятия за 10 дней до ее начала. Внеплановая проверка должна проводиться только при наличии обстоятельств, сформулированных в упомянутом Указе Президента.

Графа 9. «Основание для визита». Эта графа, где перечислены все законодательно обусловленные основания визита, введена специально для работников правоохранительных органов. В соответствии с действующим законодательством милиции дано право осуществлять оперативно-розыскную деятельность. Однако, в этом случае должно быть заведено оперативно-розыскное дело. В противном случае все действия сотрудников правоохранительных органов, которые можно квалифицировать как оперативно-розыскные, не законны. Поэтому в протоколе необходимо указать номер оперативного дела.

Если оперативные работники отказываются указать номер этого дела, ссылаясь на то, что это служебная информация, то ни о каких оперативно-розыскных действиях на территории предприятия не может быть и речи.

Знать номер и дату заведения оперативно-розыскного дела важно, в частности, по следующей причине: В соответствии с Законом «О возмещении ущерба, причиненного гражданину незаконными действиями органов дознания, предварительного следствия, прокуратуры и суда», если в течение шести месяцев после заведения оперативно-розыскного дела не возбуждено уголовное дело, гражданин, подвергшийся необоснованному преследованию, имеет право на компенсацию материального и морального ущерба. Поэтому надо знать, когда истекли эти шесть месяцев, чтобы предъявить претензии.

Графа 10. «Статус сотрудников проверяемого предприятия в терминах УПК: обвиняемые, подозреваемые, свидетели». Это важно в случае, когда в совершении преступления или правонарушения подозреваются конкретные сотрудники. Тогда представители правоохранительных органов не имеют право перемещаться по территории фирмы, требовать какие-либо документы. Они должны работать с конкретными сотрудниками, а не с фирмой.

Графа 12. «Наличие письменного запроса о предоставления информации». Эта графа заполняеся в случае, если проверяющий принес запрос на предоставлении какой-либо информации, а проводить проверку не намерен.

Графа 17. «Подписи сторон». Подписывают Протокол проверяющие и сотрудники предприятия, исполняющие, в данном случае, роль свидетелей. Последним его подписывает директор предприятия. Ведение такого Протокола предупреждает 100% несанкционированных визитов. Как правило, если лицо, пришедшее на фирму не по служебной необходимости, а по своей инициативе, столкнувшись с необходимостью заполнения протокола, извиняется и уходит: псевдопроверяющим здесь делать нечего.

После заполнения Протокола проверяющих следует ознакомить с положением о коммерческой тайне на предприятии и попросить их заполнить два документа, являющихся приложениями 1 и 2 к Протоколу официального визита – (см. прил. 4 «Порядок передачи сведений, составляющих коммерческую тайну и конфиденциальную информацию предприятия» и прил. 5 «Соглашение о сохранении коммерческой тайны и конфиденциальной информации с посетителями предприятия»).

Оформляя резолюцию (графа 15) руководитель предприятия должен помнить что, согласно Указу Президента № 817, мотивом для недопуска к проведению проверки может стать даже отказ проверяющего расписаться в Протоколе Журнала регистрации проверок. Отказ оформляется письменно, к нему прилагается ксерокопия протокола. Отказ должен быть обоснован, например тем, что судя по заполненным графам протокола, проверка не соответствует следующим законодательным нормам...

Общие правила проведения проверки

Если проверка обоснована, то проверяющим необходимо оказать помощь в ее организации и проведении. При этом следует, по возможности, придерживаться следующих правил: 1. С проверяющими общается только один, заранее назначенный для этого специалист. 2. Проверяющие работают в отдельной комнате. 3. Все документы предоставляются проверяющим только по их письменным запросам, в которых они излагают свои требования. 4. Обеспечить и фиксировать все действия и вопросы проверяющих в дополнение к Протоколу

официального визита. 5. Не следует давать быстрых ответов на любые их вопросы. Надо думать, прежде чем отвечать на вопрос, даже если он очевиден и ответ на него однозначен. 6. Выносить за пределы офиса можно позволять только ксерокопии документов. Изъятие оригиналов документов возможно только тогда, когда они свидетельствуют о совершенном правонарушении или являются «вещественными доказательствами» по уголовному делу.

Поведение персонала при проверке

Каждый работник проверяемого предприятия должен помнить, что:

- он находится на рабочем месте и подчиняется только своему руководителю, а не проверяющим;
- без разрешения директора он не имеет права отвечать на вопросы проверяющих и не несет никакой юридической ответственности за молчание;
- ничего не знает и не уполномочен что-либо решать;
- у рядового сотрудника нет и не может быть ключей от производственных помещений, складов и др.;
- рядовой сотрудник не знает и не должен знать, где в данный момент находятся директор и главный бухгалтер;
- самое безопасное – просто молчать.

Каждый сотрудник должен руководствоваться следующими правилами:

♦ если он заметил малейший интерес к фирме со стороны криминальных, контролирующих или правоохранительных структур, он обязан поставить в известность руководство фирмы;

♦ переписать данные из удостоверения личности контролера или милиционера, который к нему обратился;

♦ вежливо направить проверяющих к директору, ссылаясь на коммерческую тайну;

♦ не покидать рабочее место без разрешения директора;

♦ ничего не подписывать;

♦ не открывать помещения и склады;

♦ не поддаваться на уговоры и угрозы;

♦ если сотрудника пытаются силой увести куда-либо, он должен потребовать оформления протокола задержания. Имеет полное право звонить директору и адвокату фирмы;

♦ если сотрудники правоохранительных органов настаивают на вторжении, работники предприятия не должны оказывать силового сопротивления, но и не должны пособничать проверяющим. Ломать замки пришедшие должны самостоятельно, изымать документы – своими руками.

Взаимодействие с налоговой милицией

Налоговой милиции даны большие права, но и они ограничены. Задачи налоговой милиции определены Законами Украины «О государственной налоговой службе в Укране» и «Об оперативно-розыскной деятельности».

Для предупреждения самоуправста налоговой милиции необходимо придерживаться следующих правил:

1. Потребовать у визитеров документы и переписать их данные. Если милиционеры отказываются показывать свои документы и направление на проверку, – их визит незаконен, со всеми вытекающими отсюда последствиями.

2. Не следует торопится выполнять требования налоговых милиционеров. Необходимо помнить, что они имеют полномочия только на проведение внеплановых проверок по официально зарегистрированным конкретным фактам преступлений и правонарушений. А для осуществления этих проверок, исходя из п. 2 Закона Украины «О государственной налоговой службе», они должны иметь заведенное оперативно-розыскное либо возбужденное уголовное дело.

Представители налоговой милиции обязаны назвать номер и дату заведения оперативно-розыскного либо уголовного дела, если они ссылаются на проведение оперативно-розыскных действий. Однако, они этого могут не сделать. Все дело в том, что принцип оперативно-розыскной деятельности предполагает его проведение втайне от субъекта, т. е. субъект не должен даже знать об этом. Следовательно, визит на предприятие милиционеров под предлогом оперативно-розыскных мероприятий – нонсенс. Они тем самым рассекречивают служебную информацию.

Дознание и предварительное следствие налоговой милицией проводятся только с уведомлением прокурора. Их права ограничены пределами компетенции и границами полномочий. Необходимо чаще задавать вопрос «А в рамках каких полномочий?».

3. После этого целесообразно перезвонить и уточнить полученные сведения у непосредственного их начальника. Необходимо фиксировать все действия работников милиции и демонстративно записывать их в коком-либо журнале или тетради.

4. Незаконные требования следует игнорировать и не стесняться писать жалобы. Например, на предприятие пожаловали милиционеры с удостоверением на проверку, но указанная в нем цель визита – «инвентаризация склада» – незаконна. В таком случае их не следует допускать на предприятие, а позвонить по «02» и сообщить о случившимся. Это сообщение в милиции будет зафиксировано на пленку и в дальнейшем послужит доказательством безосновательного их вторжения на предприятие. Визитерам, если они настаивают на «инвентаризации», необходимо дать возможность самим взламывать

двери и замки. Неизвестно, как они после этого поведут себя. Но после этого обязательно следует написать жалобу прокурору.

Если они опечатали офисные помещения и склады и составили соответствующий акт, обязывающий сохранить печати, не следует подписывать никаких документов. После их ухода помещения можно вскрывать, так как никакой ответственности за это не придусмотрено. Кто вскрыл помещения – не известно.

5. Не следует добровольно становиться жертвой. При устных и письменных приглашениях в налоговую милицию следует руководствоваться принципом целесообразности. Можно придумать сотни причин по которым в назначенный час и день руководитель предприятия не может посетить это ведомство. На все письменные приглашения и запросы следует отвечать письменно, по возможности, кратко и по существу заданных вопросов.

Если требования в письмах районной налоговой милиции не правомерны, необходимо писать жалобу начальнику городской инспекции.

Если не правомерные действия «проверяющих» подтверждены документально и дело передано в суд, то не следует идти на компромиссы, когда должностные лица налоговой милиции убеждают предпринимателя прекратить свои тяжбы с ними, а они взамен прекратят преследования. Следует помнить, что два раза подать в суд один иск не имеет права никто.

Заблокирован счет в банке

Следует обращайться с иском в хозяйственный суд и с жалобой на действия налоговиков в прокуратуру, если имеется уверенность в том, что счет заблокирован незаконно. Для этого необходимо четко знать, в каких случаях налоговые органы мо гут заблокировать счет любого предприятия (см. Закон Украины «О государственной налоговой службе» и Положение об остановке операций на счетах в учреждениях банков (№ 191 от 23 апреля 1998 г.). Если распоряжение о блокировке счета подписано начальником налоговой милиции, то необходимо немедленно писать жалобу в прокуратуру, так как распоряжение о блокировке счета принимается начальником налоговой службы. Приостановку операций на счете в жалобах следует квалифицировать как противодействие занятию законной предпринимательской деятельностью.

Милиционеры пришли домой к предпринимателю

Не следует открывать и отзываться, если нет намерения с ними общаться.

Общаться следует через дверь.

Не рекомендуется впускать их, необходимо помнить, что без согласия хозяина милиционеры не имеют права войти в квартиру.

Следует потребовать у пришедших (если все же открыли дверь) служебные удостоверения и переписать их данные – необходимо знать с кем имеешь дело.

Надо позвонить соседям и общаться с милиционерами в их присутствии – свидетели не помешают.

Отвечать нужно только на те вопросы, на которые хозяин сочтет нужным – это добровольное начало.

Если в адрес предпринимателя последуют угрозы неприятностями, следует сразу предупредить их, что он обратится с жалобой к прокурору на превышение ими должностных полномочий или за злоупотребление властью.

Если в результате «переговоров» предпринимателя вызывают на беседу в милицию, то он имеет право на подобный вызов не являться, и никакой ответственности за это нести не будет, если вызов не относится к конкретному уголовному делу. «Вызов на беседу» по поводу уголовного дела, даже если он сопровождается каким-нибудь документом (например, повесткой, где указывается цель вызова – беседа, опрос и т. п., но не допрос), не является обязательным, и, соответственно, неявка по такому вызову не влечет никакой ответственности.

Каждый обязан явиться в милицию в назначенное время, если вызов связан с конкретным уголовным делом, а вызываемого хотят допросить в качестве свидетеля. Но прежде ему должны вручить официальную повестку, лично и под расписку.

Если гражданина задержали

Прежде всего необходимо взять себя в руки и успокоится.

Потребовать, чтобы его родственники были немедленно уведомлены о задержании. Пока не будет выполнено это требование, не следует отвечать ни на какие их вопросы и не подписывать никаких документов.

Необходимо требовать адвоката до первого допроса. Каждый задержанный имеет право увидеться со своим защитником и поговорить с ним «с глазу на глаз».

Нужно знать, что с момента задержания гражданин – подозреваемый. Следовательно, он имеет право молчать, и никто не может принудить его давать показания. При этом, без санкции прокурора (в рамках расследования уголовного дела), его могут задержать на 72 часа, при административном задержании – на 3 часа. Поэтому надо требовать, чтобы сразу же составлялся протокол о задержании – отсчет времени задержания начинается с момента его составления.

В протоколе должно быть указано время его составления – обязательно.

Допрос и обыск

На допросе целесообразно потребовать у следователя удостоверение личности и переписать его данные в свой блокнот.

Необходимо следить за тем, чтобы допрашивающий заполнял все графы протокола, особенно те, где указывается, кто осуществляет допрос.

Надо требовать, чтобы следователь занес в протокол всех присутствующих. В противном случае следует настаивать, чтобы они не присутствовали при допросе.

Следует помнить, что Конституция гарантирует защиту от уголовного преследования за отказ от дачи показаний относительно себя лично, членов семьи и близких родственников допрашиваемого.

В ходе допроса необходимо следить за тем, чтобы следователь фиксировал все свои вопросы и все ваши ответы в протоколе– незаписанный вопрос считается незаданным. Каждый гражданин имеет право собственноручно записывать свои показания. Если по ходу допроса возникли претензии к следователю, надо требовать внесения их в протокол.

После окончания допроса следует внимательно прочитать протокол, указать на неточности и потребовать их исправления – это тот случай, когда каждая запятая играет роль.

В ходе обыска, прежде всего, следует удостовериться в полномочиях пришедших. Для этого надо потребовать и переписать их удостоверения личности. Необходимо потребовать постановление на обыск. При этом надо обратить внимание на правый верхний угол постановления – там должна быть санкция прокурора. Отсутствие санкции прокурора свидетельствует о том, что:

а) Обыск незаконен. Тогда надо потребовать, чтобы понятые письменно засвидетельствовали этот факт, а этот протест был занесен в протокол обыска.

б) Обыск законен без санкции прокурора лишь в случаях, не терпящих отлагательств. Но тогда в постановлении на обыск указываются обоснования его проведения без санкции прокурора, а прокурор в течение суток должен быть извещен о происшедшем.

При обыске должны присутствовать не менее двух понятых. Сотрудники милиции не могут быть понятыми.

Необходимо следить, чтобы производящие обыск находились в одной комнате – не следует допускать, чтобы оперативник уходил в другую комнату без хозяина и без понятого. Обыск должен производиться в дневное время.

В протокол должны быть внесены все изымаемые предметы. По окончании обыска копия протокола и опись изъятого имущества должны быть вручены «виновнику».

ГАИ пытается изъять груз

Если остановлен автомобиль с грузом без товарно-транспортной накладной, необходимо настаивать на составлении протокола об административном правонарушении в соответствии со ст.126 КоАП, которая предусматривает только штраф, но никак не изъятие груза и задержание его владельца.

Если автомобиль все-таки пытаются задержать необходимо требовать составления протокола о задержании и об изъятии груза. В дальнейшем этот протокол позволит оспорить действия сотрудников ГАИ.

Если задерживают груз и водителя, ссылаясь на оперативную информацию «о поисках украденного товара» необходимо требовать составления протокола о задержании водителя и груза.

Надо требовать ознакомления с оперативно-розыскным делом, на которое ссылаются сотрудники ГАИ.

Если водитель является частным предпринимателем и не имеет сопроводительных документов на груз, сотрудника ГАИ следует предупредить, что перевозимый товар приобретен для себя и потребовать составления протокола о задержании «товаров для себя», если он продолжает настаивать на задержании груза.

Свое несогласие с действиями работника ГАИ следует изложить в протоколе задержания, ссылаясь при этом на нормы закона, в соответствии с которыми задержанный действует как частный предприниматель.

Коммерческая тайна

Для того, чтобы на предприятии заработал механизм защиты коммерческой тайны необходимо реализовать следующие мероприятия:

♦ разработать Положение о коммерческой тайне и конфиденциальной информации и правила их сохранения, утвердить его и ввести в действие приказом по предприятию. Как приложение к этому Положению должен быть разработан, утвержден и введен в действие аналогичным приказом Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну. В этот перечень желательно включить как можно больше сведений о предприятии;

♦ ознакомить сотрудников предприятия с этим перечнем и предупредить их об ответственности за разглашение коммерческой тайны и конфиденциальных сведений;

♦ организовать на предприятии систему пропускного режима, исключающую свободный проход на территорию посторонних;

♦ оборудовать комнату переговоров, с минимумом мебели, но оснащенную аудио, видеоаппаратурой, и все переговоры вести только в ней;

♦ пользоваться возможностями архивного хранения документов и выдавать их только по письменным запросам и в сроки, оговоренные в Законе «Об информации»;

♦ общаться с проверяющими письменно;

♦ требовать от проверяющих подписания Соглашения о сохранении коммерческой тайны и конфиденциальной информации и об ответственности за их разглашение;

♦ следить, чтобы с проверяющими общался заранее назначенный для этого работник – остальным сотрудникам общение с проверяющими должно быть запрещено.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.15. Охрана коммерческой тайны

В последнее время в большинстве стран мира рост преступности поставлен на второе-третье место в числе многих социально-экономических проблем. Усилий государственных правоохранительных органов оказывается недостаточно для решения этой проблемы. Поэтому возникает необходимость самим заботится о личной безопасности. Особенно это относится к сфере коммерческой деятельности юридических и физических лиц.

Практика последних лет показала, что в Украине негосударственные организации и предприятия, как правило, охраняются негосударственными охранными структурами.

В Украине ежегодно фиксируется несколько сот тысяч преступлений, из которых значительная часть остается не раскрытыми. Многие из этих преступлений совершаются представителями государственных контролирующих структур – налоговиками и работниками соответствующих силовых служб. Ниже рассмотрены вопросы, связанные с предупреждением подобных случаев. Отдельные положения законодательных актов и нормативно-правовых документов, которые упоминаются ниже, приведены в разных пунктах настоящего раздела.

Коммерческий промышленный шпионаж зародился еще в глубокой древности и существовал на протяжении всей истории человечества.

Экономическая ситуация в Украине, связанная с переходом к рыночным отношениям, вынуждает в значительной мере расширить обмен информацией между предприятиями внутри государства. Постепенно они втягиваются в конкуренцию, к которой большинство из них не подготовлены ни психологически, ни экономически. В такой обстановке существовавшая ранее открытость, проявлявшаяся а различных формах (чаще всего – обмен «передовым опытом» хозяйствования), оказывается не только неразумной, но и экономически

опасной. Секретность в условиях рыночных отношений в обществе обеспечивает производителю добросовестную конкуренцию, результат которой – повышение качества продукции, снижение цен на производимые товары, предоставление различных льгот потребителю, создание новых видов и услуг с использованием достижений научно-технической революции, развития послепродажного обслуживания и другое. Недобросовестная конкуренция приводит к противоположному результату и поэтому а период становления рынка представляет собой серьезную угрозу этому процессу.

К формам недобросовестной конкуренции относятся различные посягательства на права конкурентов: скрытое использование торговой марки, подделка продукции конкурента, подкуп и шантаж, обманная реклама и др. Среди них важное место занимает такая опасная форма, как раскрытие производственных и коммерческих секретов, то есть промышленный шпионаж, а также основанное на этом несанкционированное воспроизведение продукции конкурента.

В последнее время стало массовым явлением заимствование интеллектуальной и промышленной собственности, когда сотрудники одного предприятия, являясь одновременно и членами других фирм, еспользуют методики и программы, знания и технологии, разработанные на первом предприятии и являющиеся его ентеллектуальным капиталом.

К этому следует добавить целенаправленные действия по сманиванию или подкупу рабочих и служащих предприятия-конкурента, чтобы завладеть секретами их коммерческой и производственной деятельности.

Другой – внешний аспект – связан с расширением внешне-экономических связей, что характеризуется, во-первых, созданием совместных предприятий с участием иностранного капитала, а, во-вторых, выходом юридических лиц на прямые торгово-экономические контакты с другими странами.

Образование СП предполагает, как правило, передачу зарубежным партнерам своих технологий и управленческого опыта, которые часто подчеркивают, что «технология – это ценный актив, требующий должной охраны». Однако, наши предприниматели не всегда это осознают в полной мере.

В практике создания СП на территории Украины часты случаи, когда представители зарубежных компаний в ходе переговоров ставят вопрос о том, каким образом у нас, где законодательством предусмотрена охрана лишь государственных секретов, будут защищаться секреты их фирмы. Зарубежных партнеров все больше тревожит отсутствие правовых гарантий для защиты коммерческих секретов и соответствующих организационных структур, которые могли бы решать задачи такой защиты.

Иностранные фирмы часто включают в свои делегации, выезжающие в Украину, представителей собственных служб безопасности, которые на переговорах ставят вопросы ее обеспечения, а наша сторона оказывается в затруднении.

Но в коммерческих отношениях с фирмами других государств имеется и вторая проблема защиты производственных секретов. Это – стремление западных партнеров незаконным путем получить закрытую информацию, представляющую для них экономический интерес. Следовательно, обеспечение экономической безопасности любого юридического лица в условиях рыночной экономики, существования различных форм собственности и конкуренции настоятельно требует защиты коммерческой тайны.

В ведущих капиталистических странах – США, ФРГ, Японии – защита коммерческой тайны реализуется системой промышленной адакватности, которая базируется на соответствующем правовом обеспечении. Важно отметить, что основную роль в обеспечении сохранности коммерческой тайны играют сами фирмы, а не государственные органы.

Соединенные Штаты Америки, например, не имеют национального закона об охране коммерческих секретов или, по принятой в США терминологии, «фирменных секретов», «секретов производства». Попытку принять такой закон в 1969 году Конгресс США оставил, так как американским юристам не удалось дать исчерпывающее определение термину «секреты производства» (хотя такие законы существуют в 22 штатах в рамках местного законодательства). При этом судами не принимаются иски, связанные с утратой «секретов производства», если установлено, что фирмой не были приняты необходимые меры по сохранности подобной информации.

Понятие «секреты производства» в юридической практике США охватывает незащищенные правом или патентом, но охраняемые фирмой технические, технологические, организационные и административные достижения, обеспечивающие ее преимущества в конкурентной борьбе. В законодательстве отдельных штатов США содержится понятие торговых секретов как сведений о способах, образцах, машинах или процессах производства, которые, будучи использованы в бизнесе, могут дать их владельцу преимущества над конкурентами.

В Германии действует закон о недобросовестной конкуренции, в котором выделяются два вида тайн – производственная и коммерческая. Данный закон устанавливает уголовную ответственность (тюремное заключение сроком до 3 лет) за следующие виды посягательств: сообщение коммерческой или производственной тайны посторонним лицам; выведывание коммерческой и производственной тайны.

К производственной тайне могут относиться сведения организационного и технического характера, которые касаются способа производства, технологии, организации труда, а также технические открытия, изобретения либо сведения о характере и целях исследовательских работ и др. Коммерческой тайной, в отличие от производственной, являются сведения, относящиеся к торговым отношениям фирм: организация и размеры оборота; состояние рынков сбыта; сведения о поставщиках и потребителях; сведения о банковских операциях и т. д.

В Японии уголовным законодательством вообще не предусмотрена ответственность за разглашение коммерческой тайны, а также нет и других нормативных актов, предусматривающих какую-либо ответственность за разглашение таких сведений.

На департаменты кадров, имеющиеся в каждой японской фирме, возлагается контроль за неукоснительным соблюдением разрабатываемых фирмами для своих служащих кодексов, где предусмотрены правила соблюдения режима секретности. В них содержатся статьи:

♦ запрещающие передавать посторонним лицам сведения, содержащие коммерческую тайну;

♦ заключать сделки, подрывающие доверие к компании со стороны клиентов;

♦ давать и получать взятки – умышленно наносить экономический ущерб;

♦ устраиваться без санкции руководства на работу по совместительству, что может привести к невольной выдаче внутрифирменных секретов.

В некоторых странах, например Китае, где раньше этим вопросам не уделялось должного внимания, в последнее время они решаются кардинально. Опыт частных служб безопасности, действующих на Западе, после тщательного изучения в КНР был учтен при принятии в 1985 году решения о создании коммерческих служб безопасности, не входящих в структуру государственных правоохранительных органов. Первые коммерческие службы безопасности в Китае возникли там, где наиболее активно использовались новые формы хозяйствования. В течение трех лет апробировались методы работы, комплектования и финансирования этих служб, а в июле 1988 года, обобщив результаты первых лет работы, было подготовлено Положение о коммерческих службах безопасности, которые утвердил Госсовет КНР.

В соответствии с Положением коммерческие службы безопасности являются хозрасчетными организациями. Определенные виды работ и услуг они выполняют согласно контрактам, заключенным с госучреждениями, кооперативами, частными предприятиями, а также

предприятиями, основанными на смешанном китайском и иностранном капиталах.

В России одна из первых известных попыток дать систематизированную информацию по проблеме коммерческой тайны была предпринята В. Розенбергом. В 1910 году в Санкт-Петербурге вышла его книга «Промысловая тайна».

Абсолютного сохранения тайн частных лиц, как отмечает автор, не существует ни в одном государстве, но и не всякое их нарушение безразлично с юридической точки зрения. Необходимы два условия, при наличии которых посягательство на тайну является правонарушением: целью деяния является намерение оскорбить чью-либо честь и противозаконный способ проникновения в тайну (например, вскрытие чужого письма).

Однако, при столкновении частных интересов с общественными и государственными первые подчиняются вторым. Поэтому сохранение профессиональной тайны обязательно, пока этот принцип не сталкивается с интересами правосудия, общественной безопасности, требованиями риска. В дальнейшем изложении автор объединяет в понятии промысловая тайна тайну промышленную или фабричную и коммерческую, т. е. тайну торговую.

Книга знакомит читателя с тайной «торговых книг». Их ведение получило начало в античном мире и до сих пор является обязанностью банкиров, торговцев и промышленников, считает автор, а их тайна является разновидностью промысловой тайны. Обязанность содержать торговые книги, где отражалась вся деятельность и материальное положение ее хозяина, подкреплялось гарантированием их тайны в законе. Если хранение промысловых тайн сводилось к уголовному преследованию их нарушителей или их гражданско-правовой ответственности, то в сохранении тайны книг законодатель устанавливал исчерпывающий перечень случаев, когда их хозяин должен полностью или частично открыть их «постороннему взору». Определенные в законе случаи исчерпываются требованиями двух интересов – отправления правосудия и фискальными соображениями. Только в этих случаях возможно отступление от принципа «нерушимой тайны» торговых книг. Требование о предоставлении информации из этой книги могло быть обосновано только тогда, когда решались дела о насле довании, общности имущества, прекращении товарищества или наступлении несостоятельности.

Производственной тайной автор считает привнесение чего-либо нового в процесс создания благ, а торговой тайной – элементы индивидуальности, исключительности (например, знание мест закупки товаров, списки покупателей и т. д.). Предметом коммерческой тайны могут быть все свойственные данному предприятию особенности, индивидуальные детали его коммерческой деятельности. Субъективной

стороной промысловой тайны является воля собственника промышленно-торгового предприятия, направленная на сохранение секрета.

Охранение тайны есть охранение права собственности на нематериальные блага, разглашение – нарушение этого права. Разглашение секрета является неправомерным вторжением в сферу чужого индивидуального труда и нарушение прав личности. Отсюда и правовая реакция против нарушителя. Теория индивидуальных прав личности, как отмечает автор, была обоснована английским юристом Блэкстоном и получила развитие в трудах Колера и Гирке. Ее придерживается большинство специалистов, рассматривавших тему о защите промысловой тайны, таких, как Фридлендер, Розенталь, Лобе, Келлер и др. По их учению каждый человек имеет право личности и индивидуального ее проявления, поэтому продукты его физических и духовных сил должны быть закреплены за ним в праве.

Деятельность промышленника направлена на приобретение возможно большей клиентуры с целью улучшения экономического и социального положения. Средством достижения цели является творческий труд, который носит индивидуальный характер. Раскрытие секрета, составляющего результат такого труда, есть нарушение прав личности. Равным образом проявление индивидуальных свойств деятельности предприятия могут быть объектом правовой защиты.

По французскому законодательству за разглашение фабричного секрета предусмотрены два наказания. Первое, за разглашение секрета иностранцам предусматривает тюремное заключение от 2 до 5 лет и штраф 500–20000 франков. Второе, за разглашение секретов своим гражданам, предусматривает тюремное заключение от 3 месяцев до 2 лет и штраф до 200 франков. Максимальное наказание предусматривалось за разглашение секретов правительственных предприятий. Здесь под фабричным секретом понимался не только предмет патента, но и всякая особенность производства. Для наличности преступления требовалось «сообщение его третьему лицу с намерением причинить ущерб патрону».

Знаменательным событием в истории европейского законодательства по рассматриваемой проблеме был германский закон 27 мая 1896 года о недобросовестной конкуренции. Он охватывает защиту промысловой тайны в полном объеме как тайны промышленной и коммерческой, рассматривая ее нарушение как форму недобросовестной конкуренции. Для совершения преступления достаточно сообщения тайны одному лицу и один раз вне зависимости, работает ли оно на предприятии или является посторонним. Сообщение может быть в устной, письменной форме или путем упущения обязанности по охранению секрета. Сообщение секрета должно быть умышленным: в целях конкуренции или чтобы причинить

ущерб патрону – обладателю тайны. Лицо, виновное в оглашении промысловой тайны, подвергалось тюремному заключению до 1 года и штрафу до 5 тыс. марок – меры охранительные. В качестве мер восстановительных применялись другие наказания и гражданские иски об убытках. В борьбе с недобросовестной конкуренцией принимаются, главным образом, меры воздействия, свойственные гражданскому праву – исковая охрана, а в защите промысловой тайны предпочтение отдается уголовной ответственности.

Таким образом, розглашение тайны является одним из проявлений недобросовестной конкуренции, и ответственность за это может нести всякий, а не только служащий предприятия. Наказуемость за розглашение тайны допустима, если доказано:

1) проникновение в чужую тайну противоправными средствами;

2) нарушение обязательства охранять эту тайну. Действие должно быть намеренным, определенным и заключаться в желании:

Ё извлечь выгоду;

Ё причинить вред тому, чья тайна розглашена или использована.

Этими двумя намерениями определяется цель – вступить в недобросовестную конкуренцию с предприятием, чья тайна похищена.

Автор полагает, что за пределами службы на предприятии охрана промысловой тайны мыслима лишь договорным путем.

Резюмируя сказанное, автор делает вывод, что из всех видов промысловой тайны только тайна процессов производства (фабричная тайна) имеет будущее. Тайна коммерческая лишена широкого развития в будущем. Она, скорее, обращена в прошлое. Вся торговля стремится, скорее, к гласности, нежели способствует укреплению идеи коммерческой тайны.

В 1969 году в Париже вышла книга Жака Бержье «Промышленный шпионаж». Автор считает, что промышленный шпионаж древнее военного (его доисторическим истокам посвящена целая глава), но наиболее органично он вписался в логику современной научно-технической революции. В перечень объектов промышленного шпионажа Бержье включает: «слияния, концентрации, увеличение капитала, новые научные открытия, рекламные планы, проекты выпуска новых изделий, учреждение филиалов за границей». Современный промышленный шпионаж предполагает использование «новейших достижений электроники, непосредственное тайное наблюдение, кражи со взломом и шантаж. Речь идет о настоящей тайной войне», – полагает автор. По его мнению, «в настоящем, как и в будущем, промышленный шпионаж все более развивается и будет развиваться».

Сам автор, специалист научной разведки, приводит многочисленные выдержки из американских журналов за 1968 год, где промышленный шпионаж характеризуется как «самая большая

опасность для промышленности», «непосредственная угроза научно-исследовательской работе», констатируется нарастание его интенсивности и применение все новых методов как, например, хищение секретной информации из блоков памяти ЭВМ.

При подготовке книги автор использовал, главным образом, материалы судебных процессов и отчеты по делам промышленного шпионажа, результаты доверительных бесед с людьми, охраняющими секреты, и лицами, обвиненными в промышленном шпионаже.

Рождение патента на изобраетение в 1791 году автор считает окончанием периода «кустарного шпионажа». Вступивший в XIX век промышленный шпионаж «превратился в важный фактор промышленной революции и политики, который официально поощряется промышленниками и государством». Автор утверждает, что существуют международные организации промышленного шпионажа, как, например, «Спайз инкорпорейтед», которая работает не только на промышленников, но и на различных гангстеров. По мнению автора, диапазон современного промышленного шпионажа безграничен, и он будет находить все более широкое применение в науке, технике, экономике. Он ведется на всех уровнях: государствами, международными организациями, отдельными лицами. Средства, используемые для промышленного шпионажа в США, составляют 1 млрд. долларов в год.

Ж. Бержье призывает к определению пределов промышленного шпионажа. Суд и наказание по закону – «единственное средство предупреждения шпионажа». Защита от шпионажа является делом официальной и частной полиции.

Значительное внимание этому вопросу уделяется в Белоруси. Например, Совет Министров Республики Беларусь утвердил Положение о коммерческой тайне. До сих пор это понятие каждый трактовал по-своему, что порождало немало спорных ситуаций и конфликтов в деловой среде. Государственным органам Республики Беларусь, наделенными контролирующими функциями, оставлено право в пределах своей компетенции знакомиться с информацией, составляющей коммерческую тайну субъекта хозяйствования.

В бывшем СССР, с целью использования зарубежного опыта к защите коммерческой тайны были привлечены торговые представительства в США, Финляндии, ФРГ, Англии, Швеции, Швейцарии, других странах.

В России в разработке проблемы «коммерческая тайна» приняли участие крупные хозяйственные руководители, ведущие ученые и специалисты 15 министерств и ведомств. В бывшем СССР впервые введено и юридически закреплено понятие «коммерческая тайна» в законе «О предприятиях».

В Украине также проведена большая работа в этом направлении. Для надежной защиты прав предпринимателей в условиях рыночной экономики созданы nпециальные негосударственные службы по защите коммерческой тайны, противодействию недобросовестной конкуренции и промышленному шпионажу. Во всех промышленно развитых странах созданы специальные структуры, которые организуют эту работу. Сегодня нет необходимого количества подготовленных кадров, способных решать весь комплекс проблем в сфере охраны коммерческой тайны и обеспечения безопасности частного бизнеса.

Не должно быть волюнтаризма и произвола при введении режимов секретности. Советская практика показывает, что любой товар можно объявить стратегическим и запретить продажу. На Западе существуют организации, например ЕОКОМ, которые четко обозначают стратегические интересы, на основании законов и соглашений, регулируя экспорт в страны, которые являются потенциальными противниками. У нас делается то же самое, но элементами агрессивного валюнтаризма, в обстановке строгой секретности, которая используется для политических интриг.

Пока право вводить режимы секретности имеются только у государства и есть обязанности у предприятия секретитъ свою продукцию по соответствующим перечням бывшего Совета Ми нистров СССР, но эти перечни настолько обширны, что позволяют засекретить все, что угодно.

Засекречивание информации – исключительная мера. Вводя режим секретности, фактически выводится из обращения коммерческая информация, которую можно выгодно продать и причинить предприятию ущерб в размере упущенной выгоды, ограничиваются в правах работники предприятия, которые по режимным соображениям не могут свободно менять место работы (например, поехать за границу). То есть, засекречивание – услуга, причем очень дорогостоящая.

9 августа 1993 г. Премьер-министром Украины подписано постановление Кабинета Министров № 611 «О перечне сведений, которые не составляют коммерческой тайны». Установлено, что коммерческую тайну не составляют:

♦ учредительные документы, документы, которые позволяют заниматься предпринимательской или хозяйственной деятельностью и ее отдельными видами;

♦ информация по всем установленным формам государственной отчетности;

♦ данные, необходимые для проведения начисления и уплаты налогов и других обязательных платежей;

♦ документы про уплату налогов и обязательных платежей; документы о платежеспособности;

♦ сведения об участии должностных лиц предприятий в кооперативах, малых предприятиях, союзах, объединениях и других организациях, которые занимаются предпринимательской деятельностью; сведения, которые в соответствии с действующим законодательством подлежат оглашению.

Предприятия обязаны подавать перечисленные в этом постановлении сведения органам государственной исполнительной власти, контролирующим и правоохранительным органам, другим юридическим лицам в соответствии с действующим законодательством, по их требованию.

Таким образом, в перечень открытых сведений, помимо никогда не «закрывавшихся» источников, включены практически все документы о деятельности коммерческой фирмы.

Решение всего комплекса рассмотренных выше проблем возможно только после принятия необходимой системы соответствующих законов и создания в Украине специальных структур, которые могли бы заняться решением проблем защиты экономических интересов разных фирм.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.16. Рейдеры начинают захват компаний со сбора информации

Информация всегда была наиболее эффективным средством бизнеса. Используя сведения о конкуренте, можно не просто получить огромные преимущества, но в ряде случаев заморозить и даже уничтожить его бизнес. Информацию можно получить как законными методами, так и купить у организаций, близких к государственным силовым структурам. При этом желательно получить документы, которые в последствии можно использовать в качестве письменных доказательств.

Существуют способы, позволяющие на законном основании получить полную и конкретную информацию об организации, от которых защитится невозможно, но свести к минимуму можно. Поэтому надо четко понимать из каких источников информация о компании может быть собрана и учитывать это при осуществлении своей деятельности.

Рейдеры ищут разную информацию как о самой организации, так и о первых лицах компании.

Тип собираемой информации:

- основные акционеры;
- менеджмент;
- неформальные лидеры;
- активы;

• партнеры;
• контрагенты;
• административный ресурс;
• корпоративная структура;
• сделки компании;
• история приватизации компании;
• учредительные документы;
• регламенты и положения;
• сделки с акциями;
• обстоятельства проведения дополнительных эмиссий;
• решения органов управления;
• процедурные и иные вопросы.

Располагая этой информацией, открываются большие возможности по захвату выбранной компании-жертвы. Особенно если она уже занимает часть нужного рынка.

Способы получения информации

Первым способом сбора информации является подача запросов в органы государственной власти, которые обязаны вести информационные реестры. Обычно такие реестры носят открытый характер. Но в ряде случаев компания может получить данные только сама о себе. Правда необходимо заметить, что при подаче запроса требуется заявление о выдачи информации, на котором находится подпись директора и печать. Но сверять подпись государственному органу не с чем, а любую печать делают по оттиску за один час. Так что запрет на получение информации о другой организации можно легко обойти, хоть и не совсем законным способом.

Среди государственных органов, чьи реестры доступны, наиболее ценны следующие:

Налоговые органы

Так информацию о любом юридическом лице можно запросить из налогового органа. Сведения и документы в Едином государственном реестре юридических лиц являются открытыми и общедоступными. При этом не выдаются только сведения о номере, дате выдачи и об органе, выдавшем паспорт, а также сведения о банковских счетах юридических лиц.

Выдаваться из реестра могут как выписки, так и копии соответствующих документов.

В реестре содержатся следующие сведения:

♦ наименование;
♦ адрес;
♦ учредители (участники) юридического лица;
♦ учредительные документы;
♦ размер уставного капитала;

♦ фамилия, имя, отчество и должность лица директора, а также паспортные данные такого лица;

♦ лицензии, полученные юридическим лицом;

♦ филиалы и представительства;

♦ дата постановки на учет;

♦ коды по ОКВЭД;

♦ номер и дата регистрации юридического лица в качестве страхователя:

♦ о территориальном органе Пенсионного фонда;

♦ об исполнительном органе Фонда социального страхования;

♦ о территориальном фонде обязательного медицинского страхования;

♦ о банковских счетах.

Госрегистрация прав на недвижимость

Орган, осуществляющий государственную регистрацию прав на недвижимость, обязан предоставлять информацию о произведенной регистрации и зарегистрированных правах любому лицу. Такая информация предоставляется в любом органе, осуществляющем регистрацию недвижимости, независимо от места совершения регистрации. Этот орган обязан предоставлять сведения, содержащиеся в Едином государственном реестре прав, о любом объекте недвижимости.

Выписки из Единого государственного реестра прав содержат:

• описание объекта недвижимости;

• зарегистрированные права на него;

• ограничения (обременения) прав;

• сведения о существующих на момент выдачи выписки правопритязаниях и заявленных в судебном порядке правах требования в отношении данного объекта недвижимости.

Также существует множество реестров, которые носят отраслевой характер: реестр по кредитным учреждениям, по предприятиям розничной торговли, организациям работающим в сфере ценных бумаг и т.д.

Если, например, предприятие осуществляет внешнеэкономическую деятельность, то информация о ней содержится еще у таможенных органов.

Таможенные органы

Доступ к имеющейся у таможенных органов документированной информации могут получить любые организации, но лишь в отношении себя.

Таможенные органы накапливают информацию, включающую следующие сведения:

♦ об учредителях организации;

♦ о государственной регистрации юридического лица;
♦ о составе имущества;
♦ об открытых банковских счетах;
♦ о деятельности в сфере ВЭД;
♦ о местонахождении организации;
♦ о постановке на учет в налоговом органе;
♦ о платежеспособности лиц, включенных в реестры и осуществляющих деятельность в области таможенного дела.

Другим способом получения необходимой информации является возможность подачи запроса от миноритарного акционера.

Как правило, такие акционеры пассивны в деятельности общества, так как влиять на саму работу организации они не могут, а вот получить документы общества они вправе потребовать. Также требовать предоставления документов могут не сами акционеры, а их представители по доверенности. Таким образом, круг возможностей воспользоваться данным способом существенно расширяется.

Так, акционер может узнать сведения из реестра акционеров, имена владельцев акций, число акций у них, а также данные об эмитенте, его учредителях, о размере уставного капитала общества. Все это можно затребовать у реестродержателя, владея пакетом всего лишь от 1 % акций.

Общество обязано обеспечить акционерам доступ к следующим документам:

- договор о создании общества;
- устав общества;
- документ о государственной регистрации общества;
- документы, подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе;
- внутренние документы общества;
- положение о филиале или представительстве общества;
- годовые отчеты;
- документы бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности;
- протоколы общих собраний акционеров;
- отчеты независимых оценщиков;
- списки аффилированных лиц общества;
- списки лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров;
- проспекты эмиссии, ежеквартальные отчеты эмитента;
- другие документы.

Единственным исключением по доступу к документам является ограничение возможности получения бухгалтерского учета и протоколов заседаний. Такая возможность предоставляется только

акционерам, имеющим в совокупности не менее 25 процентов голосующих акций общества.

Третий способ – это полученние данных от госорганов после проведения внеочередных «заказных» проверок, если они были связаны с выемкой документов или истребованием копий корпоративных и финансово-хозяйственных документов.

Налогоплательщик обязан предоставить налоговому органу необходимую информацию и документы в случаях и порядке, предусмотренном настоящим Кодексом.

Если документы не предоставляются организацией добровольно, выемка документов производится принудительно. Причем если копий документов недостаточно или оригиналы могут быть уничтожены, скрыты или исправлены, то налоговый орган может изъять подлинные документы.

Еще одним примером получения документов является проверка милиции, которой предоставляется право получать от граждан и должностных лиц необходимые объяснения, сведения, справки, документы и копии с них.

Контрольно-надзорные органы вправе получать от предприятий информацию и документы в рамках возложенных на них обязанностей. Но при использовании данного способа есть возможность противостоять такому получению документов.

Любая выемка должна производится на основании мотивированного постановления должностного лица. Учитывая, что данное постановление должно быть утверждено его руководителем. Также сам объем выемки ограничен целью проводимой проверки. Документы могут быть изъяты только те, которые имеют к проверке непосредственное отношение.

Таким образом, кроме документов, уполномочивающих государственные органы на производство выемки, изымаемые документы должны соответствовать задачам проверки.

По четвертому способу получить новые документы от предприятия можно в рамках судебного дела. Если подать на организацию в суд (пусть и по вымышленным основаниям), то можно совершенно легально истребовать через суд важные документы и информацию. В данном случае необходимо будет доказать только то, что данные документы не могут быть получены стороной по делу самостоятельно и что они необходимы для рассмотрения дела в суде. Например, в подобном процессе можно получить полный реестр акционеров или последний бухгалтерский баланс.

Есть еще несколько способов, которые могут помочь организации со сбором сведений о конкуренте. Можно провести определенную работу с партнерами и контрагентами компании-жертвы. Они могут

предоставить как устную информацию, так и копии документов: договоров, счетов, платежных поручений и др.

Также продуктивным является запрос информации в коммерческие компании, которые специализируются на ведении собственных информационных реестров при условии, что их выписки будут являться доказательствами и принимаются арбитражными судами.

В подобных организациях получить можно следующие сведения:

♦ идентификационную информацию;
♦ сведения о государственной регистрации;
♦ сведения об уставном капитале;
♦ контактную адресную информацию;
♦ заявленные виды деятельности;
♦ собственники;
♦ сведения о руководстве;
♦ банковские счета юридического лица;
♦ краткие сведения о налоговой дисциплине;
♦ дату имеющегося последнего бухгалтерского баланса;
♦ выборочные показатели бухгалтерской отчетности;
♦ участие юридического лица как собственника в других юридических лицах;
♦ краткую информацию об участии во внешнеэкономической деятельности;
♦ информацию о факте наличия в производстве Арбитражного суда дела о банкротстве;
♦ информация о недвижимости, в собственности или аренде.

Негативные последствия утечки информации:

• контрагенты отказываются работать без предоплаты и предъявляют претензии;
• трудности с выдачей кредита или банковской гарантией;
• предъявление разнообразных исков в суд о признании крупнейших сделок компании недействительными как совершенными с нарушением процедуры одобрения крупных сделок или сделок с заинтересованностью;
• о признании недействительными решений общих собраний акционеров;
• о взыскании убытков с исполнительных органов общества;
• возбуждение уголовных дел против собственников бизнеса или топ-менеджеров.
• отрицательные отзывы в СМИ. Эффективным инструментом защиты в этом случае является предъявление иска о защите деловой репутации компании на основании;
• банкротство. Для возбуждения дела о банкротстве юридического лица необходимо всего два условия: наличие непогашенной

кредиторской задолженности и неисполнение обязанности по оплате задолженности в течение 3 месяцев со дня, когда она должна быть исполнена.

Таким образом необходимо следить за информацией о своей компании. Полностью перекрыть информационные потоки невозможно, однако защищать свои нарушенные права и интересы может любое предприятие. Действующим законодательством предусматривает ответственность за незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну, за нарушение неприкосновенности частной жизни, за нарушение тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных или иных сообщений.

Однако поддержать обвинение по данным нарушениям проблематично из-за слабой доказательственной базы. Но даже если по данным статьям охотник за информацией не будет привлечен к ответственности, то уж испугается он наверняка и больше не станет заниматься противоправным делом.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.17. Способы захвата недвижимости рейдерами

Характерные признаки рейдерской атаки

Во всем мире существует всего лишь три фактора, при наличии которых, либо одного из них, любое предприятие становится привлекательным для возможного поглощения. Прежде всего – это успешный, перспективный и устойчивый бизнес, когда захват осуществляется ради продолжения самого бизнеса. Затем следуют предприятия с высоколиквидными активами, например, недвижимостью, земельными участками или оборудованием, когда бизнес и само существование поглощаемого юридического лица рейдера не интересует. Он зарабатывает на перепродаже захваченного. И, наконец, рейдера интересует возможность включения захваченного предприятия в холдинг. В этом случае бизнес, активы и сама организация поглощаются комплексно, все сохраняется и оберегается.

Но не бывает случайного и неожиданного недружественного поглощения: всегда имеются характерные тревожные признаки, по которым безошибочно можно определить, что предприятие попало в сферу интересов рейдера. Для того, чтобы своевременно принять меры противодействия необходимо четко знать и понимать эти признаки, кроме этого очень важно иметь постоянную оперативную информацию о ситуации вокруг предприятия. Итак, признаки.

1. Генеральный директор, члены совета директоров, акционеры или участники стали получать заказные письма с уведомлением о вручении,

в которых находится чистый лист бумаги или ничего не значащая информация. Как уже упоминалось ранее, задача этих действий – создание видимости исполнения предписанных законом формальностей, перед совершением определенных действий по захвату предприятия.

2. Миноритарные акционеры неожиданно проявляют знание корпоративного законодательства и живейший интерес к деятельности общества. Они запрашивают различные документы и через доверенных лиц, «подкованных» юридически, пытаются вмешиваться в процесс управления обществом.

3. Без видимых причин начинаются проверки предприятия налоговой, прокуратурой, ОБЭПом и др., причем ходить начинают друг за другом как на работу. Одновременно с этим может предъявлять претензии и администрация города. «Визитеры», не зависимо от того, что указанно в официальном предписании, требуют предоставить им копии документов, касающихся активов общества, кредиторской и дебиторской задолженности. Им заранее известно, что они должны найти и где нужно искать, они немотивированно изымают документацию, печати, серверы и прочее. Конечно, если у предприятия нет серьезных нарушений, закрыть его или обанкротить невозможно, но задача и не в этом. Постоянное внимание к организации со стороны правоохранительных органов выбивает из рабочей обстановки руководство, бухгалтерию и сотрудников предприятия, а также заставляет серьезно задуматься кредиторов, партнеров и клиентов, а именно это и нужно рейдеру.

4. Против крупных акционеров, руководства предприятия и членов их семей возбуждаются уголовные дела, часто по надуманным и явно сфальсифицированным поводам. Цель та же: парализовать оперативное управление и оказать давление на ключевые фигуры предприятия.

5. Неожиданно в прессе начинается проявляться повышенное внимание к предприятию, появляются статьи о «махинациях» руководства, о нарушении прав акционеров, о недоплаченных в бюджет миллиардах и так далее. Это верный признак того, что атака началась и рейдер уже перешел к стадии пиара.

6. Некая инвестиционная компания выступает с инициативой о покупке акций или долей предприятия. Если в этот момент где-нибудь в другом месте предприятие аналогичного профиля подвергается поглощению, то это точно захват.

7. На рынке резко увеличилось число сделок с мелкими пакетами акций предприятия. Даже если покупатели разные организации – не следует успокаиваться, предприятие стопроцентно поглощают, а рейдер просто использует разные «фирмы-прокладки» для конспирации.

8. Неожиданно кто-то заинтересовался скупкой долгов предприятия – это тоже метод рейдера, даже если долги скупают разные фирмы.

Сосредоточение долгов предприятия в руках одного кредитора может привести к банкротству или потере самостоятельности компании.

Противодействие рейдерам

Лучше всего быть готовым или подготовиться к захвату заранее, а не экстренно предпринимать какие-либо шаги, когда захват уже начался. Если бизнес будет неинтересен для захвата по причине организационной запутанности и, следовательно, нерентабельности захвата, то его просто не будет. Всегда имеется возможность организации самого высокорентабельного бизнеса таким образом, когда он ни рейдерам, ни государству будет неинтересным.

В качестве условного примера рассмотрим огромный завод, выпускающий какую-то продукцию. Обороты – десятки и сотни миллионов в месяц, имущество: транспорт, производственное оборудование, земля, недвижимость, весь набор активных и пассивных основных производственных фондов, а кроме того, значительная часть ликвидной дебиторской задолженности. Владелец всего этого комплекса – одно юридическое лицо. Понятно, что для рейдера это очень сладкий кусок и стоимость атаки возможно просчитать заранее. Для того, чтобы минимизировать риски хозяевам этого предприятия и не отбиваться от рейдерских атак, а просто не быть интересным рейдеру объектом вообще, достаточно осуществить комплекс организационных мероприятий, которые уже упоминались по разным случаям либо подробно описаны в других главах.

1. Разнести активы на разные, специально для этого созданные юридические лица. Пусть транспортом владеет одно предприятие, производственным оборудованием второе, недвижимостью третье и так далее.

2. Для производства непосредственно следует организовать еще одну фирму, которая на арендованном оборудовании и на арендованных площадях будет заниматься только изготовлением продукции.

3. Продажи организовывать через абсолютно подконтрольную дилерскую сеть, предприятия которой вывозят товар не свои склады немедленно. На самом деле можно даже ничего не вывозить, а просто грамотно оформлять документы, по которым право собственности на товар переходит к дилеру немедленно, до фактической оплаты.

4. Фирму, которая владеет самым лакомым для рейдера куском (недвижимость, бизнес, земля, патенты, оборудование) надо обременить кредиторской задолженностью. Но не следует просто брать в банке кредит, так как любой банк – это организация, работающая с деньгами, за деньги и ради денег, поэтому банк, с легкостью и не думая, продаст долг любой заинтересовавшейся конторе, если она даст за нее приличную цену. Для этого нужно специально создать еще одну «карманную» фирму, организовать на ее расчетном счету требуемую

сумму, перевести ее на расчетный счет обременяемой конторы, заложив все имущество – сопроводить операцию документарно. Имеют место случаи, когда именно под эту задачу учреждается банк.

5. Если речь идет об акционерном обществе, то самостоятельно, не дожидаясь скупки акций рейдером, необходимо скупить их у мелких держателей.

Конечно, грамотная организация и обслуживание десятка вновь образованных под решение этой задачи фирм стоит определенных больших денег. Но весь этот проект стоит во много раз меньше, чем оборона от недружественного поглощения, а при грамотном ведении бизнеса позволяет абсолютно законно экономить на оптимизации налогов столько, что через короткое время начинает даже приносить прибыль самим фактом своего существования. Для этого необходимо укомплектовать штат высококвалифицированными юристами, аудиторами и бухгалтерами, с чем могут возникнуть проблемы. Несмотря на то, что людей этих профессий становится все больше, классных специалистов единицы, и их найти, и уж тем более заинтересовать – большая проблема.

Не надо пытаться быть специалистом во всем одновременно – такого не бывает, надо обращаться в специализированные фирмы, но к выбору ее отнеситься еще более ответственно, чем к выбору попутчицы жизни.

Если же атака рейдера уже началась, то необходимо не совершая глупостей начинать масштабную и методичную оборону. Скорее всего именно с этого этапа придется привлекать соответствующих специалистов.

1. Для начала следует оценить ситуацию и попытаться выяснить следующее:

- кто заказчик (если таковой имеется);
- кто рейдер;
- цель захвата (активы, недвижимость, бизнес, введение предприятия в холдинг и так далее);
- возможные ресурсы рейдера (финансовые, административные, организационные);
- примерный бюджет операции поглощения;
- послужной список рейдера и, как следствие, предпочитаемые им методы.

2. Не исключено, что получив ответы на эти вопросы, нужно сразу садиться за стол переговоров, так как рейдером планируется заработать с этого миллион долларов, а потратить – 300 тыс при его сопоставимых возможностях с намеченной жертвой, оборона при этом составит примерно полмиллиона с неизвестным результатом. Учитывая то, что затяжная война никому не нужна, рейдер охотно пойдет на переговоры

и, заработав чуть меньше, но быстрее планируемого, продаст Вам свои инструменты нападения – акции и долги предприятия.

3. Если переговоры не получились или зашли в тупик, то, с учетом полученной при переговорах информации, необходимо поэтапно и методично разработать план обороны и ответного нападения. Если предыдущие этапы защиты были реализованы самостоятельно, то далее надо обращаться к услугам спецов со стороны.

4. Очень важно тщательно отслеживать ситуацию и пытаться не допускать «альтернативных» собраний акционеров. Обязательно, все факты недопуска акционеров, представляющих интересы защищающейся стороны на собрание, должны документироваться нотариально.

5. Ни в коем случае не следует отказывать рейдеру в созыве собрания акционеров, даже если повестка дня абсурдна. Только так возможно контролировать процесс и участвовать в ведении протокола собрания.

6. Следует тщательным образом проверить, что ни в офисных помещениях предприятия, ни дома у руководства и крупных акционеров нет ничего компрометирующего. Не надо облегчать рейдеру задачу по возбуждению уголовных дел против работников предприятия.

7. Следует срочно скупить оставшиеся у миноритариев акции, несмотря поднявшиюся на них цену. Имеет смысл скупить и оплатить долги предприятия.

После реализации перечисленных мероприятий удачная оборона гарантирована.

Примеры отчуждения недвижимости

Иногда случается, что компания, владеющая значительным объектом недвижимости, перестает быть собственником и утрачивает над ним контроль не только помимо своей воли, но даже долгое время и не догадывается об этом.

Собственников объектов недвижимости отличает уверенность в том, что недвижимость навсегда принадлежит им и ничто не может поколебать их положение. Однако практика недружественных поглощений последних лет наглядно доказывает, что не следует быть самоуверенным и неосторожным в отношении сохранности своего имущества. На рынке присутствует определенная категория компаний-рейдеров, которые специализируются на «законных» способах враждебных поглощений – отъеме недвижимости и иных активов у их собственников.

На западе в ходе корпоративных захватов и недружественных поглощений рейдеры стремятся получить бизнес компании жертвы, ее клиентской базы, производственных ресурсов, расширения своего влияния на рынке. Владельцы бизнеса при этом сменяются, но

сам бизнес остается. Сохраняются, рабочие места и объемы производства, продолжают поступать в бюджет налоги. В Украине в большинстве случаев целью захватчиков является получение наиболее ликвидных активов компании, которыми чаще всего является недвижимость, и их скорейшая продажа для быстрого получения прибыли.

Анализируя богатый российский опыт недружественных поглощений компаний, можно выделить случаи, когда разными способами отчуждаются объекты недвижимости.

Отчуждение недвижимости по «прямым» сделкам

Наиболее простым и эффективным способом рейдерской атаки на недвижимость является отчуждение недвижимого имущества на основании следующей схемы: агрессор изготавливает протокол общего собрания акционеров компании-жертвы о смене генерального директора, и в течение 5 дней регистрирует его в налоговой инспекции. Далее новоявленный генеральный директор, представляющий агрессора, в кратчайшее время совершает сделку по отчуждению недвижимого имущества на подставную компанию, и регистрирует переход права собственности на объект недвижимости в местном органе по регистрации прав на недвижимое имущество.

Очевидно, что первая сделка по отчуждению недвижимости не будет единственной: имущество сначала выводится на одну или несколько «серых» компаний, которые играют роль промежуточных звеньев. Здесь оно не задерживается, а немедленно продается или обменивается. Из таких сделок образуется цепочка, в конце которой объект недвижимости окажется в собственности какой-либо оффшорной подконтрольной агрессору компании, защищенной титулом добросовестного приобретателя.

Пример. Так осуществлено недружественное поглощение и вывод крупной недвижимости в центре столицы, принадлежащей одному научно-исследовательскому институту. При этом схема, по которой действовали рейдеры, хоть и не отличалась изощренностью, принесла в итоге желаемый результат. Ключом к успеху стала прекрасная подготовка к проведению враждебного поглощения и вывода объекта, а также оперативность, с которой действовал агрессор.

Обладая минимальным пакетом акций института, рейдерами был инициирован протокол общего собрания акционеров общества о назначении нового генерального директора. На основании данного протокола был зарегистрирован новый генеральный директор, который совершил сделку купли-продажи объекта сторонней организации. Когда об этом узнали бывшие собственники, здание было еще раз перепродано и даже получено решение суда, обязывающее старых собственников освободить помещение, которое было оперативно приведено в исполнение судебным исполнителем и одним из частных охранных предприятий.

Несмотря на то, что здание было выведено генеральным директором, назначенным на должность, не совсем законными средствами, оспаривание многочисленных сделок по его продаже продолжается, наверное, до сих пор, причем без особого успеха.

Вывод недвижимости через обременение имущества

Давно известным способом вывести недвижимое имущество через его правовое обременение является залог. Чаще всего при использовании данного механизма компания-агрессор покупает право требование к собственнику недвижимости у банка, который выдал кредит под залог недвижимого имущества.

Далее агрессор находит формальное основание для предъявления требований о досрочном погашении кредита (например, нецелевое использование кредитных средств), и обращает взыскание на предмет залога. Здесь возможны два пути: первый – это реализация предмета залога на торгах на основании внесудебного соглашения между залогодержателем и залогодателем, которое также изготавливается агрессором. Специализированная организация, которая будет проводить торги, выбирается также рейдером, поэтому имущество продается по минимально возможной цене и в кратчайшие сроки в другую подконтрольную компанию.

Другой, более длительный и надежный с правовой точки зрения способ – предъявление кредитором иска в суд по основному обязательству с одновременным обращением взыскания на предмет залога. После получения исполнительного листа кредитор предъявляет его к исполнению в соответствующую службу суда, которая выбирает специализированную организацию для проведения торгов, и имущество продается. Насколько удачно будут проведены торги и насколько лояльной будет специализированная организация – вопрос, как известно, личных контактов.

Особенностью данной схемы является то, что залогодержатель имеет преимущественное право перед другими кредиторами получить удовлетворение за счет заложенного имущества. Это означает, что даже при наличии других кредиторов, претендующих на недвижимость, залогодержатель находится в более выгодном положении.

Вывод недвижимости через исполнительное производство

Первым шагом реализации данной схемы является установление значительной кредиторской задолженности компании-собственника недвижимости перед агрессором, что достигается получением решения одного из региональных судов, причем собственник чаще всего и не догадывается о существовании такого судебного процесса.

С исполнительным листом кредитор обращается к судебному исполнителю, который накладывает арест на недвижимое имущество и организует его реализацию на торгах, где выигрывает компания, подконтрольная инициатору вывода недвижимости.

Вывод активов по данной схеме крайне сложно оспаривать, так она «легитимирована» вступившим в законную силу судебным актом. Бывшему собственнику остается оспаривать законность проведенной реализации имущества судебным исполнителем или пытаться пересмотреть решение суда в надзорном производстве или по вновь открывшимся обстоятельствам.

Совет законному собственнику объекта недвижимости

Лучшее решение – это, как отмечалось ранее, построение компанией превентивной правовой защиты против недружественных поглощений, одним из элементов которой будет являться защита недвижимых активов компании. Практика показывает, что такая система защиты может строиться на передаче недвижимости на различных основаниях в пользу компаний-держателей, обременение имущества арендой на длительный срок, установление жестких процедур совершения сделок с недвижимым имуществом в организации, когда для совершения такой сделки помимо подписи генерального директора необходим еще ряд обязательных условий и др.

Четкая программа правовой защиты и представление о возможных рисках, связанных с владением недвижимости, – мощный инструмент для блокирования действий возможного агрессора и защиты своих имущественных интересов.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.18. Превентавная защита от рейдеров

Способы и технологии недружественного захвата предприятий в настоящее время достаточно хорошо освещешы как в периодической, так и в специальной литературе. Однако защита от поглощений остается недостаточно разработанным в правовой литературе и публицистике.

Проблема состоит еще и в том, что подавляющее чмсло компаний пребывают в твердой уверенности в своей неуязвимости или в отсутствии потенциального интереса агрессоров к своему предприятию как возможному активу, что приводит к пренебрежению элементарными средствами корпоративной защиты и правовой профилактики. На практике это нередко приводит к тому, что собственники компании начинают беспокоиться о защите только тогда, когда атака находится в завершающей стадии и контроль над предприятием ими уже утерян.

В общем защиту от поглощения можно представить как систему правовых, административных, социальных и других механизмов, затрудняющих перехват контроля над предприятием каким-либо

рейдером. Эту систему можно условно разделить на два основных блока:

• стратегические или превентивные действия, направление на создание надежной корпоративной защиты и минимизацию рисков недружественного захвата;

• тактические или оперативные действия, цель которых – не допустить перехвата контроля над бизнесом в условиях начавшейся атаки агрессора.

К числу превентивных мероприятий, имеющих стратегическое значение при обеспечении надежной корпоративной защиты, относятся:

Мониторинг информационной среды вокруг предприятия

Интерес к бизнесу со стороны третьего лица обычно проявляется в ряде характерных сигналов, при своевременном обнаружении которых владелец бизнеса может принять необходимые меры для отражения намеченной рейдерской атаки. К числу таких характерных индикаторов можно отнести попытки скупки части акций компании, требования миноритариев о проведении внеочередного собрания акционеров или предоставлении документов, оспаривание акционерами сделок компании, неожиданные проверки контрольно-надзорных государственных органов, имевшие место факты поглощений в данном регионе или отрасли и др.

Для того, чтобы вовремя обнаружить и оценить возможные признаки угрозы недружественного поглощения и необходим тщательный мониторинг значительного числа факторов, связанных с деятельностью компании. Проведение такого систематического мониторинга должно быть продуктом совместной деятельности службы экономической безопасности и юристов предприятия. Чем раньше удастся обнаружить, что к предприятию проявляется интерес со стороны потенциального рейдера, тем больше возможностей для защиты.

Правовой мониторинг

Началом любого недружественного поглощения является сбор и анализ информации о компании-жертве – о ее корпоративной структуре, основных акционерах, менеджменте, неформальных лидерах, активах, партнерах, контрагентах, административном ресурсе и др. Объем и качество собранной информации примерно на 90 % определяет в дальнейшем стратегию поглощению, которую изберет рейдер.

Потенциальный агрессор проводит своеобразный мониторинг компании-жертвы, причем ее собственники и менеджмент часто и не догадываются об этом.

При построении превентивной корпоративной защиты компании, первым этапом которой служит проведение глубокого мониторинга

компании, можно наблюдать за действиями рейдера со своей стороны. Предметом мониторинга должна быть такая информация, как история приватизации или приобретения контроля над предприятием, структура уставного капитала, система и компетенция органов управления, история общих собраний акционеров (участников) и решений советов директоров, анализ положений устава и других корпоративных документов в части избрания органов управления и принятия ими решений, основные сделки компании за последние годы, соблюдение трудового законодательства, правовой режим недвижимости и основных активов (имущества), кредиторская и дебиторская задолженность и другое.

По результатам мониторинга определяются основные «уязвимые мкста» компании и разрабатывается программа действий по их устранению или минимизации.

Реструктуризация бизнеса

Слабая структурированность бизнеса, или «Все яйца в одной корзине» характерна для слабо защищенного бизнеса, когда владельческие, управляющие и операционные функции консолидированы в одной компании. Это упрощает задачу агрессору – чтобы эффективно поглотить бизнес, ему нужно осуществить перехват управления в одной единственной компании

В корпоративной практике хорошо структурированный бизнес называется схемой «трех или четырех углов», когда основные активы сосредоточены на одной или нескольких владельческих компаниях, управление бизнеса в целом осуществляет управляющая компания, а текущие бизнес-задачи решает ряд операционных компаний. Таким образом, владельцы бизнеса выводят из-под удара основные активы бизнеса и диверсифицируют риски.

Поэтому одной из самых эффективных превентивных мер, направленных на защиту компании от недружественного поглощения, является реструктуризация. Для защиты под реструктуризацией подразумевается изменение внутренней структуры бизнеса путем выделения обособленных подразделений компании в независимые юридические лица, формальное изменение собственников активов или их диверсификация, использование механизмов перекрестного владения и др.

Главным элементом реструктуризации является выделение владельческого, производственного, управленческого и торгового блоков деятельности компании, когда данные функции выполняет не одна структура, а четыре самостоятельных юридических лица Это так называемая «схема четырех углов».

В этом случае владельческая компания является собственником главных активов бизнеса и практически не участвует в текущей хозяйственной деятельности, что значительно снижает риски

возникновения неконтролируемой кредиторской задолженности, судебных споров и пр.

Производственные компании пользуются активами на основании договора аренды, но также закрыты от внешней среды. Наиболее активную деятельность на рынке осуществляет торговая компания – чаще всего торговый дом, отвечающее за реализацию продукции на рынке.

Наконец, ядром схемы «четырех углов» является управляющая компания, концентрирующая профессиональных управленцев, финансистов и юристов. Основные функции этой компании – ведение бухгалтерского учета всех коммерческих структур группы, правовое сопровождение, оптимизация финансовых потоков и общая координация.

Основным владельцем акций или долей участия во владельческой компании чаще всего является некоммерческое партнерство, в которое входят основные владельцы бизнеса и один или несколько так называемых «свадебных генералов» из бизнес-элиты или органов власти.

Такая реструктуризации позволяет решить сразу несколько задач: вывести из зоны риска основные производственные активы бизнеса, оптимизировать финансовые потоки и обеспечить защиту непосредственно владельцев бизнеса.

В качестве примера наглядна разумная превентивная защита кондитерской фабрики известного владельца из депутатского корпуса. Им использована такая схема реструктуризации. Внутренние отделы преобразованы в несколько самостоятельных фирм (названия условные): ООО «Поставщик», отвечающее за поставку сырья на фабрику; ООО «Торговый дом», занимавшееся реализацией продукции. Данные организации взаимодействуют с внешней средой через компанию-фильтр. Также организована автономная некоммерческая фирма «Бухгалтерская компания», занимавшаяся ведением бух. учета и оптимизацией финансовых потоков всей группы компаний. Все производственные активы сосредоточены в ОАО «Материнская компания». Контрольные пакеты акций (долей участия) у всех участников группы компаний принадлежали некоммерческому партнерству, в состав которого входили несколько собственников бизнеса: один – депутат, второй лояльный представитель силовых структур и один широко известный специалист кондитерского дела. В уставе партнерства регламентировано, что принятие решений по отчуждению акций или имущества одной из компаний группы, принимается участниками партнерства единогласно при невозможности заочного голосования, что блокирует для агрессора, связанного с криминальными кругами, возможность адресного давления на одного из партнеров бизнеса.

Изменения учредительных и других документов компании

Недостатки устава и положения об органах управления, всегда умело используются рейдерами для достижения своей цели. Характерные недостатки этих документов – противоречия императивным[♦] нормам закона, запутанные процедуры решения основных вопросов, отсутствие четкого регулирования сложных корпоративных отношений.

Несущественные ошибки или неясности в основных корпоративных документах всегда становятся юридической платформой для действий агрессора по перехвату корпоративного управления. Поэтому принципиально важно «прописать» в учредительных документах положения, связанные с проведением и принятием решений внеочередного собрания акционеров (участников), процедурой образования и досрочного прекращения полномочий единоличного исполнительного органа организации, полномочиями исполнительного органа, совершения крупных сделок и сделок с заинтересованностью, совершения сделок с определенными видами активов организации (например, основными средствами, недвижимым имуществом и др.)

Именно эти положения учредительных и внутренних документов становятся первым защитным барьером при попытке перехвата корпоративного управления со стороны агрессора.

Пример. У крупного киевского предприятия (ОАО) возникли существенные проблемы, связанные с корпоративным управлением – конфликт основных акционеров с генеральным директором привел к досрочному прекращению его полномочий на основании решения общего собрания акционеров, проведенного с нарушением процедуры. Ряд других сигналов, например, покупка от имени внешней инвестиционной компании 7 % акций миноритариев, отдельные контрольные мероприятия со стороны государственных органов и др, позволяли сделать вывод о подготовке перехвата управления на заводе.

Поэтому были приняты защитные меры, связанные с блокированием скупки акций и формированием консолидированного пакета акций на основе схемы «перекрестного владения», а также внесены изменения в Устав, касающиеся перераспределения полномочий между Общим собранием акционеров и Советом директоров (состоящего из основных акционеров) в пользу последнего.

В компетенцию Совета директоров перешли следующие полномочия:

- *образование единоличного исполнительного органа общества (генерального директора) и досрочное прекращение его полномочий;*

♦ ИМПЕРАТИВНЫЙ – повелительный; в юриспруденции – не допускающий выбора.

• *обязательное предварительное одобрение Советом директоров сделок с определенными видами имущества завода: недвижимостью, долями участия в других организациях, векселями и др.*

Защита информации

Сюда входят разработка и внедрение положения о защите конфиденциальной инсайдерской информации компании, где может определяться порядок предоставления документов и информации любым третьим лицам, общение с прессой и пр., подписание с топ-менеджерами индивидуальных договоров о неразглашении конфиденциальной информации с обязательным указанием серьезных имущественных санкций в случае их нарушения, введение дополнительной защиты сервера и внутренней информационной сети компании и др.

В качестве правовой основы для таких действий собственника компании в России, например, используется Федеральный закон от 29.07.2004 г. № 98 – «О коммерческой тайне», регулирующий отношения, связанные с отнесением информации к коммерческой тайне, передачей такой информации и охраной ее конфиденциальности, а также определяет сведения, которые не могут составлять коммерческую тайну.

Создание консолидированного пакета акций (долей участия) и схемы «перекрестного владения»

Распространенной схемой недружественных поглощений 2000 – 2002 г. являлась следующая: у компании-жертвы существует «рыхлый» уставной капитал, в котором при отсутствии мощного консолидированного пакета, принадлежащего владельцу бизнеса или топ-менеджменту, значительное число акций распределено среди миноритариев, большинство из которых являются действующими или бывшими членами трудового коллектива. В данной ситуации рейдеры просто проводят активную скупку акций у миноритариев, которые с радостью избавлялись от ненужных им «бумажек». В итоге за короткие сроки формируется не менее чем 30 % пакет акций, позволяющий рейдеру провести повторное внеочередное собрание акционеров и осуществить перехват управления предприятием.

Для столичных предприятий такое положение с акционерным капиталом уже редкость, однако в регионах еще существуют крупные промышленные предприятия, имеющие такую мелкую структуру уставного капитала, которая создает великолепный плацдарм для начала корпоративной атаки.

Собственнику или топ-менеджменту бизнеса в такой ситуации следовало бы скупить акции у миноритариев. Однако, это весьма дорогостоящие мероприятие, повышающее рыночную стоимость акций при их целенаправленной скупки, а свободные финансовые ресурсы для этого могут отсутствовать далеко не всегда.

Наиболее распространенной корпоративной технологией, позволяющий решить данную проблему, является схема перекрестного владения акциями. Суть ее в следующем: компания (структура А) создает дочернее ООО (структуру В), с преобладающей долей участия в уставном капитале, а в качестве остальных учредителей дочерней структуры выступают миноритарии компании А, которые вносят в качестве вклада в уставный капитал принадлежащие им акции. Основная трудность при этом –привлечение миноритариев в дочернее общество, но эту задачу на практике также можно решить с использованием прессы, адресной работы с миноритариями, установлением привлекательной системы дивидендов в дочернем обществе и др.

В результате применения такой схемы решается две важные задачи: во-первых, у контролируемой дочерней структуры консолидируется существенный пакет акций материнской компании, который в совокупности с акциями собственника бизнеса формирует желаемый контрольный пакет акций; во-вторых, материнская компания в лице единоличного исполнительного органа может принимать нужные решения на общих собраниях акционеров (участников) дочерней структуры по всем ключевым вопросам, которая в лице контролируемого генерального директора обеспечивает принятие таких же решений на общих собраниях головной компании.

Сформированная таким образом закрытая корпоративная конструкция, некая «вещь в себе», взломать которую с использованием полностью легальных методов крайне сложно.

Пример. Руководством регионального агропромышленного предприятия было получено предложение от столичной финансово-промышленной группы о выкупе контрольного пакета акций. После отказа потенциальный инвестор перешел к агрессивным действиям с использованием судебного ресурса. На момент возникновения конфликта топ-менеджерам принадлежало около 37 % акций, остальные были распределены среди миноритариев. В течение двух недель руководство компании опубликовало несколько статей в местной прессе о возможной скорой «гибели» промышленности региона вследствие столичной экспансии, организован репортаж в местных новостях «с поля боя» и проведены собрания всех цехов предприятия (в среднем по 50 человек на собрании, тогда как трудовой коллектив насчитывал более 1500 чел.), на которых в различных версиях излагался лозунг «непобедимость в единстве».

Одновременно была создана дочерняя компания, куда с максимальной публичной презентацией действующее и бывшее руководство предприятия вложили свои акций в качестве вклада в уставный капитал. В течение менее чем одного месяца были поданы заявки от большинства акционеров – работников о вступлении во вновь созданную дочернюю структуру, в

результате был сформирован суммарный 79 % пакет акций головного предприятия, принадлежащий дочерней компании.

Таким образом попытка столичной ФПГ завладеть предприятием провалилась.

Правовая защита основных активов (имущества)

Как правило целью агрессора является получение контроля над каким-нибудь привлекательным активом, чаще всего объектом недвижимости, и гораздо реже захватчика привлекает работающий бизнес. Поэтому комплекс превентивной защитны должен включать мероприятия по правовой защите основных имущественных активов компании.

Здесь широко используется концентрация основных активов во владельческой компании, практически не участвующей в текущей деятельности. Эффективной мерой является договор долгосрочной аренды, содержащий серьезные штрафные санкции за его одностороннее изменение или расторжение арендодателем. Залог также существенно затрудняет для потенциального агрессора получение полного контроля над активом и значительно увеличивает затраты на недружественное поглощение.

Следует также уделять внимание юридическому закреплению прав компании на имущество, особенно недвижимое, права на которое должны быть зарегистрированы в соответствии с требованиями действующего законодательства. Если этого не сделано, недвижимость остается во многом подвешенной в воздухе и не исключена ситуация, когда собственник имущества через некоторое время узнает, что права на объект недвижимости официально зарегистрированы на имя совершенно иной компании, подконтрольной агрессору, а сама недвижимость несколько раз перепродана новым собственником.

То же самое относится к товарному знаку и другим объектам исключительных прав, о защите которых предприниматели стали задумываться только в последнее время. Согласно установленной процедуре товарный знак подлежит регистрации и правообладателем его является то лицо, которое раньше других подало заявку на регистрацию и получило соответствующее свидетельство.

Пример. Руководством крупного мебельного комбината были получены неофициальные данные о возможности начала корпоративной атаки на предприятие в ближайшее время. По заказу руководства группой юристов в максимально сжатые сроки был проведен анализ корпоративной структуры и документов компании и определены возможные направления удара со стороны агрессора – оспаривание легитимности избрания единоличного исполнительного органа общества и отсутствие государственной регистрации прав на крупные объекты недвижимости. В результате мониторинга оперативно были предприняты защитные меры, в том числе проведена государственная регистрации права собственности

на недвижимое имущество и заключен договор долгосрочной аренды данного имущества с зависимой компанией на 30-летний срок. Одновременно ликвидные активы – право на товарный знак, права требования были «выведены» в другую подконтрольную компанию на основании лицензионного договора и договора цессии (уступки прав).

Управление кредиторской задолженностью

Нередко основой корпоративной атаки агрессора является просроченная кредиторская задолженность намеченной компании-жертвы. Существующие права требования задолженности выкупаются агрессором с определенным дисконтом у кредиторов предприятия без согласия должника. Затем агрессор обращается с иском в суд и на основании полученного исполнительного листа накладывает арест и обращает принудительное взыскание на основные активы компании, или возбуждает процедуру банкротства.

Для предотвращения такой ситуации, собственнику бизнеса целесообразно осуществить как минимум два мероприятия:

- ввести в практику постоянный мониторинг кредиторской задолженности и активную адресную работу с крупными и средними кредиторами предприятия;
- создать контролируемую кредиторскую задолженность головной компании на одно или несколько подконтрольных предприятий. Для этого можно использовать договоры об оказании консультационных, рекламных и других услуг, посреднические договора комиссии или агентирования, договор поручительства, договор займа и векселя.

Реализация этих мероприятий существенно осложняет действия потенциального агрессора, который даже при перехвате управления вынужден будет вкладывать в поглощение дополнительные ресурсы. При самом неблагоприятном развитии событий – банкротстве, наличие контролируемой кредиторской задолженности позволит собственнику компании получить большинство на собрании кредиторов, сформировать из них нужный совет, избрать подконтрольного внешнего или конкурсного управляющего, заблокировать невыгодные решения представителей агрессора и др.

Работа с топ-менеджментом, работниками и партнерами компании

В любой компании всегда имеется какой-нибудь созревший или потенциальный конфликт, например, между основными акционерами компании, между акционерами и менеджментом, между менеджментом и работниками и др. Любой из этих конфликтов, если он достаточно серьезен, послужит агрессору, который постарается максимально активизировать его и использовать для своих нужд. Участвуя в развязывании конфликта, агрессор может привлечь на свою сторону одну из конфликтующих сторон или получить все необходимую ему информацию.

Поэтому очень важной является систематическая адресная работа собственника с топ-менеджментом в части мотивации и четкого определения границ полномочий, работа с трудовым коллективом и взаимодействие с профсоюзным органом для создания лояльной к существующему владельцу бизнеса корпоративной атмосферы. Не менее важно сделать своими союзниками основных партнеров и контрагентов компании, поведение которых нередко является одним из определяющих факторов конфликта.

Важно иметь ввиду: если слабые стороны находит потенциальный агрессор в процессе подготовки атаки и определения стратегии будущего поглощения, их оперативное устранение становится практически невозможным и во всяком случае связано с затратами огромных ресурсов.

Для обнаружения и оценки возможной угрозы недружественного поглощения необходим постоянный тщательный мониторинг ситуации вокруг компании и анализ факторов, связанных с ее деятельностью. Проведение такого систематического мониторинга должно быть продуктом совместной деятельности службы экономической безопасности и юристов предприятия.

Если компания в результате проведения мониторинга имеет ясное представление о своих слабых местах и предпринимает меры для их устранения, а также внимательно отслеживает сигналы о возможном нежелательном интересе со стороны внешнего инвестора, то шансы на проведение успешного поглощения у потенциального рейдера становятся минимальными.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.19. Рейдерство на грани криминала*

Сегодня в Украине нет ни одного акционерного общества, которое могло бы чувствовать себя в полной безопасности, а его владельцы – быть уверенными, что как-то поутру не окажутся у разбитого корыта.

Скандальные истории с захватами предприятий, случившиеся на протяжении последних двух-трех лет, достаточно убедительно продемонстрировали: АО абсолютно беззащитны перед так называемыми «рейдерами».

«Недружественное поглощение»

Экономические рейдеры занимаются тем, что стараются прибрести компании против воли их владельцев или же совладельцев: «белые» –

* По материалам Мыц Лилии, «Главред»

используя несуразицы действующего законодательства, «черные» – путем подкупа, шантажа и фальсификаций. В развитых странах охота на объект, представляющий интерес, обычно осуществляется с помощью финансовых инструментов: скупаются акции у мелких держателей по цене, значительно выше той, которую в состоянии предложить эмитент, и формируется контрольный пакет.

Рейдерство же в «восточнославянской» интерпретации не имеет ничего общего с цивилизованным переделом рынка. У нас предпочитают не покупать предприятия, а захватывать их, применяя иногда даже откровенно криминальные методы. При этом обычно рейдеру достаточно даже нескольких часов распоряжения основными активами, чтобы они перешли к заказчику. Гонорар же за провернутое дельце составляет от 100 тыс. долларов США до нескольких миллионов.

Как правило, действуют рейдеры по уже апробированной схеме, которая состоит из нескольких этапов. Сначала они либо получают конкретный заказ, либо сами отыскивают «рейд-пригодное» АО и собирают первичную информацию о его финансовом состоянии. Самыми ценными данными в основном располагают уволенные с предприятия менеджеры: они готовы поделиться «секретами фирмы» даже не за деньги, а из чувства мести. После этого рейдер выходит на регистратора, за соответствующую мзду раздобывает реестр всех акционеров и пытается скупить акции у мелких держателей. Параллельно накапливается компромат на руководство АО и главного бухгалтера, который пускается в ход при попытке завладеть контрольным пакетом или же при силовом захвате предприятия – для обеспечения поддержки «возмущенной общественности». Более дальновидные рейдеры заранее подключают к операции третьи лица (банки, страховые компании, различные фонды и фирмы). Они покупают инвестиционный пакет акций АО и, не делая никаких капиталовложений в развитие будущей жертвы, просто перепродают его с выгодой для себя.

Главная задача рейдера – сосредоточить в своих руках хотя бы 10% всех ценных бумаг компании. Согласно действующему украинскому законодательству, держатель такого пакета акций уже может влиять на решения исполнительного органа. Он также получает доступ к конфиденциальной информации (через своих представителей, введенных в состав правления или наблюдательного совета), его предложения вносятся в порядок дня собрания акционеров в обязательном порядке. Кроме того, правление не имеет права ответить отказом на требование созвать такое собрание – в противном случае владелец 10-процентного пакета может сделать это сам. Конечно, заставить акционеров принять нужное решение он не в состоянии. А вот «забодать» всех созывом множества собраний и таким образом добиться своего – запросто.

Впрочем, иногда рейдеры идут и другим путем. Они обращаются в какой-то из судов с просьбой арестовать мажоритарный пакет под тем предлогом, что «попираются их законные интересы». Получив позитивное решение (что в Украине не так сложно), созывают собрание акционеров и «пробивают» назначение нового директора или же председателя правления. Как только печать попадает к нему, самые ценные активы – в основном земля и недвижимость – продаются.

Пираньи сыты не бывают?

По данным торгово-промышленной палаты России, в период с 2000 по 2004 г. зафиксировано около 5 тыс. захватов АО, в 2005 году – уже свыше 1900. В Украине рейдеры действуют пока с меньшим размахом. Но по напористости и агрессивности они отнюдь не уступают своим российским коллегам.

Первой в поле их зрения попали, конечно же, столичные акционерные компании. А точнее, те из них, которые едва сводят концы с концами, но все еще владеют лакомой недвижимостью, цена на которую в Киеве стремительно растет. Достаточно вспомнить прошлогодний скандал, разразившийся вокруг попыток рейдеров захватить сооружение площадью 15 тыс. кв. м, принадлежавшее бывшей книжной фабрике «Жовтень» (ныне – АОЗТ «Книга). Их вовремя удалось пресечь, но по какой цене! По словам главы правления Николая Ярошенко, и его самого, и семью около года донимали телефонными звонками, угрожали, требовали передать акции предприятия, подсылали «доброжелателей», обещавших защиту в случае продажи контрольного пакета...

Кроме «Книги» испытали уже на себе рейдерские «наезды» киевские ОАО «Завод «Ремточмеханика», «Украналит», «Мода», «Киев-Обувь», ЗАО «Укрспецавтоматика» и еще с десяток других предприятий. Причем, интересы псевдовладельцев представляли, как правило, одни и те же юридические фирмы, а решения по аресту мажоритарных пакетов принимались одними и теми же судами (подчас – и судьями) в Одесской, Луганской, Житомирской, Донецкой, Харьковской, Ивано-Франковской, Львовской областях и АР Крым.

После нескольких «обломов» в Киеве столичные рейдеры начали перемещаться на переферию. В частности, развернулась блокада львовского ОАО “Агрофірма «Провесінь», основанного ровно 40 лет тому назад. Это одно из самых крупных предприятий западного региона Украины, выращивающее экологически чистые овощи на закрытом грунте. Своей продукцией оно снабжает не только местное население, но и экспортирует ее в Беларусь, Чехию, Польшу и Венгрию.

Беда агрофирмы, удостоившейся нескольких престижных международных наград в том, что она занимает земельный участок площадью свыше 173 га, находящийся в черте города (а посему –

весьма дорогостоящий). Он то и стал поводом для того, чтобы под проходную предприятия прибыло под милицейской охраной несколько микроавтобусов, обвешанных плакатами, нацеленными на “свержение” председателя правления агрофирмы Ивана Пивня, который возглавляет ее более 30 лет.

В тот же день представители местного инвестиционного консорциума, раздобывшего инсайдерскую информацию о мелких держателях, начали обход квартир акционеров. Тех, кто так и не согласился продать акции по цене в 5-6 раз дороже их стоимости, продолжили терроризировать по телефону. В результате запугали людей так, что те с наступлением темноты теперь на улицу не выходят и чужим двери не отпирают.

Скупить у миноритарников рейдерам удалось лишь 3-4% акций. Хуже всего то, что к ним перешел инвестиционный пакет (8%), проданный когда-то агрофирмой страховой компании в обмен на обещание инвестировать 3 млн. грн. в развитие предприятия. Имея теперь свыше требуемых 10% акций, они могут ликвидировать предприятие, а заказчик – на его землях возвести многоэтажки, элитные коттеджи и ресторанный комплекс. Согласно уже разработанной схемы генерального плана застройки участка.

В ответ на обращение коллектива к спикеру парламента, во Львов прибыл... один из партнеров киевской юридической фирмы, причастной к столичным рейдерским захватам. Не предъявив никаких документов, он заявил, что представляет не только секретариат главы Верховной Рады, но и интересы... Социалистической партии Украины. И предложил передать ему контрольный пакет акций, а его самого избрать председателем наблюдательного совета, а трех работников фирмы ввести в состав правления. Заподозрив неладное, коллектив агрофирмы отправил в Киев свою делегацию. И выяснил там, что рейдер не имеет никакого отношения ни к Соцпартии в целом, ни к Александру Морозу лично. После этого он испарился, а попытки скупки акций возобновились...

Фабрика абсурдов

С рейдерами, конечно же, нужно бороться. И можно, хоть и очень непросто, поскольку этим хищническим бизнесом занимаются весьма искушенные юристы, умеющими поворачивать правовое “дышло” в нужную им сторону. Впрочем, вряд ли они рискнули бы захватывать и ликвидировать АО, не имей надежного прикрытия в “верхах” и коррумпированных связей в судебных и государственных структурах.

Сегодняшние “рейды” – это не только личная проблема предприятий, уже ставших их жертвами. Она постепенно перерастает в макроэкономическую, ибо существенно снижает и без того невысокую инвестиционную привлекательность Украины. Ведь ни один здравомыслящий иностранец не станет рисковать своими капиталами,

зная, что в одночасье может их лишиться. Да и наши граждане предпочтут держать деньги «в чулке», а не вкладывать в отечественную экономику.

Прозрачность правил игры и «святость» частной собственности, конечно же, могло бы обеспечить законодательство. Но пока оно больше льет воду на мельницу не очень чистоплотных дельцов. Взять хотя бы благородную цель защитить мелких держателей акций. Сейчас она просто сведена до абсурда. К примеру, на все движимое и недвижимое имущество той же агрофирмы недавно судом наложен арест – для обеспечения иска рейдерского миноритарника, имеющего всего 0,0197% акций предприятия, который якобы не может вступить во владение своей собственностью. Чем не бред, блокирующий работу любой, даже самой крупной компании?

И в то же время избегают ответственности инсайдеры, наверняка не безвозмездно делящиеся конфиденциальной информацией с рейдерами. Уголовный кодекс Украины дополнила статья 232-1 (разглашение или использование неопубликованной информации об эмитенте или его ценных бумагах). Но появилась она там, скорее, для придания лицу страны «европейского выражения», чем как руководство к действию...

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.20. Российские рейдеры в Украине*

Неофициальный рейтинг. Исследование Антирейдерской лиги Украины. Актуальность исследования определяется тем, что, по информации из открытых источников, на украинском рынке в стадии подготовки рейдерских атак находятся тысячи предприятий, что крайне негативно отражается на инвестиционной привлекательности Украины. Причем речь идет о предприятиях, которые смело можно отнести к стратегическим объектам. Нередко за спиной украинских рейдеров стоят далеко не украинские «инвесторы». Прежде всего, речь идет о повышенном интересе к украинским стратегическим объектам со стороны России.

Однако контент-анализ украинских печатных СМИ («2000», «Зеркало недели», «Комсомольская правда в Украине», «Коммерсант Украина», «Экономические известия», «Деловая неделя», «Деловая столица», «Голос Украины», «Киевский телеграф») и украинского сегмента «Интернет» («Украинская правда», «Обозреватель», From-ua, «Версии», ForUm, «Обком», «Олигарх», «Украина криминальная» и др.) показал, что, если не считать обвинений в рейдерстве, периодически

* Сергей Никонов, «FLB» от 06.07.2007. http://www.flb.ru/info/40805.html

предъявляемых крупным российским корпорациям их конкурентами, список реальных российских рейдеров в Украине ограничится пятью позициями. Причём, за единственным исключением, это бизнесмены, мягко говоря, средней руки, которые никак не могут представлять Кремль или приближённые к нему структуры, а действуют на свой страх и риск.

Упомянутым единственным исключением из этого правила может послужить разве что деятельность в Украине вице-премьер-министра Татарстана и главы наблюдательного совета «Укртатанафты» Равиля Муратова.

Под его непосредственным кураторством была проведена схема отчуждения из госсобственности Украины 18% акций «Укратнафты», что фактически делало украинскую сторону миноритарным акционером, не способным влиять на принятие решений и нарушало заложенный в соглашение о создании «Укртатнафты» принцип паритетности.

Татарская сторона до сих пор сопротивляется попыткам украинских властей восстановить справедливость, однако именно задействованный Равилем Муратовым принцип «чёрного рейдерства» (банальной кражи акций через оффшорные компании) делает позицию татарской стороны уязвимой. Если бы акции были уведены из госсобственности в строгом соответствии с законодательством, Украина вряд ли сумела бы настоять на их возвращении.

Таким образом, Равиль Муратов справедливо занимает первое место в рейтинге российских рейдеров, работающих в Украине, поскольку никто больше не смог и вряд ли когда-нибудь сможет превзойти такую операцию, как почти удавшаяся попытка захвата «Укртатнафты».

В целом же **рейтинг российских рейдеров в Украине (по объёму операций)**, выглядит следующим образом:

1. Равиль Муратов.
2. Вадим Гриб.
3. Константин Григоришин.
4. Максим Курочкин.
5. Братья Игорь и Олег Чуркины.

Вадим Валентинович Гриб родился 4 июня 1961 года в г. Экибастуз Казахской ССР.

В 1982 году окончил Высшее строительно-командное училище в Тольятти.

С 1992 года – председатель наблюдательного совета Волжской ассоциации профессиональных участников рынка ценных бумаг, член наблюдательного совета Самарской фондовой биржи, генеральный директор ФИФ «Тект» (Тольятти).

В 1990 году уволен из Вооруженных Сил СССР в звании капитана.

С 1991 по 1995 год - член консультационного совета при Президенте РФ по ценным бумагам.

В 1995 году переехал в Украину и получил украинское гражданство.

В 1997 году окончил Волжскую академию бизнеса, специалист по рынку ценных бумаг. Защитил кандидатскую диссертацию на тему «Инвестиционная привлекательность предприятий» (кандидат экономических наук).

1995-2004 – генеральный директор инвестиционной компании «ТЕКТ».

2000-2001 – член совета Национального депозитария Украины, председатель совета директоров ПФТС Октябрь 2000 – май 2001 – советник премьер-министра на общественных началах.

Апрель-октябрь 2004 – заместитель председателя Совета предпринимателей при КМ Украины.

2004-2005 – генеральный директор ЗАО «КУА «ТЕКТ». Апрель-май 2005 – и. о. министра финансов АР Крым. Май-сентябрь 2005 – заместитель председателя АР Крым. В настоящее время – председатель наблюдательного совета группы компаний «ТЕКТ».

В.Гриб родился, вырос и до 1995 года работал в Российской Федерации, чем и объясняется его присутствие в рейтинге, наряду с остальными – гражданами Российской Федерации, после чего внезапно натурализовался в Украине.

В данный момент он с полным основанием претендует на звание «первого рейдера» Украины. Гриб значительно более циничен, чем остальные участники рейтинга. Последним не приходило в голову даже признаваться в рейдерстве, а Гриб кичится своими «успехами» на этом поприще. Собственно, и внимание украинской прессы он привлёк благодаря тому, что публично (в прямом эфире программы «Свобода слова») признался в организации незаконных захватов предприятий, контактах с лидерами криминального мира и попытках коррумпировать представителей власти и правоохранительных органов. Это вызвало резкую реакцию украинских СМИ, а в Генпрокуратуру и СБУ поступил депутатский запрос с требованием дать правовую оценку заявлениям Гриба и возбудить уголовные дела по факту заявления о совершении преступления.

Поэтому, **рейтинг российских рейдеров в Украине (по степени цинизма)**, выглядит следующим образом:

1. Вадим Гриб.
2. Равиль Муратов.
3. Константин Григоришин.
4. Максим Курочкин.
5. Братья Игорь и Олег Чуркины.

Второе место Равиля Муратова объясняется недавно организованной татарскими акционерами Укртатнафты провокацией. Наняв украинских националистов для антипутинской демонстрации под своим офисом, они, несмотря на то, что были публично разоблачены, не постеснялись обратиться к российскому правительству с просьбой помочь в борьбе с украинской «ксенофобией». На третьем месте Григоришин, который не удержался и, после победы «оранжевой революции», публично пообещал отобрать бизнес у Суркиса. На четвёртом месте покойный Курочкин, со своим, хоть и легальным, законным, но насквозь политически ангажированным «Русским клубом». И на пятом месте братья Чуркины, принципиально избегающие внимания прессы.

Кстати, несмотря на обращение народного депутата, потребовавшего дать правовую оценку циничным заявлениям В.Гриба, правоохранительные органы подозрительно долго молчат. Особенно подозрительным это молчание выглядит на фоне хвастовства Гриба, утверждающего, что имеет «своего» человека в Генпрокуратуре. В это можно поверить, учитывая, что, по утверждениям СМИ В.Гриб был первым украинским рейдером, «посадившим» на регулярную зарплату судью Голосеевского суда г. Киева, в котором долгое время, В.Гриб старался решать все свои судебные споры. Источники в окружении В.Гриба утверждают, что он также старается поддерживать близкие доверительные отношения с послом России в Украине В.Черномырдиным. Однако о каком-либо покровительстве со стороны посла говорить не приходится. Привыкший к поклонению в бытность вторым лицом в РФ, Черномырдин принимает знаки внимания, но не выделяет В.Гриба среди множества лиц своей свиты.

С уверенностью можно утверждать только, что партнёрами по бизнесу и политическим лобби В.Гриба являются Анатолий Матвиенко, Сергей Оксанич и Анатолий Отченаш.

Так же, как и Григоришин, и братья Чуркины, и покойный Курочкин, Гриб стремится внушить окружающим, что он является едва ли не законспирированным представителем Кремля. Однако структура захватов В.Гриба («Россава», «Росинка», кировоградский УТО и т.д.) свидетельствует о том, что он просто прибирает к рукам любой бизнес, который «плохо» лежит (вряд ли Кремль интересуется центральным универмагом украинского областного центра). В этом плане В.Гриб значительно уступает даже К.Григоришину, ведущему борьбу за энергетические активы, потенциально способные заинтересовать руководство Российской Федерации. В Гриб так же, как и покойный исполнительный директор «Русского клуба» М.Курочкин, бросается на любой «плохо лежащий» прибыльный актив, однако его формирующаяся бизнес-империя является лоскутной.

Кроме того, В.Гриб подчёркивает свою украинскость (не только по гражданству, но и по убеждениям). И это хорошо согласуется с его тесными связями с бывшим комсомольцем, перекрасившимся в радикальные националисты, А.Матвиенко (Гриб работал министром финансов и вице-премьером АРК в период краткосрочного премьерства А.Матвиенко в Крыму), но явно не соответствует имиджу «руки Кремля». В то же время даже Григоришин, в своей попытке поставить использовать приход к власти Ющенко в бизнес-войне с объединёнными эсдеками, не пошёл дальше вялого выражения симпатии к «оранжевой революции».

Данный недостаток Гриба объясняется недостатком опыта и специфическим (армейским) образованием, диктующим в политике ту же прямолинейность и неадекватность используемых инструментов поставленным задачам, которую В.Гриб уже проявил в пиаре, обвинив сам себя в прямом эфире «Свободы слова» в попытке подкупа должностного лица. Поэтому в рейтинге адекватности применяемого инструментария достижения своих целей В.Гриб занимает последнее место, уступая даже покойному Максиму Курочкину.

Рейтинг российских рейдеров в Украине (по адекватности применяемого инструментария):

1. Константин Григоришин.
2. Братья Игорь и Олег Чуркины.
3. Равиль Муратов.
4. Максим Курочкин.
5. Вадим Гриб.

В принципе, перечисленных рейдеров, можно разделить на две группы. К первой принадлежат: К.Григоришин, В.Гриб и покойный М.Курочкин. Они пытаются (или пытались) построить свои бизнес империи. Империя К.Григоришина практически рухнула после его ссоры с лидерами объединённых эсдеков.

Константин Иванович Григоришин родился в 1965 году в Запорожье. Окончил Московский физико-технический институт. Кандидат наук. Сфера интересов – энергопоставки, металлургия, атомная энергетика. Занимал посты председателя наблюдательного совета «Львовоблэнерго», «Сумыоблэнерго», Запорожского ферросплавного завода; президента российско-украинского холдинга ЗАО «Группа «Энергетический стандарт».

К началу 2002 года активы, управляемые Григоришиным включали девять облэнерго(«Львовоблэнерго», «Прикарпатьеоблэнерго», «Сумыоблэнерго», «Черниговоблэнерго», «Полтаваоблэнерго», «Кировоградоблэнерго», «Тернопольоблэнерго» и др.), два из трех, Запорожский и Стахановский, ферросплавных заводов Украины, значительная часть машиностроения, велись операции в аграрном бизнесе, К Григоришину

принадлежали и 20% акций клуба «Динамо-Киев». Велась постепенная легализация бизнеса.

В декабре 2002 года Григоришин, в результате корпоративного конфликта с деловыми партнерами - лидерами партии СДПУ(о), потерял почти весь свой бизнес в Украине. Совет директоров промышленно-инвестиционного концерна «Металлургия» (учредителями являются Сумское НПО им. Фрунзе, Запорожский и Стахановский заводы ферросплавов, электрометаллургический завод «Днепроспецсталь», банк «БИГ-Энергия», ОАО «Полтавоблэнерго») полностью сменил его дирекцию. Руководство «Металлургии» обратилось с иском к бывшему гендиректору консорциума Анатолию Головко и ЗАО «Либерти Маркет» о возмещении имущественного ущерба, после чего государственная исполнительная служба Шевченковского районного управления юстиции Киева приняла решение наложить арест на счета Григоришина в банке «Креди Лионе Украина». Собственность Григоришина к тому моменту, по его словам, оценивалась в несколько сотен миллионов долларов.

Кроме проблемных промышленных предприятий и облэнерго, с бизнесом К.Григоришина в Украине связывают сеть аптек в Запорожской области ЗАО «Мединтрейд». А также – компанию «Укрзернотрейд»; ООО «Казацкая чайка»; строительную компанию ООО «ЭСК»; проектно-технологический институт «Киевгорстрой»; ООО «Ясногородская страусиная ферма»; «Ассоциацию «Экотехна» (производство чермета); Черкасскую картонную фабрику; Запорожское рекламное агентство «Наш город+», ряд структур оптовой торговли.

К.Григоришин не утратил интерес к энергетическому и атомному бизнесу и, но, не получив ожидаемой поддержки по восстановлению своего бизнеса от лидеров «оранжевой революции», в последнее время пытается заинтересовать своими проектами установления контроля над украинской энергетикой Кремль.

Какое-то время казалось: то, что не удалось К.Григоришину, получится у М.Курочкина. Ему, однако, помешала «оранжевая революция». Вынужденный покинуть Украину, М.Курочкин столкнулся с тем, что его бизнес так же легко отобрать, как он в своё время отобрал его у других. Попытка же спасти бизнес привела к возвращению в Украину, аресту и гибели от руки киллера.

Максим Борисович Курочкин родился 4 июня 1969 года в Москве В 1994 году закончил юрфак МГУ. По окончании университета занялся бизнесом. По данным «Независимой газеты», первым бизнес-предприятием Курочкина стал крупнейший в России рынок «Лужники» – в начале 90-х годов Курочкин стал одним из его акционеров (за что и получил прозвище Макс Лужниковский) вместе с Александром Бабаковым, впоследствии главой российской партии «Родина». Бабаков

не отрицал, что до весны 2004 года поддерживал отношения с Курочкиным.

К началу 2000-х годов в собственности российского бизнесмена оказались киевская гостиница «Украина» (впоследствии – пятизвездочный отель «Премьер-Палас»), а также «Ореанда» – расположенный в Ялте на берегу Черного моря единственный в Крыму пятизвездочный отель. Совладельцем обеих гостиниц СМИ называли Бабакова, но сам Бабаков заявлял, что Курочкин никогда не имел ни единой акции в его активах, а лишь «привлекался на определенное время к управлению некоторыми нашими объектами».

В 2001 году Курочкин вошел как представитель частных акционеров в наблюдательный совет энергосберегающей компании ОАО «Одессаоблэнерго». К тому времени в собственности российского предпринимателя уже находились три санатория в Крыму и Центральный рынок Днепропетровска «Озерка».

По данным МВД Украины, 2 ноября 2004 на внеочередном совещании совета министров Крыма предприятиям, подконтрольным Курочкину, были переданы 346 гектаров Ялтинского заповедника, а на следующий день бывший руководитель Государственного управления делами Администрации Президента Украины Игорь Бакай передал Курочкину гостиницу «Днепр» в Киеве.

В ноябре того же 2004 года в Киеве на Курочкина было совершено покушение. Той же осенью Курочкин был назначен исполнительным директором «Российского клуба» – организации, созданной в июле 2004 года для укрепления российско-украинских отношений. В 2004 году, в период президентских выборов на Украине, клуб активно поддерживал В.Януковича. Когда в результате так называемой оранжевой революции к власти пришел не Янукович, а его оппонент Виктор Ющенко, Курочкин покинул страну. После этого он на протяжении почти двух лет жил в Москве.

15 марта 2005 года Министерство внутренних дел Украины объявило Курочкина во всеукраинский розыск. 20 ноября 2006 года Курочкин был задержан в международном аэропорту «Борисполь» по постановлению Голосеевского райсуда Киева. 23 ноября 2006 года Голосеевский райсуд Киева избрал мерой пресечения для Курочкина содержание под стражей. 20 февраля 2007 года Главное следственное управление УМВД Украины в городе Киеве и прокуратура завершили следствие и передали уголовное дело в отношении Курочкина в Святошинский райсуд. 27 марта того же года, после завершения второго судебного заседания по делу Курочкина, подсудимый был смертельно ранен на выходе во внутренний двор суда и через несколько минут скончался.

Ныне из рейдеров – «строителей империй» на плаву остаётся только В.Гриб, однако, похоже, что это ненадолго. Он уже привлёк к

себе внимание неудачными признаниями в прямом эфире. После этого проводить рейдерские операции под прикрытием «группы компаний ТЕКТ» станет гораздо сложнее. Репутация циничного рейдера заранее насторожит потенциальную жертву. Да и, учитывая тот факт, что президент, правительство, парламент и даже большой бизнес объявили борьбу с рейдерством приоритетной задачей, у В.Гриба гораздо больше шансов оказаться в тюрьме или в эмиграции, чем хотя бы в пятом десятке самых богатых людей Украины.

Нет сомнения, что рейдеры-единоличники – персонажи уходящей эпохи первоначального накопления. М.Курочкина, воспользовавшись его трудностями, разорили партнёры, а затем настигла пуля снайпера. К.Григоришин, несмотря на все свои попытки зацепиться, постепенно вытесняется из большого украинского бизнеса, из политики и даже с ведущих позиций в списке рейдеров, братья Чуркины уничтожением ЧСЗ поставили Николаев на грань бунта, настроили против себя губернатора и практически неизбежно в скором времени станут объектом пристального внимания правоохранительных органов. Равиль Муратов терпит поражение в борьбе за «Укртатнафту» с правительством Украины.

Вадим Гриб пока остаётся на плаву, но провинциальная тяга к публичной славе его уже подвела. Находясь под пристальным вниманием прессы значительно труднее проводить рейдерские захваты, чем когда всё организуется тихо и общественность может никогда не узнать кто теперь хозяин градообразующего предприятия. Лоскутность активов Гриба вряд ли позволит ему создать устойчивую бизнес-империю, а опыт Курочкина и Григоришина показывает, что после возникновения первой же проблемы, конкуренты моментально разорвут этот бизнес на куски, тем более, что его непрозрачность к этому располагает.

Очевидно, что уже скоро, Гриб и Чуркины, как ранее Курочкин и Григоришин, столкнутся с крупной ФПГ и будут раздавлены.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.21. Антирейдерский PR в системе антикризисного менеджмента♦

Эпикриз*

«Свое мы возьмем, чьим бы оно ни было" – такой слоган вполне мог бы стать девизом сухопутных пиратов XXI века, коих на территории нашей незалежной державы нынче легион. Рейдерство, а, называя вещи своими именами, корпоративный бандитизм, стало печальной приметой последних лет относительно благополучного в экономическом отношении житья-бытья Украины. От попыток лиц, «до чужого добра жадных», незаконным и, как правило, насильственным образом завладеть имуществом предприятия, не застрахован сегодня ни один отечественный субъект хозяйствования. Об этом наглядно свидетельствует приведенная ниже нелицеприятная «цифирь», собранная Антирейдерским Союзом предпринимателей Украины:

- объем рынка рейдерских поглощений в 2006 г. составил, по экспертным оценкам около $3 млрд.;
- в течение 2006 г. в Украине еженедельно происходил, как минимум, один корпоративный захват, и раз в 5 дней выносилось оплаченное рейдерами неправомерное судебное решение;
- 17% исков, поданных в хозяйственные суды Украины, связаны с рейдерскими атаками;
- за 2005-2006 годы ни один нарушитель норм корпоративного права в области слияний и поглощений, будь то физическое или юридическое лицо, не был привлечен хотя бы к административной ответственности.

Таким образом, на «терені незалежної» буйным цветом расцвели различные формы «сравнительно законного отъема» активов у их владельцев. Самая жесткая форма недружественного поглощения, практикуемая на успешно загнивающем Западе, на порядок мягче самой мягкой формы рейдерского захвата «по-украински». Неправосудные решения, принятые судом какого-нибудь Голопупинска и запрещающие владельцу предприятия осуществлять свое законные права, подделка подписей и печатей, поселившиеся в офисе представители силовых структур и контролирующих инстанций,

---

♦ Елена Деревянко, управляющий партнер и креативный директор Агентства PR-Service (PR-партнер Антирейдерского Союза предпринимателей Украины), канд. экон. наук, доц. КНЭУ, вице-президент Украинской лиги по связям с общественностью.

* Эпикриз (epikrisis, суждение, решение) — суждение о состоянии больного, о диагнозе, причинах возникновения и развитии болезни, об обосновании и результатах лечения, формулируемое по завершении лечения или на определенном его этапе.

запугивания и угрозы, заказные избиения и убийства – вот черты портрета Mr. Raider-a.

Прорехи в отечественном корпоративном законодательстве обеспечивают благодатную почву для использования организаторами рейдерских атак различных правовых коллизий в качестве casus belli. Тем более что, как говаривал упомянутый выше сын турецкоподданного «Все крупные современные состояния нажиты незаконным путем», а первичное перераспределение социалистической собственности состоялось в условиях правового вакуума (Рис. 2.1).

Рис. 2.1. Укрупненная схема перераспределения собственности

Но, невзирая на это, *рейдерство есть абсолютное социальное зло, порождающее разрушительные для общества последствия,* а именно:

Попрание института частной собственности, одного из основополагающих атрибутов гражданского общества.

Недоверие населения к судебной системе и сомнения в дееспособности государственной власти как таковой, фрустрированное общественное сознание, пораженческие настроения в обществе, трайбализм (борьба кланов) в экономике.

Неуверенность граждан в завтрашнем дне, сворачивание “белых” инвестиционных процессов.

Подрыв нравственного здоровья общества, смещение ценностных ориентиров.

Следовательно, болезнь надо лечить, невзирая на не слишком привлекательную внешность пациента.

Пациент

«Бытовое» рейдерство (битье посуды бывшими бизнес-партнерами при разводе «по суду"), «политическое" рейдерство (передел собственности под шумок политнестабильности в обществе), «бизнес-рейдерство" (захват лакомых кусков украинской собственности отечественными или иностранными «акулами" бизнеса) имеют одну общую исключительно важную черту. Во всех случаях делается ставка на недоработки предприятия-мишени в области обеспечения корпоративной безопасности.

Большинство жертв рейдерских атак до того, как «грянул гром», не задумывались о «средствах предохранения»: антикризисном менеджменте, риск-менеджменте, бизнес разведке, и, конечно же, системной PR, IR и GR-работе. Как правило, GR отождествлялся с прикормленным адмінресурсом и банальным «крышеванием». А правильного PR-а, как и секса во времена СССР, у большинства из них и вовсе не было...

В результате – «уж, сколько их упало в эту бездну»... Но их пример для нас – руководство к действию и возможность, последовать рекомендациям великого Бисмарка и поучиться на чужих ошибках.

Практика показывает, что жертвами рейдеров становятся компании:

• недооцененные;

• неэффективно распоряжающиеся привлекательными активами;

• плохо управляемые (в т.ч. не уделяющие внимания управления репутацией, риск-менеджменту, корпоративной безопасности);

• с неадекватной структурой собственности и некачественным корпоративным управлением;

• раздираемые внутренними конфликтами;

• интересные, с точки зрения укрепления конкурентоспособности заказчика атаки;

• не пользующиеся благосклонностью действующей власти.

Показательно, что ВСЕ украинские предприятия от малого бизнеса до окраин бизнес-империй, могут стать объектом рейдерской атаки. «По ком звонит колокол? Он звонит по тебе..."

Логика лечения

Считать организаторов корпоративных захватов предприятий бандитами или «санитарами леса», прореживающими и оздоравливающими украинскую бизнес-популяцию – дело совести каждого. Пока экономисты, юристы, силовики и PR-специалисты ведут этот сомнительно результативный спор, практикующие рейдеры не теряют времени даром, обеспечивая стабильный заработок для представителей этих профессий. И заказ какой-либо финансово-промышленной группы через инвестиционную компанию-»прокладку", и прямой заказ

недовольного бизнес-партнера выполняет «мозговой центр» именно такого качественного состава.

Поэтому перед каждым PR-специалистом стоит выбор, требующий не только профессиональных знаний, но и нравственных усилий:

1. Принять ли приглашение в «рабочую группу» рейдеров?
2. Какие меры профилактики предпринять, чтобы обезопасить «свое» предприятие от рейдерской атаки?
3. Как действовать, когда «грянул гром»?

Безусловно, положительно ответив на вопрос №1, следующими двумя можно уже не задаваться. Но если Вы уже ими задались, то ответы на них неизбежно придется дать, хотя бы потому, что атака может начаться в любую минуту и начаться даже не с артиллерийской подготовки, а сразу с ураганного огня. Поэтому несколько практических советов.

На стратегическом уровне (профилактические меры)

1. Всегда рассматривайте рейдерскую атаку как частный случай – один из рисков, которые необходимо нейтрализовать в рамках системы антикризисного менеджмента (рис. 2.2)

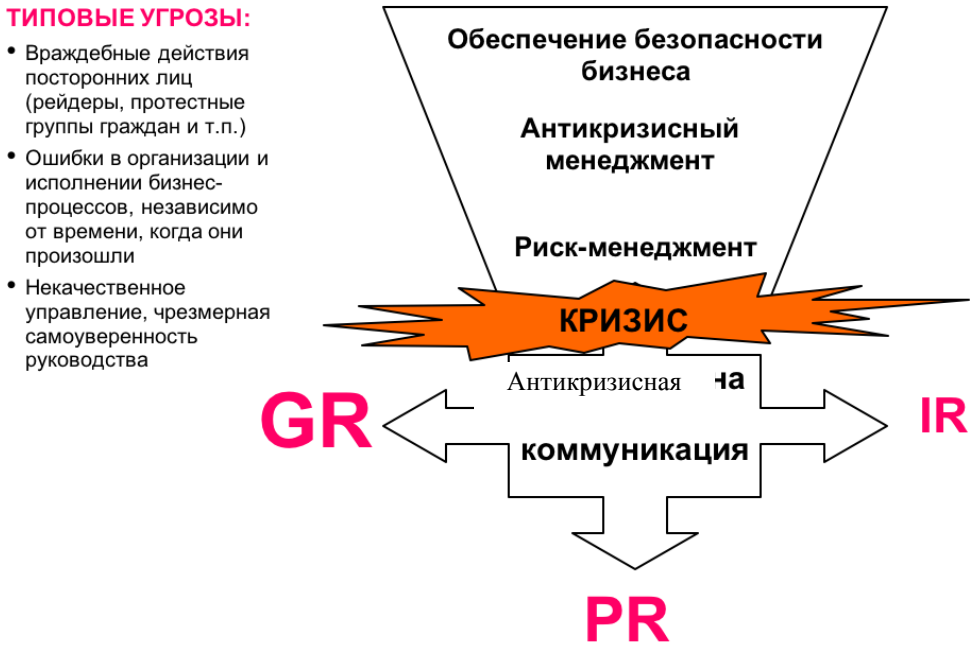


Рис. 2.2. Антирейдерский PR в системе антикризисной коммуникации

2. Создайте запас антирейдерской прочности, который позволит удешевить защиту и более эффективно влиять на общественное мнение. В состав мероприятий этого блока входят:

Воспитательно-просветительская работа с собственниками и их юристами на тему: «Как правильно вести себя с общественностью в ситуации рейдерской атаки”.

Системная работа по управлению репутацией компании (например, трансляция message о факте наличия у компании эффективной системы обесппечения безопасности и т.п.).

Целенаправленное налаживание устойчивых отношений с целевыми СМИ («собственники-редакторат-авторский состав»). Наличие системы медиамониторинга (как элемента системы обеспечения безопасности бизнеса).

Наличие плана SOS (реагирования в чрезвычайной ситуации) и в его составе программы антикризисной коммуникации, в т.ч. PR.

3. Правильно определите цели и задачи своих действий в ситуации рейдерской атаки, не завышая своих возможностей.

Цели	Задачи
• Получить поддержку общественности • Воздействовать на ход судебных разбирательств • Отключить на время "чужой" административный ресурс или стимулировать применение "своего" • Мотивировать оппонентов к достижению компромисса на приемлемых условиях или к прекращению враждебных действий	• Закрепить за собой роль основного ньюсмейкера – лица, которое дает определение ситуации и формирует представление о путях ее успешного разрешения • Установить доверительные отношения со СМИ в ипостаси "защитника правого дела"

На тактическом уровне («горячая» фаза конфликта):

1. Правильно диагностируйте PR-стратегию нападающих:

• **«С больной головы на здоровую»**: попытка дискредитации легитимного собственника предприятия-мишени, позиционирование его как рейдера.

• **«Все отобрать и поделить»**: спекуляция на настроениях маргинальных слоев населения, обыгрывание темы «так ему и надо».

2. Станьте источником информации раньше, чем предметом обсуждения. Гробовое молчание и высокомерие – верный способ похоронить репутацию: «то ли он украл, то ли у него украли». Ретранслировать свою точку зрения через масс-медиа легче, когда журналисты еще не заангажированы тем или иным способом. «Отставшая» сторона корпоративного конфликта изначально обречена догонять, ей сложнее склонить СМИ как лидеров мнений в свою пользу.

3. Соблюдайте базовые принципы организации PR-активности на пике конфликта:

Максимум эмоций, минимум юридических деталей, понятные журналистам и общественности логические схемы противостояния. Обыгрывание идеи социальной значимости предприятия.

Работа на опережение, постоянный контакт с юридическим блоком группы защиты как генератором инфоповодов, поиск компромисса интересов между «скажи все, скажи сейчас, имей свою версию» и «все что вы скажете, будет использовано против вас». Активное вовлечение дружественного админресурса в PR-активность (при возможности), работа с лидерами мнений, подключение к PR-ресурсу общественных организаций.

Дружественных СМИ (аффилированных с предприятием-мишенью) при рейдерской атаке не бывает – при таких друзьях врагов не нужно.

Интернетом и иностранными СМИ – по рейдерам.

Работа с миноритариями и внутренний PR.

Только нацеленность на результат, а не креатив ради креатива.

Иногда антирейдерский PR в среде консультантов называют ПВО (противовоздушная оборона) и именно это нагляднее всего демонстрирует ограниченность его возможностей даже при исключительно важной роли общественности. Русту удалось посадить свой спортивный самолетик на Красной площади, невзирая на всю мощь советских ПВО. Российский олигарх ельцинского призыва Олег Дерипаска в свое время сказал: «Хороший бизнес = 40 % GR + 40 % PR + 20 % «ум, честь и совесть менеджеров компании». Помните: большой блокирующий пакет в руках PR-специалиста – еще не контрольный. Но и не 10 %-ый. Поэтому распорядитесь им с умом...

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.22. Великая захватническая война рейдеров

Это только кажется, что передел собственности завершен. Все только начинается, и новыми жертвами рейдеров становятся средние компании.

В России консолидация и отъем чужой собственности — одно и то же. Девять из десяти крупных предприятий, принадлежащих ныне наиболее мощным ФПГ, были отобраны у прежних владельцев рейдерами — специалистами по захвату предприятий. Передел крупных компаний и столичной недвижимости почти завершен, но рейдеров ждет новая работа: раскручивается очередной виток борьбы за чужую собственность, в центре которой оказался средний бизнес. Главные события развернутся в регионах: рейдеры идут в города-миллионники за недвижимостью, в сельхозрайоны — за землей, в промышленные районы — чтобы отнять рентабельный бизнес.

Какие же отрасли и предприятия будут вовлечены в захватнические войны в первую очередь? Для ответа на этот вопрос редакция СФ совместно с аналитическим департаментом юридической фирмы Tax Consulting провела масштабное исследование «Рейдпригодность-2007».

Оно беспрецедентно по объему выборки: мы проанализировали 1700 предприятий разных размеров и форм собственности в разных регионах России, по 100 предприятий в каждой из 17 основных отраслей. Для сравнительной оценки отраслей нами разработан композитный «индекс рейдпригодности» и определены идеальные кандидатуры на роль жертв рейдера.

Как показало исследование, больше всего дорогих и слабо защищенных активов сосредоточено в пяти отраслях: **финансы, розничная торговля и общественное питание, сфера услуг, строительство, сельское хозяйство**. Самыми тихими гаванями выглядят ТЭК, машиностроение, металлургия, химия и пищевая промышленность — там баталии уже отшумели. Но оазисы рейдпригодности нашлись и в благополучных отраслях: мясная промышленность в «пищевке», приборостроение и производство электрооборудования в машиностроении. Именно эти отрасли и секторы будут лидировать по числу жертв захватчиков в ближайшие годы.

Троянский банк

Высоким спросом у рейдеров пользуются банки. Причем часто банк интересует рейдеров не как бизнес, а как точка входа в материнскую промышленную группу.

В отрасли работают несколько сильных захватчиков с финансовой специализацией. Это Русский банк развития, действующий через аффилированную фирму «Нерль», МДМ-банк, «Метрополь» и другие.

Но «проглотить» банк чрезвычайно трудно: в случае скандала клиенты разбегутся и покупать будет нечего — от банка останется лишь «оболочка». Поэтому рейдеры стараются договориться с жертвами мирным путем, без шума и судебных решений. Не случайно финансовая сфера, занявшая в 2006 году третье место по числу сделок M&A, вообще не фигурирует в топ-10 корпоративных конфликтов.

Так что агрессивные покупки с исками миноритариев, арестом акций и судебными запретами на проведение собрания акционеров здесь скорее исключение, нежели правило. Один из немногих примеров — поглощение Русским банком развития Югбанка (Краснодарский край) с последующей перепродажей его «Уралсибу».

Цели скупщиков банков откровенно циничны. Когда МДМ-банк поглотил Экспобанк, то просто перевел на себя его клиентскую базу (а там обслуживался «Вимм-Билль-Данн») и кредитный портфель, после чего продал опустевший актив обратно менеджменту.

Силовые «наезды» на банки — редкость, но за ними всегда стоит чей-то заказ, говорят инсайдеры. Причина в том, что банк считается самым уязвимым звеном в ФПГ — в силу зарегулированности банковской сферы и публичности деятельности. Через банк захватчики получают хороший шанс приобрести другие предприятия группы. Так, после неоднократной выемки документов в банке «Нефтяной» его

владелец Игорь Линшиц согласился на продажу другого актива — компании «Мосинжстрой». А теперь настал черед Бинбанка. Недавно в офисе Бинбанка (кэптивного банка «Русснефти») прошла выемка документов — аналитики усматривают в этом попытку «раскачать» «Русснефть».

Ритейл под раздачей

В центре столицы практически не осталось «бесхозных» магазинов — рейдеры уже перетряхнули всю Москву и обратили свои взоры на регионы.

По числу сделок M&A в рейтинге журнала «Слияния и поглощения» торговля в 2006 году была бесспорным лидером: 39 публичных сделок. Но захватов мелких магазинов ради их недвижимости было на порядок больше. Рейдерство подпитывает рост популярности формата «магазинов шаговой доступности» площадью до 300 кв. м . На поиск уцелевших столичных объектов брошены лучшие силы. Только в компании «Магма», отпочковавшейся от «Росбилдинга», поиском «тем» для захвата занимаются около 70 аналитиков. Производственный план «Магмы» по захватам — по 15 небольших и по пять крупных объектов в месяц — впечатляет размахом и целеустремленностью.

Торговую недвижимость любят «Нафта-Москва», прославившаяся захватом «Смоленского пассажа», и АФК «Система», официально объявившая о планах захвата розничного рынка Казани. Но эти структуры специализируются на крупных проектах. В отъеме магазинов помельче поднаторели и чисто рейдерские конторы — тот же «Росбилдинг», Московское речное пароходство, на счету у которых сотни захватов, а также «Ведомство», «Вектор» и «Кортик».

В регионах заказчиками рейдов станут региональные сетевые ритейлеры: «федералы» предпочитают сразу покупать готовую сеть, не тратя время на поиск и отъем отдельных магазинов. Сейчас активно скупаются салоны связи, предприятия общепита, аптеки в таких городах, как Екатеринбург, Самара, Казань. В Петербурге своя специфика — автомобильная. В последнее время участились «наезды» на питерских автодилеров, захватчики зарятся на здания техцентров. Из свежих текущих новостей — захват крупнейшего питерского продавца автомобилей Ford «Аларм-моторс», а также автодилера «Грегорис карс», обладателя восьмиэтажного здания на Выборгской набережной. Последняя история — особенно вопиющая. Рейдеры по подложным документам внесли изменение в ЕГРЮЛ, согласно которым собственником ООО «Грегорис карс» вместо Лии Брудной стало неназванное физическое лицо. Инцидент расследует милиция.

Услужливый сервис

Сфера услуг метеором ворвалась в группу лидеров по корпоративным конфликтам. У ее предприятий есть недвижимость, они малы и плохо защищены — и этим вводят рейдеров в искушение.

Наверное, самые несчастные люди сегодня — владельцы предприятий сферы услуг: химчисток, прачечных, салонов красоты, автобаз и кинотеатров. Их судьба всецело зависит от того, где расположен их офис, магазин или салон. Все сервисные фирмы в городах-миллионниках, обладающие недвижимостью от 1 тыс. кв. м до 5 тыс. кв. м, фактически обречены стать добычей рейдеров, уверены эксперты.

Особенно беспощадна к сфере услуг Москва. По данным управления правительства Москвы по экономической безопасности, за минувший год по фактам захвата предприятий поступило 84 обращения, и ровно половина жалоб (42) относилась к сфере торговли и услуг (14 — к образовательным учреждениям и НИИ, остаток пришелся на все прочие отрасли).

В сфере услуг наблюдается наибольшая конкуренция между рейдерами. Если недвижимость предприятия стоит $2 млн, за этот актив наверняка будут сражаться два-три профессиональных рейдера. В Москве образовался даже целый рынок межрейдерской торговли информацией — каждая «тема» (сведения о перспективном объекте) стоит $6–10 тыс.

Наиболее удачливые борцы за чужую недвижимость — «Росбилдинг», «Нерль» и Московское речное пароходство — прибрали к рукам столько добра, что решили отойти от дел и заняться «перевариванием» скупленных активов — развивать собственные девелоперские проекты.

Зато не насытившиеся столичные рейдеры в ближайшие годы мигрируют в регионы. Причем, говорят юристы, местные власти обычно сдают москвичам свои предприятия без боя. Так что, как говорится, спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Самой быстрой экстренной мерой защиты считается вывод активов на офшор. Вся процедура законна и занимает максимум месяц, к тому же ее можно ускорить до трех дней — это обойдется в $3 тыс.

Кого строят рейдеры

Строительство привлекает любителей чужой собственности прежде всего сумасшедшей рентабельностью бизнеса: игра здесь ведется по-крупному.

До сих пор отъемов предприятий в строительстве было сравнительно немного, зато все они касались крупнейших компаний. Рейдеры посягали на такие строительные гиганты, как «Центродорстрой», «Главмосстрой» и «Моспромстрой». Прославились на строительной ниве «Нафта-Москва», компания «Нерль», аффилированная с Русским

банком развития, а также вездесущее Московское речное пароходство. «Нафта-Москва», например, еще в 2005 году увела у корпорации «Развитие» пакеты «Главмосстроя», «Мосмонтажспецстроя» и «Моспромстройматериалов». В операции захвата приняли участие около двух сотен человек, вооруженных бейсбольными битами и металлическими прутьями.

Строительные активы обычно «заказывают» серьезные люди — нефтяники и газовики. У них достаточно административного ресурса, чтобы урегулировать вопрос о покупке приглянувшегося застройщика с Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом. Такие заказчики хотят обзавестись строительной компанией не для того, чтобы перепродать ее застроечную базу и прочую недвижимость. Они заинтересованы в развитии бизнеса. И решение о нападении принимают в зависимости от того, какова у строительной организации рентабельность, есть ли крупные подряды.

Так, структуры «Роснефти» долгое время присматривались к «Мосэнергострою», осколку советского энергостроительного треста. «Роснефть» распорядилась было начать скупку акций, но потом передумала. Слишком мало заказов, а как владелец недвижимости стоимостью $300 млн эта компания «Роснефть» не заинтересовала.

Поглощения в строительной сфере имеют свою специфику. В частности, самым ценным достоянием компаний является не недвижимость, а несколько топ-менеджеров, способных вести дела с властями. Естественно, они задействуют все связи, чтобы противостоять захвату. Поэтому необходимое условие успешного рейда — чтобы заказчик мог успешно помериться с ними административным ресурсом.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.23. Захватчики ООО*

Читая в деловой прессе почти фронтовые сводки о недружественных поглощениях акционерных обществ, участники ООО не должны пребывать в расслабленности и благодушии. Общества с ограниченной ответственностью тоже могут подвергнуться атаке. Есть и такая рейдерская специализация — захватчик ООО.

Уже по своей изначальной конструкции ООО — сооружение более закрытое и менее публичное. Но это не должно создавать ложного ощущения защищенности. Конечно, при цивилизованном ведении «боевых» действий ООО имеет хорошие шансы не дать рейдерам застать себя врасплох и может выдержать правильную осаду. Но если

* Дмитрий Денисов. «Бизнес-журнал». ООО − Общество с ограниченной ответственностью.

не принять мер предосторожности, оно легко падет, когда коварный противник использует «подкоп» — мошенничество. А это, к сожалению, встречается все чаще и чаще.

Чужие здесь не ходят?

Учреждая ООО, бизнесмены весьма часто без лишних раздумий принимают шаблонный вариант учредительных документов, который предлагает юридическая фирма, оказывающая услуги по регистрации юрлиц. Может быть, в этом нет ничего страшного. Но вот если они собираются числить на обществе «жирный актив» (рейдерский сленг. — Прим. ред.) вроде недвижимости, то стоит позаботиться о том, чтобы доступ потенциально опасных чужаков в общество был затруднен. Закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» подсказывает немало защитных мер уже на уровне учредительных документов. Например, можно запретить участнику продавать свою долю третьим лицам (на такую возможность указывает ст. 23, п. 2). А заодно вменить ему в обязанность получать согласие общества на уступку доли третьим лицам «иным образом, чем продажа» (ст. 21, п. 5). Это на случай, если рейдер договорится с кем-нибудь из дольщиков о передаче доли по договору дарения. Хорошо бы зафиксировать в уставе ООО запрет на право участника отдавать принадлежащую ему долю третьим лицам в залог (ст. 22).

Эти меры сделают ООО местом менее «проходным». Хотя есть и оборотная сторона: более жесткая конструкция будет доставлять неудобства самим «обитателям» ООО. Кроме того, рейдеры всегда могут обзавестись союзником внутри общества и без формального приобретения доли. Такой дольщик-инсайдер будет осуществлять враждебные действия внутри ООО по указке и в интересах рейдера. В любом случае, никакие строгости устава не отпугнут «черного» рейдера, так же как табличка «вход воспрещен» на двери не остановит взломщика.

Черный перехват

Юристы отмечают, что практика поглощений и захватов ООО отличается гораздо боґльшим цинизмом и обилием «черных» схем. Инструментарий «черного» рейдера здесь примерно таков же, как и у его коллеги, «потрошащего» акционерные общества: подложные документы, получение «кривых мер» по судебным решениям и определениям, базирующимся на сфальсифицированных доказательствах, и т. д. Многие действия с ООО можно осуществить скрытно и без шума, здесь нет «массовки» из акционеров, так как по закону участников в ООО не может быть более пятидесяти.

— Часто участники общества упрощают задачу рейдеров собственной правовой безграмотностью, — поясняет М. К., специалист консультационного центра «Стратегия защиты». — Один из дольщиков, действующих на стороне рейдеров, например, запрашивает у общества

копии документов, а ему выдают многое сверх положенного по закону, например бухгалтерские книги.

Впрочем, чтобы получить ценную информацию, рейдер может и не иметь инсайдера в компании. Часто им проплачивается утечка из различных инстанций, которые осуществляют проверку ООО, не говоря о том, что сами проверки могут проводиться «по заказу» рейдера.

Имея копии документов и зная ситуацию внутри ООО, рейдеры, например, изготавливают пакет фальшивок, которые подтверждают, что участники общества якобы поголовно и с соблюдением всех формальностей уступили по договорам купли-продажи свои доли неким третьим лицам. К сему прилагают протокол общего собрания, на котором назначен новый генеральный директор, поддельную нотариальную доверенность и прочее. Налоговая инспекция производит регистрацию всех изменений в составе учредителей и заносит новые сведения в реестр (ЕГРЮЛ*). Если у рейдера в налоговой инспекции все «на мази», то регистрация будет произведена очень быстро, а на какие-то неточности в документах там просто «не обратят» внимание.

— Рейдер создает некую параллельную реальность, в которой и действует. Типичная ситуация: общество уже давно захвачено (если судить по документам), а подлинные владельцы все еще остаются в неведении, — говорит А. И., сотрудник консалтинговой компании «МИНФИН».

Часто подлинные владельцы узнают о закулисной деятельности только тогда, когда к ним является судебный пристав с исполнительным листом и требует освободить «незаконно» занимаемое помещение, которое, как выясняется, уже многократно перепродано.

Если бы махинаторы несли серьезную ответственность за фальсификацию, то высокие уголовные риски могли бы остановить часть из них.

— Однажды мы успешно привлекли троих свидетелей к уголовной ответственности за дачу заведомо ложных показаний, — рассказывает адвокат М. И. — В США, например, они могли бы за это получить по 20 лет заключения или штраф в 1 миллион долларов. А у нас с них взыскали штраф в 40 и 60 тысяч рублей.

Похищение доли можно обставить и так, что «заказчик» останется с формальной точки зрения чистым перед законом. Предположим, один из участников ООО испытывает законное желание увеличить свою долю в уставном капитале, чтобы получить контроль над обществом и его активами. Но другие дольщики вполне резонно могут не соглашаться продать ему свою «дольку». Зачем в таком случае солидному человеку самому заниматься махинациями? За него все

* ЕГРЮЛ – Единый государственный реестр юридических лиц

сделают «черные» рейдеры. Дело только в цене вопроса и «рентабельности».

Специально созданная рейдерами под этот «проект» компания путем фальсификации документов перерегистрирует в налоговой приглянувшуюся «дольку» общества на себя, а потом, путем нескольких перепродаж, доведет ее до «заказчика». Сам процесс передачи может сопровождаться, как цинично выражаются рейдеры, «судебным балаганчиком», цель которого — защитить «заказчика» от подозрений в сговоре и дать ему дополнительные козыри. Например, все обставляется таким образом, будто «заказчик» заключил с компанией «Х» договор комиссии, поручив приобрести для него эту самую долю, и перечислил за это деньги. А компания «Х» вдруг, якобы, заартачилась и потребовала большего вознаграждения за свои услуги. Суд выносит решение: во исполнение договора обязать компанию «Х» передать долю гражданину. И «заказчик» получает на руки, помимо вожделенной доли, еще и документ, подтверждающий, что передана она ему не как-нибудь, а по решению суда.

Это только несколько вариантов действия «черных» рейдеров. Кажется слишком простым, чтобы быть правдой? Тогда вот вам свежий пример.

Вести с передовой

— Я давно занимаюсь бизнесом, поэтому уже ничему не удивляюсь. В нашей стране человек может проснуться утром, а его квартира ему больше не принадлежит, да и машина уже зарегистрирована на другого. Чего тут удивительного, что пытаются увести и бизнес? — говорит А. М., генеральный директор и единственный владелец ООО «Стройэкспорт НП» (Москва). Вернее, если судить по документам, уже пять месяцев как бывший, хотя по-прежнему сидит у себя в офисе и руководит хозяйственной деятельностью предприятия (около 500 рабочих, территория семь гектаров).

Сперва ему было доставлено заказное письмо с уведомлением о вручении, в котором находился чистый лист бумаги. Типичное рейдерское «кривое извещение». Юристы компании всполошились, стали проверять отправителя, которым оказалась непримечательная компания, сдающая нулевые балансы. На всякий случай отправили заявления в МВД и прокуратуру о том, что имеются основания полагать, что в отношении «Стройэкспорта НП» предпринимаются мошеннические действия. Вскоре на предприятие явился судебный пристав с подразделением физзащиты. Со слов А. М., захватчики так торопились, что явились без исполнительного листа — ожидали, что его подвезут уже в процессе. К счастью, лист задержался, и это позволило защищающимся отбиться силами собственной охраны и прибывших по вызову сотрудников местного ОВД.

После этого, собственно, и стали всплывать поразительные факты. В налоговой инспекции выяснилось, что М. якобы уступил свою долю

неким юридическим и физическим лицам еще 17 августа 2004 года. Документы, на основании которых проводилась регистрация смены собственника в налоговой, по словам юристов компании, носили явные признаки фальсификации. Далее предприятие стало стремительно передаваться из рук в руки от одного «собственника» к другому, будто это не крупный налогоплательщик, а эстафетная палочка. А налоговая инспекция — удивительное дело! — столь же споро регистрировала происходящие изменения в составе учредителей. Причем (задумайтесь!), сделала это трижды на протяжении всего двух дней. Поразительная скорость!

— Я не знаю, почему захватчики ждали почти четыре месяца после этого, не пытаясь распорядиться активами компании, — недоумевает А. — Наверно, не хватило какого-то ресурса.

Естественно, после такого поворота событий А. М. задействовал все доступные средства по защите. А они у него имелись. Были возбуждены уголовные дела, отправлены письма в Администрацию Президента. Чтобы колесики правоохранительной системы крутились быстрее, организовали депутатский запрос.

— Сейчас уже меня физически трудно будет выбить из предприятия, — говорит А. М. — Ко всему происходящему у меня отношение примерно такое: когда к тебе в дом ломятся грабители, ты можешь предпринимать любые меры для защиты себя и своей собственности. Главное — не опускать руки, не пасовать.

Сейчас «Стройэкспорту НП» предстоят непростые времена. В «дом», образно говоря, уже вломились, перевернули все вверх дном, напакостили. Хорошо, что хозяев не смогли выгнать. Теперь предстоит долгая юридическая «приборка».

Дело рук утопающих

Как не допустить атаки захватчиков на компанию? Большинство специалистов рекомендует сделать так, чтобы цена атаки и риски потенциального захватчика были сопоставимы со стоимостью активов предприятия. Если собственник выстраивает сложную систему владения активом, а сам актив имеет какие-либо, пусть даже искусственно созданные, обременения, то «зайти» к нему и распорядиться имуществом гораздо сложнее (см. «Профилактика захвата»). Такая антирейдерская стратегия одинаково действенна против «белых» и «черных» рейдеров.

— Есть масса способов сделать так, чтобы поглощать и захватывать было так дорого, что это теряет всякий смысл, — поясняет А. И.

Есть и тактический прием защиты, основанный сугубо на наших отечественных реалиях. Олег О., генеральный директор консалтинговой компании «Ринкон-гамма», сформулировал его так:

— Мы называем это «правилом третьей минуты». Руководителям общества следует установить доверительные отношения с сотрудниками

органов и иных структур, производящих различные регистрационные действия. Чтобы те ставили их в известность (на третьей минуте или, во всяком случае, до соответствующего исполнения) о том, что от имени общества или других лиц поступило заявление на совершение каких-либо действий. Например, об изменении сведений, которые фиксируются в ЕГРЮЛ, или о регистрации изменений учредительных документов ООО в налоговой инспекции. С органом юстиции по регистрации прав на недвижимость также должна быть договоренность о подаче «сигнала» перед осуществлением каких-либо действий с недвижимостью общества. Собственно, сами по себе регистрирующие органы не обязаны этого делать. Их задача лишь по возможности добросовестно проверить правильность предоставленного пакета документов. Эксперты-практики правильно говорят, что чувствовать себя по-настоящему защищенным от мошенничества можно только тогда, когда ваше досье лежит в личном сейфе начальника налоговой инспекции, при этом начальник — ваш закадычный друг. Но такое счастье есть далеко не у всех предпринимателей.

Словом, главное правило предпринимателя: если имеешь какую-нибудь собственность и знаешь, что ее у тебя дешевле украсть, чем купить, — бди.

Профилактика захвата

Лечить заболевание — всегда накладнее и сложнее, чем проводить профилактику. Если ваше общество располагает ценными активами, на которые могут позариться захватчики, рекомендуется предпринять антирейдерские меры.

Постройте защищенную корпоративную структуру. Рассредоточьте активы по разным юридическим лицам, которых вы контролируете. Первая компания пусть будет собственником недвижимости, вторая — средств производства, а третья ведет основную операционную деятельность по договору аренды (лизинга) с первой и второй. Наиболее ценным активом пусть владеет несколько собственников — аффилированных с вами структур.

«Подвесьте актив», то есть обремените его обязательствами. Например, передайте в качестве залога подконтрольной компании. Тогда захватчик не сможет совершать какие-либо действия с активом без согласия залогодержателя.

Создайте систему подконтрольной кредиторской задолженности.

Подложите «отравленную пилюлю». Например, передайте помещение по договору аренды с правом выкупа подконтрольной компании. Если захватчик получит контроль над обществом, ему придется инициировать досрочное расторжение договора аренды с выплатой неустойки, размер которой может быть весьма внушительным.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.24. Захват чужого бизнеса*

Опыт массового «рейдерства» в соседней России активно перенимают отечественные охотники за чужой собственностью. Опыт соседей активно изучается, а также дополняется новыми приемами – с учетом украинских реалий. О том, как планируются и осуществляются «рейдерские» операции – рассказ наших московских коллег. В качестве приложения – краткий словарь «рейдера», актуальный по обе стороны Украино-российской границы.

Сказано – съедено

Едем по проспекту Мира, высматриваем нежилые здания, – командует шоферу 29-летний юрист, назовем его Андреем, открывает ноутбук.

Черный «Мерседес» останавливается у дома 102. Монументальное сталинское здание, желтый гранит, шесть этажей, высота потолков не менее четырех метров. Первым делом рейдеры обращают внимание на внешний вид здания. Если давно не было ремонта, если стекла не мыты, а с оконных рам облезла краска, если на доме вывески мелких предпринимателей типа «Ремонт обуви», «Изготовление ключей» – значит, владельцы едва сводят концы с концами. Мечта рейдера.

– Миллионов на сорок-шестьдесят долларов, – на глаз оценивает Андрей. Он перебрался сюда с Алтая 6 лет назад, поначалу трудился на других рейдеров, потом открыл свой «Русский проект» и уже числит за собой 30 успешных захватов, так что опыта хватает.

Ищем вход. Вывеска: «ФГУП “Центромашпроект”«.

– Облом, – говорит Андрей, – с ФГУПами лучше не связываться.

Чтобы захватить федеральное государственное унитарное предприятие, сперва нужно добиться его приватизации, дождаться аукциона, потом поставить своего директора и вывести имущество на другие компании. Слишком много мороки.

Съезжаем под Северянинский мост. На сером мрачном здании с крошечными окнами реклама конфет и тушенки. ЗАО «Мострансскладъ». У ворот очередь грузовиков. Убедительные охранники косят в сторону фотографа Newsweek. Пробиваем по базе. ЗАО «Мострансскладъ» – 13 участков по всей Москве. Около 100 га земли. Почти 150 000 кв. м недвижимости. 23 акционера владеют пакетами акций по 1–7%. Еще 15% акций у мелких держателей – «ежиков».

– Отличная картина! – облизывается Андрей. Проблема в том, что «Мострансскладъ» – компания тертая, ей уже приходилось отбиваться от рейдеров. – Вложения потребуются серьезные, не менее $50 млн. Но и

* **Маргарита Кондратьева**, Runewsweek.ru

стоимость активов – миллионов четыреста-пятьсот. Есть за что бороться.

Последняя остановка – проспект Мира, 101. Здание НИИ «Гипромез». Это «памятник черному рейдеру». Ребят из рейдерской компании «Россия» отсюда «вынесли» в октябре прошлого года.

Рейд российского розлива

«Рейдер» по-английски значит «захватчик». То есть тот, кто пытается приобрести компанию против воли ее крупнейших совладельцев. И если в развитых экономиках это означает по сути скупку акций у мелких акционеров по цене выше той, которую может предложить руководство компании, то в России в самом разгаре рейдерство совсем другого сорта – здесь предприятия не покупают, а захватывают под любым предлогом и любыми средствами на несколько часов, чтобы тут же продать его основные активы заказчику налета.

Главный расход в бюджете любого рейдерского захвата – это либо гонорары юристам, оспаривающим собственность, либо банальные взятки чиновникам, судьям, милиции. В результате компании вынуждены нести ненормальные расходы на юридическую и физическую защиту. И пока чиновники и законодатели только готовятся притормозить дикий передел собственности, «акулы» уже знают, как они будут охотиться на чужой бизнес и дальше.

Торгово-промышленная палата России за пять лет с 2000-го по 2004 г. насчитала примерно 5000 захватов, а в прошлом году – уже 1900. «Нигде в мире нет такого рейдерства, как в России, – утверждает В. П., председатель комитета Госдумы по собственности. – В мировой практике рынок поглощений – один из самых тонких и цивилизованных. Сегодня ни одно АО не защищено от возможности захвата. Только крупняк, у которого есть юридические службы, более-менее защищен. А мелочь, имеющая недвижимость в Москве, – это самый вкусный кусок для захватчика. Проблема превращается в макроэкономическую – снижается инвестиционная привлекательность России».

Зато привлекательность рейдерства в России вне сомнений. За один захват «Русский проект», в котором трудится полтора десятка человек, запрашивает от $500 000 до нескольких десятков миллионов долларов. Срок – от трех месяцев до нескольких лет.

Сам Андрей называет свою фирму белой. Другими словами, он не использует фальшивых договоров, решений суда и других документов, в отличие от тех ребят из «России». Они погорели как раз на фальшивом договоре купли-продажи и попали под суд, а здание «Гипромеза», уже проданное вирджинскому офшору, вернулось к прежним собственникам.

Но при этом Андрей прекрасно осведомлен о расценках на услуги, которые с готовностью предоставляют рейдерам госслужащие. Решение

судьи – $50 000-100 000. Возбуждение уголовного дела - $25 000. Неофициальный запрос в Федеральную регистрационную службу – от $1000 до $5000. «Вход» на предприятие в сопровождении судебных приставов и бойцов спецназа – $100 000. «Вынос тела» частным охранным предприятием – $25 000. Депутатский запрос от имени рядового депутата Госдумы – $10 000, от имени руководителя думского комитета – $25 000. Участие в захвате «фронта», то есть крупного чина из ФСБ, МВД, прокуратуры, – от $100 000 до $1 млн. И никакого мошенничества (если, конечно, не считать таковым решение судьи). «Деньги чиновникам платят за скорость. За то, чтобы чиновник быстрее принял нужное решение, чтобы не забыл, не потерял твои бумаги», – объясняет Андрей.

«Ни один из рейдеров не посмел бы захватывать предприятия, если бы не опирался на коррупционные связи – как в правоохранительных органах, так и в других структурах», – уверен глава думской комиссии по противодействию коррупции.

И. П., прокурор Центрального административного округа Москвы, говорит, что на его памяти несколько возбужденных уголовных дел в отношении недобросовестных судей, «вынесших неправомочные решения». Но чем закончились эти дела, рассказывать не захотел.

Судебный пристав Сергей смог припомнить только один случай, когда его коллега оказался за решеткой, и то не по жалобе жертвы захвата, а по воле заказчика – «зарвался, стал слишком много просить». Сергей, который при зарплате в 7000 руб. разъезжает на дорогом японском автомобиле, рассказывает, что в прошлом году принимал участие минимум в 10 захватах. Гонорар платят в конце мероприятия. «Бюджет до $10 000 пристав осваивает самостоятельно, – поясняет Сергей. – Все, что свыше, – отдаем начальству».

Кошмар «врага»

То, чем Андрей занимался на проспекте Мира, – первый этап рейдерской партии. Вообще-то это работа для «пионеров» или «пехоты» – так называют тех, кто за зарплату в $500 рыщет по городу в поисках «рейд-пригодных» предприятий. Они – основные поставщики первичной информации о потенциальных жертвах. Реже ее приносит заказчик рейда. Особая удача – когда к захватчику обращаются «обиженные» – уволенные топ-менеджеры, обманутые акционеры. Последний вариант привлекателен обилием инсайдерской информации. «Обиженные» сразу указывают слабые места в обороне «врага» – например, налоговая задолженность или просроченные кредиты.

Второй этап – изучение «врага» – обходится уже в $10 000-50 000. В эту сумму входит взятка сотруднику Федеральной регистрационной службы за данные об акционерном обществе, сбор сведений о генеральном директоре, членах совета директоров и главном бухгалтере (сколько денег на личном счету, есть ли домик на Кипре, с кем пьет, с

кем спит). Еще – покупка у регистратора реестра акционеров предприятия.

Такие базы данных собираются месяцами и стоят немалых денег. На рейдерских форумах в Интернете висят запросы «Куплю базу "Росбилдинга". Дорого». Про базу лидера рейдерского рейтинга рассказывают, что в ней подробно описано больше 400 предприятий, и организаторы сайта Zахват.ру считают, что им удалось ее раздобыть. Однако, получив от Newsweek список из нескольких предприятий, фигурирующих в этой базе, вице-президент «Росбилдинга» М. В. ответил: «Поименованных предприятий в планах компании нет. У нас часто спрашивают про проекты, которые к нам никакого отношения не имеют. Недобросовестные конкуренты пользуются именем компании».

Собрав или купив информацию о жертве, профессиональный рейдер разрабатывает план захвата с подробным бюджетом – как правило, 10-25% от рыночной стоимости объекта.

Теперь можно приступить собственно к игре. Для начала – скупить акции. Проще всего с ними расстаются колхозники – акционеры какого-нибудь животноводческого комплекса. Пролетариат прижимистей, но с ним тоже можно договориться. Самые бережливые – сотрудники НИИ: «Потому как идейные, за науку болеют, коллектив сплоченнее – их расколоть сложнее», – объясняет Андрей. Но даже если удалось найти несколько сговорчивых акционеров, необходимо держать скупку акций в секрете. Если руководство компании вовремя распознало рейдера, оно может сделать две вещи – выпустить дополнительную эмиссию и таким образом уменьшить рейдерский пакет почти до нуля или переписать недвижимость на дочерние компании – тогда захватчики тоже останутся ни с чем. «Тут уж кто кого опередит», – говорит Андрей. Поэтому истинные планы рейдера становятся явными, только когда он приносит решение какого-нибудь провинциального районного суда о наложении ареста на мажоритарный пакет акций – скажем, по поводу налоговой задолженности или ущемления прав акционеров. В этот момент рейдерский пакет превращается в контрольный, и, пока основные владельцы вызволяют свои акции из-под ареста, спешно созванное собрание акционеров назначает нового гендиректора. А тот, едва получив «скипетр и державу», продает самые ценные активы компании фирме, указанной заказчиком рейда. Если сотрудники сопротивляются приходу рейдерского директора, поможет судебный пристав, с силовиками или без.

Если все-таки арестовать акции основных владельцев не удается, придется «кошмарить» руководство. Организовать всевозможные проверки – от налоговой до пожарной. Внедрить «пехоту» в трудовой коллектив, вывести трудящихся к проходной с плакатами в руках: «Директор, где наша майская зарплата?» В местной прессе организовать

серию публикаций о плохом директоре, который развалил производство. Члены совета директоров получают письма с текстом: «На воре и шапка горит» или «Краденое порося в ушах визжит». Депутат Госдумы делает запрос в министерство: доколе этот директор?.. Вот директор уже посылает секретаршу за корвалолом. Хороший признак. Но он еще не готов писать заявление об уходе. В этот момент неплохо провести атаку под названием «гробы». Это изобретение известного рейдера И. Д. В кабинет директора вносят гроб и венки, на лентах надписи: «От семьи», «От трудового коллектива». Директор хватает телефонную трубку, а там – траурный марш. Если и после этого не подает в отставку, нужно отправить заявление в прокуратуру – о том, что директор, будучи на Канарах, проиграл в казино майскую зарплату трудящихся. В результате директор может оказаться под арестом, а на его место сядет либо тот, кто готов повторить его путь, либо человек рейдера.

В любом случае, если рейдеру удалось получить контроль над активами жертвы хотя бы на несколько часов, дело сделано. Формально фирма – покупатель захваченных активов – «добросовестный приобретатель», и на то, чтобы отсудить у нее (или у следующего покупателя) эти активы, если это вообще удается, уходят долгие месяцы и годы.

«А у нас иудов нет»

Последним залпом захватчиков по Московскому заводу счетно-аналитических машин им. Калмыкова стало письмо в налоговую инспекцию, где черным по белому написано, что гендиректор М. Ш. слагает с себя полномочия. Его поддельная подпись заверена нотариусом из Санкт-Петербурга (фамилия неразборчива).

«Нас выживают со всеми рейдерскими приемчиками, от шантажа до подделки документов», – возмущается Ш. Ему не повезло: завод занимает 4,5 га в центре Москвы, возле Красносельской площади. Директор не сомневается, что его предприятие «кошмарят» по заказу Центрального московского депозитария (ЦМД): «Этот “паразитарий” поселился у нас в 1998 году. Арендовал помещения, приобрел 4,5% акций. Затем с помощью прежнего директора мошенническим путем завладел инвестиционным пакетом акций в 21%. Деньги просто прогнали через счет завода, но никаких реальных инвестиций взамен акций не поступило». А потом, рассказывает Ш., ЦМД перевел акции рейдерским фирмам – «Троянс Групп» и «Энерготрансном».

«Мы, как самые крупные акционеры, не можем найти на Ш. управу, – сердится в ответ член совета директоров ЦМД В. А. – В период его руководства финансовое состояние предприятия существенно ухудшилось, а основным источником дохода для стратегического предприятия стали “однорукие бандиты”. Это болезнь всех красных директоров».

Красный директор – это воспитанник советской менеджерской школы. Он медлителен, не любит дорогих адвокатов – полагается на заводского юриста и преданность трудового коллектива, скорее проигнорирует судебное заседание где-нибудь в Дагестане или Чечне, которое рассматривает иск к предприятию. «Красные директора не умеют быть собственниками, они жалеют деньги на юридическую оборону, – говорит В. П. из Государственной думы. – Они вялые, медлительные. Просто кричат – ой, грабят! А кричать поздно – уже ограбили». А его коллега Г. советует погромче шуметь о захвате в местных СМИ – чем больше чиновники слышат о таком деле, тем осторожнее они себя ведут.

Впрочем, Ш. на юридическую оборону уже потратился: нанял советника по безопасности, добился – после многократных отказов – возбуждения уголовного дела по поводу продажи инвестиционного пакета своим предшественником. Еще заручился заключением Роспрома о том, что завод – единственный производитель бортовых вычислительных комплексов «Аргон-16» для космических аппаратов «Союз» и «Прогресс» – увеличивает производство и исправно выплачивает дивиденды государству. А еще провел разъяснительную работу среди мелких акционеров. Один из них, ветеран завода Н. Ш. даже откликнулся стихотворением:

Рассылают по домам
Такую провокацию:
Хорошо заплатим вам –
85 за акцию.
Но у нас Иудов нет,
Это твердый наш ответ.
Если даже скажут «сто» -
Нас не склонят ни за что!

«Вместе мы сила», – мрачно храбрится Ш.

Гринмейл

В отличие от своего старшего коллеги, гендиректор ОАО «Мособлпроммонтаж» А. Ц. бодр и весел, хотя рейдерская атака может вскоре свести на нет сам бизнес его компании. «На защиту от рейдеров мы ежемесячно тратим $10 000-12 000. Это не считая расходов на секретарш и бумагу», – смеется директор.

Молодой энергичный директор перепрофилировал обанкротившийся подмосковный завод металлоконструкций в успешное предприятие по производству алюминиевых сплавов. «Банки для пива, ступеньки для эскалаторов, сплавы для автомобильной промышленности. Нам уже доплачивают за качество, – гордится он. – Если бы не рейдеры, были бы у нас уже две такие печи! – перекрикивает Ц. шум производства, показывая на новенькую

немецкую печь. – Немцы-инвесторы, посмотрев на все эти суды и аресты имущества, отказались от нас».

Сначала на заводе думали, что их «заказали» алюминиевые короли. Потом пришли к выводу, что заказчик – «Альфа-Эко».

Полтора года назад госпакет ОАО «Мособлпроммонтаж» выставили на аукцион 38% акций, оцененные Фондом имущества Московской области в 2,6 млн руб., купил некто М. Б. – за 5,3 млн руб. Правда, независимые эксперты оценили проданный пакет акций в 17,5 млн руб.

«Б. явно был подставным лицом, – рассказывает Ц. – Сразу же после аукциона на завод приехала команда, настроенная весьма агрессивно. Возглавлял группу В. К., представлявшийся вице-президентом инвестиционной компании “Альфа-Эко”. Что показательно, незадолго до аукциона ОАО “Мособлпроммонтаж” обращалось за кредитом в Альфа-банк (который входит в тот же холдинг, что и “Альфа-Эко”), предоставив туда всю свою финансовую информацию».

Правда, в «Альфа-Эко» категорически опровергают причастность к этому конфликту и утверждают, что К. не работает в компании.

А на заводе его команда первым делом попыталась сместить руководство путем голосования. Не вышло. Стали «кошмарить». Новые акционеры пытались возбудить уголовные дела против менеджеров, а потом через суд добились ареста имущества завода. После чего предложили выкупить у них те самые 38% акций за $2 млн либо продать им 54% за 3 млн руб.

Завод погряз в проверках и судах. Теперь юристы составляют 10% штата «Мособлпроммонтажа». По словам директора, сил осталось мало: еще на год военных действий. Потом конкуренты уйдут вперед, и производство можно будет сворачивать. Письма писали во все инстанции – в администрацию президента, подмосковного губернатора, Госдуму, профильное министерство. В ответ – отписки.

Вечный рейд

«Это второй передел собственности после приватизации. Кто не в состоянии выдержать борьбы за свои активы, тот вынужден покинуть поле боя и отдать их более энергичным», – объясняет значение рейдерства А. К. Десять лет назад он возглавлял Госкомимущество, продавая наиболее энергичным государственные компании, а потом занялся недружественными поглощениями – термин «рейдерство» он не любит.

А вот А. Т., главу инвестиционной компании «Росбилдинг», это слово ничуть не смущает. «В некоторых случаях это оптимальный рецепт оздоровления экономики», – говорит рейдер. И приводит пример из собственной практики, когда «Росбилдинг» купил кожевенный завод в трех километрах от Кремля, сливавший токсичные отходы непосредственно в Москву-реку: «Неужели кто-то может

упрекнуть “Росбилдинг” в том, что он купил этот завод, закрыл производство, продал его недвижимость, и теперь там находится офисный центр и спортивный гипермаркет?» – вопрошает Т.

А. П., директор департамента корпоративного управления Минэкономразвития, по большому счету согласна с крупнейшим рейдером: «Деятельность по скупке акций привлекательных, но недооцененных предприятий вопреки воле их менеджеров – это процесс, необходимый для нормального функционирования экономики, хотя и не для всех приятный». Бороться с ним не надо, надо только ввести его в цивилизованные рамки, полагает чиновник. В министерстве уже написали и отправили в правительство Концепцию развития корпоративного законодательства до 2008 г. Если она пройдет в нынешнем виде, собственность жертвам неправомочных захватов будут возвращать, даже если она трижды перепродана, а судам далеких Урюпинсков запретят рассматривать московские корпоративные споры и накладывать арест на имущество. «А мы откроем филиал своей фирмы в Урюпинске, – смеется опытный рейдер. – И подадим иск по месту регистрации филиала».

Как печально заметил начальник следственного комитета МВД Ю. А., «пока мы изобретаем замок, плохие парни уже изобрели отмычку к нему».

«Плохие парни» уже изобрели отмычку и к самим себе. Объявление в Интернете: «Защитим или вернем вашу собственность. При необходимости отправим на нары любой контингент (кроме депутатов)». И номер телефона – тот же, что и под вторым объявлением: «Предлагаем рейд-пригодные объекты» (подробнее см поз. 10 «Объявление рейдеров на Российских сайтах» – Д.З.).

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.25. Если возникла угроза рейдерства. Исчерпывающие рекомендации

Эти рекомендации предназначена для тех, кто:

- является собственником любого движимого и недвижимого имущества;
- дорожит своей собственностью и не намерен её терять;
- готов дать достойный отпор пиратам XXI века, стремящимся, с использованием грязных методов отнять эту собственность.

«Право частной собственности охраняется законом. Никто не может быть лишен своего имущества иначе как по решению суда»

Рейдерами могут быть:

♦ отдельные лица, использующие коррумпированность определенных структур власти и управления, стремящиеся завладеть чужим жильём и другой собственностью;

♦ специальные фирмы либо группы людей, объединившиеся с целью профессионального занятия рейдерством, в том числе группы, специализирующиеся на захвате земель, квартир, предприятий, акций;

♦ отраслевые холдинги, стремящиеся к устранению конкурентов в своей сфере путём их поглощения;

♦ крупные холдинги и финансово-промышленные группы, находящиеся, как правило, в крупных городах, располагающие большими ресурсами и возможностями, скупающие земли, бизнес в разных отраслях и всё ценное для увеличения своих активов;

♦ недобросовестные управленцы, имеющие доступ к особо важным для компании документам, схемам управления и активам;

♦ партнеры по бизнесу или мелкие акционеры.

Захват предприятий

Распространенный в России рейдерский захват предприятий направлен на неправомерное завладение собственностью (имущественными правами на собственность) предприятия:

- денежными средствами;
- техникой;
- продукцией предприятия;
- занятыми предприятием территориями;
- зданиями и сооружениями;
- средствами производства;
- бизнесом в целом.

Типичные действия рейдеров по захвату предприятия

♦ выбор цели для рейдерского захвата;

♦ сбор информации о предприятии:

⇒ стоимость основных фондов;

⇒ наличие задолженности;

⇒ официальные данные об учредителях и распределенных между ними долях участия;

⇒ состояние защищенности в том числе внутриобъектового режима;

⇒ уязвимые в правовом отношении элементы функционирования, в том числе имевшие место налоговые и экономические правонарушения в процессе хозяйственной деятельности;

⇒ движение денежных средств по счетам;

⇒ способы обналичивания денег;

⇒ партнеры и контрагенты;

⇒ сведения личного характера об акционерах, руководителях, главном бухгалтере;

♦ получение незаконным путем в контролирующих, регистрационных и налоговых органах документов о предприятии, акциях, имуществе и пр.;

♦ размещение в СМИ «заказных» статей негативного характера о предприятии и его сотрудниках;

♦ инициирование необоснованных проверок контролирующими органами, либо возбуждения в отношении руководителей предприятия уголовных дел с целью оказания на них давления;

♦ регистрация подставных фирм («фирм-прокладок») для последующего оформления на них продаж и перепродаж захваченного предприятия и его имущества;

♦ изготовление поддельной печати предприятия;

♦ подделка договора купли-продажи акций и смена регистратора;

♦ изготовление подложных документов о внеочередном собрании акционеров, переизбрании совета директоров, смене руководителя и передача таких документов в налоговые органы;

♦ подделка судебного решения об аресте имущества предприятия и реализация этого решения через службу судебных приставов;

♦ понуждение мелких акционеров под угрозой или иными способами вопреки их воле к продаже акций;

♦ проведение в нарушение установленной процедуры общих собраний акционеров, где избираются «параллельные» органы управления обществом и руководители, которые в дальнейшем при внесении изменений в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ), могут предпринять меры по отчуждению имущества предприятия;

♦ получение контроля над долгами предприятия путём их скупки либо в результате переуступки прав требования, что даёт возможность при предъявлении требований о погашении долгов инициировать в установленном порядке наложение ареста на активы предприятия;

♦ открытие в ассоциированном с рейдерами банке дополнительного счета предприятия и перевод на него денежных средств с других счетов этого предприятия;

♦ распродажа имущества предприятия или продажа предприятия в целом физическим и юридическим лицам, неосведомленным о преступном характере его отчуждения («добросовестному приобретателю»).

Особенности захвата сельскохозяйственного предприятия

Захват сельскохозяйственных предприятий и коллективных хозяйств направлен главным образом на завладение землей с целью перепродажи или строительства.

Типичная последовательность действий рейдеров

• зарегистрированная специально для последующего участия в рейдерском захвате фирма приобретает незначительную долю акций сельскохозяйственного предприятия, владеющего земельными угодьями;

• рейдеры сами или через своих пособников изготавливают фиктивное судебное решение какого-либо судебного органа, максимально отдалённого от места действия, согласно которому рейдерская фирма, имеющая незначительный пакет акций, выступает в качестве истца к сельхозпредприятию; по её требованию под надуманным предлогом весь пакет акций сельхозпредприятия передаётся фирме-истцу;

• поддельное судебное решение вручается службе судебных приставов, которая возбуждает исполнительное производство, в результате чего пакет акций «ответчика» подвергается аресту в обеспечение иска;

• используя силовую поддержку охранников нанятого ими частного охранного предприятия, рейдеры захватывают помещение правления, учредительную документацию, печати и прочее имущество сельхозпредприятия;

• осуществляется смена руководства сельхозпредприятия; вновь назначенный директор издает распоряжение о распродаже всей имеющейся в активе сельскохозяйственной техники, забое скота и пр., что приводит к прекращению сельскохозяйственного производства в захваченном хозяйстве;

• имеющиеся на захваченном предприятии земли сельскохозяйственного назначения переоформляются в собственность рейдерской фирмы в виде активов или уставного капитала.

В ходе рейдерского захвата сельхозпредприятия могут использоваться следующие приемы**:**

♦ по инициативе рейдеров путем подкупа соответствующих чиновников незаконно регистрируется дополнительная эмиссия, акции по которой в размере контрольного пакета оформляются в собственность лиц, указанных рейдерами, в результате чего последние получают контроль над землями захваченного хозяйства;

♦ с помощью обмана и понуждения участников (акционеров) сельскохозяйственных предприятий рейдеры организуют «голосование» за учреждение дочерних хозяйствующих обществ, оплата учредительного капитала (акций) которых производится земельными участками обманутых участников;

♦ рейдеры понуждают участников (акционеров) сельскохозяйственных предприятий вопреки воле последних к продаже своих акций, земельных долей в том числе по значительно заниженным от рыночной стоимости ценам;

♦ чтобы увеличить площади захваченных земель за счёт земельных долей местных жителей, рейдеры подделывают протокол собрания колхозников, на котором владельцы земельных долей якобы принимаются в хозяйство с имеющимися у них участками земли либо вводят колхозников в заблуждение о реальных последствиях данного решения, что влечет фактически утрату ими земельных долей;

♦ для облегчения захвата сельхозпредприятий рейдеры в первую очередь пытаются подкупить их руководителей;

♦ ввиду того, что захваченные угодья являются землями сельскохозяйственного назначения, на которых жилищное, коттеджное и дачное строительство законом не допускается, рейдеры, активно используя различные методы подкупа и шантажа чиновников соответствующих администраций, добиваются перевода таких земель в иную категорию, не имеющую ограничений для строительства;

♦ захваченные рейдерами земли неоднократно перепродаются через фирмы-однодневки или физических лиц с тем, чтобы сделать невозможным возврат земли первоначальным владельцам.

Некоторые признаки подготовки захвата предприятия

■ в процессе мониторинга рынка, в котором работает Ваше предприятие, зафиксированы факты рейдерства в данной отрасли или в Вашей местности;

■ Вам сообщили о фактах скупки акций у мелких акционеров по ценам, превышающим реальные;

■ к долгам Вашего предприятия возник повышенный интерес со стороны кредитора либо его доверенного лица;

■ возникла угроза возбуждения против Вашего предприятия процедуры банкротства;

■ Вы узнали о получении неизвестными лицами выписки из ЕГРЮЛ с данными о руководителе, учредителях и другими существенными сведениями о Вашем предприятии, например, копии налогового дела;

■ Вы узнали о получении неизвестными Вам лицами сведений о вашей недвижимости из Единого государственного реестра прав (ЕГРП) на недвижимое имущество и сделок с ним;

■ Вы узнали о получении от Вашего регистратора неизвестными лицами сведений об акциях и акционерах предприятия;

■ внезапно и без видимых причин на Вашем предприятии начались внеплановые проверки со стороны контролирующих органов, в ходе которых изымаются образцы оттисков печатей, почерка, подписей и носителей информации;

■ Вы заметили, что учредительными документами Вашего предприятия кто-то пользовался либо они исчезли;

■ Вы получили от неизвестного Вам отправителя по почте конверт с уведомлением о вручении, в котором ничего нет, либо там находится

вложение, вызывающее недоумение (возможная подготовка рейдеров к проведению внеочередного параллельного собрания акционеров с целью переизбрания совета директоров и назначения нового директора, о чем Вас якобы «уведомили», как этого требует закон).

Предупредительные меры против захвата предприятия:

(могут быть реализованы органами управления предприятием, в том числе акционерами и участникамиобществ, входящими в органы управления)

- тщательный подбор в органы управления Вашего; предприятия компетентных, законопослушных и надежных специалистов;
- организация эффективной работы юридической службы и службы безопасности (экономической, информационной и объектовой);
- привлечение для охраны Вашего предприятия (офиса) вневедомственной охраны;
- обеспечение на предприятии жесткого режима соблюдения коммерческой тайны;
- постоянный мониторинг той отрасли, в которой работает Ваше предприятие;
- отслеживание всех попыток получения посторонними лицами сведений о Вашем предприятии и его недвижимости из ЕГРЮЛ, из Государственного реестра прав на недвижимое имущество и Государственного земельного кадастра;
- поддержание Вашего предприятия в состоянии, не имеющем признаков банкротства, строгий контроль кредиторской задолженности;
- поддержание пакета акций Вашего предприятия не ниже, чем 70 % плюс одна акция;
- создание для акционеров Вашего предприятия (в т.ч. мелких) условий заинтересованности в сохранении и развитии предприятия (регулярная и достойная выплата дивидендов, предоставление социального пакета, допуск к участию в управлении и т.п.);
- централизация бухгалтерской работы группы компаний в одном из контролируемых Вами предприятий (не головном);
- распределение наиболее значимых активов Вашей головной компании в нескольких подконтрольных Вам предприятиях и использование данных активов по договорам аренды;
- оформление пакетов акций на номинальных держателей, в доверительное управление; осложнение доступа к Вашему регистратору; не реже двух раз в месяц получение от реестродержателя сведений о состоянии сделок с акциями Вашего предприятия; анализ этих данных; регулярная проверка лицевых счетов в реестре владельцев именных ценных бумаг, счетов депо в депозитариях;

• организация перекрестного владения (в рамках дочерних фирм) частью акций или долей в уставном капитале, включение в цепочку владения акциями компании, находящейся под иностранной юрисдикцией, за исключением кредитно-финансовых организаций, где это запрещено законом;

• усложнение распределения значимых активов по акционерным обществам и обществам с ограниченной ответственностью с применением частично перекрестного владения акциями и долями в уставном капитале;

• внесение в устав Вашего предприятия положений, затрудняющих захват фирмы, например, через обеспечение соответствующего баланса прав акционеров и совета дирек-торов, через требования к голосованию и пр.;

• выстраивание контролируемой системы обременений по пакетам акций и основным активам Вашего предприятия;

• страхование крупными акционерами титульных прав на акции;

• постоянный внутренний аудит, проверка состояния документов, их защиты;

• проверка условий хранения печатей и защита их от подделки

Внимание! Для защиты Вашего предприятия можно использовать одну или несколько из перечисленных мер.

Защищаясь от рейдерства, не допускайте сами нарушений закона! Важные рекомендации собственнику предприятия:

♦ никогда не подписывайте пустые листы, непрочитанные тексты договоров и их копий, какие-либо иные документы, смысл которых Вы не понимаете — в противном случае есть риск дать ход документу, лишающему Вас права собственности на предприятие;

♦ храните учредительные документы и оригиналы свидетельств на собственность в труднодоступных для рейдеров местах; подделка в них или их хищение даст возможность рейдеру внести в ЕГРЮЛ изменения, влекущие смену собственника и руководителя предприятия;

♦ обратиться в правоохранительные и другие компетентные органы с заявлением о готовящемся захвате;

♦ во избежание банкротства погасить долги Вашего предприятия;

♦ срочно получить выписки от регистратора своих акций, из ЕГРЮЛ, из Государственного реестра прав на недвижимое имущество и Государственного земельного кадастра;

♦ заблокировать свои акции в реестре акционеров;

♦ попытаться выкупить у мелких акционеров акции по реальной цене, доведя свой пакет до уровня не менее 75%;

♦ оформить обременение наиболее значимых активов;

♦ если в отношении Вас или Вашего предприятия совершены конкретные уголовно наказуемые действия либо Вам стало известно о фактах коррупции и подкупа должностных лиц, способствующих захвату Вашего бизнеса, – обратиться в правоохранительные органы с заявлением о совершенном преступлении и ввести в действие так называемый «тревожный пакет».

Примерный текст заявления при захвате предприятия

Начальнику ОВД Энского р-на Энской обл.

от генерального директора ООО «Предприятие» Петрова Петра Петровича, проживающего по адресу: г. Энск, ул. Лесная, дом 4, кв. 5

Заявление

Я, Петров Петр Петрович, заявляю о том, что 16 ноября 2006 года неизвестные мне лица в сопровождении охраны в форме сотрудников ЧОП «Стрелец-К» ворвались на возглавляемое мною предприятие по адресу: г. Энск, ул. Речная, д.7, и, применив силу, выдворили меня и всех сотрудников предприятия из офисного помещения. Нападающие в процессе захвата причинили мне телесные повреждения, в кабинетах №№ 2, 6 и 8 выбили двери и повредили компьютерную технику, а в помещении бухгалтерии уничтожили важные для предприятия документы. Свои действия нападающие объяснили сменой собственника и директора предприятия, предъявив документы, которые, на мой взгляд, являются поддельными.

Прошу Вас установить личности лиц, захвативших предприятие, и привлечь их к уголовной ответственности за противоправные действия.

Я, Петров Петр Петрович, предупрежден об уголовной ответственности за заведомо ложный донос по ст. 306 УК РФ.

Петров (подпись заявителя) (дата)

«Тревожный пакет» — эффективный инструмент защиты предприятия от рейдерского захвата.

■ «Тревожный пакет» — набор документов, позволяющий в случае рейдерского захвата Вашего предприятия осуществить необходимые правовые меры противодействия и минимизировать потери.

■ «Тревожный пакет» готовится заблаговременно до возникновения угрозы захвата, хранится в надёжном месте и постоянно обновляется документами при наступающих изменениях на предприятии.

■ Применение «Тревожного пакета» диктуется необходимостью сохранить дееспособность в противодействии рейдерам при внезапном нападении на Ваше предприятие в случае, если кто-то из партнеров (акционеров) или руководителей может находиться в отпуске или болеть и тем самым окажется исключенным из процесса принятия правовых решений; трейдеры уничтожили или похитили наиболее значимые для предприятия документы.

■ «Тревожный пакет» формируется из минимума документов Вашего предприятия, которые необходимо предъявить в органы внутренних дел с заявлением в случае внезапного нападения и захвата Вашего бизнеса.

■ Отсутствие дублирующих материалов предприятия в виде «Тревожного пакета» приведет к тому, что сбор необходимых документов для обращения за помощью в органы внутренних дел затянется на несколько дней, которых рейдерам будет достаточно для осуществления полного захвата предприятия.

Рекомендуемое содержание «Тревожного пакета»

♦ заверенные копии всех учредительных документов:

✓ устав и все изменения;

✓ протоколы общих собраний;

✓ протоколы собраний коллегиальных органов;

✓ приказы о назначении руководителя, главного бухгалтера;

♦ образцы почерка и подписей всех акционеров и учредителей, руководителя и главного бухгалтера:

✓ экспериментальные образцы — две страницы произвольного текста;

✓ подписи — фамилия, имя и отчество полностью и подпись на двух разлинованных листах по 10-15 подписей на странице;

✓ свободные образцы с подписями — любые рабочие документы, письма, записки, произвольные записи, выполненные в течение последних одного-двух лет;

♦ образцы печати организации на двух-трех листах, поочередно на мягкой и твердой поверхности;

♦ объяснения всех акционеров, членов коллегиального органа и руководителей следующего содержания:

«*Я, акционер (участник) Семенов Семен Семенович, владею ... % акций ООО «Предприятие». С ... (дата последнего собрания) на других общих собраниях акционеров не присутствовал, доверенностей на участие от моего имени в общих собраниях не выдавал, об их проведении меня никто не извещал, никаких бумаг по отчуждению акций не подписывал.*

Семенов (подпись) (дата);

♦ заверенная копия реестра собственников;

♦ заверенные копии свидетельств о праве собственности на объекты недвижимости;

♦ справка о рыночной стоимости объектов недвижимости.

В пакете целесообразно хранить перечень правоохранительных и контролирующих органов с адресами и телефонами, куда следует обращаться в экстренных случаях.

Доступ к «Тревожному пакету» должен быть максимально ограничен!

Захват жилья — разновидность рейдерства

Типичные действия рейдеров по захвату жилья:

• рейдер стремится получить прописку в Вашей квартире, используя преступные связи в среде работников милиции или жилищно-эксплуатационной организации, используя их в качестве сообщников для внесения фиктивных данных в домовую книгу и Ваш финансово-лицевой счет;

• если квартира не приватизирована, то путём подкупа или обмана нотариуса рейдер «заверяет факт» Вашего отказа от участия в приватизации квартиры;

• представив фальсифицированные документы в орган государственной регистрации, рейдер получает свидетельство о праве собственности на захваченную им квартиру;

• если квартира приватизирована, куплена Вами, в том числе по жилищному сертификату или получена в собственность иным способом, рейдер, завладев оригиналом или копией свидетельства о государственной регистрации права собственности, а также Вашим паспортом (либо используя паспортные данные), получает возможность сфальсифицировать договор купли-продажи Вашей квартиры, используя подкуп нотариуса и сотрудников риэлтерской фирмы;

• путём угроз или обмана рейдер навязывает Вам неравноценный обмен (мену) жилой площади;

• незаконно оформленная в собственность квартира продаётся (чаще всего перепродаётся неоднократно) гражданам, неосведомленным о преступном характере ее отчуждения («добросовестным приобретателям»), от которых вернуть её в Вашу собственность или собственность Ваших родственников будет практически невозможно;

• незаконным путём рейдер или его подставное лицо без Вашего ведома оформляет фиктивный брак с Вами, после чего квартира регистрируется с учетом нового совладельца, что создаёт условие для её последующего противозаконного отчуждения;

• незаконным путём составляется фиктивное «завещание» от Вашего имени, по которому «наследником» Вашей квартиры становиться рейдер или его доверенное лицо, заинтересованные в скорейшей Вашей смерти, так как получают реальную возможность стать собственниками Вашей квартиры.

Внимание**!** В результате указанных действий квартирных рейдеров возникает реальная угроза Вашей жизни**!**

Рекомендации по защите жилья от захвата:

♦ являясь собственником квартиры или ответственным квартиросъёмщиком, никогда не заключайте фиктивных браков, не регистрируйте на своей жилплощади малознакомых лиц, несмотря на кажущуюся материальную привлекательность подобных пред-ложений,

даже если они исходят от Ваших близких знакомых, участкового инспектора или ответственного работника жилищно-эксплуатационной организации;

♦ храните свидетельство о государственной регистрации права собственности на Вашу квартиру (долю) в надёжном, недоступном для посторонних лиц месте;

♦ ответственно отнеситесь к сохранности Вашего общегражданского паспорта, не упускайте из виду его наличие, даже в том случае, если им редко пользуетесь, никогда не отдавайте его в залог;

♦ в случае подселения временных постояльцев в Вашу квартиру постарайтесь обстоятельно выяснить сведения о личности «квартирантов»; исключите возможность доступа их к Вашим документам.

Помните, внезапное исчезновение Вашего паспорта или свидетельства о государственной регистрации права собственности на квартиру может являться признаком подготовки захвата Вашей квартиры!

♦ будьте бдительны, если малознакомые люди настойчиво угощают Вас спиртным, иными способами стремятся к сближению с Вами, предлагая при этом ознакомиться с какими-либо документами, содержание которых Вам непонятно.

Никогда не расписывайтесь в документах, если в полной мере не понимаете их содержание!

♦ регулярно проверяйте в жилищно-эксплуатационной организации состояние Вашего финансово-лицевого счета на квартиру;

♦ если по каким-то признакам Вы стали догадываться о предпринимаемых действиях по захвату Вашей квартиры либо квартира противозаконным образом уже отчуждена рейдерами, немедленно обратитесь с заявлением об этом в органы внутренних дел или прокуратуры по месту жительства.

При реальной угрозе захвата Вашей квартиры опасайтесь за свою жизнь!

Практика показывает, что квартирные рейдеры на пути к своей преступной цели способны даже на физическое устранение собственника жилья!

Примерный текст заявления о захвате квартиры;

Начальнику ОВД Энского района Энской обл. от Иванова Ивана Ивановича, проживающего по адресу: г. Энск, ул. Речная, дом 4, кв. 6

Заявление

Я, Иванов Иван Иванович, заявляю о том, что 15 ноября 2006 года неизвестные мне лица в моё отсутствие проникли в мою квартиру по указанному адресу, врезали во входной двери новый замок и вынесли в

коридор всё моё имущество. Свои действия захватившие мою квартиру лица объяснили тем, что купили эту квартиру у Сидорова Николая Петровича, предъявив мне соответствующие документы.

Я заявляю, что никому своей квартиры не продавал. Свидетельство моего права собственности на данную квартиру находилось в этой квартире, но т. к. я лишён возможности в неё попасть, то предъявить его не могу.

Прошу Вас установить лиц, завладевших моей квартирой, и привлечь их к уголовной ответственности за совершенные действия.

Я, Иванов Иван Иванович, предупрежден об уголовной ответственности за заведомо ложный донос по ст. 306 УК РФ.

Иванов (подпись заявителя) (дата)

Преступления и наказание

В связи с тем, что в Уголовном кодексе Российской Федерации отсутствует специальная статья об ответственности за рейдерство, рейдеры могут быть привлечены к ответственности в качестве организаторов и исполнителей за хищение имущества путём мошенничества, вымогательство, принуждение к совершению сделки и другим статьям.

Мошенничество – хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием (статья 159).

Вымогательство – требование передачи чужого имущества или права на имущество или совершения других действий имущественного характера под угрозой применения насилия либо уничтожения или повреждения чужого имущества, а равно под угрозой распространения сведений, позорящих потерпевшего или его близких, либо иных сведений, которые могут причинить существенный вред правам или законным интересам потерпевшего или его близких (статья 163).

Принуждение к совершению сделки или к отказу от ее совершения под угрозой применения насилия, уничтожения или повреждения чужого имущества, а равно распространения сведений, которые могут причинить существенный вред правам и законным интересам потерпевшего или его близких, при отсутствии признаков вымогательства (статья 179).

При захвате чужой собственности рейдерами и их пособниками, как правило, совершаются и другие преступления, за которые они могут быть привлечены к ответственности в соответствии с Уголовным кодексом Российской Федерации.

➢ Рейдеры могут незаконно получить информацию об имуществе, являющемся целью незаконного завладения, и владельцах этого имущества из государственных учреждений, городских, районных и поселковых администраций, нотариальных органов, организаций-реестродержателей, жилищно-эксплуатационных организаций,

сотрудни-ки которых могут произвести незаконную регистрацию имущества, акций и т. п. с целью изменения прав собственности в пользу рейдеров.

Уголовная ответственность: за должностные преступления — получение взятки (статья 290) злоупотребление должностными полномочиями, либо превышение таковых (статьи 285-286), регистрация незаконных сделок с землёй (статья 170), злоупотребление полномочиями (статья 201), злоупотребление полномочиями частными нотариусами и аудиторами (статья 202).

➢ Рейдеры лично или через пособников могут подделать различные судебные решения, договоры купли-продажи квартиры, земельного участка, акций (долей), учредительные документы предприятий, заявления, влекущие негативные правовые послед-ствия для собственника и его имущества.

Уголовная ответственность: за служебный подлоги (статья 292), за подделку документов и их использование (статья 327)

➢ По сговору с рейдерами может быть вынесено заведомо неправосудное судебное решение в пользу рейдеров об аресте акций предприятия, земельного участка или иного имущества, обязательстве передачи собственником земельного участка, квартиры или иного имущества другому физическому или юридическому лицу.

Уголовная ответственность: за должностные преступления (статьи 285, 286, 290, 292), за преступление против правосудия — вынесение судьей заведомо неправо-судных приговора, решения или иного судебного акта (статья 305).

➢ Рейдеры могут использовать сотрудников милиции или частных охранных предприятий для участия в силовом захвате чужой собственности либо её удержания.

Уголовная ответственность: за злоупотребление должностными полномочиями или превышение полномочий сотрудниками милиции и служащими частных охранных или детективных служб (статьи 285, 286 и 203).

➢ Рейдеры или их соучастники во время силового захвата предприятия могут причинить вред здоровью людей или ущерб имуществу.

Уголовная ответственность: за преступления против жизни и здоровья (соответствующие статьи главы 16) и за умышленное либо неосторожное уничтожение или повреждение чужого имущества (статьи 167-168).

➢ С целью оказания давления на жертву рейдеры могут инициировать возбуждение уголовных дел по надуманным основаниям, побуждать уполномоченных должностных лиц принимать заведомо незаконные решения в интересах рейдеров.

Уголовная ответственность: за должностные преступления (статьи 285, 286, 290, 292), за преступления против правосудия — привлечение заведомо невиновного к уголовной ответственности (статья 299), фальсификацию доказательств (статья 303), неисполнение приговора суда, решения суда или иного судебного акта (статья 315).

➢ Рейдерские захваты, как правило, сопровождаются (получением) дачей взяток должностными лицами.

Уголовная ответственность: за получение или дачу взятки (статьи 290, 291).

➢ Рейдеры могут осуществить подкуп руководителей коммерческих и иных организаций для совершения рейдерского захвата.

Уголовная ответственность: за коммерческий подкуп (статья 204).

Уголовное наказание за преступные действия в процессе рейдерских захватов.

Статья 159 (Мошенничество)

- если преступление совершено организованной группой либо в особо крупном размере (1 млн. рублей) – лишение свободы на срок до десяти лет со штрафом в размере до одного млн. рублей

- если преступление совершено лицом с использованием своего служебного положения, а равно в крупном размере (свыше 250 тыс. руб.) – лишение свободы на срок до шести лет со штрафом в размере до десяти тысяч рублей

- если преступление совершено группой лиц по предварительному сговору, а равно с причинением значительного ущерба гражданину (свыше 2,5 тыс. руб.) – лишение свободы на срок до пяти лет.

Статья 163 (Вымогательство)

- если преступление совершено организованной группой либо в целях получения имущества в особо крупном размере (1 млн. руб.), либо с причинением тяжкого вреда здоровью потерпевшего – лишение свободы на срок от семи до пятнадцати лет со штрафом в размере до одного млн. рублей;

- если преступление совершено группой лиц по предварительному сговору либо с применением насилия, либо в крупном размере (свыше 250 тыс. руб.) – лишение свободы на срок от трех до семи лет со штрафом в размере до пятисот тысяч рублей.

Статья 179 (Принуждение к совершению сделки или к отказу от ее совершения)

- если преступление совершено с применением насилия либо организованной группой – лишение свободы на срок от пяти до десяти лет;

- если отягчающие это преступление признаки отсутствуют – ограничение свободы на срок до трех лет либо арест на срок от трех до шести месяцев, либо лишение свободы на срок до двух лет со штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей.

Максимальное наказание по другим статьям Уголовного кодекса Российской Федерации**:**

Статья 167 Умышленные уничтожение или повреждение имущества – лишение свободы на срок до пяти лет.

Статья 168 Уничтожение или повреждение имущества по неосторожности – лишение свободы на срок до одного года.

Статья 201 Злоупотребления полномочиями лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации – лишение свободы на срок до пяти лет.

Статья 202 Превышение полномочий служащими частных охранных или детективных служб – лишение свободы на срок до семи лет.

Статья 203 Злоупотребление полномочиями частными нотариусами и аудиторами – лишение свободы на срок до пяти лет.

Статья **204** Коммерческий подкуп – лишение свободы на срок до четырех лет.

Статья 285 Злоупотребление должностными полномочиями – лишение свободы на срок до семи лет.

Статья 286 Превышение должностных полномочий – лишение свободы на срок до семи лет.

Статья 290 Получение взятки – лишение свободы на срок до двенадцати лет.

Статья 291 Дача взятки – лишение свободы на срок до восьми лет.

Статья 292 Служебный подлог – лишение свободы на срок до двух лет.

Статья 299 Привлечение заведомо невиновного к уголовной ответственности – лишение свободы на срок до десяти лет.

Статья 303 Фальсификация доказательств – лишение свободы на срок до семи лет.

Статья **305** Вынесение заведомо неправосудных приговора, решения или иного судебного акта – лишение свободы на срок до десяти лет.

Статья **315** Неисполнение приговора суда, решения суда или иного судебного акта – лишение свободы на срок до двух лет.

Статья 327 Подделка, изготовление или сбыт поддельных документов, государственных штампов, печатей, бланков – лишение свободы на срок до четырех лет.

Куда обращаться за защитой в случае захвата или попытки захвата Вашей собственности**?**

• в органы внутренних дел — в районные (городские) отделения (отделы) милиции, управления (отделы) по борьбе с экономическими преступлениями, управления (отделы) по борьбе с организованной преступностью, в министерства внутренних дел республик, краевые (областные) управления внутренних дел вплоть до Министерства

внутренних дел (Москва, ул. Житная, дом 16; ул. Садовая-Сухаревская, дом 11);

• в органы прокуратуры — к районному (городскому) прокурору, прокурору республики (края, области) вплоть до Генеральной прокуратуры (Москва, ул. Большая Дмитровка, дом 15а), либо в отдел по приему граждан Генеральной прокуратуры РФ (Москва, Благовещенский пер., дом 10);

• в органы безопасности — в районные (городские) отделения (отделы) ФСБ, республиканские (краевые, областные) управления ФСБ вплоть до Федеральной службы безопасности (Москва, ул. Кузнецкий мост, дом 22).

В случаях участия сотрудников органов внутренних дел, безопасности, других охранительных органов в рейдерском захвате Вы можете обращаться непосредственно в подразделения собственной безопасности этих органов, которые занимаются вопросами пресечения преступлений, совершаемых сотрудниками, а также в органы прокуратуры

В соответствии с п. 12 «Типового положения о едином порядке приема, регистрации и проверки сообщений о преступлениях», утвержденного приказом Генеральной прокуратуры Российской Федерации, МВД России, МЧС России, Минюста России, ФСБ России, Минэкономразвития России, ФСКН России от 29.12.2005 «О едином учёте преступлений», заявителю выдаётся документ (талон) о принятии сообщения о преступлении с указанием данных о лице, его принявшем, а также даты и времени

Это важно знать!

■ Устные сообщения и письменные заявления о преступлениях принимаются в правоохранительных органах независимо от места и времени совершения преступления круглосуточно.

■ В дежурной части органа внутренних дел, приемной органов прокуратуры, Федеральной службы безопасности Вас обязаны выслушать и принять сообщение в устной или письменной форме при этом Вам следует поинтересоваться фамилией, должностью и рабочим телефоном сотрудника, принявшего сообщение.

■ Вы имеете право получить талон-уведомление о принятии сообщения о преступлении, в котором указываются фамилия, имя, отчество и должность сотрудника, принявшего заявление, а также дата и время принятия заявления.

■ В правоохранительном органе полученное от Вас сообщение (заявление) должно быть незамедлительно зарегистрировано и доложено вышестоящему руководителю для осуществления проверки в соответствии с требованиями Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации.

■ Вы имеете право выяснить в правоохранительном органе, которому поручено заниматься исполнением Вашего заявления, характер принимаемых мер и требовать приема Вас руководителем соответствующего подразделения для получения более полной информации по вопросам, затрагивающим Ваши права и законные интересы.

■ В случае отказа принять от Вас сообщение (заявление) об угрозе захвата Вашей собственности Вы имеете право обжаловать эти незаконные действия в вышестоящих инстанциях (районных, областных, республиканских, федеральных), а также подать жалобу на неправомерные действия сотрудников правоохранительных органов в соответствующие органы прокуратуры, осуществляющие прокурорский надзор за деятельностью конкретного правоохранительного органа.

■ В соответствии со ст. 124 Уголовно-процессуального Кодекса РФ: прокурор рассматривает жалобу в течение 3 суток со дня ее получения. В исключительных случаях, когда для проверки жалобы необходимо истребовать дополнительные материалы либо принять иные меры, допускается рассмотрение жалобы в срок до 10 суток, о чем извещается заявитель по результатам рассмотрения жалобы прокурор выносит постановление о полном или частичном удовлетворении жалобы либо об отказе в ее удовлетворении заявитель должен быть незамедлительно уведомлен о решении, принятом по жалобе, и дальнейшем порядке его обжалования

В случае отсутствия реагирования в установленные сроки на Ваши обращения в правоохранительные органы Вы можете:

• согласно ст. 125 Уголовно-процессуального кодекса РФ обратиться с жалобой в районный суд; конкретно могут быть обжалованы постановления дознавателя, следователя, прокурора об отказе в возбуждении уголовного дела, о прекращении уголовного дела, а равно иные их решения и действия (бездействие), которые способны причинить ущерб конституционным правам и свободам участников уголовного судопроизводства либо затруднить доступ граждан к правосудию;

• обратиться с жалобой к Уполномоченному по правам человека в соответствующем субъекте Российской Федерации вплоть до Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации (Москва, Мясницкая ул., дом 47);

• обратиться с заявлением в Комиссию Общественной палаты Российской Федерации по общественному контролю за правоохранительными органами, силовыми структурами и реформированием судебно-правовой системы (Москва, Миусская пл., дом 7, строение 1).

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.26. В мире нет такого рейдерства, как в России

Рейдерство в России приобрело угрожающий для развития экономики масштаб. Бороться с ним крайне сложно, и эта работа должна идти прежде всего с помощью реформирования корпоративного законодательства, пробелы которого используют захватчики. Однако эта борьба должна вестись крайне аккуратно, чтобы не помешать функционированию цивилизованного рынка слияний и поглощений. Такие мысли высказывались в четверг в ходе работы круглого стола на тему «Направления развития правового регулирования противодействия недружественным поглощениям. Защита института права собственности», который состоялся в Государственной думе РФ. Провел заседание круглого стола председатель Комитета ГД по собственности В.П.

В ходе круглого стола были рассмотрены две проблемы недружественных поглощений: проблема защиты прав собственности на акции, а также защита прав добросовестных приобретателей.

В.П. отметил, что за время существования СССР исчезли институт собственности и механизмы ее защиты. Сегодняшнюю проблему рейдерства он назвал «бедой рыночной экономики в России», так как за 15 лет невозможно создать полноценное право, защищающее собственников. Цивилизованные страны выстраивали эти отношения столетиями, подчеркнул глава комитета.

Он напомнил, что прежде при захватах предприятий рейдеры использовали слабости закона о банкротстве, сегодня же благодаря его новой редакции эта проблема практически решена, и число захватов предприятий, происходящих через институт банкротства, резко сократилось. Проблемы остаются только для тех предприятий, в отношении которых дела о банкротстве начались до принятия этой новой редакции, и сейчас завершается подготовка очередных поправок в закон о банкротстве, которые смогут решить эти проблемы, отметил В.П.

По его словам, сейчас рейдеры для захвата предприятий используют в основном пробелы корпоративного законодательства. Самое слабое место корпоративного права связано с оборотом акций. В России института защиты прав собственника акций нет, и сегодня захват предприятия в России сводится по большому счету к захвату реестра, подчеркнул глава комитета ГД. Проблема во многом связана с ошибкой в законе о приватизации, который предусмотрел только одну форму преобразования государственных унитарных предприятий (ГУПов) − открытые акционерные общества. В результате в России появилось 186 тыс. акционерных обществ открытого типа. Для сравнения: в Германии их только 900. «В России огромное количество предприятий, которые не являются разве что овощными палатками,

стали открытыми акционерными обществами и обязаны вести реестр», – объяснил данную проблему В.П.

В своем выступлении он описал «самый циничный» способ захвата таких акционерных обществ. Накануне праздников или выходных рейдеры силой входят на предприятия, уничтожают реестр, пишут новый, в ближайшие рабочие дни получают решение суда о действительности этого реестра, после чего у бывшего собственника нет никаких шансов доказать свои права.

Так как основные проблемы недружественных поглощений предприятий в России связаны с захватом реестра, комитет настаивает на внесении изменений в закон о рынках ценных бумаг. В этом законе реестр описан как «вещь», и если договор с реестродержателем прекратился, и акционерное общество-эмитент обращается с просьбой передать реестр другому реестродержателю, возникает возможность не передать один из элементов реестра, а в этом случае весь реестр не считается переданным. В связи с этим необходимо обозначить информацию, причем двух видов: реестр операций с акциями и структуру капитала на текущий момент. В.П. считает, что владельцем этой информации является эмитент, который поручил независимому регистратору функцию ведения реестра. Более того, эмитент должен с любой заданной периодичностью, например, раз в месяц, получать от регистратора эту информацию, что также послужит защите прав эмитента. Также комитет считает необходимым жестко прописать в договоре между регистратором и эмитентом на ведение реестра права и обязанности сторон.

Вторая проблема сферы захвата предприятий в РФ, по словам В.П., связана с оспариванием защиты добросовестных приобретателей. В России эта система защищает организаторов захватов, уверен он. Сегодня доказывать нарушения при сделке должен бывший собственник, и если это ему удастся, он может претендовать только на материальную компенсацию. Однако глава комитета считает, что бремя доказывания чистоты сделки должно быть возложено на приобретателя.

Временно исполняющий обязанности заместителя следственного комитета при МВД России Ю. А., выступивший в ходе заседания, подчеркнул, что рейдерская деятельность создает угрозу экономической безопасности страны. Нет ни одного предприятия, которое могло бы чувствовать себя в безопасности в этом отношении, уверен он. Причем тенденции к сокращению захватов предприятий не наблюдается, им подвергается и крупный, и средний, и малый бизнес. По его словам, в 2005 году общий объем спорных активов в России составил около 200 млрд рублей, и это фактически стоимость захваченных предприятий. Ю.А. подчеркнул, что больше всего от рейдеров страдает средний и малый бизнес.

Говоря о деятельности МВД в данной сфере, он сообщил, что в 2005 году в производстве следственных подразделений системы МВД находилось 346 уголовных дел по факту захвата предприятий; в суд было передано из них 51, обвинительных приговоров вынесено 11.

По словам Ю.А., популярность рейдерской деятельности связана с тем, что захватчики недосягаемы для закона. Он уверен, что введение уведомительного порядка регистрации юридических лиц наряду с либерализацией данной процедуры создает предпосылки для недружественных захватов предприятий. В связи с этим в 2005 году МВД был разработан законопроект, вносящий изменения в ФЗ о регистрации юрлиц, а также в законы об акционерных обществах и об обществах с ограниченной ответственностью. Этот документ предусматривает, в частности, обязанность регистрирующих органов проверять достоверность представляемых к регистрации сведений. С изменением процедуры регистрации, считает Ю.А., практика захватов не прекратится, но тем не менее эти меры позволят более эффективно защищать малый и средний бизнес.

Представитель Генеральной прокуратуры РФ И. Б. заявил, что ни в одной правовой системе мира проблема рейдерства окончательно не решена. Он считает, что частично решить эту проблему поможет возврат прокуроров в процесс регулирования хозяйственной деятельности предприятий в части регистрации и передачи собственности. Случаи, при которых прокурор должен быть возвращен в хозяйственный процесс, следующие: банкротство и регистрация предприятий. И.Б. подчеркнул безнадежность многих дел в сфере рейдерства, так как захватчики пользуются проблемами законодательства, проводят все четко по закону, и в этом случае у собственника практически не остается возможностей отстоять свои права.

Судья Высшего арбитражного суда РФ А. М. отметила, что существует два пути решения этих проблем, которые исключают друг друга: усилить защиту прав собственников или же ущемлять права добросовестных приобретателей. Более верным она считает первый путь. Судья уверена, что необходимо уделять значительное внимание лицу, ведущему учет прав на ценные бумаги. Нужно более четко регламентировать его статус и порядок ведения дел в этой сфере, то есть жестко прописать порядок внесения записей в реестр о ценных бумагах. Она согласилась с необходимостью жестко урегулировать права и ответственность регистратора и эмитента в договоре о порядке ведения реестра. А.М. считает, что проблема сегодня также связана с тем, что не определен сам статус регистратора.

Председатель Комитета ГД по конституционному законодательству и государственному строительству В. П. уверен, что прежде всего нужно вести работу по совершенствованию законодательства в сфере

противодействия рейдерству. Единственным документом, принятым в сфере защиты собственности от недружественного поглощения, он назвал закон, касающийся выкупа 5% акций, который вступит в силу в случае принятия сопутствующего законодательства с 1 июля 2006 года.

Он рассказал о предложениях Госдумы в данной сфере, которые предполагают введение дополнительных институтов при работе с реестрами, а также дополнительных гарантий при операциях, связанных с регистрацией предприятий в налоговых органах.

Директор департамента по корпоративному управлению Минэкономразвития РФ А. П. напомнила собравшимся, что 11 мая Государственная дума будет рассматривать разработанную Министерством экономического развития и торговли (МЭРТ) концепцию законодательства по корпоративному управлению до 2008 гг., которая содержит законопроект, направленный против корпоративных захватов. Он призван решить ряд проблем в данной сфере, в частности, прописывает ответственность регистратора и эмитента, особенности принятия судебных решений в данной области и проч. В целом документ призван прекратить использование пробелов корпоративного законодательства.

Кроме того, А.П. сообщила, что в настоящее время МЭРТ прорабатывает проблему, связанную с добросовестным приобретателем акций. Предлагается создать механизм, «с помощью которого тот, у кого украли акции, мог бы получить их обратно». Одно из предложений министерства связано с созданием специальной правительственной комиссии, куда вошли бы представители всех заинтересованных сторон. Это предложение поддержано Минфином, ЦБ и ФАС, отметила она.

Член Комитета ГД по собственности Л. П. рассказала, что в комитет поступает множество предложений по регулированию проблем недружественных поглощений, однако они, как правило, не носят системного характера. По ее мнению, за последние годы в этой сфере было предпринято всего несколько изменений. В частности, сейчас к первому чтению готовится законопроект, исключающий или минимизирующий возможности злоупотреблений при внесении сведений в Единый государственный реестр юридических лиц. Также в Правительство РФ внесен законопроект, предусматривающий изменения в ФЗ об обществах с ограниченной ответственностью.

Она также рассказала о работе МЭРТ по подготовке проекта ФЗ, устанавливающего иной порядок разрешения корпоративных споров. Эта работа идет по трем основным направлениям: совершенствование законодательства по особенностям оборота ценных бумаг в России; совершенствование правил игры при корпоративных взаимоотношениях, регулирование вопросов реорганизации предприятий.

Участники круглого стола пришли к выводу о необходимости перевода небольших предприятий из открытых акционерных обществ в общества с ограниченной ответственностью. Особенно отмечалась проблема коррупции в судейской сфере и в среде правоохранительных органов. Предлагалось прописать в Гражданском кодексе четкое понятие «поглощения». В целом участники круглого стола признавали, что масштаб рейдерства принял угрожающий для экономики страны характер, и решать эту проблему следует путем разработки законодательных инициатив.

Подводя итоги работы круглого стола, В.П. подчеркнул, что нельзя решать проблемы корпоративной сферы изменениями в уголовном законодательстве. Один из возможных путей решения отмеченных в ходе заседания проблем – детализация всех процедур в данной сфере. «Это не панацея, но этот способ работает», – заявил он.

Глава комитета подчеркнул, что нигде в мире нет такого рейдерства, как в России. В мировой практике рынок поглощений – один из самых тонких и цивилизованных, отметил он. В связи с этим В.П. уверен, что, решая проблемы рейдерства, нельзя мешать этому бизнесу. Он уверен, что эту проблему в России нужно решать комплексно.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.27. Становление украинского рейдера*

В последнее время Вадим Валентинович Гриб стал крайне популярной фигурой в украинских СМИ. Не то чтобы на него вообще не обращали внимания...

...раньше, но для Киева обладатель состояния в сто миллионов долларов, занимающий позицию где-то в седьмом десятке рейтинга журнала «Фокус», – это не олигарх, а едва ли не бомж, в общем – мелкий карманник. Естественно, он терялся на фоне таких легендарных фигур украинского бизнеса, как Тарута, Гайдук, оба Бойко, Ахметов, Пинчук, Коломойский, Боголюбов, братья Ярославские и братья Клюевы.

И тут вдруг Гриб прорывается в прямой эфир «Свободы слова» и, пытаясь представить себя неким гибридом Робин Гуда и Стеньки Разина, признаётся в том, что его бизнес, позиционируемый как инвестиционный, на самом деле является чистой воды рейдерством с уголовным привкусом. Всплеск интереса СМИ естественен. Если бы не политический кризис, несколько отвлекший внимание от колоритной

* Сергей Буянов. Новости Украины: From-ua.com

фигуры Гриба, Вадим Валентинович стал бы лидером хит-парадов украинских новостей.

Но рано или поздно, войны кончаются миром, а учитывая специфическую бизнес активность Гриба, интерес общественности, а возможно и правоохранительных структур, к нему будет только возрастать. Поэтому пока Вадим Валентинович не успел (как Пинчук или Тимошенко) обрасти легендами, мы решили изучить его биографию и представить читателям портрет одного из самых наглых и успешных (по отзывам коллег-конкурентов) украинских рейдеров.

Официальная биографическая справка Вадима Валентиновича Гриба не слишком длинна:

Родился 4 июня 1961 года в г. Экибастуз Казахской ССР. В 1982 году окончил Высшее строительно-командное училище в Тольятти.

С 1992 года – председатель наблюдательного совета Волжской ассоциации профессиональных участников рынка ценных бумаг, член наблюдательного совета Самарской фондовой биржи, генеральный директор ФИФ «Тект» (Тольятти).

В 1990 году уволен из Вооруженных Сил СССР в звании капитана. С 1991 по 1995 год - член консультационного совета при Президенте РФ по ценным бумагам.

В 1995 году переехал в Украину и получил украинское гражданство.

В 1997 году окончил Волжскую академию бизнеса, специалист по рынку ценных бумаг. Защитил кандидатскую диссертацию на тему «Инвестиционная привлекательность предприятий» (кандидат экономических наук).

1995-2004 – генеральный директор инвестиционной компании «ТЕКТ».

2000-2001 – член совета Национального депозитария Украины, председатель совета директоров ПФТС.

Октябрь 2000 – май 2001 – советник премьер-министра на общественных началах.

Апрель-октябрь 2004 – заместитель председателя Совета предпринимателей при КМ Украины.

2004-2005 – генеральный директор ЗАО «КУА «ТЕКТ». Апрель-май 2005 – и.о. министра финансов АР Крым.

Май-сентябрь 2005 – заместитель председателя правительства АР Крым.

В настоящее время – председатель наблюдательного совета группы компаний «ТЕКТ».

Увлечения: дайвинг, рафтинг, байкинг.

Такое хобби, как байкинг, подтверждается наличием в собственности Гриба двух мотоциклов: YAMAHA XVS 1100, 2002 года выпуска, государственный номер 4288КІА и TRIUMPH ROCKET III, 2004 года выпуска, государственный номер 0890КІА. Мотоциклы

относятся к числу престижных моделей, хоть и не вызывают у профессиональных байкеров приступа неконтролируемого слюноотделения. В целом, хорошо знающие Гриба люди утверждают, что это, как и другие перечисленные его «увлечения», являются «хобби для пиара». Просто Вадим Валентинович то ли сам, то ли под воздействием группы своих пиарщиков пришёл к выводу, что настоящий олигарх должен обладать каким-нибудь хобби. Желательно, достаточно дорогим, не доступным широким массам и не совсем стандартным.

Поскольку ниша «любви к современному искусству» была надёжно занята Пинчуком, под радостное хихиканье украинских «новаторов» скупающего всё производимое ими барахло, а «любовь к отеческим гробам» монополизировали Тарута с Ющенко, после которых (особенно после Ющенко) не остаётся ни одного глиняного черепка старше двух дней от роду, Грибу пришлось заняться чем-то попроще. Он и выбрал дайвинг и рафтинг. Тем более, что водные увлечения-развлечения были в новинку для мальчика из степного городка, большую часть своей жизни проведшего на армейском вещевом складе.

Но кризис 90-х миновал, и благосостояние украинцев выросло. Косяки простых граждан потянулись в Турцию, Испанию, Хорватию, и дайвинг с рафтингом из экзотики превратились в банальность. Теперь подобное развлечение может себе позволить едва ли не любой работающий столичный житель. И Гриб в начале 2000-х годов «обновил» своё хобби, решив, что престижные мотоциклы ещё не скоро будут по карману кому попало. В байкерских кругах Гриба знают, но своим не считают. Оно и понятно, Вадим Валентинович деньги зарабатывает – ему тусоваться с грязными, волосатыми, одетыми в кожу пацанами некогда, да и инфекцию какую-нибудь подхватить недолго.

Можем подсказать Вадиму Валентиновичу более престижное и безопасное, а главное – вечное (не зависящее от политической конъюнктуры и преходящей моды) хобби. Среди европейских аристократов уже лет триста модно ловить форель. Это можно делать одному, а можно – с компаньоном. Можно даже вообще не ходить на рыбалку. Главное – купить снасть и рассказывать всем своим знакомым, как вы любите ловить форель и куда собираетесь податься на рыбалку в этом году, не забывая подчёркивать, что ловите вы всегда в полном одиночестве. Теоретически, Гриб может также стать охотником. Во всяком случае, в октябре 1999 года он внезапно вооружился, зарегистрировав в течение одной недели гладкоствольное ружьё ТОЗ-34, калибра 12 мм; карабин ОПСКС, калибра 7,62, и даже газовый пистолет РГ-49, калибра 9 мм.

Впрочем, мы отвлеклись от биографии Вадима Гриба. А она, если вчитаться, является крайне любопытным документом.

Итак, в 1990 году капитан Гриб, служивший чем-то вроде интенданта, увольняется из Вооружённых Сил СССР. И уже в 1991 году становится членом консультанционного совета при Президенте РФ по ценным бумагам. Конечно, до конца 1991 года ещё существовал Советский Союз. Ельцин только вёл борьбу с центром за полномочия, вокруг него толклась масса разного рода аферистов. Но, тем не менее, много ли было безвестных капитанов, чей «предпринимательский опыт» ограничивался проданными рыбакам ОЗК и солдатскими х/б, которые бы в одночасье стали специалистами по ценным бумагам такого уровня, чтобы консультировать президента Российской Федерации. Напомним, что в команде Ельцина уже тогда были Анатолий Чубайс, Гавриил Попов, Егор Гайдар и другие экономисты с именем. И рядом с ними отставной капитан Гриб. И ведь Гриб продержался в консультационном совете до 1995 года.

Правда, свидетели того периода жизни Вадима Валентиновича утверждают, что Ельцину он ничего не советовал, а его долгожительство в консультационном совете по инвестициям как раз тем иобъясняется, что кремлёвская камарилья, обсевшая Ельцина, занятая внутренней борьбой, напрочь забыла о существовании совета, а о существовании Гриба никто из кремлёвских вершителей судеб, включая самого Ельцина, даже не догадывался.

Так или иначе, но до 1995 года Вадим Валентинович промышлял мелким бизнесом в Тольятти, где и пытался построить свою маленькую бизнес-империю. Он даже создал компанию с известным сегодня в Украине названием «Тект».

И вдруг в 1995 году Гриб бросает всё: консультационный совет при президенте РФ, бизнес в Тольятти, Россию и перебирается в Украину, где до этого никогда не был. Родом с Украины лишь отец Гриба.

Эта страница грибовской биографии покрыта туманом неизвестности. Сам Вадим Валентинович не любит распространяться о том, что заставило его буквально бежать из России, а немногочисленные свидетели расходятся в показаниях. Одни утверждают, что Гриб не поделил сферы влияния с тольяттинскими бандитами, державшими тогда в страхе весь город и половину России. Другие намекают на «спецзадание», полученое в Кремле (не исключено, что эту версию им подкинул сам Гриб). Наконец, третьи утверждают, что Гриб как раз и был отправлен в Украину представлять интересы бандитского российского капитала (той его части, которой становилось тесно на родине).

В пользу последней версии говорит тот факт, что на людей, близко знакомых с Вадимом Валентиновичем, он своими повадками и сейчас производит впечатление средней паршивости братка с одесского Привоза. В то же время нельзя забывать и о том, что Гриб моментально получил украинское гражданство, что является довольно сложной

проблемой даже для бизнесмена с именем. При этом скорость получения гражданства (1995 год) указывает, что Гриб просто не мог пройти всех необходимых процедур, включая отказ от российского гражданства, получение подтверждающих документов, заявление на имя президента и процесс оформления.

Так что, возможно, правда находится где-то посредине, между тремя вышеприведенными версиями. У Гриба, несомненно, был покровитель в Кремле, возможно, не очень заметный, но достаточно влиятельный, чтобы обеспечить номинальное назначение в консультационный совет по инвестициям и далее периодически помогать «добрым словом». Находит косвенное подтверждение и информация о крупном конфликте, после которого Гриб оставил Тольятти и вообще Россию. Ну и, наконец, в 90-е годы заниматься бизнесом и не иметь связей с бандитами было просто невозможно. Да Гриб и не скрывает, что он до сих пор поддерживает такие контакты с некоторыми лидерами организованных преступных группировок. Об этом он лично заявил в прямом эфире «Свободы слова».

О том, что у Гриба была мощная поддержка, свидетельствует и то, как беглеца встретили в Украине. Так, в украинскую бизнес-тусовку Гриба вводил лично Сергей Оксанич, который уже тогда лебезил перед своим протеже, что крайне удивляло знающих амбициозность Оксанича людей. Соучредителем некоторых грибовских компаний является другой известный бизнесмен – Анатолий Отченаш.

Кроме того, «крышу» Грибу обеспечивает и Анатолий Матвиенко, который после НДП никак не может попасть в «правильную» партию власти и надолго удержаться на высоких государственных постах. Тем не менее, Матвиенко периодически всплывает с политического дна, несмотря на то, что многие более известные и перспективные политики давно уже утонули. Во время своего последнего всплытия, будучи на короткий срок в 2005 году назначен председателем правительства АР Крым, Матвиенко сразу же назначил Гриба: вначале и.о. министра финансов, а затем и заместителем председателя правительства Крыма. Место в правительстве Автономии Гриб покинул сразу же после того, как ушёл в отставку Матвиенко.

Тем не менее, Оксанич, Отченаш, Матвиенко – лишь видимая часть айсберга. Они только прикрывают истинную «крышу» Гриба, которая находится в Москве. Локализовать её именно там позволяет крайне предупредительное отношение к Грибу депутатов российской Госдумы, посещающих Украину.

В этом смысле Гриба можно сравнить с Максимом Курочкиным. Курочкин уже погиб, а общественность всё ещё теряется в догадках: чьи интересы он представлял – Кремля или бандитов? Скорее всего, мы никогда об этом не узнаем, но, похоже, что Курочкин, как и Гриб, представлял интересы и тех, и других. Бандиты давали деньги на

развитие бизнеса, а кремлёвские связи (не обязательно на самом верху, скорее всего – на уровне обычных чиновников среднего звена) обеспечивали политическое прикрытие.

В принципе, и деятельность Гриба в Украине сродни «работе» Курочкина. Гриб точно так же пытается правдами и неправдами получить контроль над прибыльными предприятиями в самых разных сферах бизнеса, не встраивая их в единую схему (как, например, кокс-металл у Ахметова).

Головным подразделением в структуре бизнеса у Вадима Гриба является ЗАО «Компания по управлению активами «ТЕКТ», в основателях которой числятся некие В.В. Степанов и Л.Ф. Бойко, Фонд развития деловых инициатив «Поиск» из Мариуполя, а также многочисленные офшорки: «Трансюроп трейд инвестмент корпорейшн» и «Мейнард файненс ЛТД» (обе с Виргинских островов), «Касса Лимитед» и «Токай холдинг корпорейшн» (обе зарегистрированы на Багамах) и «Норфлк трейд лимитед» (Кипр, Никосия).

В свою очередь ЗАО «Компания по управлению активами «ТЕКТ» является соучредителем: ОАО «Днепроэнерго», ОАО «Запорожьеоблэнерго», ОАО «Электрометаллургический завод «Днепроспецсталь» им. А.М. Кузьмина, ОАО «Чудновское хлебоприёмное предприятие», ОАО «Черкасбуд-1», ОАО «Мироновская районная аптека № 17», ЗАО «Миона», ОАО «Крещатикбуд», ОАО «Энергопоставляющая компания «Херсоноблэнерго», ОАО «Домостроительный комбинат № 4», ОАО «Экспотранс», ОАО «Мироновское автотранспортное предприятие», акционерное общество открытого типа «Родон», ООО «Гиацинт», ООО Аптека № 3 «Тект-плюс», ООО Аптека № 2 «Тект-плюс», ООО Аптека № 1 «Тект-плюс», ЗАО по производству инсулинов «Индар», ОАО «Донбассэнерго», Научно-производственное коммерческое ООО «Тект-приват», ЗАО «Компания по управлению активами «Эффект», ЗАО «Фарма-нет, Украина», ОАО «Черниговфармация», ЗАО «Торговый дом «Азовсталь», ЗАО «Торговый дом «Фармация», ООО «Финансовая компания «Тект-риэлти», ООО «Юридическая компания «Тект-реал», ЗАО «Друк-устаткування», ЗАО «Экспедиция», ЗАО «Энергия-Т», ЗАО «Тект-брок», непредпринимательское общество «Открытый негосударственный пенсионный фонд «Профит», ООО «Нексус-про», ООО «Тект-трейд». В свою очередь, «Тект-брок» является соучредителем: ООО «Украинская топливно-энергетическая компания» и ОАО «Донецкий металлопрокатный завод». Соучредителем «Тект-риэлти» и «Тект-реал» выступает сын Гриба Роман Вадимович.

Разумеется, далеко не все предприятия из приведённого списка полностью контролируются Грибом, но нет сомнений, что любое из них может стать объектом его рейдерского захвата.

Во всяком случае, наличие небольшого пакета акций компании стали для Гриба стартовой площадкой для захвата ЗАО «Росинка»,

частичного захвата «Киевмиськбуда» и попытки захвата ЗАО «Оболонь». В случае с «Киевмиськбудом» Гриб воспользовался недовольством мелких акционеров тем, что руководство компании решило по итогам года всю прибыль направить на развитие, а не на выплату дивидендов. Вадим Валентинович возглавил «движение сопротивления». В результате мелкие акционеры так ничего и не выиграли, «Киевмиськбуд» всё равно находится под контролем Поляченко (хоть и неофициальным), но Гриб сумел сконцентрировать в своих руках пакет в 20% акций компании (знающие люди не исключают, что на самом деле он может опосредованно контролировать значительно больше – до 40% акций).

«Росинку» Гриб захватил, скупая у мелких держателей акции значительно дороже их рыночной стоимости. Тот же метод был опробован и на «Оболони», но Слободяну удалось сохранить контроль над предприятием, организовав контрскупку своих же собственных ценных бумаг по завышенной цене.

Однако самым выдающимся захватом Гриба был захват в 2000-2001 годах, как раз, когда Гриб работал советником премьера Ющенко на общественных началах, ЗАО «Россава». Линию «Пирелли» поставили на Белоцерковском шинном заводе ещё в эпоху перестройки, при СССР. С обретением Украиной независимости перед предприятием открылись неограниченные возможности. Оно выпускало продукцию вполне сравнимого с европейским качества, но по значительно более низкой цене. Естественно, от покупателей не было отбоя.

Однако завод имел небольшую налоговую задолженность (а кто её не имеет?). Ситуация была не критической. Многие имели и более крупную задолженность, чем Белоцерковский шинный, уже преобразованный в то время в ЗАО «Россава». И вдруг налоговая администрация решила наложить арест на имущество ЗАО и продать его с торгов за долги.

О том, что инициатором данной махинации был Гриб, свидетельствует тот факт, что он оказался единственным, кто не просто своевременно, а минута в минуту с принятием решения узнал о выставлении «Россавы» на аукцион. И, конечно, он купил предприятие за бросовую цену. Случай был столь вопиющим, что даже Леонид Кучма, тогдашний президент, посвятил ему своё специальное телевизионное выступление (хотя обычно Кучма обращался к народу только под Новый год и по случаю акции «Украина без Кучмы!»). Президент публично потребовал восстановить справедливость, но «Россава» так и осталась в руках Гриба. Очевидно, сыграла роль его таинственная российская крыша.

Впрочем, для обеспечения своих рейдерских захватов Гриб наладил контакты не только в налоговой. Он оказался первым рейдером в стране, который купил судью на постоянной основе. Приобретена была

в средине 90-х одна из судей Голосеевского суда, которая и обеспечивала в дальнейшем юридически рейдерские захваты Гриба. Не случайно он в той в упоминавшейся уже «Свободе слова» проявил знание расценок не только на заказные убийства предпринимателей, но и на заведомо неправосудные судебные решения.

Тогда же, в начале 2000-х годов, Гриб попытался захватить и ПФТС. Он практически уже организовал большинство, необходимое для свержения Зари, но что-то не склеилось технически, и довести задуманное до конца не удалось. Впрочем, интереса к ПФТС Вадим Валентинович не утратил, так что, может быть, мы ещё услышим его имя в связи с этой структурой.

Информационное сопровождение рейдерских захватов Гриба выполняет ООО «Издательский дом «Украинская медиа-группа», в числе соучредителей которой, наряду с Грибом, числится также Анатолий Антонович Отченаш. Позаботился Гриб и об общественной «крыше» для своей деятельности, профинансировав создание общественной организации «Громадський суд Украины», которая официально должна бороться с коррупционерами и рейдерами. При этом главная её неофициальная задача – не забывать отмывать «честное имя» Гриба, вычёркивая его из публикуемых коррупционных и рейдерских списков, в которые зато рьяно вставляются конкуренты и политические противники Вадима Валентиновича.

Сейчас Гриб завязан в рейдерский конфликт вокруг центрального кировоградского универмага (УТО «Кировоград»). Собственно, с этим конфликтом и было связано его участие в «Свободе слова», которая разбудила интерес прессы и общественности к личности Гриба. Спикировка Вадима Валентиновича с бывшим губернатором Кировоградской области Зейналовым вскрыла как явно недостаточный уровень интеллекта Гриба, публично признавшего попытку дать взятку губернатору, так и его абсолютную уверенность в своей неуязвимости.

Правда, в случае с УТО Грибу не удалось склонить на свою сторону трудовой коллектив или мелких акционеров и тем самым придать захвату хотя бы видимость легальности. Он уже проиграл суды и теперь находится перед дилеммой: наглый силовой захват (после чего даже московская «крыша» может не спасти от закона) либо отказ от установления контроля над предприятием, к чему Гриб не привык.

Изложенное позволяет прийти к простому выводу: Гриб действует так же, как братки конца 80-х - начала 90-х, бравшие под контроль любую приносившую доход коммерческую палатку. Он высматривает прибыльное перспективное предприятие, на котором налажено производство, и, используя группу компаний «ТЕКТ» в качестве прикрытия (её официальная деятельность – спекуляции с ценными бумагами), прикупает небольшой процент акций, дающий ему возможность участвовать в собрании акционеров. Затем он сбивает

группу недовольных миноритариев (таких можно найти везде) и при помощи купленных судей меняет менеджмент и устанавливает контроль над предприятием – классическая рейдерская схема.

Однако, как показала история Курочкина, времена недружественных поглощений и силовых захватов чужого бизнеса понемногу проходят. Большому бизнесу и представляющим его политикам нужна стабильность. Капитал воровских общаков вновь вытесняется в маргинез, в нелегальные сферы деятельности, независимо от того, сколь высокой политической «крышей» он пользуется. Тех же, кто не понимает – отстреливают бывшие партнёры по бизнесу.

Созданная Грибом лоскутная империя не представляет собой единого взаимодополняющего целого, как, например, империи Ахметова, Коломойского, Пинчука. Она может существовать и развиваться лишь до тех пор, пока продолжаются рейдерские захваты. Точно так же Гитлер был способен покрыть расходы германской казны на предыдущую войну, только развязав войну следующую. Гриб находится в порочном круге, из которого есть только один выход – свёртывание рейдерского бизнеса, которое влечёт за собой неизбежное прощание с мультимиллионным состоянием.

Но позволят ли Грибу выйти из игры те, кто вкладывал в представляемый им бизнес свои деньги? Курочкину не позволили. А значит, остаётся лишь бежать дальше, пока не споткнёшься или пока не затопчут.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.28. Типология незаконных действий при захвате предприятия*

С ноября 2004 года в Государственной думе действует Рабочая группа (далее: РГ) по совершенствованию законодательства о недопущении недружественных поглощений российских предприятий. Она была создана по инициативе члена комитета ГД по безопасности Геннадия Гудкова при непосредственной поддержке руководителей четырех думских комитетов – по безопасности, собственности, конституционному законодательству и государственному строительству, экономической политике, предпринимательству и туризму. Помимо

* **В.В. Тутыхин**, председатель президиума коллегии адвокатов «Джон Тайнер и партнеры», КЭН, член-корреспондент Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка; **И.В. Пылаев**, главный редактор Российского инвестиционного бюллетеня Креди Привэ. Оба автора являются членами Рабочей группы Государственной думы РФ по совершенствованию законодательства о недопущении недружественных поглощений российских предприятий.

законодателей в состав РГ входят эксперты по противодействию враждебным захватам, в частности, представители Минюста, Федеральной службы по финансовым рынкам, Генпрокуратуры, Управления по экономической безопасности г. Москвы, юристы, экономисты, а также несколько руководителей предприятий, которые уже столкнулись с корпоративными захватчиками.

Для того чтобы снять возможные упреки в ангажированности различными участниками передела собственности, члены РГ на первом же заседании заявили следующее: они не рассматривают конкретные корпоративные конфликты и не дают им оценок. Главной задачей РГ является ликвидация пробелов в законодательстве, позволяющих рейдерам действовать безнаказанно. Кроме того, законодатели и эксперты попытались сразу определиться с тем, какие поглощения считать недружественными. «Мы понимаем, что борьба за переделы рынка, борьба за изменение собственника предприятия является нормальной формой развития экономики, – заметил в связи с этим председатель комитета ГД по законодательству и государственному строительству Владимир Плигин. – Следовательно, поглощения предприятий тогда становятся недружественными, когда они сопровождаются незаконными действиями».

Для оптимизации деятельности РГ было предложено разработать Типологию незаконных действий при захвате предприятия: работа была поручена авторам этой статьи. Анализируя многочисленные случаи захватов предприятий за последние годы, авторы пришли к выводу (отчасти неожиданному), что при всем многообразии применяемых приемов и уловок, все они могут быть *сведены к очень небольшому числу групп*. Эти группы и описаны в этом материале.

Условные термины, используемые в материале:

Компания-мишень – юридическое лицо, в отношении которого предпринимаются противоправные действия с целью завладения его имуществом и (или) с целью получения контроля над этим лицом через органы его управления. Объект корпоративного шантажа (гринмейла) мы тоже именуем компанией-мишенью.

Рейдер – юридическое или физическое лицо, являющееся организатором и (или) исполнителем захвата компании-мишени. Термин скорее литературный и введен для удобства. В практических ситуациях имеет смысл говорить о противоправных действиях конкретных физических лиц.

Захват – действия незаконного характера, предпринимаемые против компании-мишени для получения контроля над ней или ее активами. Опять-таки, условный термин для краткости описания.

Основным признаком, отличающим правомерные действия по получению контроля над тем или иным предприятием (скупка акций, выдвижение кандидатов в органы управления и пр.) от собственно

«захватов» является нарушение или соблюдение лицами, приобретающими контроль над предприятием, норм российских законов, включая, естественно, уголовное право. Чем отличается правомерное достижение контроля над предприятием от неправомерного, т.е. от захвата? Тем, что в первом случае у заинтересованного лица есть законные основания для получения контроля (например, скупленный контрольный пакет акций или - при процедуре банкротства – подавляющий размер кредиторской задолженности), а во втором таких законных оснований нет. Соответственно, для получения контроля над предприятием и (или) его активами рейдер использует фиктивные основания для получения контроля, например, поддельный исполнительный лист, либо добивается получения формально законных оснований для достижения контроля путем коррупции или на ином неправомерном основании (предоставление в суд заведомо подложных документов).

В большинстве случаев действия по захвату могут быть отнесены к составам преступлений, предусмотренным Уголовным кодексом РФ. При изложении типологий захватов мы - где это возможно - приводим корреспондирующие описываемым действиям статьи УК РФ.

Первый блок: неправомерные действия против компании-мишени или ее имущества с использованием поддельных документов (прямое использование подделки – без участия суда).

Как было заявлено на одном из заседаний РГ, в прошлом году только в Москве произошло более трехсот силовых захватов предприятий с помощью поддельных документов, а в целом по стране - речь идет о многих и многих сотнях, если не тысячах компаний.

Один из наиболее распространенных рейдерских приемов - это подделка документов, которые представляются для государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы юридического лица. Цель – внесение в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) сведений о том, что подставное лицо злоумышленников является единоличным исполнительным органом компании, либо внести в госреестр сведения о смене владельцев с тем, чтобы «новые» владельцы потом назначили подставное лицо на должность единоличного исполнительного органа.

Эти действия, как правило, сопровождаются подделкой печати и подписи нотариуса на заявлении о государственной регистрации изменений в учредительных документах юридического лица, вносимые в ЕГРЮЛ, либо коррупционную договоренность с нотариусом, либо хорошо подготовленный обман нотариуса. Поскольку государственная перерегистрация изменений осуществляется без обстоятельной проверки подлинности тех документов, которые от имени владельцев предприятия поданы в органы ФСН, и единственным документом,

который в обязательном порядке должен быть заверен нотариусом, является заявления о государственной регистрации изменений.

Минувшей осенью налоговики внесли некоторое уточнение: с этого момента при смене руководителя постоянно действующего исполнительного органа юридического лица заявитель обязан представить в налоговый орган соответствующее заявление, подписанное прежним руководителем.

Таким образом коррупционный ресурс, который вынужден задействовать рейдер, стал чуть обширнее. Теперь это не только нотариусы, но и сотрудник ИМНС, который может обеспечить гарантированный прием документов (как правило, от подставного лица), ускорить выдачу требуемого документа (подставному лицу или на используемый злоумышленниками адрес для получения корреспонденции), а в случае расследования неправомерных действий готов сослаться на «провал в памяти».

Этот способ захвата собственности позволяет подставному руководителю либо перепродать имущество компании-мишени нескольким посредникам, чтобы в итоге оно перешло «добросовестному приобретателю», либо закрепиться на предприятии на длительный срок (если распродажа активов пока не входит в его планы).

Другая схема захвата чужой собственности сводится к подделке договоров купли-продажи недвижимого имущества предприятия. В том случае, если договор должен быть нотариально удостоверен, эти действия сопровождаются подделкой печати и подписи нотариуса на заявлении о государственной регистрации изменений в учредительных документах юридического лица, либо коррупционную договоренность с нотариусом, либо хорошо подготовленный обман нотариуса.

Цель, стоящая перед мошенниками, - внести в госреестр сведения о том, что подставное юридическое лицо является собственником того или иного имущества.

По закону, сделки с недвижимым имуществом подлежат регистрации в территориальном учреждении юстиции по государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок ним (в органах Росрегистрации), которое ведет Единый государственный реестр прав на недвижимое имущество.

Необходимый коррупционный ресурс: нотариус (удостоверяет подпись человека, представляющегося другим лицом), сотрудник органов Росрегистрации, который готов действовать по такой же схеме, как и нечистоплотный чиновник из налоговых органов.

В отличие от перерегистрации изменений в учредительных документах, регистрация прав на недвижимое имущество и сделок ним должна сопровождаться проведением правовой экспертизы документов и проверки законности сделки. Детально процедура правовой

экспертизы нигде не описана. При возникновении у регистратора сомнений в наличии оснований для государственной регистрации прав, подлинности представленных документов или достоверности указанных в них сведений, он вправе приостановить госрегистрацию. Все, таким образом, зависит от того, насколько добросовестно регистратор подходит к исполнению своих обязанностей. В итоге может случиться так, что у регистратора не возникнет сомнений в подлинности документов, представленных рейдером, хотя на самом деле они являются чистой воды фальшивкой.

Дальнейшие действие рейдеров - незамедлительная перепродажа имущества так называемому «добросовестному приобретателю».

Следующий тип незаконных действий: подделка выписок из реестра акционеров акционерного общества для использования на собрании акционеров. Обычно это делается для того, чтобы получить перевес на собрании акционеров, голосовать акциями, которые в реальности не принадлежат этому лицу.

Необходимый коррупционный ресурс - нет. Однако, в ряде случаев рейдеру стремится добиться хотя бы косвенного (пассивного) содействие со стороны регистратора (исполняющего функции счетной комиссии на собрании) или сотрудника счетной комиссии акционерного общества, которые могут сделать вид, что при регистрации не заметили представленной фальшивки. Собрание акционеров принимает необходимые рейдеру решения (избрание кандидатуры от рейдера в органы управления, одобрение выгодной рейдеру сделки или наоборот - блокирование невыгодных рейдеру решений).

Действия рейдера основаны на том, что арбитражный суд оценивает доказательства по своему внутреннему убеждению, основанному на всестороннем, полном, объективном и непосредственном исследовании имеющихся в деле доказательств. При этом судья может какие-то из предъявленных доказательств принять, а какие-то отклонить. Вследствие чего суд может согласиться с доводами и доказательствами, предъявленными рейдером (несмотря на то, что фактически эти документы являются фальшивкой), и удовлетворить его исковые требования (подделка выписок из реестра с целью предоставления их в суд и получения неправосудных решений рассматривается отдельно в разделе о судебных решениях).

Следующий рассматриваемый тип действий: *подделка решений (определений) судов* общей юрисдикции и арбитражных судов.

Рейдер фабрикует решение или определение суда общей юрисдикции (арбитражного суда), которое якобы подтверждает его право на имущество компании-мишени или право занимать должность руководителя данного предприятия. Затем мошенники организуют отправку судебного решения в адрес судебных приставов-исполнителей,

стараясь при этом соблюсти все необходимые формальности, чтобы у приставов не возникло никаких подозрений относительно отправителя. Расчет рейдера строится на том, что судебные приставы-исполнители не обязаны проверять подлинность поступающих судебных решений. Таким образом, приставы возбуждают исполнительное производство и «восстанавливают» рейдера в правах, руководствуясь фальшивым решением (определением) суда.

В большинстве случае коррупционный ресурс не требуется. Но в ряде случаев, если рейдер сомневается в том, что судебные приставы-исполнители гарантированно примут решение (определение) суда к немедленному исполнению, возможна договоренность с непосредственным исполнителем.

Цели могут быть самыми разнообразными - настолько, насколько разнообразными могут быть судебные определения: восстановление (отстранение от должности) директора, ограничение прав на голосование определенными пакетами акций на собраниях, запрет собрания, признание прав подставных лиц на имущество компании и проч.

Возможные дальнейшие действия захватчиков: «закрепление успеха» на основании судебного акта, но чаще всего – перепродажа определенного имущества, акций.

Второй блок в нашей типологии: захват компании-мишени с использованием неправосудных решений (определений) судов общей юрисдикции и арбитражных судов.

По словам руководителя РГ Геннадия Гудкова, «сегодня ряд арбитражных судов представляет собой коммерческие предприятия, где впору вывешивать прайс-лист, что почем; и эти решения, и даже определения активнейшим образом используется в переделе собственности».

Мы выделили 3 типичных приема, используемых рейдерами. Во-первых, получение судебного решения /определения, вынесенного *на основании принятия судом фальсифицированных документов* в качестве действительных. Во-вторых, получение судебного решения/ определения, вынесенного на основании законных (не поддельных) документов, но с заведомо неверным применением судом норм права или иными нарушениями. Третий прием является вариацией первых двух, но *с нарушением правил подсудности или подведомственности.*

Рассмотрим подробнее каждый из вариантов.

Первый – получение судебного решения / определения, вынесенного *на основании принятия судом фальсифицированных документов* в качестве действительных. Как частный случай, подделываются и представляются в суд: решения общих собраний акционеров, совета директоров и других органов исполнительной власти акционерного общества, трудовой контракт и аналогичные

соглашения между работодателем и работником, выписки из реестра акционеров, договоры купли-продажи акций или предварительные договоры, гражданско-правовые договоры, якобы заключенные компанией-мишенью, векселя, якобы выданные компанией-мишенью или ее акционером и пр. В суд обращаются подставные лица, выдающие себя за акционеров, собственников имущества, работников компании-мишени, сторон сделок с компанией-мишенью или ее акционером. Цель: вынесение формально законного, но неправосудного по существу решения / определения, позволяющего создать законные основания для незаконных по существу действий.

В ряде случаях для верности рейдеры заручаются поддержкой судей и работников канцелярий судов. Например, если захватчик представил в суд поддельные документы, и ему необходимо обеспечить неуведомление жертвы, а возможно – быстрое вынесение определения или явное нарушение подсудности.

Дальнейшие действия: «закрепление успеха» на основании судебного акта (предъявление через службу судебных приставов-исполнителей, исполнение судебного акта), далее - перепродажа определенного имущества, акций, либо совершение иных выгодных злоумышленнику сделок, либо создание невозможности для определенных лиц осуществлять их законные права по участию в управлении обществом. Например, запрет голосовать на собрании определенным пакетом акций.

Второй вариант – получение судебного решения (определения), вынесенного на основании законных (не поддельных) документов, но с заведомо неверным применением судом норм права или иными нарушениями. Здесь рейдеру в любом случае приходится искать расположения судьи; иное возможно только в случае крайней некомпетентности судьи. Кроме того, злоумышленник вынужден привлечь на свою сторону работника канцелярий судов, которые обеспечат неуведомление жертвы в законные сроки.

Как и в ранее рассмотренном случае, действия совершаются с целью вынесения формально законного, но неправосудного по существу решения (определения), позволяющего создать законные основания для по существу незаконных действий.

Далее события развиваются по той же схеме, как и в первом варианте: закрепление успеха, перепродажа имущества и т.д.

Третья вариация – деяния, направленные на получение судебного решения (определения) с нарушением правил подсудности.

Согласно АПК РФ дела по экономическим спорам и другие дела, связанные с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности, подведомственны только арбитражному суду. Однако рейдеру не всегда удобно «работать» с арбитражным судом. В связи с чем, действующий в интересах рейдера истец,

пытается представить экономический спор как спор, возникший из гражданских, трудовых и даже экологических правоотношений. Например, дело двух хозяйствующих субъектов может быть подано как трудовой спор между работодателем и работником. Эта уловка позволяет истцу подать исковое заявление в суд общей юрисдикции, а не в арбитражный суд.

Помимо этого, суды общей юрисдикции продолжают рассматривать иски от акционеров к акционерным обществам (в связи с хозяйственной деятельностью последних), несмотря на то, что это прямо запрещено законом. В результате появляются определения (решения) судов общей юрисдикции с различными обеспечительными мерами неимущественного характера. В частности, суд общей юрисдикции запрещает действующему руководителю предприятия осуществлять свои полномочия и своим решением передает управление представителю истца, то есть рейдера. Помимо этого суд обязывает ответчика передать представителям истца печати, штампы предприятия, ключи от всех производственных и административных помещений, различные документы, включая учредительные и банковские, после чего незамедлительно покинуть территорию предприятия и больше никогда не появляться.

По закону, судебные приставы-исполнители вынуждены исполнять любое решение суда, даже неправомерно вынесенное с нарушением подведомственности дела.

Третий блок: злоупотребления в уголовно-правовой сфере.

Здесь можно вести речь о двух типовых схемах - о возбуждении уголовного дела без достаточных оснований для уголовного преследования и об отказе в возбуждении уголовного дела, несмотря на достаточные основания для уголовного преследования.

В обоих случаях рейдер обращается за поддержкой в органы МВД или прокуратуры (за исключением ситуации, когда материалы, представленные в эти органы, содержат достаточные основания для возбуждения дела, однако материалы впоследствии оказываются сфальсифицированными). Добиваясь возбуждения уголовного дела без достаточных оснований для уголовного преследования, рейдер преследует следующие цели. Прежде всего, таким способом он пытается получить доступ к документам и информации по поглощаемому предприятию (выемка или запросы). Во-вторых, это может быть вызвано желанием оказать психологическое давление на лицо, которое противодействует враждебному захвату, например, на директора поглощаемого предприятия. Наконец, захватчик таким образом рассчитывает добиться иммобилизации физических лиц, которые могут оказать противодействие рейдеру: это может быть арест акционера, члена совета директоров и пр. Дела прекращаются на стадии предварительного расследования: по сути, после того, как

решены все поставленные цели, к примеру, предприятие перешло под контроль рейдера.

Цели приобретают «зеркальный» характер, когда задачей является отказ в возбуждении уголовного дела, несмотря на достаточные основания для уголовного преследования.

Четвертый блок: захват компании-мишени с применением силовых действий.

Сам по себе этот способ практически не используется - для силового захвата рейдеру необходимы хотя бы какие-то формальные основания. Такими основаниями могут быть: определение суда (настоящее или поддельное), документы, подтверждающие право находиться на территории предприятия (например, договор с ЧОП, договор аренды, трудовой договор и прочие; либо настоящие, либо поддельные). Поэтому мы не рассматриваем этот способ в типологии действий, хотя приводим для заинтересованных лиц здесь его возможную уголовно-правовую квалификацию (см. таблицу). Подчеркнем лишь, что предпринимая силовые действия против компании-мишени, рейдер прикрывается, как правило, статьей 301 ГК РФ, в которой говориться о том, что собственник вправе истребовать свое имущество из чужого незаконного владения. С его точки зрения, силовой захват – это ни что иное, как истребование имущества.

И, наконец, последний блок. Это – **гринмейл или корпоративный шантаж.**

Справедливости ради заметим, что корпоративный шантаж не является инструментом захвата, поэтому упоминается здесь без детализации применяемых способов. Методологическое замечание для дальнейшей работы: гринмейл отличается от правомерного использования акционером или иным лицом своих законных прав наличием, как правило, финансового или иного имущественного требования (отступного), не соразмерного тому, на что лицо, действующее добросовестно, могло бы претендовать, а также совокупностью фактов, позволяющих квалифицировать действия шантажиста как «злоупотребление правом».

Типовая ситуация гринмейла состоит в том, что шантажист приобретает минимальный пакет акций компании-мишени и сразу же заявляет большое число требований, используя свои права акционера.

Со стороны гринмейлера возможно:

- заявление исковых требований о приостановлении сделок и процедур реорганизации, признании недействительным решений органов управления предприятием, возмещении вреда обществу или акционеру и пр.;
- заявления в правоохранительные органы о возбуждении уголовных дел по фактам, ставшим известным ему как акционеру;

- заявление информационных требований к акционерному обществу;
- заявления в иные государственные органы с целью привлечь их внимание, заблокировать определенные бизнес-процессы на предприятии и пр.

Разновидностью корпоративного шантажа является экологический шантаж.

Таблица к статье «Типология незаконных действий при захвате предприятия»

Типология незаконных действий	**Возможная квалификация**
I. Неправомерные действия против компании-мишени или ее имущества с использованием поддельных документов (прямое использование подделки – без участия суда)	
1.1. Подделка документов, которые представляются для государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы юридического лица. Как правило, включает подделку печати и подписи нотариуса на заявлении о государственной регистрации изменений в учредительных документах юридического лица, либо коррупционную договоренность с нотариусом, либо хорошо подготовленный обман нотариуса.	Ст. 159 УК РФ (Мошенничество). Ч.1 ст. 327 УК РФ (Подделка, изготовление или сбыт поддельных документов, государственных наград, штампов, печатей, бланков). Ч. 3 ст. 327 УК РФ (Использование заведомо подложного документа). Ст. 202 УК РФ (Злоупотребление полномочиями частными нотариусами). Ст. 285 УК РФ (Злоупотребление должностными полномочиями). Ст. 286 УК РФ (Превышение должностных полномочий). Ст. 292 УК РФ (Служебный подлог). Ст. 290, 291 УК РФ (Дача и получение взятки) и ст. 204 УК РФ (Коммерческий подкуп).
1.2. Подделка документов, которые представляются для государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы юридического лица. Как правило, включает подделку печати и подписи нотариуса на заявлении о государственной регистрации изменений в учредительных документах юридического лица, либо коррупционную договоренность с нотариусом, либо хорошо подготовленный обман нотариуса.	Ст. 159 УК РФ (Мошенничество). Ст. 174, 174.1 УК РФ (Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных преступным путем). Ч.1 ст. 327 УК РФ (Подделка, изготовление или сбыт поддельных документов, государственных наград, штампов, печатей, бланков). Ч. 3 ст. 327 УК РФ (Использование заведомо подложного документа). Ст. 202 УК РФ (Злоупотребление полномочиями частными нотариусами). Ст. 285 УК РФ (Злоупотребление должностными полномочиями). Ст. 286 УК РФ (Превышение должностных полномочий). Ст. 292 УК РФ (Служебный подлог). Ст. 170 УК РФ (Регистрация незаконных сделок с землей).

	Ст. 290, 291 УК РФ (Дача и получение взятки) и ст. 204 УК РФ (Коммерческий подкуп).
1.3. Подделка выписок из реестра акционеров акционерного общества для использования на собрании акционеров.	Ч.1 ст. 327 УК РФ (Подделка, изготовление или сбыт поддельных документов, государственных наград, штампов, печатей, бланков). Ч. 3 ст. 327 УК РФ (Использование заведомо подложного документа). Ст. 174, 174.1 УК РФ (Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных преступным путем). Ст. 202 УК РФ (Злоупотребление полномочиями частными нотариусами). Ст. 201 УК РФ (Злоупотребление полномочиями). Ст. 204 УК РФ (Коммерческий подкуп).
1.4. Подделка решений (определений) судов общей юрисдикции и арбитражных судов.	Ст. 159 УК РФ (Мошенничество). Ст. 174, 174.1 УК РФ (Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных преступным путем). Ч.1 ст. 327 УК РФ (Подделка, изготовление или сбыт поддельных документов, государственных наград, штампов, печатей, бланков). Ч. 3 ст. 327 УК РФ (Использование заведомо подложного документа). Ст. 202 УК РФ (Злоупотребление полномочиями частными нотариусами). Ст. 285 УК РФ (Злоупотребление должностными полномочиями). Ст. 286 УК РФ (Превышение должностных полномочий). Ст. 292 УК РФ (Служебный подлог). Ст. 169 УК РФ (Воспрепятствование законной предпринимательской или иной деятельности). Ст. 170 УК РФ (Регистрация незаконных сделок с землей). Ст. 290, 291 УК РФ (Дача и получение взятки) и ст. 204 УК РФ (Коммерческий подкуп).
II. Захват компании-мишени с использованием неправосудных решений (определений) судов общей юрисдикции и арбитражных судов	
2.1. Получение судебного решения / определения, вынесенного *на основании принятия судом фальсифицированных документов* в качестве действительных.	Ст. 159 УК РФ (Мошенничество). Ст. 174, 174.1 УК РФ (Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных преступным путем). Ч. 1 ст. 303 УК РФ (Фальсификация доказательств по гражданскому делу). Ст. 305 УК РФ (Вынесение заведомо неправосудного решения или иного судебного акта). Ст. 202 УК РФ (Злоупотребление полномочиями

	частными нотариусами). Ст. 169 УК РФ (Воспрепятствование законной предпринимательской или иной деятельности). Ст. 285 УК РФ (Злоупотребление должностными полномочиями). Ст. 286 УК РФ (Превышение должностных полномочий). Ст. 292 УК РФ (Служебный подлог). Ст. 290, 291 УК РФ (Дача и получение взятки).
2.2. Получение судебного решения / определения, вынесенного на основании законных (не поддельных) документов, но с заведомо неверным применением судом норм права или иными нарушениями.	
2.3. Вариация 2.1 и 2.2 – то же, но с нарушением правил подсудности.	Ст. 159 УК РФ (Мошенничество). Ст. 174, 174.1 УК РФ (Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных преступным путем). Ст. 305 УК РФ (Вынесение заведомо неправосудного решения или иного судебного акта). Ст. 169 УК РФ (Воспрепятствование законной предпринимательской или иной деятельности). Ст. 285 УК РФ (Злоупотребление должностными полномочиями). Ст. 286 УК РФ (Превышение должностных полномочий). Ст. 292 УК РФ (Служебный подлог). Ст. 290, 291 УК РФ (Дача и получение взятки).
III. Злоупотребления в уголовно-правовой сфере	
3.1. Возбуждение уголовного дела без достаточных оснований для уголовного преследования.	Ст. 169 УК РФ (Воспрепятствование законной предпринимательской или иной деятельности). Ст. 285 УК РФ (Злоупотребление должностными полномочиями). Ст. 286 УК РФ (Превышение должностных полномочий). Ст. 292 УК РФ (Служебный подлог). Ст. 290, 291 УК РФ (Дача и получение взятки). Ст. 299 УК РФ (Привлечение заведомо невиновного к уголовной ответственности). Ст. 301 УК РФ (Незаконные задержание, заключение под стражу или содержание под стражей). Ст. 302 УК РФ (Принуждение к даче показаний). Ч. 2,3 ст. 303 УК РФ (Фальсификация доказательств по уголовному делу). Ст. 306 УК РФ (Заведомо ложный донос). Ч. 1 ст. 325 УК РФ (Уничтожение, повреждение или сокрытие официальных документов, штампов или печатей).

	Ст. 186 УК РФ (Незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну).
3.2. Отказ в возбуждении уголовного дела, несмотря на достаточные основания для уголовного преследования.	Ст. 285 УК РФ (Злоупотребление должностными полномочиями). Ст. 286 УК РФ (Превышение должностных полномочий). Ст. 292 УК РФ (Служебный подлог). Ст. 290, 291 УК РФ (Дача и получение взятки). Ч. 2,3 ст. 303 УК РФ (Фальсификация доказательств по уголовному делу).
IV. Захват компании-мишени с применением силовых действий	Ч.1 ст. 327 УК РФ (Подделка, изготовление или сбыт поддельных документов, государственных наград, штампов, печатей, бланков). Ч. 3 ст. 327 УК РФ (Использование заведомо подложного документа). Ст. 201 УК РФ (Злоупотребление полномочиями). Ст. 203 УК РФ (Превышение полномочий служащими частных охранных или детективных служб). Ст. 204 УК РФ (Коммерческий подкуп). Ст. 330 УК РФ (Самоуправство).
V. Гринмейл – корпоративный шантаж	Ст. 183 УК РФ (Принуждение к совершению сделки или к отказу от ее совершения). Ст. 186 УК РФ (Незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну). Ст. 201 УК РФ (Злоупотребление полномочиями). Ст. 330 УК РФ (Самоуправство).

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.29. В ЧЕМ ПРОБЛЕМА РЕЙДЕРСТВА*

При словосочетании «рейдерский захват» воображение рисует спецназ в масках, расчищающий путь судебному исполнителю, который, прорываясь через толпу возмущенных рабочих, скромно потупив глаза и прижимая к груди потертый портфельчик, шествует прямо в кабинет директора, чтобы этого директора оттуда выкинуть. А вот выходит директор, возмущенно потрясая кулаками. Возмущению его нет предела. И возмущение его объяснимо: когда выкидывает с работы работодатель - это грустно, но понятно. А когда некто, потрясая ворохом судебных решений, заявляет, что директор уже и не директор вовсе – это уже прямо «беспредел» какой-то. Слово «беспредел» становится любимым в лексиконе директора, раздающего интервью.

В толпе возмущенных работников предприятия, которые мало что понимают в корпоративных захватах, настроение подавленное, так как будущее, бывшее бедным, но определенным, заволокло туманом,

* Денис СКИБО для «STATUS QUO», 2007, Харьков

который не сулит ничего хорошего. Ничего хорошего не предвещают ни мрачные лица милиционеров, охраняющих «мероприятие», ни сонм суетливых юристов в дорогих пиджаках, от которых, как известно, добра не жди.

А над всем этим находятся темные личности без лиц, которые, дергая за веревочки, управляют юристами, милиционерами и судебными исполнителями. Лица темных личностей спрятаны за финансовой компанией, в названии которой, как правило, присутствует слово «капитал» и которая даже имеет лицензию «АА – номер такой-то», выданную ГКЦБФР.

По данным «Антирейдерского союза предпринимателей Украины«, в течение последних четырех с половиной лет в Украине произошло около 2,5 тысяч рейдерских акций. Цифры, способные вогнать в дрожь любого собственника. Ужас на собственников наводят многочисленные публикации в СМИ, рассказывающие о рейдерских захватах.

Складывается ощущение, что рейдерство – чуть ли не главная проблема молодой украинской экономики. Но так ли это? В вопросе стоит разобраться. Для этого предлагаю обратить внимание на несколько мифов, сопровождающих любую публикацию о действиях рейдеров.

Миф первый: рейдерство – проблема исключительно постсоветских стран. В странах с развитой экономикой рейдерство присутствует, только называется более мягко – недружественное поглощение. В иностранных юрисдикциях это означает скупку акций на рынке, которая осуществляется против воли менеджмента компании и/или собственников наиболее крупных пакетов акций. Недружественные поглощения давно стали частью западной корпоративной, да и массовой культуры. Вспомним хотя бы фильм, который смотрели все, - «Красотка». Кого-то увлекла любовная линия «магнат-проститутка», а автора заинтересовал герой Ричарда Гира. А ведь герой этот, кроме того, что романтик, пренебрегающий условностями, еще и рейдер. Разве скупить акции предприятия, чтобы потом предприятие это «похоронить», распродав по частям, – это не рейдерство? Там - фондовая биржа, у нас - объявления о скупке акций на столбах. Там - юристы, ведущие переговоры за огромными полированными столами, у нас - спецназ, пробивающий путь судебному исполнителю.

От формы суть дела совершенно не меняется. До тех пор пока средства производства и недвижимость являются объектами рыночных отношений и до тех пор пока в экономике страны будут существовать механизмы передачи этих средств из рук в руки путем перераспределения ценных бумаг, рейдерам быть.

Все дело лишь в том, что у нас в стране нет развитого фондового рынка. Зато у нас есть «дырявое» законодательство, «гибкая» судебная система, желающие жить не на зарплату чиновники и множество

акционерных обществ, от количества и беззащитности которых у героя Ричарда Гира закружилась бы голова.

Миф второй: рейдерство незаконно. «Законность» в Украине понятие, увы, относительное. Рассмотрим деятельность рейдера с точки зрения закона. В начале необходимо скупить некоторое количество акций. Рейдер – это финансовая компания, которая имеет соответствующую лицензию, а потому имеет полное право скупать акции. Другое дело – получение реестра акционеров у регистратора, который этот реестр обязан блюсти от посторонних глаз. Реестр акционеров дает возможность получить реальную картину распределения акций предприятия, а главное - дать координаты акционеров, что позволяет целенаправленно обращаться к конкретным держателям акций, не портя столбы объявлениями о скупке ценных бумаг. Заполучить реестр акционеров - главная задача рейдера. Способов тут может быть масса, и все они фактически незаконны. Только как это доказать? Сам реестр как документ рейдеров, как правило, не интересует. Их интересует информация, в нем содержащаяся. Доказать факт незаконного получения информации из реестра акционеров, а тем более привлечь за это к ответственности, пусть даже административной, практически невозможно.

На начальном этапе главная задача рейдера состоит в том, чтобы скупить более 10% акций предприятия, после чего, согласно закону «Про господарські товариства«, он может развернуться по полной: назначать собрания акционеров, на которые никто не может прийти, «протягивать» своих людей в правление, требовать выдачи конфиденциальной информации и, наконец, выступить «обиженной» стороной, после чего через суд потребовать восстановления своих прав. А суд, «поверивший» в недобросовестность крупных акционеров, может блокировать их пакеты акций. За это время новое правление, назначенное рейдером, переведет все имущество предприятия, которое можно перевести, на специально созданные фирмы, оставив бегающих в этот момент по судам акционеров ни с чем.

Кроме абсурдных судебных исков, практикуются шантаж и угрозы в адрес руководства предприятия, подкуп чиновников, подделка документов. Этим обычно занимаются так называемые **«черные» рейдеры** (рейдеры «белые» предпочитают действовать преимущественно в рамках закона). Но постулат «не пойман - не вор» возвращает рейдера в законное поле. Пока обратное не доказано, рейдер – это простой акционер, требующий удовлетворения своих законных требований, пусть даже надуманных и абсурдных. А преступником рейдер станет только после решения суда, справедливость которого сомнительна хотя бы по тому, *какое место судебная система играет в рейдерских захватах.*

Таким образом, рейдер действует внешне законно, и бывшие крупные собственники (как правило, они же - бывшие руководители) могут

выстроиться в ряд и бить лбами в ворота предприятия, которые для них навсегда закрыты, но кроме неопределенного «беспредел» и устрашающего «рейдеры» ничего конкретного с точки зрения закона выдавить из себя не смогут.

К вопросу о законности рейдерства следует добавить еще один аспект. Рейдер в подавляющем большинстве случаев старается не для себя, а *для какой-нибудь финансово-промышленной группы*. Вряд ли олигархи будут платить за захват предприятия в случае, если впоследствии имущественные права на предприятие можно будет легко оспорить. Так что юридическое оформление прав на собственность так, что комар носа не подточит, - первоочередная задача рейдера.

Миф третий: рейдерским захватам подвергаются стабильно работающие предприятия. Не секрет, что объектами рейдерских атак становятся, как правило, организации, располагающие недвижимостью, землей, коммуникациями, и именно это интересует рейдеров. Можно ли назвать успешным предприятие, сдача помещений которого в аренду выгоднее, чем хозяйственная деятельность предприятия, которое эти помещения занимает?

Часто объектом рейдерских атак становятся научно-исследовательские институты и прочие подобные учреждения, весь актив которых - огромные помещения в центре города. Эти НИИ когда-то состояли в сложных цепочках подрядных отношений со многими предприятиями СССР. Но великой страны уже нет, а НИИ эти, как ни странно, остались. Достаточно подойти к любому зданию подобного учреждения в нашем городе, чтобы убедиться в том, что здание это почти полностью сдается в аренду коммерческим структурам. После рейдерского захвата подобного учреждения не поменяется ничего. Новый владелец сменит вывеску «НИИ «Чего-то-что-никому-уже-не-нужно» на «Офисный центр с ничего-не-говорящим-названием». Может быть, обшарпанные стены коридоров будут прикрыты дешевыми пластиковыми панелями, кое-где заменена проводка и облагорожены сортиры. И все. Тогда из-за чего ломаются копья? Бывшее солидное учреждение в форме АО, к сожалению, никому не нужно. Сотрудники этого учреждения, как правило, давно нашли свое место в жизни. Кто-то давно уехал за границу, кто-то работает в других местах или возглавляет фирмы, с ностальгией вспоминая обшарпанные осциллографы, пробирки и чай в литровой банке, заваренный при помощи кипятильника. Поэтому стенания об утрачиваемом «научном потенциале» выглядят фарсом.

Но захват есть захват, и пострадавшая сторона, безусловно, есть. Сторона эта - руководство учреждения или предприятия. Как правило, это так называемый «красный директор». «Красный» потому, что является продуктом еще советской школы менеджмента. Школа эта не учила рыночным отношениям вообще и корпоративным захватам в

частности. Продукты советской школы руководства не склонны нанимать дорогих юристов, не готовы к войнам за свою собственность, а потому становятся легкой добычей для рейдеров. Но до того как «злобный рейдер» показался на горизонте, подобные директора спокойно наживаются, сдавая помещения в аренду.

Без преувеличения «красные директора» – настоящая беда украинской экономики. Именно неэффективность управления, осуществляемого подобными руководителями, превращает предприятие в объект рейдерской атаки. Предприятие, имеющее эффективный менеджмент, как правило, в состоянии противостоять атакам рейдеров. Способов отбить рейдерскую атаку масса. Они описаны и даже имеют свои названия, пришедшие из западной (преимущественно американской) корпоративной культуры. Только для применения каждого из этих способов необходим эффективный менеджмент – слаженная команда, способная консолидировать интеллектуальные и организационные усилия и капитал. Как правило, такой командой «красные директора» не обладают, да и не хотят обладать - либо по причине косности, либо по причине элементарной жадности. Справедливости ради надо отметить, что есть «красные директора», которые уверенно ведут свои предприятия по бурным волнам украинского бизнеса. Но таких, увы, единицы.

Российские рейдеры гораздо более публичны, чем отечественные. Там рейдеры стыдливо не прячутся, а раздают интервью (ведь и рейдеры нуждаются в рекламе), представляя себя некими «волками - санитарами леса», которые либо «убивают» слабые предприятия, либо приводят на предприятия эффективный менеджмент. Зафиксированы даже случаи, когда на подвергшемся рейдерской атаке предприятии менялось руководство и предприятие начинало успешно функционировать.

Автор ни в коем случае не утверждает, что рейдерство - это нормально. Недружественные поглощения «по-украински» являются явлением уродливым. Но проблема рейдерства не существует сама по себе, так как это проблема неэффективного менеджмента, «дырявого» законодательства, коррупции и отсутствия корпоративной культуры. Поэтому и кажутся абсурдными попытки бить по рейдерам путем создания *«Антирейдерского союза», «экспертных комиссий« или «Государственной межведомственной комиссии по вопросам противодействия незаконному поглощению и захвату предприятий«.* Президент Украины Виктор Ющенко даже предложил в своем указе «О мерах по усилению защиты права собственности» *ввести уголовную ответственность за рейдерство.* Интересно, в чем именно президент видит состав преступления в рейдерстве? Как законодатель будет отличать «черное» рейдерство от «белого», т.е. от целиком законного, но недружественного захвата? Разве мало Уголовного кодекса, который

четко определяет понятия «подделка документов», «взяточничество», «вымогательство» и даже «нарушение коммерческой тайны»?

Бороться с рейдерством - все равно, что бороться с симптомами болезни, не излечивая болезнь. Шумиха вокруг проблемы рейдерства, поднятая сейчас в прессе, является не более чем бурей в стакане воды. Только стакан этот плавает в бурном море с мутными водами под названием «украинская экономика».

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.30. Кто предупрежден, тот вооружен

Знание тактических приемов захвата предприятия крайне необходимо для успешной защиты от недружественного поглощения, потому что позволяет планировать превентивные меры по защите.

Захват предприятия — это тщательно спланированная операция, разделенная на стадии, последовательно реализуемые захватчиками. От качества отработки каждой из них зависит в конечном итоге успех всей операции, именно поэтому они одинаково важны. Прежде чем предпринимать первые шаги, необходимо собрать максимально полную информацию об объекте своего интереса.

Сведения юридического характера должны содержать информацию об учредительных документах, кредиторской и дебиторской задолженности, об истории приватизации и эмиссии акций, освещать внутренние положения и регламенты, фактические обстоятельства проведения эмиссий, порядок принятия решений органами управления, их компетенцию. Необходимо узнать условия приобретения прав на недвижимость и землю, порядок приватизации объекта и оформления этих прав и структуру собственности на предприятии.

Информация личного и делового характера может касаться личных взаимоотношений, неформальных интересов менеджеров и мажоритарных акционеров, содержать данные о фактических лидерах и недовольных, о возможных очагах конфликтов, о партнерах, поставщиках, кредиторах, покупателях. Полезно быть осведомленным о привычках, связях, контактах, кругах общения. Не будет лишним узнать, какой в компании режим охраны и режим доступа к документам.

После того как информация собрана, нужно ее проанализировать. Это позволит определить наиболее слабые места предприятия и спланировать нападение именно через эти прорехи в обороне. Существует четыре основных способа захвата предприятия: через акционерный капитал, кредиторскую задолженность, органы управления или оспаривание законности приватизации. Конечно, можно комбинировать эти способы в зависимости от результатов анализа собранной информации.

Рассмотрим основные тактические приемы захвата предприятия. Если захватчик принял решение **о нападении через акционерный капитал**, значит, в результате анализа выяснилось, что акционерный капитал либо слабо контролируется, либо распылен.

Первое, что должен сделать рейдер, это в наиболее сжатые сроки при минимальной огласке скупить максимально возможный пакет акций предприятия. Удовлетворительным результатом будет покупка пакета, дающего право инициировать проведение собрания акционеров и определять повестку дня. Хорошее приобретение — пакет, близкий к контрольному, или позволяющий приблизиться к нему путем склонения на свою сторону колеблющихся акционеров. Представьте себе типичное АО, акционерный капитал которого распылен среди членов трудового коллектива с невысокой зарплатой и массой социальных проблем. Если предложить этим счастливым обладателям акций немного денег, но значительно больше, чем они рассчитывали получить, на предприятии начнется ажиотаж.

Второй шаг — лишение собственника, контролирующего предприятие, возможности участвовать в собрании акционеров. В этом фантазия захватчиков практически не знает границ. Блокирование возможно осуществить с помощью решения суда о наложении ареста или запрета голосовать. Если эмиссия акций была проведена с нарушениями действующего законодательства, ее отмена может привести к уменьшению размера пакета акционеров, владеющих контрольным пакетом. После того как различными манипуляциями удастся добиться своего преимущества на собрании акционеров, такое собрание будет немедленно проведено с повесткой дня: «Выборы новых органов управления общества». А это значит, что контроль над предприятием будет потерян сразу же после того, как захватчики сменят органы управления.

Еще одним часто встречающимся способом захвата предприятия является *установление контроля через кредиторскую задолженность.* В этой схеме рейдеры скупают с максимально возможным дисконтом кредиторскую задолженность предприятия и консолидируют ее на одной или нескольких подконтрольных структурах. Если удастся консолидировать достаточно большой (соизмеримый с размерами бизнеса) объем задолженности, особенно если она обеспечена залогом, то предъявление такой задолженности положит на лопатки бизнес и сделает предприятие банкротом. Далее в стандартном раскладе — банкротство компании и установление контроля над активами. Но высшим пилотажем среди захватчиков считается искусственное создание (вопреки желанию менеджмента) задолженности и финансовых проблем на предприятии.

Именно так поступили изобретательные захватчики с предприятием, которое имело замкнутый цикл производства

скоропортящихся продуктов питания и соответственно не имело складов для хранения готовой продукции. Вся произведенная продукция шла прямиком потребителю. В силу определенных причин завод имел только один выезд с территории. Через него поставлялось сырье и вывозилась готовая продукция. Захватчики простимулировали горводоканал на проведение ремонтно-восстановительных

работ прямо перед въездом на завод, и там за одну ночь появился огромный котлован, фактически заблокировавший подвоз сырья и вывоз готовой продукции с завода. Водоканал продержал «оборону» две недели, но этого было достаточно, чтобы завод остановился, контракты были расторгнуты, а на предприятие наложены штрафы за невыполнение условий контракта. Тем самым финансовое здоровье компании было подорвано, и выкупить ее за долги не составило никакого труда.

Захватчики говорят, что топ-менеджмент — самое слабое звено любого предприятия, наиболее уязвимое при проведении захвата. Неспроста сбор информации личного и делового характера стоит отдельным разделом в плане нападения на компанию. Если топ-менеджмент наделен излишними полномочиями или контроль за деятельностью руководящих органов ослаблен, можно достаточно быстро лишить предприятие активов, склонив менеджмент на сторону захватчика. Тогда у собственников в управлении останутся только учредительные документы, а активы компании благополучно и на законном основании сменят своего владельца и, возможно, несколько раз подряд.

Способов склонить менеджмент на свою сторону история знает предостаточно. Это и банальный подкуп, и обещание сохранить должность после смены собственника, и шантаж, и игра на человеческих слабостях, и уголовное преследование, и использование внутренних противоречий в коллективе. Каков бы ни был способ воздействия на

руководство компании, цель у него всегда одна — принудить действовать в интересах захватчиков.

Отличным поводом к захвату предприятия являются внутренние противоречия между акционерами компании. Отсутствие единства целей и способов их достижения делает акционеров похожими на героев басни — лебедя, рака и щуку. Особенно это привлекательно для захватчиков, если акционеры одновременно являются менеджерами компании: тогда к административному ресурсу добавляется еще и ресурс собственника, что при определенных обстоятельствах многократно усиливает позиции захватчиков и позволяет атаковать предприятие с разных сторон.

Последнее время в России, да и в Украине, проходит отработку новый способ сравнительно честного лишения граждан собственности — *оспаривание итогов приватизации предприятия*. Инициатором этого

процесса может быть любое заинтересованное лицо. Инструментом борьбы выступают судебные органы, потому что оспаривание законности приватизации возможно только в суде. А решение суда придает этому инструменту абсолютную легитимность. Судебный процесс на территории СНГ — это увлекательное состязание в знаниях приватизационного законодательства, в силе административного рычага, в размерах финансовых ресурсов. И тот, у кого этих ресурсов окажется больше, и выйдет в конечном итоге победителем соревнования за право называться законным собственником предприятия. Очень высока вероятность того, что у захватчиков ресурсов будет больше, так как решение о нападении принимается только тогда, когда есть уверенность в победе. А она приходит только в результате скрупулезного анализа всех возможностей компании-цели, в том числе финансовых и административных.

Захват предприятия — это прежде всего бизнес и, как любой бизнес, он строится на четком планировании и взвешенном экономическом расчете. Если «цифры не пляшут», то проект считается нерентабельным и, скорее всего, не будет осуществлен. Поэтому задача любого предприятия провести превентивную подготовку к обороне и сделать захват как можно более дорогим мероприятием, а следовательно, невыгодным. Задача обороны сводится к тому, чтобы стоимость захвата была равна стоимости покупки, тогда захватчик будет вынужден либо договариваться о покупке предприятия, либо вообще откажется от проекта.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.31. СМИ России о рейдерах

Все еще владеете заводом? Тогда мы идем к вам!*

В прошлом году в России было украдено чужой собственности на 120 миллиардов рублей

Кому и как это удается?

Российские рейдеры (от англ. raid − захват) почти каждый день воруют заводы и фабрики. Чтобы завладеть чужим добром, захватчики «покупают» чиновников, шантажируют руководителей предприятий и подделывают документы. Министр МВД Рашид Нургалиев призвал бороться с рейдерскими схемами, назвав их пришедшими «на смену криминальным банкротствам». А президент Путин объявил, что рейд «серьезно дестабилизирует российский бизнес и инвестиционный климат». Что это за люди такие, которые так насолили экономике страны и власти?

Как рыночная торговка здание украла

* Алексей ОВЧИННИКОВ, Комсомольская правда, 31.03.2006

...В кабинете следователя продавщица обуви Т. Г. потеряла сознание. А как тут не потерять, если тебя обвиняют в том, что ты украл... половину особняка в центре Москвы стоимостью 40 миллионов долларов! Точнее, акции ЗАО, которому принадлежит этот нехилый по размерам домик. Торговку быстро отпустили – стало ясно, что, используя ее паспортные данные, рейдеры нанесли очередной удар по обороняющимся владельцам дома...

Тылы того самого АО напоминают войсковую часть – высокий забор и «оборонительные сооружения»: противотанковые «ежики», колючая проволока. Силового захвата хозяева дома ждут года полтора кряду. Здесь когда-то располагалась главная «кормушка» Московского горкома партии – комбинат питания. После приватизации комбинат стал частным. Акционеры спокойно делили прибыль от аренды вплоть до 2004 года. Пока не началось...

Если бы рейдеры занялись писательством, их книгами зачиталась бы вся страна – по части сложных ходов и оригинальных сюжетных линий равных им нет. Сначала на имя директора бывшей «кормушки» прислали «черную метку» – обычный гроб. Дальше – жестче. Откуда-то появился протокол собрания акционеров, в котором те выбрали нового начальника. К важной бумаге (как потом выяснится, поддельной) была приложена справка из загса. Так, мол, и так, подтверждаем, что старый директор помер. Следователей чуть инфаркт не хватил, когда они зашли в кабинет «покойника», а тот протянул им руку для приветствия. Тогда разобрались и даже долго смеялись. Но успокаиваться атакующие не собирались: за пару дней до собрания акционеров из Республики Тыва пришло определение. Судья запрещал им все сделки.

- Где вы, а где Тыва? – спросил я у юриста ЗАО О. Г.

- Да че тут непонятного? – В отличие от меня для него все было ясно. Мол, мы сдали помещение некоей фирме, получили деньги, а в здание не пускаем.

- Почему?

О.Г. вопросу удивился:

- Да все договоры, которые в суде были, – липа! Не знаем мы такой фирмы.

- А куда же судья смотрел?

- Это ты у него спроси... – деликатно ответил он. Г. хорошо знает, что если нет доказательств получения человеком взятки, то и взяточником его называть нельзя. Официально судья «ошибся»...

- И вы знаете, чьих это рук дело?

- Еще бы! – хмыкнул Г. – Один из акционеров наших, кстати, зять бывшего кремлевского деятеля...

«Не взяли? Значит, мало давал!»

Узнать жизнь рядового захватчика можно, только поработав им. Но устроиться в рейдерскую контору оказалось непросто. Офисные

работники вежливо посылали меня почти неделю. Но в одной инвестиционной компании моим предложением заинтересовались. Как и деталями моей биографии - образование, паспорт и трудовая книжка (ее обещал занести потом). Да, профессию переврать не получится...

- Журналистом был, уволился вот перед Новым годом... – наспех сочинил я легенду.

Один из сотрудников рейдерской конторы перезвонил уже через день:

- Про рейд пишешь, писатель?

На повторенную байку об увольнении из газеты он расхохотался:

- Когда, говоришь, уволился? А твоя газета за тебя продолжает единый социальный налог платить. И с зарплаты у тебя 13 процентов налога недавно вычли. Странно, да? Встретимся, только без имен...

В модную кофейню мой несостоявшийся шеф прибыл на модном «Лексусе». Галстук, пиджачок, дорогой парфюм и навороченная барсетка – все в нем говорило о том, что голод ему в ближайшие лет 500 не грозит.

- За кофе ты платишь, – с ходу наехал он на меня. – Ты мне уже в 100 баксов обошелся!

- Не понял...

- А кто же мне так просто про твои отчисления скажет? Ну, че у тебя?

Победа демократов и последующая за ней приватизация стали хлебом с икрой и маслом для Игоря. Пробы сил состоялись на автомастерской. Сначала он с друзьями помог работягам оформить мастерскую в собственность, а потом те переписали все на него и друзей. Контрольный пакет тогда измерялся не акциями, а объемом бицепсов и температурой паяльников. Их и продемонстрировали перепуганным автослесарям.

- Не те времена сейчас, – тоскует Игорь. – Только «бабки» всем давай.

- А если не возьмут?

- Значит, мало предложил... Но мало «купить» чиновника. Тут еще головой поиграть надо...

Одной такой «игрой» он гордится особо. Как-то компания Игоря скупила акции заводика и подделала исполнительные судебные листы. С ними пристав стал захаживать на предприятие каждый день. Директор все понял – нанял ЧОП и приготовился к обороне. Так продолжалось два месяца, пока владелец не навел справки. Узнав, что они липовые, снял охрану. Тут-то и пришел настоящий исполнительный лист. А директор снова подумал, что фальшивка...

- Неужто любое здание захватить можно? - Я почувствовал себя абсолютно незащищенным.

- Можно, – подтвердил он.

- И даже «Белый дом»? – вконец расстроился я беспределом.

- Ты что, больной? – оторопел мой собеседник. – Кто же сегодня против власти попрет-то? Ни на одно государственное здание рейдер не посягнет. Швеей-мотористкой на зоне никто быть не хочет, – явно намекнул он на Ходорковского...

Как и обещал, Игорь оставил меня наедине со счетом. А мне стало грустно. Выходит, за все годы перестройки государство научилось защищать только принадлежащее ему? Утешил себя мыслью о том, что хоть что-то в этой стране неприкосновенное, кроме Стабфонда, осталось...

Пьяный мужик – находка для разведчика

Вторая попытка была успешнее. За 20 долларов в день мне предложили поработать «пионером» – сборщиком предварительной информации о рейдпригодном предприятии. И никаких тебе трудовых книжек. Представившийся Анатолием человечек пришел на встречу не один – с собой он привел моего напарника и тут же приступил к инструкции:

- В общем, чем там мужики живут, с кем директор трахается, ездит на чем, кого облаял... Поняли, да?

На раскрутку мужиков Анатолий выделил нам 150 долларов.

Еще неизвестно, кого рейдеры больше любят – своих жен или уволенных сотрудников тех предприятий, которые попали в их поле зрения. От обиды на руководство рабочие выкладывают всю правду.

- Не, ты посмотри, что делает! – рассказывал нам про своего бывшего босса в рюмочной теперь уже безработный Слава. – 14 лет на него оттарабанил, а теперь не нужен стал!

Маленькому деревообрабатывающему заводику за МКАД маленький человек Слава стал не нужен полгода назад. Но, как и всякого уволенного, его до сих пор гложет обида. Хотя сокращение его прошло вроде бы по закону: с приказом за три месяца, пособием и теплыми словами на прощание. Уже скоро мы знали о директоре почти все. Сын – коммерческий директор, жена – гулящая, но непьющая (во как бывает!) баба, зарплату рабочим в конвертах выдают... Оставшиеся от подкупа народа сто долларов мы с подручным поделили пополам. Всю обратную дорогу тот расписывал мне, какая жизнь у нас скоро начнется:

- Утонем в бабле, Леха! – завершил он свою речь, но утонул почему-то в сугробе. На то он и «пионер». В бабле тонут совершенно другие люди...

«Не будет взяточников – не будет и захватов»

- На самом деле рейд – целая наука, – с азартом объяснял мне тонкости захватнического искусства управляющий партнер инвестиционной компании «Русский проект» Андрей Тюкалов. – Да и

рейдеры бывают разными. «Черные» – это беспредельщики, которые и судью купят, и бумажку подделают.

Себя Тюкалов относит к «белым», захватывающим здания только законными способами.

- Вот ты знаешь, например, чем удобны суды отдаленных от Москвы регионов? – Продолжал рейдер. – Фиг туда доберешься! И пока разберутся: поддельное решение суда или нет, захват состоится... А вообще, такие рейдеры, как я, только оздоравливают экономику!

- А в правительстве по-другому считают, – вспомнил я заявления Нургалиева и Путина...

- Ты просто посмотри на «красных директоров»! – убеждал меня в своей общественной полезности Тюкалов. – Зарабатывать они научились только на арендной плате. Это паразиты для экономики. По сути своей, они тоже захватчики: за бесценок скупили предприятия во время большой приватизации!

Спорить с ним не имело смысла. Первоначальное накопление капиталов было невозможно без воровства госсобственности под покрывалом приватизации.

Российские рейдеры с годами только учились. За несколько лет даже типовые схемы появились:

- Начинается все с того, что с вами пытаются договориться по-хорошему, – выдавал Тюкалов профессиональные тайны. – Если не получилось – покупается реестр акционеров, устав, проводится сбор информации среди бывших сотрудников, а у ворот некие люди скупают у рабочих акции. Очень тревожный звоночек, когда у вас неожиданно часто начинают устраивать проверки: то налоговая, то пожарные, то еще кто... Как правило, они появляются у вас по наводке захватчиков. А там и до захвата недалеко.

- Так как же Нургалиеву с «черными» рейдерами бороться? – спросил я.

- Да не с теми они воюют, – погрустнел Андрей. – Не брали бы чиновники взяток, и их бы не было. Когда в прошлом году у одного института украли здание, взятка «кое-куда», составила 300 - 400 тысяч долларов.

Я подавился пивом

- Не удивляйся, – похлопал меня по спине собеседник. – Там еще несколько купленных судебных решений было, «аренда» милиции, судебные приставы, служба которых вообще в коммерческую превратилась. Пристав с группой физподдержки из 10-15 человек вылетит исполнять судебное решение в любую точку страну тысяч за 60 - 70 «зеленых». Сейчас, после объявленной борьбы, ставки вырастут: риск-то увеличивается...

На этом наш разговор, по сути, закончился. Еще около часа мы допивали пиво и крутились вокруг одного вопроса: почему в нашей

стране любая борьба с преступностью только увеличивает размеры самой преступности? Признаков ответа друг у друга так и не обнаружили. Поняли одно: вместе с бесплатной медициной и образованием за 15 лет капстройки куда-то подевались бесплатная милиция, суды и прочие организации, существующие на мои налоги, - за зарплату пальцем не пошевелят. На том и расстались...

Антирейдеры

Как любовь порождает ненависть, так и один бизнес ведет к появлению другого. Рейд заставил директоров искать от него защиту. Бывший сотрудник спецслужб Роман Ромачев почуял эту нишу одним из первых. От заказов на его программу «антирейд» до сих пор нет отбоя.

- А почему не милиция?

- У них инструкция есть, – отвечает Ромачев. – Не вмешиваться в споры хозяйствующих субъектов. Силовики – они же как хирурги...

Свою фирму Роман сравнивает с поликлиникой:

- Наша задача – понять, с кем мы имеем дело. И заранее найти признаки захвата. За деньги мы рассказываем, кто копает под него и как от всего этого лучше предохраниться. Цена такой бизнес-разведки может доходить до нескольких тысяч долларов.

- Ты шпион? – догадался я.

Антирейдер усмехнулся:

- Меня не раз пытались переманить в одну компанию со значительным окладом, но люди явно путали бизнес-разведку с промышленным шпионажем. Мы же собираем данные из открытых источников.

- Интересно, а что вы будете делать, когда коррупция в России возьмет да и закончится? – предположил я. – Зарабатывать не на чем будет...

Ответом мне был смех Романа. И по его настроению стало ясно – он недолюбливает фантастические жанры... И безработица ему явно не грозит...

Пять признаков того, что вас атакуют

1. Акционеры получили пустые заказные письма.
2. На ваше предприятие зачастили проверки.
3. Какие-то люди у ворот завода скупают у рабочих акции дорого.
4. Вам делают предложение о продаже.
5. В СМИ появляются статьи о нарушениях прав акционеров на вашем предприятии.

Сколько стоит рейд (по опросам рейдеров)

Разведка – до $35 000.

Разработка схемы захвата – до $15 000.

Возбуждение уголовного дела по «нехорошей» статье (наркотики, изнасилование и пр.) – до $70 000.

«Закрытие» хозяина в СИЗО – до $50 000.

Закрытие уголовного дела – до $2 000 000.

Депутатский запрос – до $10 000.

Сюжет по ТВ – до $40 000.

Заказ налоговой проверки – до $5000.

Нужное судебное решение – до $400 000.

Выполнение судебного решения с помощью приставов – до $30 000.

Силовой захват – до $500 на каждого бойца.

Мнение эксперта

У захватчиков нет препятствий для регистрации липовых документов

Сергей М., начальник управления контроля и методического обеспечения расследования особо опасных преступлений Следственного комитета МВД РФ:

– В прошлом году в производстве находились 346 уголовных дел, так или иначе связанных с незаконным слиянием и поглощением. Объем захваченных или подвергающихся захвату активов в 2005 году составил 120 миллиардов рублей.

Криминальные захваты приобрели массовый характер после принятия Закона «О госрегистрации юрлиц и индивидуальных предпринимателей» от 8 августа 2001 года. По нему налоговые инспекции не наделены правом проверки сведений, изложенных в предоставленных документах. Так что для захватчиков сегодня не существует препятствий для регистрации фиктивных документов. Любой предприниматель или акционер может в одночасье лишиться всех акций и недвижимости!

Чтобы исправить ситуацию, мы предлагаем дать налоговикам право проводить проверку достоверности предоставленных для регистрации документов. А в случае обнаружения фальшивок направлять их в органы внутренних дел. Необходимо увеличить сроки регистрации юрлиц с 5 до 25 суток. Кроме того, нужно ввести обязательное нотариальное заверение протоколов собраний юрлиц.

Классика российского рейдерства*

Слово «рейдерство» стало модным в России около двух лет назад. Именно тогда и Президент, и глава Минэкономразвития РФ заявили, что рейдерство – бич современной экономики. И потому борьба с рейдерством – важнейшая задача правоохранительной системы, да и общества в целом.

Однако рейдерство, увы, никуда не исчезло. И масштабы его только растут. И даже понятно, почему. Правоохранительные структуры, которые, по идее, должны противостоять рейдерству,

* Московские новости, 02-07-2007

активно в нем участвуют. Конечно, не на уровне федерального руководства. А на уровне многочисленных, не в меру алчных и, видимо, разочарованных в перспективах государственной карьеры офицеров среднего и низшего звена. Те или иные люди в погонах за минувшие годы вошли в состав устойчивых рейдерских группировок, которые пользуются обкатанными, наработанными технологиями захвата чужой собственности.

Если прежде (до 2004-2005 гг.) рейдеры действовали, как правило, в интересах корпоративных заказчиков, которых интересовали крупные предприятия и объекты недвижимости, в последние годы оформившиеся рейдерские группы работают уже строго на себя. Стандартная логика их действий: захватить чужую собственность и как можно быстрее продать ее. Чтобы потом с законными владельцами и государственными органами разбирался уже конечный покупатель. Сформировались устойчивые группировки, которые занимаются исключительно скоропостижным отъемом собственности. Используя для этого как отдельные положения действующего законодательства, так и пробелы в законе. Причем профессиональные рейдеры в своих атаках на чужое добро не останавливаются ни перед чем – ведь они, по сути дела, играют роль пиратов наших дней, и всех их методики – самые что ни на есть пиратские.

Классическая рейдерская группа в современной России, как правило, состоит из:

1. Бизнесмена – главы группы, всегда располагающего некоторым объемом свободных наличных денег: рейдерская атака требует прямых затрат, и кто-то должен эти затраты нести. Важнейшая функция бизнесмена – руководителя рейдерской группы – правильно подобрать объект атаки. Главное (хотя, конечно, далеко не единственное) условие: у собственников объекта не должно быть слишком сильной силовой «крыши» (государственной или криминальной), которая могла бы «погасить» рейдерскую атаку на стартовой стадии.

2. Прокурорского работника, который может быстро и эффективно, без лишних вопросов и «зазубрин» возбуждать уголовные дела против атакуемых собственников или их представителей.

3. Следователя, который готов очень быстро расследовать возбужденное прокуратурой (п. 2) дело и прийти к выводу, что владелец того или иного объекта, интересующего рейдерскую группу, или же его представители кругом виноват перед государством и обществом. А потому необходимо арестовать всех людей, контролирующих объект и могущих организовать сопротивление рейдерской атаке.

4. Милиционера, который своевременно арестует всех, кого нужно, и все, что нужно.

5. Судьи, который в нужный момент вынесет единственное правильное решение о заключении под стражу владельца атакуемого объекта, а также заранее знает, какой приговор нужно вынести по уголовному делу против собственников или менеджеров этого объекта.

И совершенно необязательно, чтобы все эти люди (п. 1-5) были высокопоставленными. Достаточно, чтобы они четко контролировали территорию (город, район), на которой осуществляются рейдерские захваты. Работали быстро и слаженно, не давая никому, включая вышестоящие правоохранительные и судебные инстанции, вникнуть в суть дела и помешать захвату.

По данным Минэкономразвития, устойчивые рейдерские группы только за 2006 год незаконно захватили собственность общей стоимостью свыше 2 млрд. долларов США. Эти группы принято называть, как правило, по имени их руководителя – того самого бизнесмена, разрабатывающего стратегию рейдерской операции и обеспечивающего финансирование всех подельников (п. 2-5).

Пример. Одна из самых известных в Москве групп – так называемая «ксенофонтовская». Ее неформальный лидер – Сергей Ксенофонтов (родился 2 ноября 1951 года), генеральный директор Первого московского часового завода, член-корреспондент Международной академии информатизации (этот высокий «статус» стоит в наши дни около $10 тыс.).

В состав группы, по некоторым данным, входят следующие ответственные работники плаща и кинжала:

- первый заместитель прокурора ЗАО г. Москвы младший советник юстиции Владимир Черкашин;
- старшие следователи следственной части следственного управления ЗАО г. Москвы Сергей Кезиков и Маргарита Чиковани;
- сотрудник прокуратуры г. Москвы Николай Шувалов;
- судья Дорогомиловского районного суда Татьяна Лукьянова.

Группа работает почти безупречно. За последние годы она осуществила несколько успешных операций. В частности, захват ООО «Альпийский уголок», которому принадлежит «АвтоКарум» – один из крупнейших в Москве дилеров концерна «Даймлер Крайслер» с оборотом около 20 млн. долл. в год. Еще в 2005 году владелец «АвтоКарума» Сергей Барташов был отправлен в тюрьму, после чего захват его собственности стал делом техники. Профессионалы не подвели.

Начинается же классическая рейдерская атака с получения информации о «сладких» и недостаточно защищенных коррумпированными силовиками объектах. Сбором такой информации может заниматься любой участник организованной рейдерской группы, но прежде всего это – зона ответственности руководителя группировки. Если не хотите стать жертвой рейдеров – проверьте, не является лишь

Ваш случайный собеседник в ресторане или на отдыхе главой соответствующей банды.

Рейдеры в хайтеке России: правда жизни*

Рейдерские захваты производственных активов организаций, земли или недвижимости за последние два-три года стали нормой деловой жизни России. В Петербурге произошло несколько захватов предприятий, за которые шла самая настоящая война. Практика показала, что любая высокотехнологическая компания и даже завод, работающий на оборонную промышленность страны, могут стать объектами интереса рейдеров.

Оборона «Измерона»

Одним из крупнейших дел по захвату технологического предприятия стала история завода «Измерон», начавшаяся 21 сентября 2004 года. На территорию предприятия ворвались около 50 человек с битами и кусками арматуры в руках (сотрудники ЧОПов «Триумф» и «Селенга»), которые блокировали входы и выходы. Действиями пришельцев руководил некий Олег Федоров, представившийся «бывшим сотрудником милиции». Вместе с господином Федоровым на предприятие явился некто Сергей Кириллов, отрекомендовавшийся исполнительным директором «Измерона» и сообщивший, что его на эту должность назначил директор предприятия Владимир Войцеховский. Тот, в свою очередь, в этот момент находился в больнице (эту информацию по телефону подтвердил и сам господин Войцеховский, заявив, что «на заводе все в порядке»). Пришельцы предъявили копию постановления Арбитражного суда Петербурга и Ленобласти, вынесенного в обеспечение иска миноритарного акционера ЗАО «Измерон» пенсионера Олега Кравченко.

Завод «Измерон», ранее Ленинградский инструментальный завод, занимается производством высокоточных измерительных приборов для различных отраслей промышленности. Располагая высокими технологиями и современной производственной базой, завод реализует новейшие разработки и конструктивные решения. «Измерон» представляет собой замкнутую технологическую цепочку, которая включает конструкторское бюро, технологический отдел, метрологическую службу, экономический отдел, производство высокоточного измерительного инструмента и электронных средств контроля линейных величин.

Комплекс зданий завода состоит из 15 производственных и офисных зданий общей площадью 40 000 кв.м. и находится в историческом центре Санкт-Петербурга, между Синопской набережной Невы и Суворовским проспектом. С двух других сторон его окружают Александро-Невская лавра и Смольный собор.

---

* Григорий Васюков / CNews Северо-Запад, 22.12.06.

В каталоге знаменитого авиасалона МАКС-2003 «Измерон», производитель высокоточных измерительных приборов, фигурировал наряду с такими монстрами оборонки, как, например, концерн ПВО «Алмаз-Антей» и ГУП «АВПК «Сухой».

Как стало известно CNews, истец работал сторожем на заводе, и когда захватчикам не удалось провести скупку акций — трудовой коллектив был достаточно сплоченный, и сотрудники не захотели расставаться со своей долей предприятия, — у г-на Кравченко был куплен минимальный пакет ценных бумаг (он составлял буквально 2-3 акции). Его удалось убедить, что предприятие разваливается, деньги разворовываются, и нужен новый сильный хозяин, который наведет порядок. Получив от него доверенность на представление его интересов в суде как акционера, захватчики подали несколько исков, пытаясь оспорить сделку трехлетней давности по передаче имущественного комплекса ЗАО «Измерон» в ОАО «НПО 'Измерон'«. Получив под это обеспечительную меру в виде ареста объектов недвижимости, зимой захватчики организован «заход». И, так как у них не было необходимого пакета акций для того, чтобы поменять генерального директора, произошла попытка подделки второго реестра акционеров, объявленного «ранее утерянным». По всей видимости, в рамках подготовки территории завода к продаже третьим лицам.

Завод «Измерон» стал объектом вожделения рейдеров

Как рассказывал CNews Валерий Зинченко, руководитель отдела корпоративных конфликтов антирейдерской компании «Зеленый Коридор»: «ситуация носила откровенно криминальный характер, и не только по документам. Завод «Измерон» подвергся захвату так называемых «черных» рейдеров. Наличествовали все характерные признаки: подделанные документы, работа с чиновниками, силовой захват. Все было очень запутано, я даже не могу сказать, кто именно руководил атаковавшими «Измерон». Постоянно менялись «ответственные хранители». Никакого конкретного лица, с которым можно было бы вести разговор, не было. Собственно захват осуществляли профессиональные наемники, которые имеют отношение к юриспруденции, к силовым, криминальным блокам и которые, безусловно, связаны с правоохранительными органами. Без всего этого было бы просто невозможно устроить подобное. На завод приезжали все: от участковых до генералов. Все было подготовлено очень серьезно, так как там было за что бороться. Объект стоит порядка 20 млн. долл., плюс центр города и хорошие подъездные пути. Территория очень интересная в плане инвестиций в будущем. Это было одно из первых оборонных предприятий, которое подверглось захвату».

В ходе следствия по делу «Измерона», сопровождавшегося чередой убийств (погибли соучредители ЗАО «Измерон» — Елена Нещерет и Борис Переверзев), была установлена его связь произошедшего с

убийствами главы концерна «Алмаз-Антей» Игоря Климова, главы компании «Химинвест» Михаила Иванова и соучредителя компании «ПКФ Русма» Рубена Нариманова.

За всеми ними стоял Константин Братчиков, соучредитель Ладожской инвестиционной компании (ЛИК), который посчитал, что Климов обошел его при дележе имущества ЛИКа. Эта компания занималась скупкой акций промышленных предприятий и к моменту перехода Игоря Климова на работу в администрацию президента в начале 2000-х годов контролировала несколько заводов в Петербурге и на Северо-западе, в том числе и «Измерон». По версии следствия, Игорь Климов, работая в Москве, продолжал влиять на деятельность заводов, входивших в ЛИК. Совладельцем «Измерона» до последнего времени была сестра Игоря Климова Инна, а г-жа Нещерет отказывалась пускать Братчикова на свое предприятие без указания Климова. Когда же Климов и Нещерет были убиты, а наследники убитых продали свои пакеты акций не Братчикову, а компании «Форум Инвест», неизвестные лица организовали рейдерский захват завода «Измерон».

Рейдерам, однако, не удалось предусмотреть всего: проблема заключалась в том, что помимо производственных площадей на заводе были корпуса, которые сдавались в аренду. Огромному количеству арендаторов захват в одночасье закрыл вход на работу. Один из таких арендаторов, который помимо этого был еще и акционером, Ярослав Нещерет, директор компании «Проммашинструмент», обратился в антирейдерскую фирму «Зеленый коридор» с просьбой помочь разобраться в обстоятельствах. В результате в ноябре-декабре 2004 года была подготовлена юридическая ситуация, которая позволила получить «Проммашинструменту» ответную обеспечительную меру в виде права на вывоз имущества, которое находилось на территории завода «Измерон». «В рамках правового поля, под прикрытием приставом и физзащиты нам удалось попасть на территорию завода. В течение нескольких суток, КАМАЗами мы бесперебойно вывозили имущество на склад, который был арендован специально для этих целей. Операция прошла достаточно успешно. Противники ничего не смогли нам противопоставить», — рассказывает г-н Зинченко.

В дальнейшем следствие задержало по делу о захвате «Измерона» руководителя компании «Петродворцовое автотранспортное предприятие» Аллу Оленцевич (кроме мошенничества с имуществом завода она подозревалась также в хищении акций «Измерона» стоимостью 8 млн. рублей), Владимира Войцеховского, бывшего директора «Измерона», Олега Федорова, руководившего атакой, и еще трех человек. Одному из них предъявили обвинение в убийстве Елены Нещерет в 2003 году. Задержаны также г-да Братчиков и Тюрин, по версии следствия, заказчик и исполнитель убийств.

В январе 2001 года в Петербурге была создана автономная некоммерческая организация **«Управление делами Регионального общественного фонда поддержки ФСБ и СВР РФ»**, которую возглавил Дмитрий Михальченко. Первой громкой инициативой вновь созданного АНО стал проект модернизации к 300-летию города Московского, Витебского и Балтийского вокзалов. Для этого было учреждено ЗАО «Управляющая компания «Форум»«, гендиректором которой был тот же г-н Михальченко.

Как сообщил CNews источник, близкий к компании, не последнюю роль в урегулировании ситуации на «Измероне» сыграл Дмитрий Михальченко, руководитель «Управления делами Регионального общественного фонда программ УФСБ РФ по СПб и Ленобласти». Это подтвердил и г-н Зинченко из «Зеленого коридора». «После того, как мы выполнили свою работу в «Измероне», сдвинули дело с мертвой точки, ситуацией стал заниматься Михальченко. Он действовал в правовом поле. Об участии его попросили собственники. Он пришел и навел порядок, я не знаю на каких условиях. Мы работали как наемные юристы, сделали своё дело и ушли», - рассказал он.

С 24 октября 2006 года генеральным директором ЗАО «Завод Измерон» назначен Александр Устинов, новым генеральным директором ОАО «Научно-производственное объединение «Измерон» стал Сергей Родионов, а законным владельцем — компания «Форум Инвест», аффилированная со структурами г-на Михальченко.

«Информтехнология»: фокус с исчезновением

Если вопрос с «Измероном» более или менее решился: предприятие сохранило помещения, оборудование и трудовой коллектив, то ситуацию с еще одним крупным петербургским игроком на рынке заказа «оборонки» ООО «Информтехнология» иначе как туманной назвать трудно.

Компания «Информтехнология» была создана 16 января 1995 года в процессе реорганизации Всероссийского научно-исследовательского института радиоаппаратуры. Одним из учредителей и директором предприятия стал конструктор Фатех Урманчеев. По данным господина Урманчеева, в 2001-2002 годах выручка «Информтехнологии» составляла около 20 млн. долл. Компания производила и поставляла радиотехнические средства для гражданской авиации и морского флота и радиолокационные станции для контроля за воздушным движением. Основные рынки сбыта — авиапредприятия России, СНГ и Кубы.

В результате имущественного спора завод подвергался нескольким захватам. Первая попытка силового захвата завода и прилегающих к нему территорий была проведена 3 декабря 2004 года. Вторая − 27 октября 2005 года. Особенно интересны обстоятельства второго штурма комплекса зданий.

В этот день, около 17:00 группа неизвестных вооруженных огнестрельным оружием лиц в составе более 60 человек, взломав решетки на окнах первого этажа административного здания завода, а также разрушив грузовым автомобилем ворота, ворвалась на территорию. Среди нападавших были г-н Урманчеев, привлеченный им в процесс борьбы за завод Е.Г. Хохлов, а также начальник Василеостровского РУВД полковник милиции Никишаев В.Д. в сопровождении своих заместителей. На руках у «захватчиков» оказалось постановление арбитражного суда Санкт-Петербурга и Ленобласти о признании г-на Урманчеева легитимным директором завода.

Сотрудники частного охранного предприятия ЧОП «ВТС-1», которые на основании законных договоров обеспечивали безопасность территории и зданий, были выведены с территории завода и препровождены в Василеостровское РУВД для дачи показаний.

Но спустя четыре дня, 1 ноября, господин Востриков вернулся на завод в сопровождении заместителя прокурора города по надзору за милицией Владимира Владимирова, 15 сотрудников УБЭПа и бойцов СОБРа. Собровцы вывели с территории завода г-на Урманчеева и выставили охрану. Кроме того, прокуратура возбудила сразу два уголовных дела в связи с предыдущим захватом: в отношении господина Урманчеева — по статье о самоуправстве (по мнению прокуратуры, он не имел права организовывать захват, так как решение суда не вступило в силу) и в отношении начальника РУВД Виталия Никишаева — о превышении должностных полномочий. В ответ на это со стороны Урманчеева была подана жалоба в Генеральную прокуратуру РФ на действия г-на Владимирова.

Заложниками ситуации стали 400 работников предприятия, долги по зарплате которым составляли 16 млн. рублей, и заказчики продукции «Информтехнологии».

Дальнейшие судебные тяжбы привели к тому, что контракты с ФГУП «Государственная корпорация по организации воздушного движения в РФ» по поставке радиолокатора «Амур» и с Министерством транспорта и предприятием «Авиаимпорт» (Республика Куба) на сумму более 6 млн. долл. были приостановлены вместе с прекращением операционно-хозяйственной деятельности. Обслуживание более 40 локаторов производства «Информтехнологии» в России приостановилось, а получать разъяснения по этому поводу теперь нужно в Тюмени — именно туда, в поселок городского типа Антипино, новые собственники перенесли юридический адрес предприятия.

Но вернемся на год назад. Неприятности у предприятия начались в 2003, когда основной заказчик — Госслужба гражданской авиации — резко сократила платежи, и завод стал брать кредиты. На конец 2004 года долги предприятия составили, по разным источникам от 2,5 до 6 млн. долл.

Тогда партнером завода стал «Алекскомбанк» из города Александрова, входящий в группу компаний «Союз». Деловые отношения не сложились, но «Алекскомбанк» получил контроль над предприятием, отстранив предыдущее руководство. Последние, в лице Фатеха Урманчеева утверждают, что не получили кредита от банка, но тот стал распоряжаться стапроцентным «заложенным» пакетом акций предприятия. Сумма этой сделки составляла 500 тыс. долл. при стоимости всего имущественного комплекса примерно 35 млн. долл.

Через некоторое время «Алекскомбанк» перерегистрировал предприятие на себя, уволил Фатеха Урманчеева и назначил своего директора – Владимира Вострикова. При составлении договоров купли-продажи было подписано и нотариально заверено согласие г-на Урманчеева на отчуждение имущества. Имущество же, которым располагало предприятие, весьма привлекательно: это девять производственных корпусов, расположенных на Малом проспекте Васильевского острова, занимающих в общей сложности 3 гектара. Именно за это и сражались бывший директор предприятия Фатех Урманчеев и кредиторы.

Группа «Союз», в которую входил «Алекскомбанк», формально специализировалась на операциях в секторе промышленной и коммерческой недвижимости. Реально же, как утверждают специалисты, занималась скупкой акций предприятий с дальнейшей их перепродажей. Самой скандальной акцией «Союза» стал случай с ульяновским заводом «Контактор», выпускающим низковольтовые автоматические выключатели. Дело дошло до прокурорских разбирательств. Ситуация развивалась так: представители «Союза» устанавливали свои авто перед проходной «Контактора» и предлагали заводчанам «подарить» им акции. Заводское руководство в ответ инициировало открытые письма в СМИ, в которых утверждалось, что «союзовцы» не останавливались даже перед применением силы. В результате подобных действий 33% акций «Контактора» оказались в руках «Союза». Затем они были перепроданы московской компании «Сфера».

В сентябре 2004 года Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленобласти признал решение ИМНС Василеостровского района о перерегистрации прав «Алекскомбанка» на «Информтехнологию» недействительной. Однако «Алекскомбанк» оспорил решение суда в апелляционной инстанции. После этого предприятие и подверглось череде «заходов».

В ноября 2005 года прокуратура Петербурга передала в суд Василеостровского района уголовное дело по обвинению бывшего генерального директора «Информтехнологии» г-н Урманчеева. Ему инкриминировали невыплату рабочим заработной платы из корыстной заинтересованности, злоупотребление полномочиями, и заключение

ряда заведомо невыгодных для предприятия договоров в целях извлечения выгод и преимуществ лично для себя и знакомых.

На заседании межведомственной комиссии (МВК) по экономической безопасности, на котором было рассмотрено более 10 заявлений от местных компаний, ставших объектами недружественных поглощений, её председатель, вице-губернатор Михаил Осеевский заявил, что никаких признаков рейдерских атак представители МВК не нашли. «Это внутрикорпоративные конфликты, которые из-за низкой правовой культуры собственники решают грубыми методами. Вместо того, чтобы обратиться в суд, люди идут к нам», – заявил вице-губернатор г-н Осеевский. Однако члены МВК назвали серьезной ситуацию на предприятии «Информтехнология». Тогда г-н Осеевский пообещал, что вся информация по ним будет передана в правоохранительные органы.

Сейчас в здании комплекса «Информтехнология» на Васильевском Острове располагается управляющая компания «Индест-Development» из Самары. Руководитель представительства компании в Санкт-Петербурге Константин Безпалько сообщил CNews, что «комплекс зданий был приобретен у физического лица». Имя продавца и сумму сделки г-н Безпалько называть отказался.

Интересно, что еще в октябре 2004 года источники близкие к ГК «Союз» сообщали следующее: «дальнейшая судьба «Информ-технологии» будет решена в ближайшие месяцы. Неопределенность в вопросе о судьбе компании связана со спецификой ее деятельности». И далее: «В «Союзе» не исключают и перепрофилирования питерской компании. Ее наиболее ценными активами являются здания и земля на Васильевском острове. Площадь земельного участка – 3 Га. Гектар земли в этой части Санкт-Петербурга оценивается не менее чем в 1 млн.долл. Для иных целей могут быть использованы и здания компании общей площадью около 20 тыс. кв. м».

Эта информация появилась как раз в тот момент, когда компания готовилась к выпуску «нового поколения доплеровских метеорологических радиолокаторов, предназначенных для работы в условиях умеренного и холодного климата, а также в условиях субтропического и тропического климата». Локаторные системы, которые предполагалось запустить в производство, помимо своих основных функций, способны были обнаруживать ураганы на огромных расстояниях. Учитывая, например, катастрофические последствия цунами в Юго-Восточной Азии и продолжающиеся природные катаклизмы, необходимость в таких локаторах очевидна.

Тогда же, в ноябре 2004 года, говорили, что новый владелец заключил договоры купли-продажи объектов недвижимости «Информтехнологии» третьим лицам. В свете появления на Малом проспекте В.О., д. 58 самарской компании «Индест» – сделка удалась.

Всевидящее «ОКО»

В начале осени этого года несколько фирм, занимающихся распространением компакт-дисков с аудио-видео продукцией и пользовательским софтом обратились в Ассоциацию предпринимателей малого и среднего бизнеса СПб. Поводом для обращения послужили, по словам предпринимателей, рейдерские атаки на их предприятия. Бизнесмены настаивали на том, что уже несколько месяцев в Петербурге под видом «борьбы с контрафактом» осуществляется планомерная попытка силовой монополизации рынка, в которой активное участие принимают сотрудники ГУВД.

Кампания по очистке полок питерских магазинов от нелицензионной продукции началась незадолго до проведения в Петербурге саммита G8, когда губернатор города Валентина Матвиенко высказалась за скорейшую легализацию рынка. На призыв откликнулось НП «ОКО».

Некоммерческое партнерство «ОКО» («Организация Контроля, Охраны и коллективного управления авторскими и смежными правами», гендиректор — Павел Альтов). Учредителями НП являются «Управление делами Регионального общественного фонда программ УФСБ РФ по СПб и Ленобласти» (бывшее «Управление делами Регионального общественного фонда поддержки ФСБ и СВР РФ», гендиректор Дмитрий Михальченко) и известный писатель-сатирик Семен Альтов.

Самым громким этапом борьбы НП «ОКО» с пиратами стало противостояние с сетью магазинов «505». По версии PR-директора сети Алёны Кондриковой события развивались так: «В начале июня представители НП «ОКО» предложили стать их партнерами однако тон разговора носил далеко не партнерский характер. Они дали понять, весь наш товар мы должны будем отныне приобретать у оптовиков, контролируемых «ОКО». А в «Обращении к торговым сетям», распространенным «ОКО» 2 июня 2006 года, присутствовал ряд, по сути, антиправовых пунктов. Например, обещание создать группу контроля, которая будет высылать, по приказу НП «ОКО», в тот или иной магазин «специальную бригаду, состоящую из сотрудников ГУВД с целью проведения официальной проверки» и изъятия товара, имеющего признаки контрафакта — «за исключением продукции, маркированной учетной маркой НП «ОКО». При этом маркировка «производится на территории уполномоченного «ОКОм» склада, на возмездной основе». Разумеется, от такого грабительского «предложения» мы отказались. И тогда нам дали понять, что вскоре у нас начнутся неприятности».

7—8 июня во всех магазинах сети начались проверки УБЭП. Производилась тотальная выемка продукции. По словам г-жи Кондриковой, после начала проверок представители «ОКО» вновь

предложили «505» сотрудничество, от которого сеть отказалась. В начале сентября ГУВД возбудило против «505» уголовное дело. Кроме того, таким же обыскам и изъятию товара подверглись магазины и склады сети «Титаник», которая также не приняла предложение «ОКО». В самом «Титанике» от комментариев на эту тему категорически отказывались.

Возбуждение уголовных дел против одних торговцев и фактическое препятствование нормальному ведению их бизнеса и попустительство нарушениям других участников рынка (в магазинах, входящих в НП «ОКО», по данным Экспертно-информационного центра Общества потребителей СПб и ЛО — акт экспертизы № 117 от 31.08.2006, — продается контрафакт) выглядят странными и заставляют задуматься о подлинных причинах происходящего.

Практика показала, что силовой метод, применяемый «черными» рейдерами, оправдывает себя

Григорий Соломинский, юрист Ассоциации предпринимателей малого и среднего бизнеса категоричен в оценке ситуации вокруг «505» и «ОКО»: «это абсолютно классический рейдерский захват, что, в общем-то, и не скрывалось. Сотрудникам ЧОП «Магистраль» и поддерживающим их милиционерам ставилась прямая задача — сидеть дольше, изымать больше. Как еще назвать ситуацию, когда милицией у собственника изымались ключи, а в помещения запускались сотрудники ЧОП? О какой борьбе с контрафактом может идти речь, когда для проверяющих главным критерием «чистоты» диска является наличие на продукте маркировки «ОКО», а не его происхождение. Чего стоит хотя бы история, когда в уже проверяемые магазины сети пришла партия абсолютно лицензионных дисков напрямую от правообладателя, компании «1С», которые, естественно, были изъяты. «1С» пришлось их выкупать и везти обратно». Той же оценки придерживается и г-н Зинченко: «Произошедшее с сетью «505» укладывается в понятие о рейдерской атаке».

Касательно текущей ситуации г-н Соломинский отметил, что в различные суды города подано порядка 30 исковых заявлений о признании происходивших проверок и изъятий недействительными, а также на обжалование бездействия чиновников, но пока что ни одного назначения на рассмотрения добиться не удалось.

В УБЭП ГУВД ситуацию официально не комментируют. В некоммерческом партнерстве «ОКО» CNews заявили, что не понимают, откуда появилось название «сеть «505». По информации пресс-службы НП «ОКО», «в результате проведенных правоохранительными органами проверок выявлено, что магазины, на вывесках которых используется название «505», принадлежат разным юридическим лицам. Между организациями, которые производят контрафактную продукцию, занимаются оптовой и розничной торговлей, прослеживается связь.

Договора о франчайзинге между этими организациями нет, торговый знак «505» нигде не зарегистрирован. Структура «505» в соответствии с формулировкой энциклопедического словаря подходит под определение синдиката. Действия организаций, входящих в этот синдикат, по заявлениям представителей правоохранительных органов, носят признаки преступной схемы». Кроме того, в «ОКО» сообщили, что не заявляли о том, что нашли фальшивую продукцию, «потому как это может установить только суд».

«Некоммерческие организации, к которым относится «ОКО, не могут выносить решений об официальном признании или непризнании продукции контрафактной. Суд признал диски, изъятые правоохранительными органами в синдикате «505», контрафактными. Возбуждено уголовное дело, которое расследует прокуратура», — отметили представители пресс-службы НП «ОКО». Однако пресс-секретарь «505» Алена Кондрикова сказала, что «ни с какими данными судебной экспертизы или решением суда никто в «505» не ознакомлен».

Тем временем НП «ОКО» сделало следующее заявление: «Представитель преступного синдиката «505» Алена Кондрикова, которая представляется разными должностями, может себе позволить клеветнические высказывания в адрес НП «ОКО», правоохранительных органов и исполнительной власти, поскольку невозможно привлечь к ответственности юридическое лицо, которое не существует».

Анализируя ситуацию, г-н Соломинский сообщил CNews, что «есть информация, что заказ на «505» поступил от человека, желающего монополизировать городской рынок аудио-видео продукции и компьютерных программ. Им недавно была приобретена сеть магазинов «Титаник», который сразу после этого вошел в НП «ОКО», — подытожил он. По некоторым данным, сеть «Титаник» приобрела промоутерская компания PMI Евгения Финкельштейна.

Хотят ли рейдеры в ИТ?

Комментируя привлекательность сферы высоких технологий для рейдерских захватов, эксперты расходятся во мнениях: руководитель отдела корпоративных конфликтов компании «Зеленый коридор» Валерий Зинченко считает, что «если высокотехнологичная компания обладает достаточными производственными активами, будь то недвижимость, земля, клиенты, подрядчики, оборот, бренд — конечно она привлекательна. Я думаю, что какой-то разницы тут между сферами бизнеса нет. Если на высоких технологиях рейдер можно заработать денег, то почему бы ему ими не заняться? Конечно, совсем мелкие компании в бизнес-центрах мало кого заинтересуют, но вот возьмите ситуацию с акциями «Мегафона». «Белое» рейдерство, когда на законных основаниях происходит вытеснение одного владельца активов другим также существует».

С г-ном Зинченко согласен и Виктор Наумов, партнер юридической фирмы Beiten Burkhardt: «Корпоративное законодательство в России идентично для всех сфер экономики. Правила игры в сфере торговли, например, те же, что в телекоме или ИТ. Сейчас и телеком и ИТ — прибыльный бизнес и «лакомый кусок», что определяется динамичным ростом компаний и инвестициями, в том числе зарубежными. Вдобавок к этому, основным производственным активом таких компаний являются люди, что одновременно является преимуществом и минусом». «Преимущество состоит в том, что вложения в этой сфере идут преимущественно собственно в людей, а не в покупку какого-либо оборудования, в тоже время многие наши клиенты — ИТ и телеком-компании — создавались энтузиастами, которые за любовью к профессии часто не обращали должное внимание на юридически грамотное оформление своих дел. Нашей компании часто приходится исправлять пороки документации наших ИТ-клиентов, которые, при случае, вполне могли бы быть использованы как зацепка для рейдеров. Наибольшую часть из них представляют средние компании, у которых есть бренд, активы, доля на рынке, но которым не хватало времени на формальности, что привело к своего рода диссонансу между ценностью компании и ее защищенностью», — считает г-н Наумов.

А вот анонимный источник CNews в рейдерской среде придерживается иного мнения: «ИТ-сектор для рейдеров представляет минимальный интерес. Большинство из компаний не имеют таких крупных имущественных активов, которые заинтересовали бы серьезных игроков. Крупные концерны оборонного плана с высокотехнологичным производством здесь, конечно, исключение, но зачастую рейдеров интересует их недвижимость с целью перепродажи. Я думаю, мало кто из них сможет реально управлять таким бизнесом, как разработка и производство навигационной аппаратуры или телекоммуникационной компанией».

Кто следующий?

Несмотря на отмечаемое затишье в Петербурге в области слияний и поглощений, в том числе вызванное арестом некоторых ведущих фигурантов дел о рейдерских захватах в Северо-западном регионе, CNews стало известно о том, что попытке захвата недавно подверглось СКБ «Орион». Сфера деятельности «СКБ Орион» − электронные системы управления технологическими процессами. Предприятие владеет зданием на ул. Тобольская и уже более пятидесяти лет занимается проектированием, разработкой, изготовлением и внедрением систем контроля и управления (СКУ) сложными технологическими процессами (ТП) в критических приложениях. Основные заказчики СКБ «Орион» − атомные электростанции, предприятия топливного цикла Минатомпрома, стартовые и наземные

комплексы управления Российского авиационно-космического агентства.

Генеральный директор предприятия Игорь Васильев подтвердил, что «;;;не так давно у СКБ «Орион» были проблемы, связанные с попыткой захвата». Никаких деталей г-н Васильев не сообщил, однако подтвердил, что интерес для захватчиков представляла недвижимость и земля, а атаку удалось отбить «своими силами». По словам г-на Васильева, в ближайшем будущем он ожидает новых атак на предприятие.

Пираты криминального бизнеса

«Черные» рейдеры похитили чужое имущество на миллиард рублей*

В Москве впервые судят за незаконный захват предприятия. В Хамовническом суде столицы начался процесс, который может стать одним из самых громких за последние годы.

Здесь приступили к слушаниям по делу о незаконном захвате столичного Научно-исследовательского института эластоматериалов (НИИЭМИ). Обвиняются в «черном» рейдерстве пятеро. Все они находятся под стражей. Александр Комиссаров по решению суда был отправлен за решетку несколько месяцев назад, еще на начальной стадии следствия. А во время предварительных слушаний суд выдал санкцию на арест еще четверых - Анны Казариновой, Юрия Городничего, Павла Фокина и Михаила Резниченко. Теперь пятерых фигурантов этого дела привозят в суд в наручниках. Но главный обвиняемый, по версии следствия, организатор преступной группы Николай Нестеренко, пока на свободе. Представитель прокуратуры сообщил, что он находится на территории Бельгии и в настоящее время принимаются меры по его экстрадиции на родину. Уголовное дело в отношении главаря пиратской группировки выделено в отдельное производство. В списке причастных к захвату на суде прозвучали еще две фамилии - Оксана Ломако и Юлия Макурина. Судя по материалам дела, именно они составляли фиктивные документы для захвата чужого имущества. Но они так же, как и главарь, скрылись от правосудия и объявлены в розыск.

По версии следствия, обвиняемые создали преступную группу, чтобы недозволенными методами завладеть целым комплексом зданий и сооружений со всем дорогостоящим специальным оборудованием, принадлежащим НИИ специальных материалов. Для достижения своей цели подсудимые подделали десятки различных документов, сфальсифицировали доказательства по гражданским делам, что позволило им присвоить в общей сложности 173 тысячи 37

---

* **Владимир Полетаев**. Опубликовано в «Российской газете» (Федеральный выпуск) № 4358 от 5 мая 2007 г.

обыкновенных акций, составляющих контрольный пакет. И прикарманили имущество, рыночная стоимость которого превышает один миллиард рублей. Такие действия обвиняемых прокурор квалифицировал по статье 159 УК РФ. По этому обвинению им грозит от 5 до 10 лет тюрьмы со штрафом до миллиона рублей.

Досье «РГ»

В производстве органов предварительного следствия находится 324 уголовных дела, связанных с захватом предприятий, из них в суд направлено 85. Есть первые результаты судебных процессов по рейдерству. К примеру, в Приволжском федеральном округе к 7 и 8 годам лишения свободы были осуждены по статье 159 УК РФ (мошенничество) двое граждан, совершивших незаконные захваты Чебоксарского электроаппаратного завода и Ишлейского завода высоковольтной аппаратуры.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.32. Средство от рейдерства*

Чтобы прекратить криминальный передел собственности, нужно гордиться своей страной

Лицо рейдерской национальности

Как противостоять «чёрному» переделу собственности?

Практически каждый день новостные ленты сообщают об очередных захватах собственности. Предприятия топливно-энергетического комплекса в Башкирии, совхозные земли в Подмосковье, химчистка и парикмахерская в Москве, заводы в Зауралье... Объекты и масштабы разные – принцип один. Рейдерство – криминальный отъём собственности, основанный на слабости законодательства и коррумпированности государственной системы. В период массовых летних отпусков захватчики проявляют себя особенно активно: топ-менеджеры отдыхают и бдительность притупляется. При этом сегодня рейдерство меняет своё лицо. Захватчик образца 2007 года – это уже не браток с бычьей шеей, вооружённый битой и заточкой, а интеллектуал с юридическим образованием, способный тонко анализировать слабости чужого бизнеса. Однако преступной сути происходящего это не меняет. В том, что представляет собой современное рейдерство и как ему противостоять, попытались разобраться «МН»

* Юрий Королёв, председатель правления Регионального общественного фонда содействия защите прав граждан «Гражданская инициатива»

Это раньше тема рейдерства вызывала удивление и вопрос: как такое возможно? Сейчас в том, что криминальные захваты – системное зло, никто уже не сомневается. Рейдерство наконец-то идентифицировано как проблема. Но она не решена. И одними правоохранительными мерами тут не обойтись.

Ослабленный иммунитет

Рейдерство не могло возникнуть просто так. Специалисты-»карманники», которые ранее воровали кошельки, основали свой новый бизнес на неразберихе периода начальных фаз приватизации. Частных денег было недостаточно, внешних инвестиций не было вообще, а надо было каким-то образом переделывать экономику. И она была переделана. Откуда же взялись действующие лица?

Многие советские предприятия акционировались только номинально: советская форма хозяйствования была заменена акционерной, но от этого они не стали работать эффективнее. Более того, в условиях конкуренции они стали слабеть. Страна открылась, пришли западные производители, конкурировать с ними было нельзя. При этом предприятия занимали большие площади, имели определенные преференции во власти. Они действовали в условиях мифа о национальном производителе о его поддержке – и за счет таких политических лозунгов и привычки жить по-старому держались на плаву. Но, естественно, вызывали много критики со стороны молодых и агрессивных, которые действительно могли бы данными предприятиями управлять. Возник так называемый рыночный конфликт – и первая группа недовольных.

Когда был поднят флажок, который назывался «можно», кто-то оказался около нефтяной вышки, кто-то – на заводе, кто-то - в курятнике. Лозунг был: берите, сколько возьмете. И брали. Но прошло время, выросло новое поколение. Увидев, что все теплые места заняты, оно осталось этим недовольно - и возникла вторая группа недовольных несправедливостью итогов приватизации. Третью составили те, кто участвовал в приватизации, но по разным причинам остались не у дел, и тоже затаили обиду.

При этом чиновники оказались между государственной системой управления и частным бизнесом. Они вошли в предпринимательскую среду и стали принимать решения от ее имени, создав там колоссальную коррупцию. Вряд ли могло быть по-другому в стране, которой всего-то 15 лет и в которой отсутствуют четкие гарантии прав частной собственности. Когда иммунитет ослаблен, растет число заболеваний. Коррупция оказалась именно такой болезнью.

Ее подпитывали обстоятельства. С одной стороны, не было четких установок, что можно, а что нельзя (преступления против частной собственности до сих пор не являются ни административными, ни уголовными). С другой – страна страдала плохими дорогами,

аэропортами, неразвитой промышленностью. Чего стоила только одна Москва 1990-х годов: старые, полусгнившие промышленные зоны, поделенные разными собственниками на сотни клочков, перекроить которые было практически невозможно. Но надо было что-то делать.

Полагаю, что в какой-то момент не очень осмотрительный чиновник очень высокого уровня, которому принесли сводки о деградации промышленности, дал команду «фас». Потому что не видел иного решения. Совершенно очевидно, что ни один рейдер даже в гиперкоррумпированной системе не появится, если не будет дана команда сверху. И она была дана. Пользуясь низким уровнем иммунитета страны, то есть высоким уровнем коррупции, рейдеры пошли в атаку. Шли 1998-2002 годы, когда начали открыто обсуждать итоги приватизации. Это был период назревания факторов и появления обиженных людей. Один очень богатый человек сказал про ту ситуацию: «Дело Березовского вышло на улицы», точно охарактеризовав уличные рейдерские разборки.

Заяц или волк?

На предприятии, созданном и возглавляемом мною, не понаслышке знают о силовых захватах. Летом 2004 года мы тоже оказались в заложниках и оставались ими в течение трех месяцев. Захватчики, опутав нашу территорию колючей проволокой и заварив двери стальными листами, грабили все, что было внутри. Милиция бездействовала, говоря, что это спор хозяйствующих субъектов. Чиновники медлили. А людям, которые ходили по соседним улицам, было наплевать.

До какого-то момента похожая ситуация держалась по всей стране: рейдеры, подхихикивая, грабили и им за это ничего не было, потому что пример подавало само государство. Приехать с ОМОНом и грейдером в Южное Бутово на «переговоры» с несчастными людьми, которые виноваты только в том, что живут в своих домах и мешают власти в ее коммерческих планах, – это ли не рейдерство?

Однако хамскому отношению к человеку была противопоставлена мощная позиция Общественной палаты. Было сказано: так разговаривать с людьми нельзя. Когда возникла проблема дольщиков, общество задумалось еще больше. Возникли общественные движения обманутых вкладчиков, дольщиков, автомобилистов – первые зачатки гражданского общества. Произошли и подвижки «сверху». Там очнулись и четко определили: спор хозяйствующих субъектов не ведётся на улице, он бывает только в двух местах – за столом переговоров и в арбитражном суде, все остальное – нарушение общественного порядка. Это объяснили милиции и закрепили в ее должностных инструкциях.

В ответ захватчики стали осторожнее. «Черное» рейдерство, силовые заходы стали значительно менее популярны, чем раньше. Поменялся

тон: чаще стало применяться убеждение. Если раньше рейдерство было острым, наглым, беспринципным, то сейчас его острота притупилась. Изменилось и общее отношение к захватчикам. Если бы сейчас ко мне пришел человек и сказал, что ему нужна моя территория, я бы сел с ним разговаривать. Два года назад вызвал бы милицию.

Были поставлены и законодательные заслоны. Они увеличили цену захвата. А ведь смысл рейдерства в том, чтобы заплатить меньше 10% от реальной стоимости. Если рейдеры начнут платить 50%, они перестанут быть рейдерами. Но риски растут, а значит, растет и стоимость чиновничьей услуги. Если раньше в регионах решение суда стоило 400-500 долларов, то теперь квалификационные комиссии пристально следят за выносимыми решениями, а потому подкуп судей стал в десятки раз дороже.

Выросла и стоимость «бойцов». Нанять военнослужащего стало примерно в пять раз дороже, ведь нужно заплатить не только ему, но и его командиру, чтобы тот мог его прикрыть. И хотя уличные парни по-прежнему берут от 50 до 100 долларов за заход, но и они стали осторожнее: теперь их могут арестовать. Поэтому они перестали носить с собой травматические предметы, поменяли облик: это уже не армия боевиков в спортивных штанах и с дубинками, они стали хорошо одеваться.

Не поменялось одно: рейдеры по-прежнему нападают на слабых. Но чья здесь вина – жирного зайца, которому лень двигаться, или волка, который хочет есть?

Олимпийский принцип

Сегодня, увы, собственник еще очень слаб. Он искренне считает, что государство должно его защищать. А оно считает наоборот. Текущее дело о захвате московского магазина «Молоко» на Сущёвском Валу это очень хорошо показало. Когда стали его разбирать, выяснилось: лет семь назад у магазина были другие собственники, а после их ухода документы так и не были переделаны. Вот тебе «дыра» – пользуйся! И желающие не замедлили появиться. К счастью, все вернулось на круги своя. Но рейдеры лишний раз показали: они всегда будут атаковать слабых и безалаберных.

Однако простого усиления бдительности мало. Корни проблемы в самом принципе функционирования нашей экономики, где все строится на интересах финансово-промышленных групп. Именно они централизованно создают ту самую сеть фирм-однодневок, с помощью которых действуют рейдеры. И если такая группа решит захватить 15 тысяч объектов в Москве, то идентифицировать ее придется очень долго: это хорошо размытая система.

А потому бороться с коррупцией бесполезно – надо лечить экономику. Сегодня сам ее образ жизни коррупционный. «Порешать вопросы», «сесть на хвост», «косарезнуть» – вот ее язык. И лишь когда

целью экономики будет рост благосостояния людей и налоговых поступлений от граждан, рейдерство станет неэффективным инструментом управления.

После победы Сочи в конкурсе на проведение Олимпийских игр проигравшие заговорили: российская сборная захватила Олимпиаду-2014. Пусть так, но это было сделано на глазах у всех. Разрешалось проводить индивидуальные встречи и переговоры – и президент России делал это, а руководители других стран не делали. Видимо, потому, что нам очень хотелось победы, а им не очень. Мы привезли в Гватемалу 60 тонн аппаратуры, эшелон «звезд» и устроили грандиозное шоу. Наш маркетинг оказался на голову выше, чем у конкурентов.

Когда происходит спор за контроль над каким-либо предприятием и одна сторона производит наибольшее количество маркетинговых усилий, в результате чего выигрывает, – она молодец. Это так же, как в спорте: если не можете прыгнуть выше соперника, идите и тренируйтесь. И если в нашей стране контроль над тем или иным предприятием будет устанавливаться путем такого рода активности, за бизнес можно быть спокойным.

Победа Сочи – это первый шаг к выздоровлению страны и сильный удар по рейдерству. Это первая значимая национальная победа за многие годы. Люди поверили в то, что наше государство может выигрывать. Теперь задача государства – поддерживать эту уверенность. В этом главный ключ к победе над рейдерством.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.33. Пособие для потенциальной жертвы рейдеров*

Собрание акционеров вдруг неожиданно принимает решение о смене менеджмента предприятия. Возле офиса появляется отряд ОМОНа или группа крепких парней в камуфляжах без опознавательных знаков.

Судебный исполнитель приносит решение суда, налагающее арест на ваши счета и активы. Если что-то подобное происходит вокруг вашей горячо любимой собственности, значит вы стали жертвой рейдерской атаки.

События поствыборного периода свидетельствуют: Украина вступила в эпоху расцвета рейдерства. Эксперты подсчитали: если в 2004 году попытки захвата предприятий происходили с частотой 4-5 раз в год, то по итогам первого полугодия 2006 года этот показатель вырос до 2-3 раз в месяц. От рейдерских атак нельзя застраховаться раз и

* Руслан Караулов для Vlasti.net

навсегда. Но помешать их планам можно. Главное – сохранять спокойствие, уметь замечать некоторые явления и... не бояться.

Кто такие рейдеры…

Слово «рейдер» по-английски означает «захватчик, расхититель». Именно так во всем мире называют компании и специалистов-одиночек, которые планируют, организовывают и реализуют операции по захвату чужой собственности – компаний, предприятий, торговых марок.

На Западе это явление было широко распространено до середины двадцатого века. Впоследствии большинство цивилизованных стран приняли законы, предоставляющие честным компаниям защиту от любых форм захвата. К тому же, уровень независимости правосудия в западных странах сводит успех рейдерских операций к минимуму. Наконец, деловым сообществом планеты рейдерство осуждается, с рейдерами никто не вступает в серьезные сделки и не поддерживает контактов. Поэтому на Западе на подобного рода занятия решаются немногие. Неудивительно, что сегодня основная деятельность рейдеров приходится на развивающиеся страны и страны бывшего СССР.

В России расцвет рейдерства пришелся на начало нынешнего века: тогда по стране прокатилась волна силовых захватов предприятий, компаний, банков. Рейдеры действовали под прикрытием властей, милиции и прокуратуры, получали незаконные решения суда. Однако, в последние два года активность российских рейдеров снизилась. Эксперты считают, что причиной тому был ряд показательных процессов, в результате которых за решеткой оказались несколько судей и адвокатов, сотрудничавших с рейдерами.

Украина же, наоборот, вступила в эпоху рейдерства. Об этом свидетельствует возросшее в 2005-2006 гг. число захватов предприятий. В особенности это касается периода выборов в Верховную Раду и последовавшим за ними периодом политической нестабильности. Захватчики стали действовать не просто решительно, но и дерзко, ощущая отсутствие сдерживающих механизмов и контроля со стороны государства.

… и как они воюют с законными собственниками

Захват собственности может осуществляться по-разному. Существует несколько видов рейдерских операций, и далеко не всегда они могут принимать формы вооруженного конфликта. Главное, что отличает такие операции – они осуществляются против воли собственника, работников предприятия или компании, причем целью в большинстве случаев является захват чужой собственности или имущества без надлежащей оплаты за него.

Проще говоря – рейдеры тратят минимум средств на подкуп судей, исполнительной службы и охранных структур для того, чтобы заставить собственника отдать предприятие или же продать его за бесценок.

Важно понимать, что для рейдера все равно, кто является собственником предприятия – украинская компания, зарубежная или же государство. Но вот методы захвата бывают разные.

– **силовой захват.** Наиболее яркая его форма. Получив незаконное решение суда, рейдер привлекает для его исполнения исполнительную службу, милицию, спецподразделения МВД, а также собственные охранные структуры, с помощью которых заходит на предприятие, врывается в кабинет директора, захватывает печати и штампы, сажает в кресло директора своего человека и устанавливает контроль над компанией. В «чистом» виде силовой захват встречается довольно редко, основания для него могут быть разные.

– **«долговой захват».** Предприятие имеет кредиторскую задолженность перед рейдером, или же – рейдер скупает кредиторскую задолженность предприятия. Под предлогом невыплаченного или просроченного кредита рейдер получает решение суда о санации, входя таким образом в органы управления, или же просто забирает предприятие за долги с помощью силового захвата.

– **«захват с помощью регистратора».** Если независимый регистратор предприятия находится под контролем рейдера, рейдер может спровоцировать серьезные проблемы. С помощью юридических манипуляций он может препятствовать проведению собрания акционеров предприятия, попытаться собрать свое собрание, даже если у него всего 10% акций. В результате длительных тяжб рейдер либо устанавливает контроль над предприятием, либо вынуждает выкупить у него акций за цену превышающую их реальную стоимость в несколько раз.

– **«допэмиссия».** Рейдер, будучи миноритарным акционером предприятия, инициирует дополнительную эмиссию акций, которую выкупает и увеличивает свою долю. Чаще всего такая схема применяется на предприятиях, в которых главный акционер – государство. Схема проста: подкупленные чиновники государства голосуют за допэмиссию, ее выкупает рейдер, а доля государства (первоначально – до 50%) в результате падает до нескольких процентов.

– **скупка акций.** Рейдер организует скупку акций предприятия с целью его последующего захвата. В России и Украине практически невозможно скупить у миноритарных акционеров достаточно большой пакет акций. Контрольного пакета точно не получится. Однако, для проведения дальнейших рейдерских операций хватит и 1-2% акций – это дает право выступать от имени акционера и получать нужные решения в судах. А 10% уже дает право на созыв собрания. 25%, как правило, дает возможность заблокировать принятие решения о смене руководящих органов завода.

– **контроль над менеджментом.** Рейдер путем подкупа или угроз вносит в устав предприятия изменения, благодаря которым органы управления предприятия – наблюдательный совет или правление – назначаются фактически навечно. Понятное дело, что большинство руководящих должностей получают представители рейдера или купленные им люди. Устав можно сменить двумя третями голосов акционеров, но собрание рейдер собрать не дает – с помощью «своего» регистратора или же блокируя проведение собрания судебными исками

– **реприватизационный захват.** Будучи миноритарным акционером предприятия, рейдер добивается в судах отмены приватизации, в результате которой контрольный пакет перешел к другому собственнику. Зачастую в рамках этой схемы рейдер спекулирует на теме «защиты государственных интересов

– «**юридический террор**» – рейдер организует иски к предприятию по любым поводам – начиная от экологической обстановки на предприятие и заканчивая «неправильным» увольнением того или иного работника, организует предприятию «проблемы» в прокуратуре, МинЧС, санстанции. Зачастую целью такой операции является получение «отступных».

– «**информационный террор**» рейдер организует митинги у стен предприятия по любым поводам. Организует информационную кампанию в прессе против предприятия или его собственника. Целью также может быть получение «отступных».

Все перечисленные выше виды захватов могут комбинироваться и применяться к одному и тому же объекту разными способами и в разное время.

Конституция – друг, но собственность – дороже

Действия рейдеров изначально незаконны. Статья 41 Конституции Украины гарантирует всем гражданам и всем компаниям неприкосновенность собственности и ставит вне закона принудительное отчуждение собственности. Так что любые посягательства на собственность – силовые захваты, манипуляции с акциями, принуждение к продаже акций и т.д. – в Украине запрещены.

Однако, несовершенство законодательства, нормативных актов и процедур позволяет рейдерам искать «лазейки» в законах, с помощью которых они могут планировать операции.

Но даже и эти «лазейки» не обеспечивают успеха рейдерам. Ни одну рейдерскую операцию нельзя осуществить без «своих» судей, сотрудников исполнительной службы, сотрудников прокуратуры. То есть, тех представителей судебной системы и правоохранительных органов, которые готовы за определенную плату содействовать рейдерам в осуществлении их замыслов.

Если же такие люди у рейдеров есть, то перед захватчиками открываются большие возможности. Например, получить судебное

определение или решение по делу, которое заслушивается без стороны ответчика, то есть предприятия. Или получить решение суда, которое явно противоречит закону. Оно позволяет открыть исполнительное производство по подложному решению суда, вызвать ОМОН или привлечь свою охранную структуру к захвату.

Проще говоря, рейдеры не только нарушают Конституцию и законодательство о корпоративных правах, они еще и способствуют коррупции в судах и правоохранительных органах. Система правосудия в Украине пока что слишком неповоротлива, чтобы самостоятельно и эффективно защищать предприятия от рейдеров, чтобы наказывать рейдеров и их пособников. Поэтому предприятиям бороться с рейдерами приходится самим.

Имена, явки, пароли

Крупнейшим рейдером в Украине называют группу «Приват». За последние три-четыре года она была замечена в нескольких десятках корпоративных конфликтов, так или иначе связанных с захватами предприятий, пакетов акций, активов...

Послужной список «Привата» впечатляет. Именно этой группе принадлежит авторство схемы по реприватизации Никопольского завода ферросплавов, в которой группа сыграла главную действующую роль, они же замечены в конфликтах вокруг «Укрнафты», «Нефтехимика Прикарпатья», криворожских ГОКов – Центрального, Южного, Ингулецкого.

Игорь Коломойский в интервью «Зеркалу недели» искренне признался, в участии его структур в конфликте вокруг рынка «Озерка», объяснив это желанием защитить ветерана войны и по совместительству директора рынка. Не стал отставать от своего неформального шефа и председатель наблюдательного совета компании «Славутич-капитал» – Геннадий Корбан. Комментируя газете «Дело» события, развернувшиеся вокруг Днепропетровского маслоэкстракционного завода (торговая марка «Олейна») он подтвердил причастность Привата и к этому конфликту, объяснив атаку желанием защитить права миноритариев. Не скрывал Геннадий Корбан и участие группы в борьбе за Кременчугский сталелитейный завод. На счету все той же группы блокирование сделки по продаже «Укрсоцбанка», до тех пор пока структуры Пинчука не выкупили у Корбана и компании несчастный 1% акций – надо думать, по неплохой цене. И все это – далеко не полный список успешных и не совсем операций, совершенных этой группой.

Объективно, у «Привата» есть все, что нужно для эффективного рейдерства. Во-первых, это инвестиционная компания «Славутич-Капитал», которую возглавляет Геннадий Корбан. По своей роли она годится на «мозговой центр» рейдерских операций, где сосредотачиваются юристы, финансисты и просто переговорщики.

Есть у него охранные структуры – например «Б.О.Г. – Безопасность. Охрана. Гарантия». Есть и медиа-активы – 9 канал в Днепропетровске, «Комсомольская правда в Украине», «Газета по-киевски», сайт «Олигарх», который также связывают с группой. В прессе неоднократно назывались суды, которые часто выносят выгодные «Привату» решения – Голосеевский райсуд г.Киева, Жовтневый и Кировский райсуды г. Днепропетровска, Комсомольский райсуд Херсонской области, Франковский райсуд г.Львова, хозсуд Днепропетровской области, апелляционный суд г.Киева и другие. Судя по истории с НЗФ, неплохие контакты у «Привата» с государственной исполнительной службой в Днепропетровской области, а также местной прокуратурой. Кроме того, недавно в подразделении появилась новая служба – по «выбиванию» задолженности по кредитам. Аналитики в интервью деловым изданиям посчитали этот факт серьезной заявкой на украинском рынке рейдерства.

Игроков сравнимых с «Приватом» по числу и масштабам проводимых операций в Украине нет, нет их, наверное, и в других странах СНГ. Конечно, все украинские олигархи не ангелы, но и Суркису и Григоришину далеко до «старшего брата». Кроме них существует и не мало игроков по мельче, но тон все же задают не они.

Дерибан «добычи»

Как уже говорилось, рейдерские атаки могут заканчиваться неудачей. Ну, а что же происходит на предприятиях, которые все-таки достаются рейдерам? У захватчиков есть несколько путей, несколько методов – как действовать с обретенным пакетом акций или контролем.

Первый – тут же перепродать третьему лицу. Этот вариант не слишком распространен, по крайней мере в Украине – с рейдерами связываться никто не хочет, а захваченная собственность имеет неприятный «душок». Ни одна серьезная компания на покупку такого предприятия не пойдет.

Второй вариант – рейдер управляет компанией сам. Тут необходимо учитывать, что рейдер – компания без принципов. То есть, если у него хватило наглости захватить чужую собственность, то никто и не ожидает от него полной уплаты налогов или долгов, а также эффективной социальной политики. Когда рейдер «садится» на финансовые потоки предприятия, первое, что происходит – вывод прибыли в оффшорные зоны и включение механизмов налоговой «оптимизации»: платежи предприятия в бюджет резко снижаются. Затем – предприятие начинает брать в большом количестве кредиты у «материнского» банка группы-рейдера, увеличивая таким образом кредиторскую задолженность. Параллельно с этим на предприятии замораживается рост заработной платы, постепенно ликвидируются социальные выплаты – режим экономии включается и в этой сфере.

Наконец, есть третий способ, который еще хуже. Предприятие ведь могло захватываться не с целью получения прибыли. Если рейдер действует по заказу конкурента, то он может быть заинтересован в закрытии предприятия или как минимум – в уменьшении поставок продукции на рынок. Кроме того, рейдера может интересовать имущество предприятия. В этом случае имущество выводится из уставного фонда в какую-нибудь фирму-однодневку, после чего продается.

Но даже в самом идеальном случае предприятия, подвергшиеся успешной рейдерской атаке, сталкиваются с серьезными проблемами в отношениях – с поставщиками, с потребителями. Слух о том, что на заводе – рейдеры, даже без СМИ распространяется очень быстро. Поскольку никто не хочет с ними связываться, начинаются перебои с поставками сырья, реализацией продукции, кредитованием, налоговыми службами. Что негативно отражается на финансовой стабильности предприятия.

«... там врагу заслон поставлен прочный»

Предотвратить захват – задача не из легких. Но если решать ее сообща, объединив усилия, то сделать это возможно. Для начала нужно понять одну вещь: рейдеры, что называется, «в плен не берут». То есть, негативные последствия рейдерской атаки ощутят на себе все – и мажоритарный акционер (обладатель крупного пакета акций), и миноритарный, и трудовой коллектив, и предприятие в целом. В отдельных случаях пострадать может и отрасль, и даже экономика страны.

В самом деле, рейдер идет на предприятие не затем, чтобы платить дивиденды миноритарным акционерам. Как уже говорилось, первые его мероприятия – это сокращение прибыли до нуля, вывод финпоказателей завода в убыток, затем – вывод активов. Поэтому, прежде всего, потери понесут акционеры предприятия, которые потеряют либо свои акции, либо надежду на выплату дивидендов.

Предприятие, разумеется, будет работать, но своей работой оно будет обогащать рейдерских посредников и рейдерские банки, которые будут с завидной исправностью получать процентные отчисления. Как правило, внакладе остается и трудовой коллектив. Понизить заработную плату рейдеру конечно не дадут, но заморозить ее повышение он сможет без труда. А социальные льготы будут действовать до первого заключения коллективного договора. Так говорит практика, причем практика отечественная, украинская.

Что же делать, как противостоять захватчикам? Как ни парадоксально, алгоритм действий состоит всего лишь из трех шагов. Первый – вовремя заметить подготовку рейдерской операции. Второй – сделать операцию достоянием гласности, сделать ее прозрачной. Чем больше людей – в бизнесе и во власти – узнают, что вы подверглись рейдерской атаке, тем больше проблем вы создадите рейдерам. Наконец, шаг третий – на фоне созданной вами информационной

«волны» настойчиво добиваться от властей каких-то действий в вашу защиту. Желательно – действий эффективных. Вот об этих трех шагах поговорим чуть подробнее.

Три шага до победы

Итак, вовремя заметить подготовку рейдерской операции. Как и по каким признакам?

Судебные иски отдельных миноритарных акционеров к предприятию – это уже первый повод присмотреться и заподозрить неладное. В Украине крайне мало миноритарных акционеров, которые отстаивают свои права в суде, и более того – делают это в одиночку. Если в суд направлен иск миноритарого акционера – это первый сигнал, свидетельствующий о начале рейдерской операции, и в большинстве случаев – существенная часть этой операции. Причем, суть иска может быть фантастической и глупой – рейдеры редко беспокоятся о достаточных юридических основаниях для иска.

Стоит обратить внимание и на то, что печатают СМИ. Если в масс-медиа начинают «полоскать» предприятие в духе советских статей об «американском империализме» – это также может быть началом рейдерской операции. Подобных статей, как правило, появляется две-три. Говорят они об одном и том же, но разными словами. Характерная черта: к вам никто не обращается за комментариями, в лучшем случае даются мнения какой-то «третьей стороны». В нашу эпоху «свободы слова» требования объективности в общем выполняются. Если журналист через них переступил – значит, это и не журналист, а вражеский «райтер»*. Могут быть и «заказные сюжеты» по телевидению.

Помните, что журналисты местных СМИ как правило не освещают темы производства и бизнеса в регионе. Исключение составляют

---

* **Райтер** (от англ. *writer* — писатель) — человек, занимающийся спрей-артом, граффити. Бомбер тоже райтер по определению.

Первым райтером в истории традиционно считается Taki 183. В основном он занимался теггиногом, то есть оставлял свой тег в местах где он бывал. Его тег можно было увидеть практически в любой части Нью-Йорка, чем он и прославился. **Тег** (англ. *tag*) — надпись псевдонима райтера. Требует особой проработки. Среди райтеров ценятся теги поставленные в труднодоступных, но видных местах. Вопреки тому, что транскрипция английского слова *tag* предполагает написание *тэг*, в русском языке уже закрепилось слово *тег*. Так что написание *тег* является единственно правильным.

Некоторые профессиональные райтеры зарабатывают деньги, расписывая различные клубы, магазины, стенды. Рисование граффити на зданиях и сооружених без разрешения владельцев этих объектов трактуется в уголовном праве многих стран как вандализм. В некоторых странах Европы, чтобы рисовать граффити, нужно получить лицензию.

Синонимом является слово граффитчик, но употребляется чаще людьми, не занятыми спрей-артом. Граффер, граффитист — нельзя считать синонимами слову *райтер* и вообще словами русского языка.

рекламные сюжеты. Когда же на местном телеканале или в газете выходит «разоблачительная» информация о каком-либо предприятии, то существует почти сто процентов вероятности, что она кем-то проплачена. И этот «кто-то» имеет отношение к рейдерской операции.

Активизация скупки акций – верный признак подготовки рейдерского налета. Как уже говорилось, рейдер заинтересован в скупке как можно большего количества акций. Он может предложить очень высокую цену, и будет постоянно беспокоить акционера своими предложениями, ведь он покупает не акции, он покупает возможность шантажа – если его проект удастся он либо захватит предприятие, либо продаст свой пакет измученному собственнику на порядок дороже, чем покупал. Иногда рейдеры получают доступ к базе данных акционеров и начинают «обработку» акционера на месте – звонят домой и даже приходят. Причем, цели скупки акций заявляются самые что ни на есть благородные.

Участившиеся проверки предприятия со стороны всевозможных органов тоже должны насторожить заинтересованные стороны. Чем массированнее такие проверки и чем более смехотворны поводы к ним – тем больше вероятность наличия спланированной рейдерской операции.

Наконец, появление митингующих у стен предприятия. В наше время «просто так» митингуют только пенсионеры под знаменами компартии. Молодых людей и людей среднего возраста заставить выйти на митинг может только один фактор – деньги. Решать реальные проблемы в случае их возникновения (затопление дома, отсутствие отопления и т.д.) граждане предпочитают посылкой «инициативной группы» в соответствующие инстанции. Митинг же у стен завода – мероприятие в ста процентах случаев оплаченное. А кто стоит за митингом и какие у него цели – разговор отдельный.

Итак, вовремя заметить подготовку рейдерской операции – уже полдела, уже залог победы. Пора переходить ко второму шагу – широкой огласке. На этом этапе вам понадобится два подготовительных мероприятия. Во-первых – нанять хороших юристов, во-вторых – нанять хороших пиарщиков. Важный момент: и те, и другие должны иметь опыт работы с рейдерами. Неважно с какой стороны они работали прежде, но все-таки лучше, если на стороне защиты собственности. Такой опыт позитивнее и кроме того – в нужный момент удержит ваших подрядчиков от грязной тактики борьбы. У тех же, кто работал на рейдера, вряд ли остались какие-то морально-этические «тормоза».

Юристов необходимо настроить на противодействие искам, к «выворачиванию наизнанку» исковых требований, пиарщиков – на создание информационного бума вокруг рейдерской атаки. Конечно, при этом вы должны быть максимально открытыми сами. Вы же

честный предприниматель, не так ли? И вам нечего скрывать от общественности. С рейдером история другая. Рейдер – хоть и замаскированный, но вор. Он боится огласки своих действий, предпочитает действовать либо совсем втихую, либо за «дымовой завесой» судебных решений, пропаганды в прессе или уличных митингов.

Открытость, выход на прессу, обращения в государственные органы помогают вытащить рейдера на свет, а «на свету» он ошибается, вынужден отказываться от каких-то действий, короче говоря – менее опасен. Кроме того, рейдерство в Украине – осуждается. В силу отечественной ментальности у нас больше чем, например, в России ценят частную собственность (помните поговорку по «хату с краю»), а потому покушения на нее воспринимают достаточно болезненно. Никто не хочет быть к таким покушениям причастным. Максимальная огласка действий рейдера может удержать судей от необдуманных шагов и вынесения заведомо незаконных решений.

Наконец, третий шаг – это обращение к власти. Если шире – поиск союзников. Власть заинтересована в сохранности собственности. Буржуазные государства – к коим мы себя причисляем – вообще стоят на этом. Рейдеры в структуру такого государства не вписываются, даже если эти рейдеры сидят в правительстве. И по закону, и, как говорится, «по понятиям», государство должно принять меры к вашей защите. Но всецело полагаться на державу все же нельзя: она неповоротлива, законодательство у нас противоречиво, а районных судов даже Президент слегка побаивается.

Поэтому расширяйте круг союзников. Первый круг – жертвы аналогичных захватов, второй – различные ассоциации и альянсы, банки и инвестиционные фонды, аналитики и аналитические центры. Все, кто может высказаться против рейдеров и поддержать вашу позицию – в союзники годятся. Самое главное – не забудьте о трудовом коллективе предприятия. Друзья познаются в беде, а кадровая политика – во время рейдерских атак. Не обеспечив тылы, то есть не заручившись поддержкой коллектива, на фронт борьбы с рейдером соваться нечего. Насколько удастся наладить сотрудничество в этом вопросе со своими сотрудниками – будь их 50 или же несколько тысяч – зависит от многих факторов. И зарплата среди них – далеко не самый главный.

Как видим, алгоритм достаточно простой. И пожалуй, главное здесь – ваш личный психологический баланс. Не стоит пугаться рейдеров, они побеждаемы. Но и не стоит беспечно пропускать мимо ушей предупреждения об атаке захватчиков. Рейдерство – как грипп: при первых же симптомах необходимо принять меры. Чтобы не запустить.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.34. Идеологи рейдерства в Украине – «лыцари♦-шевалье»

Известные и «прославленные» масоны, шевалье и кавалеры Ордена Святого Станислава (Ордена СС) – представители правительственной, парламентской и другой элиты Украины – по существу являются проводниками планов рейдеров международного масштаба по перехвату управления целым государством – наш общий позор. Это свидетельство «дурновкусия» и аморальности наших правителей, истоков и основы рейдерства во всем его многообразии. Поэтому автор счел необходимым рассказать об этом в настоящей главе, что поможет нашим гражданам во многом понять сущность происходящих процессов и своими действиями способствовать искоренению основы рейдерства – отстранению от власти сомнительных личностей путем соответствующего голосования на выборах.

Многие честолюбивые и глубоко аморальные правители, по нашей ошибке и недоразумению оказавшиеся на вершине власти, желают на своих гражданских костюмах носить побольше всяческих позолоченных «аксельбантов». На народ им наплевать. И хотя этот Орден, как считают многие, – обычный международный лохотрон, на который купились падкие на славу известные персоны, но сам факт говорит о многом. Им мало той известности, которую они уже имеют. Даже первая леди хочет быть не просто «владычицей морскою», но еще и «кавалерственной дамой». Вся эта орденоносная шантрапа и является, в первую очередь, проводниками и исполнителями известных рейдерских директив США, архитекторами зла, обеспечивающими реализацию их, даже не авантюрных, а преступных планов...

Раньше многие думали, что у нас во главе государства стоят серьезные люди. Оказывается, еще совсем недавно нами управляли «кавалеры» и «дамы», многие из которых и сейчас ошиваются при высших эшелонах власти. Именно они довели Украину до нынешнего ее состояния, они на протяжении многих лет грабили свой народ, покупали «хатынки» за рубежом и прятали там награбленные у народа деньги, они организовывали и возглавляли самое гнусное рейдерство. При этом им не нужно было разрабатывать сложные рейдерские схемы по захвату народной собственности, они просто поделили (украли) эту собственность и сейчас озабочены тем, чтобы у них никто не смог забрать награбленное: пытаются принять какие-то антирейдерские законы. Но неумолимо приближается то время, когда всей криминальной элите Украины придется отвечать перед замордованным народом за все ими содеянное. А наши потомки, читая современные книги, будут презирать и проклинать многих «известных» своими

♦ Лыцари – рыцари

грязными делами современников, как это делаем мы сегодня, вспоминая таких международных рейдеров-преступников как Гитлер и ему подобные. Их дети и внуки даже стесняются признаться в своем родстве с бывшими преступниками-родителями или прародителями.

Наблюдая за всей этой комедией мы должны смеяться – не с них, а с себя, ибо мы позволили им и продолжаем позволять позорить нас. А теперь о сути вопроса с Орденом и масонами.

Член масонской ложи: Один вольный каменщик легко может распознать другого по жестам, рукопожатию

МК. 10.08.2006.

Кажется, они повсюду. Пряча за лацканами пиджаков значки с изображением циркулей и мастерков, они сливаются с привычной московской толпой. И наверняка посмеиваются над обилием своих засекреченных символов на домах, деньгах и целых страницах отечественной истории. Великая ложа Англии, старейшее масонское общество, на днях объявила о днях открытых дверей. Великая ложа России тоже усиленно намекает на то, что все тайное наконец стало явным.

Но есть вещи, о которых масоны, 15 лет назад официально вернувшиеся в Россию, не расскажут никому и никогда.

В тот августовский день почему-то было холодно. Рабочие реставрационной мастерской сняли наземную часть памятника на могиле А.С.Пушкина и оторопели. Погребение оказалось "двухэтажным", и помимо солнца русской поэзии там находились совершенно посторонние черепа.

Даже когда масонов в нашей стране не было, они находили способ напомнить о себе. И тем августом 1953-го был как раз такой случай. Известно, что Александр Сергеевич имел к ордену вольных каменщиков (так еще называют масонов) самое прямое отношение. А страшноватый священный атрибут — череп — сопровождает масона всю жизнь. Когда брат-каменщик уходит в мир иной, "мертвую голову" кладут в могилу.

Сколько было таких масонских приветов в истории прошлого века? Ровно столько, чтобы не сомневаться: масоны – не миф.

Справка

Основная версия появления масонов связана с древним орденом тамплиеров, рыцарей, охранявших развалины храма царя Соломона. После того как вся верхушка ордена в 1307 году была уничтожена королем Филиппом Красивым, уцелевшие тамплиеры бежали в Англию, где их приютили вольные каменщики (отсюда и пошло второе название масонов). Масонская ложа — общество тайное. Хотя принято считать, что объединяются они только для того, "чтобы совместно следовать путями добродетели и нравственного поиска".

“Слышишь, видишь и молчишь” — девиз вольных каменщиков.

“Пусть я буду рассечен и язык мой вырван” — фраза из их клятвы.

С присущей мне легкомысленностью я начала поиски масонов в Интернете. А где, как не в диком скоплении самого разного народа, искать наследников тамплиеров?

“Забудьте, мы тайное общество, — таким был первый ответ каменщиков на предложение встретиться и поговорить. — Даже масон с масоном из разных стран будет общаться “по теме” только после обмена соответствующими паролями”.

Имена-пароли-явки. Звучит безнадежно. И где-то я это уже слышала.

Ну, конечно, никто не хочет, чтобы его рассекали.

Некстати вспомнилась автобиография Дж.Буша, в которой он упоминает о своем членстве в объединении с жутковатым названием “Череп и кости” — “обществе настолько секретном, что ничего больше я о нем сказать не могу”.

Опять черепа, и если даже Буш не может...

Состояние было близко к отчаянию, когда на горизонте появились масоны благожелательные.

Черный человек

В тот день Москву два раза накрывало грозой, а на пороге редакции появился черный человек.

Точнее, он был обычным, но с ног до головы в черном.

У него внимательные глаза профессионального переводчика и изображение циркуля с наугольником на зажигалке.

Визитер представился Зелотом. А еще членом Великой ложи России и князем царственной тайны. Несмотря на свои вековые лозунги о равенстве и братстве, масоны имеют четкую иерархию из 33 ступеней. Брат Зелот занимает 32-ю.

Он говорит о сотне братьев в Москве, двухстах в России и шести с половиной миллионах в мире. Большую часть современных масонов по традиции составляет интеллигенция от 20 и до 70, исторически страдающая хронической скукой. Путь Зелота, по его мнению, стандартен: прочитал про Пьера Безухова, следом ознакомился с десятком книг по истории вольных каменщиков. И зацепило.

— Потом год учился по обмену в Штатах. Общежитие, в котором я жил, располагалось в 10 минутах ходьбы от масонского храма, и однажды я просто позвонил в дверной звонок. Вернулся в Москву в 1993 году, уже будучи мастером-каменщиком, и целый год пытался найти масонов здесь. Связывался с США, они — с Францией, и только оттуда смогли выйти на русских масонов.

— Расскажите о масонских ритуалах.

— Это тайна. Но о сути, думаю, я могу сказать. Все сводится к библейской легенде о строительстве первого храма в Третьей книге царств. И масоны в церемониальных одеждах воспроизводят возведение храма Соломона. Мы всегда подчеркиваем, что наш ритуал — это не таинство. Это постановка, психодрама, обращенная к прошлому, и никакой магической силы она не несет.

Зелот говорит охотно и практически обо всем. Только не о мертвой голове и старинных кодах. По всему выходило, что современные масоны — это не более чем театрально-исторический кружок, а их собрания безобидны, как трансляция "Пионерской зорьки". Скука смертная.

Но чем больше он говорил, тем меньше верилось в масонскую откровенность.

Не зря, видно, имя Зелот в переводе с древнегреческого означает "ревнитель".

Код доллара

— Зелот, а почему масонской валютой считается доллар?

— Практически все подписанты Декларации независимости США были вольными каменщиками, поэтому символика и на большой печати, и на долларе во многом масонская, — поясняет Ревнитель. — Собственно нашего — только символ Бога — глаз в треугольнике (всевидящее око), образ пирамиды и Феникс. В первом варианте вместо орла был Феникс. Остальное — обычная англоориентированная геральдика. Слова "мировой" во фразе Novus ordo seclorum (новый порядок на все времена) нет. Американцы, видимо, верили, что новый — без монархии (масонский? — Авт.) — порядок у них, в Штатах, будет на века.

Почему-то Зелот забывает упомянуть про самое интересное — шифр нацвалюты США. Ведь человек, много лет занимающийся масонством, не может не знать про начинку доллара. Я тоже не стала рассказывать, как накануне битый час с линейкой и карандашом чертила на баксе линии.

С одной стороны, о коде доллара писали все мало-мальски известные исследователи оккультного символизма. С другой — их выводы на первый взгляд кажутся настолько фантастичными, что невольно хватаешься за карандаш.

Основная интрига закручивается вокруг, казалось бы, вполне обычных цитат на "зеленом" из Вергилия — Annuit coeptis (он благословляет наше предприятие) и Novus ordo seclorum (новый порядок на все времена), расположенных вверху и внизу пирамиды.

Фокус первый. Проводишь линию по границе треугольника со всевидящим оком внутри. Еще две линии проводишь так, чтобы дорисовать пирамиду до звезды Соломона.

Лучи этой гексаграммы укажут на определенные буквы в словах — M,A,S,O,N.

Второй фокус страшнее.

5 слов содержат возрастающее число букв: ordo — 4, novus — 5, annuit — 6, coeptis — 7 и seclorum — 8. Заметьте, что любое слово по часовой стрелке содержит на букву больше, чем предыдущее. Символисты называют такую схему шифром полного круга.

А если принять каждое слово за точку отсчета и соединить линиями, получится пятиконечная звезда (пентакль), правда, перевернутая. В оккультном мире пентакль — знак положительный, означающий человеческое тело (голова, руки, ноги). Перевернутая же пятиконечная звезда символизирует падшего ангела. Больше скажу, перевернутый пентакль в круге считается знаком нечистой силы. Дальше — смотришь на центр перевернутой звезды и... роняешь линейку. Пирамида состоит из 13 уровней кирпичиков. На центр знака падшего ангела приходится три ряда. И в этих трех рядах 6 кирпичей. Три шестерки — число зверя.

Слишком четкая система, чтобы быть совпадением.

По сравнению с такими геральдическими игрушками даже бесконечно повторяющаяся на баксе чертова дюжина (первых Штатов было именно столько, поэтому на купюре 13 линий флага, 13 стрел в лапе у орла, уровней пирамиды и 13 пентаклей, составляющих одну звезду Соломона) кажется милой и безобидной. Хотя это ж надо, чтоб их было именно 13!

Справка

Великая ложа России — суверенная регулярная часть структуры Всемирного ордена вольных каменщиков (франкмасонов) — одно из звеньев всемирной цепи братства вольных каменщиков, хранящее прямую посвятительную цепь от первых братьев Великой ложи Англии (1717 г.) и ранее. В братстве существуют три степени посвящения: ученик — подмастерье — мастер. Во главе ложи стоит великий мастер.

Ключи Соломона над Кремлем

Совпадений в масонской тематике столько, что даже самый трезвомыслящий человек крепко призадумался бы. Чего уж говорить о журналистах, натурах впечатлительных. Тема затягивала как воронка, а масонские символы просто преследовали. Даже звезды над Кремлем казались уже не звездами, а пентаклями... Кстати, интересно, почему большевики “спионерили” в свою госсимволику именно ключ царя Соломона (так называли пентакль рыцари-тамплиеры)? Понятно, что совсем без суеверий и прикрытых высшими силами тылов, наверное, было страшновато — пентакль считается одним из самых сильных оберегов. Но только ли это?

— Любопытный отрывок из опубликованной в газете “Заря Востока” речи Сталина (Тифлис, 10 июня 1926 г.): “Там, в России, под руководством Ленина, я стал одним из мастеров от революции... От звания ученика (Тифлис), через звание подмастерья (Баку), к званию одного из мастеров нашей революции (Ленинград) — вот какова, товарищи, школа моего революционного ученичества. Такова, товарищи, подлинная картина того, чем я был и чем я стал, если говорить без преувеличения, по совести. (Аплодисменты, переходящие в бурную овацию.)” Зелот, неужели?..

— Мне знаком этот действительно занимательный документ. Хотя, думаю, Сталин мог так сказать и в производственном смысле, где сходная терминология. Может быть, разгадка и в том, что рука большевиков еще не была набита в области партийного устройства, символов, и поэтому многое позаимствовали у существовавших долгое время на территории России масонов.

Ах, если б связь вольных каменщиков с отцами революции ограничивалась ключами царя Соломона на буденовках и погонах! Уважаемый автор Нина Берберова в своей книге “Люди и ложи” напрямую пишет о том, что именно клятва русских масонов Великого Востока (в частности Керенского) ложе “Великий Восток Франции” — ни при каких обстоятельствах не бросать союзников — окончательно потопила страну в войне. Не будь этой братской связи, возможно, империя устояла бы, да и большевистские ученики—подмастерья—мастера не пришли бы к власти.

— В предреволюционный период здесь имели свои ложи 5—6 масонских юрисдикций, — рассуждает Зелот. — Были как правильные ложи, так и политические. Последние часто вообще не соблюдали никаких масонских традиций, в ложи люди попадали, только написав заявление. “Великий Восток народов России” никем так и не был признан. Масонское общение всего мира с “Великим Востоком Франции” было разорвано аж в 1877 году, когда ложа провозгласила, что будет допускать в свои ряды атеистов и активно участвовать в политике. Кстати, до сих пор члены этой ложи не имеют права вхождения в наши ложи. В смутное время роль масонов тоже была очень смутной. Это было множество раздробленных мелких группочек, постоянно конфликтующих между собой, из-за чего и потеряли державу.

Вольные каменщики вернулись в Россию, когда империя рухнула во второй раз (по сути СССР был империей). И их смутная роль в не менее смутное время повторилась.

Списки известных отечественных вольных каменщиков (а они включают всю политэлиту горбачевской, ельцинской эпох) в конце 90-х обнародовал писатель Олег Платонов. Но сами масоны называют их

фальшивкой. Впрочем, кажется, реальные властители судеб мира — сверхчеловеки — не внесены ни в какие списки.

Время Гарри Поттеров

Это сейчас, когда обращаешься к политику за комментарием, он бежит от слова "масон" как черт от ладана. Раньше было проще.

Например, в 1991 году в Москве появился журнал с занятным названием "Магистериум". Здесь надо пояснить, что Филипп Красивый в свое время перебил тамплиеров не за здорово живешь, а объявив их алхимиками. Считалось, что рыцари Соломонова храма ближе всего подошли к созданию чудесного вещества, позволяющего превращать неблагородные металлы в золото и серебро или, как их тогда называли, магистериумы. Кому ударило в голову назвать так московскую периодику, достоверно неизвестно. Зато в издателях значился экс-министр иностранных дел СССР Э. Ш.

Журнал был англоязычным, прожил недолго, поэтому не успел как следует встряхнуть обывателя. Как вы помните, в 90-е годы "общественность" истошно скупала масонскую валюту, а не читала глянцевые журналы.

Вскоре появилась новая затея — рыцари. Уж этого-то народ не пропустил. С поверхности парадного фото улыбаются двое — Борис Ельцин и целительница Джуна. Наш президент в мантии и с мальтийским крестом на груди. На самом деле в своем странном наряде он больше похож на Гарри Поттера, но в новостях написали "рыцарь".

Знал бы Борис Николаевич, что этой фотографией он с ходу впишет себя в историю мирового масонства! Дело в том, что в своем "мальтийском рыцарстве" Ельцин был не одинок, очень скоро таковыми стали Примаков, Бородин, Руцкой, Березовский. И только мы свыклись с наличием нового "партийного звания", как магистр официального Мальтийского ордена фра Эндрю Берти заявил, что рыцарский статус россиянам вообще... не присуждался. Под мрачное хихиканье общественность решила, что наша верхушка пала жертвами обмана. Однако не так все просто.

По мнению дипломата и историка О.Соловьева, мальтийские кресты Ельцина и проч. вовсе не липа. И они действительно рыцари, только не официального ордена, а тамплиерской организации США.

Кто бы мог подумать, что у нас столько поклонников тамплиеров?..

— Зелот, не понимаю, почему начинающего рыцаря Ельцина сразу записали в масоны? Между Мальтой и вольными каменщиками есть какая-то связь?

— В масонстве действительно есть "мальтийские" степени, но они подчеркнуто игровые, "по мотивам Мальтийского ордена". У нас вообще галопом по Европам проходится история всех основных

европейских рыцарских орденов. Естественно, ни те “мальтийцы” к нашим не вхожи, ни наши — к ним.

На этом “мальтийские совпадения” вовсе не заканчиваются. Например, наша дружба с Америкой началась с исторической встречи Горбачева и Буша в декабре 1989 года. “Конструктивный диалог” произошел, как все помнят, на Мальте. Вроде бы дурацкое совпадение, но в истории отечественного масонства именно такие совпадения выстраиваются в систему как... тайные буковки на однодолларовой банкноте.

— В нью-йоркской газете “Новое русское слово” (от 4 декабря 1989 года), на которую любят ссылаться исследователи, говорится о принадлежности к ордену вольных каменщиков Михаила Горбачева. Также в статье приведены фотографии Буша и Горбачева, якобы проделывающих руками типичные масонские знаки. Зелот, вам знаком Михаил Сергеевич как масон?

— Горбачев мне как масон не знаком. Более того, я давно вхожу в администрацию Великой ложи России и обязательно бы знал, если у нас был кто-то подобного масштаба. Кстати, Ельцина и Чубайса тоже не было. Тема о масонских жестах вообще богата. Фактически любой неординарный жест руками или ногами со стороны можно оценить как масонский. Один из французских премьеров был знаменит богатой жестикуляцией и эмоциональными выступлениями в парламенте. Газеты взрывались материалами о том, что премьер-масон знаками организует регламент и работу парламентариев. Хотя сермяжная правда в том, что один вольный каменщик легко может распознать другого по жестам, рукопожатию, например, есть. Тайная система жестов действительно существует.

Теперь я поняла, что не так в Зелоте. Вся информация скользка и обтекаема: есть масоны одни и есть совсем другие, мальтийцы и не имеющие никакого к ним отношения граждане, но тоже называющиеся мальтийцами, масонским можно считать любой жест.

Проигранная партия

Сколько ни ходи по масонским дорожкам, рано или поздно упрешься в Америку и тему мирового заговора. Что неудивительно, ведь масонами были Вашингтон, Джефферсон, Франклин, Трумен, Гувер, оба Рузвельта... Неподалеку держались Киссинджер, Бжезинский. В Штатах “архитектурные работы” давно срослись с культурой и образом жизни.

Но самое интересное, конечно, — был ли заговор?

Ведь по сей день половина россиян, согласно данным Аналитического центра Юрия Левады, верит в существование злокозненных международных планов относительно России. Списать все на массовую паранойю проще всего. Но есть вещи, которые трудно отрицать.

До развала СССР мир был двуполярным. Мы пугали всех мировой революцией. Нас — масонским заговором. После падения Союза экс-помощник главы Белого дома по национальной безопасности и идеолог “Трехсторонней комиссии” Збигнев Бжезинский написал в своей книге “Великая шахматная доска”: “Поражение и развал Советского Союза стали финальным аккордом в быстром вознесении на пьедестал державы западного полушария — Соединенных Штатов — в качестве первой подлинно глобальной державы”.

И это было правдой. В результате неких событий, которые в январе 1994 года президент Ельцин на совместной пресс-конференции с президентом Клинтоном неожиданно назвал российско-американской революцией, мы проиграли шахматную партию вчистую.

Одно победное шествие масонской валюты, сопровождавшееся крайним обнищанием российского населения, так просто не забудешь.

“Никакой общественной и политической деятельности ложа “Гамаюн” (Воронежское объединение вольных каменщиков. — Авт.) никогда не вела и, соответственно, не получала никаких указаний по этому поводу от вышестоящих масонских организаций (равно как и никогда никем не финансировалась). Более того, ложа не вела даже благотворительной деятельности (что, собственно, является основным занятием масонских организаций во всем мире) по той банальной причине, что большинство ее членов были довольно бедны. В мое время все сводилось к разговорам и надеждам на будущее”, — пишет бывший офицер “Гамаюна” Леонид Диденко.

На самом деле представить себе мистически настроенного интеллигента фигурантом вселенского заговора довольно сложно. Такой может пригодиться разве что внешней разведке.

— Зелот, а политики, экономисты, те, кто может реально управлять жизнью нашей страны, в Великой ложе присутствуют?

— Бывшие есть. Но на тот момент, когда они были действующими, они не являлись масонами. Кстати, обсуждение политики в стенах ложи находится под строжайшем запретом. Санкции жесткие. Первый тост (согласно ритуалу и от души) мы поднимаем за Россию, второй — за законную власть нашего государства.

Наверное, Зелот прав: есть одни масоны и есть совсем другие. Первые честно ходят с канделябрами и общаются с мертвой головой. Вторые, не внесенные ни в какие списки, делят мир. От вольных каменщиков в них осталась разве что въевшаяся в кожу традиция. Но и это уже много.

Накрывала ли масонская (можете назвать ее глобалистской, космополитичной, проамериканской) пирамида нашу страну?

Слова “Россия будет раздроблена и под опекой” приписывают Збигневу Бжезинскому (тому самому помощнику глав Американских президентов, по слухам, близкому к масонским кругам).

В итоге империя раздроблена. Под чьей опекой оказалась, к примеру, Украина, лучше спросить у Бжезинских-младших — они большие специалисты в деле американо-украинских отношений.

Про опекунов Грузии может, наверное, рассказать главный алхимик 90-х Эдуард Шеварднадзе.

О финансировании Чечни наверняка много знает рыцарь и большой друг тамплиеров Березовский.

И так далее, почти до бесконечности.

Впрочем, кажется, в шаге от однополярного мира Россия затормозила. Бакс падает. Поговаривают, именно в пику масонской валюте на последнем образце рублевых купюр сплошь православные церкви. США сейчас больше занимает архитектура демократии Ирака.

Этот взгляд на события является версией, не претендующей на звание единственно верной.

Анализ символов доллара считать забавным геральдическим исследованием.

Об ордене Святого Станислава

Орден Святого Станислава – это рыцарский Орден с почти 250-летней историей. Им награждали выдающихся деятелей прошлого. Его командорами были короли и императоры. Сегодня орден Святого Станислава – международная награда. В Великобритании награжденные им обладают правом на рыцарский титул. В Польше награждения проходят под сводами исторического краковского замка. В Киеве – в церкви, построенной на месте, где 1000 лет назад произошло крещение Руси.

В США ордена вручают в военных академиях – с парадом курсантов и пушечными залпами... А в России Содружество кавалеров расположено в одном из зданий Московского Кремля.

Национальное объединение возглавляет капитул – заведующий орденскими делами. В России Независимая организация кавалеров ордена Святого Станислава зарегистрирована 27 января 1999 года. Главой Российского Капитула ордена Святого Станислава является многократный лауреат Государственных премий, кавалер высших российских орденов, академик Владимир Иосифович Ресин.

Орден Святого Станислава – одна из немногих самых престижных международных наград, имеющая высокий статус и пользующаяся большим уважением во всем мире. Со времени возрождения организации в 80-х годах прошлого века ее отличия различных степеней получили свыше 2500 граждан разных стран, среди которых –

президенты, главы правительств, военачальники, деятели культуры, ученые, медики, представители финансовой и деловой элиты, общественные деятели. В числе кавалеров ордена – многие известные люди нашего времени: Папа Римский Иоанн-Павел II, экс-президент Польши Л. Валенса, Николай Константинович Рерих, Президент Российской академии архитектуры и строительных наук Александр Петрович Кудрявцев.

Современный орден Святого Станислава имеет 5 степеней. При награждении **Высшей степенью** вручаются: лента через плечо, звезда ордена, крест с короною на шею.

Вторая степень – звезда ордена и крест с короною на шею.

Третья (командорская) – крест с короною на шею.

Четвертая (офицерская) – крест (без короны) на шею.

Младшая (кавалерская или рыцарская) – крест на грудь на пятиконечной колодке.

Впервые награждаемый получает, как правило, награду самой младшей – «рыцарской» степени. В отдельных случаях, когда претендент имеет ранее врученные высокие награды, кандидату может быть вручена «командорская» степень.

Наивысшая награда – Большой Крест, может быть вручена только кавалеру. Звезды ордена выполнены из золота и серебра. Крест всех степеней при награждении дается в ординарном исполнении (позолоченный). Кавалеры любого ранга вольны приобретать кресты в эксклюзивном исполнении – произведения ювелирного искусства из золота, с эмалями и финифтью.

Фонд «Дети Мира» – благотворительный Фонд Международной наградной организации «Орден Святого Станислава»

Согласно Договору, заключенному между МБФ «Дети Мира» и Капитулом ордена Святого Станислава, Международный благотворительный Фонд получил право «рекомендовать достойных» для награждения орденами Святого Станислава.

«Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона» так описывает устав такого популярного в истеблишменте знака отличия: «Станислава Святого орден, бывш. польский, учрежден 1765 г. королем Станиславом Понятовским. С 1831 г. сопричислен к российским императорским орденам: в порядке пожалования считается младшим. Три степени. Члены Российского Императорского Дома являются наследственными кавалерами этого ордена и получают знаки первой степени, вместе с орденом Св. Андрея Первозванного: Великие Князья – при Св. Крещении, а Князья Императорской Крови – по достижении династического совершеннолетия. Девиз: «Praemiando incitat» – «Награждая, поощряет».

Масонский заговор и детские игры в дворянство

Книга, изданная представительством Ордена в Украине, освещала посвящение в рыцари около 300 представителей правительственной, парламентской и другой, в том числе и преступной, элиты Украины.

Масоны в вышем руководстве Украины

Несколько лет назад на Украине разразился скандал, связанный с поисками масонов в высшем руководстве, свергнутом впоследствии "оранжевой революцией". Член фракции Блока Юлии Тимошенко Левко Лукьяненко обратился к председателю Верховной Рады Владимиру Литвину с просьбой проинформировать парламент о том, кто из народных депутатов принадлежит к масонским организациям. "Во главе украинского государства стоят люди, которые руководствуются не украинской национальной идеей, а принципами масонства", – подчеркнул Лукьяненко, выступая в парламенте Украины.

Депутат заявил, что "к масонству принадлежат", в частности, глава Государственной налоговой администрации Юрий Кравченко, первый вице-премьер Николай Азаров, бывший президент Украины Леонид Кравчук, супруга президента Людмила Кучма, министр обороны Владимир Шкидченко, глава СБУ Владимир Радченко, генеральный прокурор Святослав Пискун и многие другие.

"Если Украиной будут руководить не патриоты Украины, которые руководствуются украинской национальной идеей, а люди, которые руководствуются совсем другими уставами, которые подчиняются не воле украинской нации и не Верховной Раде, а кому-то другому, то понятно, что Украина будет разваливаться, а не строиться", – подчеркнул Левко Лукьяненко.

Лидер СПУ, а затем – спикер Верховной Рады Александр Мороз также тогда сообщил, что фракции Соцпартии, Компартии и Блока Юлии Тимошенко готовили политическое заявление о том, что около 300 высших руководителей государства входят в масонскую ложу – "Орден Святого Станислава". "Мы располагаем информацией о членстве в этом Ордене должностных лиц, начиная от руководителя СБУ, министра обороны и генерального прокурора", – заявил Мороз.

Мороз также продемонстрировал журналистам книгу, на страницах которой размещены фотографии с изображением посвящения некоторых представителей органов власти на Украине в рыцари Ордена.

До этого в оппозиционной прессе уже появлялась информация о прошедшем в Киеве в сентябре 2001 года Втором международном осеннем бале кавалеров ордена Святого Станислава, существовании "Великого приората Ордена" на Украине, который возглавляет Великий приор, некто шевалье Павел Вьялов.

Просмотрев книгу, глава СПУ поделился впечатлением от прочитанного с журналистами, пересказав собственную версию, относительно деятельности Великого Приората Ордена в Украине.

Глава СПУ заявил, что считает Орден Святого Станислава масонской ложей и потребовал от государственных служащих, входящих в организацию, сложения полномочий.

При этом, глава СПУ уточнил, что руководящий орган Ордена Святого Станислава находится за рубежом.

Он продемонстрировал книгу, на страницах которой были помещены фотографии с изображением посвящения некоторых народных депутатов в члены Ордена. (...)

Один из депутатов поддержал коллегу и обратился к спикеру парламента с просьбой официально проинформировать о том, кто из народных депутатов является членом масонских организаций.

«Масонский скандал» в Украине начала с удовольствием смаковать зарубежная пресса.

Но тут, в защиту Ордена выступил лидер фракции СДПУ(о), бывший президент (по терминологии Ордена, *шевалье К*).

Он заявил, что стал членом Ордена Святого Станислава ещё в 1999 году, и масонской ложей там и не пахнет:

«Какое масонство? Это – блеф и ложь», – заявил первый Президент, назвав Орден Святого Станислава положительной организацией, традиции которой были заложены её основателями в XVIII веке и поддерживаются современными кавалерами.

Кроме того, бывший просветил журналистов о целях современного дворянства.

Как бы там ни было, но маятник был запущен, и неизвестный широкой общественности лидер Либеральной партии Украины (объединённой) П. В., на некоторое время, привлёк к себе внимание, соответствующее его высокому статусу Великого Приора Ордена Святого Станислава в Украине.

Так, изданная небольшим тиражом, книга позволила новоявленным дворянам донести информацию о своей деятельности в широкие массы.

Международный Орден Святого Станислава является благотворительной организацией и не имеет никакого отношения к масонству, заявил руководитель великого приората Ордена в Украине.

Орден занимается награждением выдающихся людей за заслуги перед своим народом и человечеством, а также сохранением и возрождением рыцарского духа, подчеркнул он на пресс-конференции.

При этом руководитель добавил, что рыцарский орден Святого Станислава действует уже в течение 20 лет как международная светская организация, и на сегодняшний день имеет свои структуры в 36 странах мира.

По его словам, в Украине в 1999 году Министерство юстиции зарегистрировало великий приорат ордена. За 2 года благодаря деятельности приората были проведены благотворительные акции, в частности, по обеспечению домов-интернатов одеждой, обувью и игрушками, а также подарками к Новому году на общую сумму около 2 млн. грн.

На сегодняшний день кавалерами Ордена Святого Станислава в Украине являются 280 украинцев, из которых 101 – представители силовых ведомств, остальные представляют бизнес, спорт, культуру, науку. Ежеквартально орден вручается приблизительно 17 новым кавалерам, и церемонии вручения проходят в Андреевской церкви открыто.

Руководитель ордена также отметил, что Великий Приорат Ордена Святого Станислава в Украине поддерживает тесные связи с приоратами в других странах. В частности, ежегодно в Украине во вторую субботу сентября проводятся международные балы, на которые приезжают делегации из 20-25 стран. Во время этих балов обсуждаются совместные проекты.

Таким образом, подчеркнул руководитель ордена, Великий Приорат Ордена Святого Станислава занимается международной дипломатией, улучшая международный имидж Украины.

Он заявил, что Великий Приорат ордена в Украине не намерен подавать судебный иск против лидеров четырех оппозиционных сил, которые обвинили орден в причастности к масонству. «Нельзя подавать суд на людей за их безграмотность», – подчеркнул он. По его словам,

кавалерами Ордена Святого Станислава в мире являются, в частности, экс-президент Польши, Папа Римский и многие другие.

Орден Святого Станислава Украины

(«Сегодня», 20 февраля 2003 г. Извлечения)

«Лучше чем я, об этом никто не расскажет, говорит О. К. Ныне – король Украины-Руси Орест I, Митрополит Карпатский Роман. По словам короля, именно он является «законным приором» Ордена, поэтому, пришёл публично защитить «свою честь» и «обличить всех псевдодворян»...

Как же появился в Украине Орден Святого Станислава?

Первую награду Ордена я получил ещё в апреле 1998 года в Кракове, из рук Юлиуша Сокольницкого (Юлиуш Новина-Сокольницкий – Великий Магистр Ордена СС, «отец» его новейшей истории – *Эдуард* Ходос.). (...)

Когда я стал руководителем украинского «филиала» Ордена, начал награждать наших политиков. (...)

– Как же так получилось, что нынешний приор Ордена в Украине — П. В.?

– Через несколько месяцев, после того, как я стал приором, Сокольницкий пригласил меня к себе в Лондон в гости. В то же время, господин П.В. нашёл меня через одного полковника. И присягнул мне на верность...

– В 1998 году?

– Да. П.В. встретился со мной и, казалось, был заинтересован в этой работе. Он ходил за мной. Даже, в какой-то степени, помогал. И когда меня пригласили в Лондон, сказал: «Давай, я с тобой поеду. Все оплачу, сделаю визу».

Я согласился. (...) Но, в последний день перед вылетом, П.В. отдал мне загранпаспорт и сказал, что не смог сделать визу. И уехал сам. Представился Сокольницкому, как граф от короля Ореста 1, сказал, что я заболел.

Когда он вернулся, то я ему сказал: «Что же ты делаешь, П., это же – по-свински!» Он мне ответил, мол, молчи, если будешь выступать, то тебя могут вообще того. Мне, конечно, стало очень обидно...

Со временем П.В. зарегистрировал Орден на своё имя. Тогда он мне лично хвастал: «Орест, вы думаете на триста лет вперёд, а мне деньги сейчас нужны...» Могу подтвердить факт этого разговора на Библии!..

Что я мог сделать? Я священник и знаю, что краденое не принесёт пользы. Я просто ждал. И долго ждать не пришлось. П.В. на польский орден поставил украинский трезуб. Это – нонсенс! Это всё равно, что на орден Богдана Хмельницкого прицепить польского орла.

Поляки мне тогда говорили: «Орест, давай на него в суд подадим». Поляки собрали документы на Юлиуша Сокольницкого и доказали, что он не является ни князем, ни графом, что он является самозванцем.

Он только принес вред Польше, так как, в 1980-х годах, по некоторым данным, работал на контрразведку Англии, где находилась его штаб-квартира.

– Насколько я понял, «наш» Орден не имеет ничего общего с польским?

– Если польский орден – законно польский, то наш орден — деформированная фальшивка. (...)

– Какая практическая польза от этого Ордена?

– Польза только для П.В.... Не стоит забывать, что в прошлом Ордена захватывали власть. Орден – это партия. Раньше ведь партий не было. (...) Но сейчас Ордена превращаются в предметы бизнеса. Там хорошо деньги «отмывать». Например, собирают по всему миру «гуманитарку», раскидали по магазинам, а деньги себе. (...)

– Если не секрет, сколько стоит орден Святого Станислава?

– Себестоимость ордена – 200 долларов США. Это для того, чтобы заказать его в Варшаве. Мне известно, что Сокольницкий, за вступление в Орден, брал $5000.

– Чтобы стать «шевалье», нужно ещё и заплатить?

– Да. (...) Кроме того, ежемесячный взнос составляет 75 фунтов стерлингов.

– А когда кто-то вступает в Орден, он заполняет соответствующую анкету?

– Обязательно. Указываются номера телефонов, подпись, кто такие мать-отец...

– Вы хотите сказать, что, на сегодняшний день, у П. В. имеется достаточно обширное личное досье каждого из его «шевалье»?

– Конечно. Хорошо, если эта картотека только у П.В. Если она у Сокольницкого, тогда хуже... Я посоветовал бы СБУ изъять эти досье. (...)

На самом деле, как оказалось, все намного проще. Возможны нюансы, но процедура всеукраинского лохотрона приблизительно такова. Регистрируется благотворительная организация (название теперь неважно – «Золотая фортуна», «Орден Святого Станислава», «Фонд экономического и юридического сотрудничества», и тому подобное). Родители-учредители, они в этой ситуации выполняют роль «разводящих», пишут письма авторитетным в различных отраслях людям – депутатам парламента, госслужащим высокого ранга, академикам, руководителям СМИ.

Образец типичного письма к высокопоставленным лохам:

«Уважаемый Н.! Авторитетная комиссия признала Вас человеком года (десятилетия, столетия, тысячелетия etc.). Приглашаем Вас на

церемонию, где вы получите награду «Золотая медаль» (варианты: «Серебряный знак отличия», «Бронзовая стела», «Хрустальный рог достатка», «Орден Святого Георгия» всех возможных степеней, «медаль им. Грушевского», «Всеукраинский знак качества», титул «Товаропроизводитель Независимой Украины» и т.п.).

Для проведения церемонии в Национальном дворце «Украина» (диско-клубе «Бинго», Доме культуры «Звезда» Глобинского района Полтавской области – на выбор) просим перечислить спонсорские деньги на счет № ... МФО...».

Конечно, как в каждой афере, здесь есть определенные правила. Кому-то из на самом деле уважаемых и авторитетных людей отводят роль «наживки» или «подсадной утки». Например, любимец президентской семьи Д. А. в качестве «свадебных генералов» использует славных академиков Патона и Шалимова, первого президента Кравчука, митрополита УПЦ Московского патриархата Владимира (Сабодана). Ясная вещь, что они денег за бесценные игрушки не платят. Но под их «омофором» ловкие дельцы «втюхивают» сотням бизнесменов подобные дешевые награды. Но уже за деньги. Прейскуранты публиковали в свое время в прессе.

Здесь вопрос не в цене т.н. «наград», а в вопросе вкуса. Как-то пресс-секретарь одного из губернаторов, составив для публикации в газете объективку на шефа, вписал в нее рядом с государственными наградами, орденами и медалями СССР и Украины, несколько побрякушек от Д.А. И главу областной государственной администрации такое соседство отнюдь не возмутило. Наоборот! Теперь «хрустальные слоны» фигурируют в абсолютно канонических биографиях высших сего государства, которые печатают в сборниках наподобие «Хто є хто».

Именно в плоскости «дурновкусия» и аморальности нужно искать ответ, почему это вся украинская «элита» вдруг записалась в «Орден Святого Станислава». Но ведь этот международный лохотрон крутится не только в наших палестинах.

Люди любят украшения. Это прекрасно понимают ювелиры, ежегодно выбрасывая на рынок новые и новые колечки, сережки и ожерелья. В армии, милиции, службе безопасности, суде, налоговой службе, на железнодорожном транспорте существуют формы, знаки отличия и другие причандалы. Кто не знает, как радуются господа-офицеры очередному званию, обмывают «звездочки», выставляют магарыч коллегам...

Как оказалось, украинские политики на своих гражданских костюмах также хотят носить побольше всяческих позолоченных «аксельбантов». Есть спрос, соответственно существует и предложение. Хочет, например, первая леди быть не просто «владычицей морскою», но еще и «кавалерственной дамой», вот и находится, например, «Большой Приор Ордена Святого Станислава в Украине», в миру –

лидер карликовой Либеральной партии Украины (обновленной) П. В. Именно он и осуществляет запись в кавалеры и шевалье от имени Его Высокопревосходительства Князя VIII Великого Магистра Ордена Св. Станислава графа Юлиуша Новины-Сокольницкого.

«Кавалеры» и «дамы», прочие «шевалье» и «приоры» глубоко имели весь этот народ, всех украинцев. Поэтому не следует называть этих «панів» и «підпанків» воспитанными масонами. Это всего лишь, потерявшие здравый разум, бессовестные люди».

Отречение шевалье

(«Советская Россия», 27 февраля 2003 г. В сокращении)

«(...) 19 февраля, на закрытом заседании Верховной Рады, председатель Службы безопасности Украины генерал армии В. Р. искренне раскаялся перед парламентариями, что вступил в этот сомнительный орден.

Действительно, учитывая функции, возложенные на СБУ, посвящение главы секретного ведомства в ранг шевалье Ордена «SS», — дикость несусветная. Говоря иначе, Его Высокопревосходительство шевалье В. Р. просто-напросто опростоволосился (как, впрочем, и вся возглавляемая им служба).

Возможно, именно поэтому, до сих пор щеголяют в ранге шевалье Ордена «SS» заместитель председателя Службы безопасности Украины, начальник Главного управления по борьбе с коррупцией и организованной преступностью генерал-лейтенант Ю. В., первый заместитель председателя СБУ генерал-полковник Ю. З., первый заместитель председателя СБУ генерал-полковник П. Ш., заместитель председателя СБУ генерал-лейтенант юстиции В. П., а также, генералы СБУ ... и полковники ....

Обычно. в подобных скандальных случаях. руководители такого ранга немедленно подают в отставку, либо, чтобы не допустить бесчестия, пускают себе пулю в лоб. Впрочем, последнее – излишне...

И всё же, беспристрастно оценивая искреннее раскаяние шефа СБУ В. Р., мы должны признать, что генерал проявил похвальное мужество и державное мышление.

Можно сказать, он совершил честный поступок, даже подвиг. И его немного по-человечески жаль... А остальные?»

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.35. Видимость борьбы с рейдерством на Украине

(По материалам СМИ: УНИАН*, «Украинская правда», «Коммерсант-Украина», Українські новини, Деловая неделя и др. за 2007 г.)*

Кабмин собрался бороться с рейдерством

Кабинет Министров создал межведомственную комиссию по вопросам противодействия противоправному поглощению и захвату предприятий. Постановление №257 от 21 февраля 2007 года размещено на официальной интернет-странице Кабинета Министров.

Согласно документу, комиссия является совещательным органом, который постоянно действует при Кабинете Министров Украины. Целью образования комиссии является обеспечение взаимодействия органов государственной власти в сфере противодействия противоправному поглощению и захвату предприятий, разработка предложений по совершенствованию законодательства, регулирующего корпоративные правоотношения.

Основными задачами комиссии будет сбор и мониторинг информации о методах поглощения и захвата предприятий, обеспечение взаимодействия органов государственной власти, в частности правоохранительных органов и органов государственной исполнительной службы, по вопросам усиления противодействия противоправному поглощению и захвату предприятий, проведение оперативного обмена информацией между органами государственной власти и общественными организациями, а также наработка комплекса мер по противодействию противоправным поглощениям и захватам предприятий, а также усовершенствование механизма регулирования в сфере реализации корпоративных прав участников хозобществ и инвесторов.

Комиссию возглавит первый вице-премьер-министр Украины, министр финансов. В ее состав также войдут глава Госкомиссии по ценным бумагам и фондовому рынку, глава Фонда госимущества, заместители Генерального прокурора.

Кабмин усилит ответственность чиновников за причастность к рейдерству

Кабинет министров Украины намерен усилить ответственность судей и чиновников за причастность к рейдерству.

Об этом заявил первый вице-премьер-министр, министр финансов Николай Азаров, открывая первое заседание Комиссии по противодействию рейдерству.

«Чтобы каждый судья, который принимает незаконное решение, знал, что по результатам работы комиссии его персональное дело обязательно будет рассмотрено Высшим советом юстиции, а затем Верховной Радой и наша антикризисная коалиция примет решение по статусу такого судьи», – сказал он.

Азаров также подчеркнул, что будет усилена ответственность чиновников за причастность к рейдерству, а также ответственность организаторов рейдерских захватов. «Собственность будет надежно защищена», – сказал он.

Как сообщалось, 14 февраля Кабинет министров создал межведомственную комиссию по вопросам противодействию незаконному поглощению и захвату предприятий.

Комиссия создана, как совещательный орган, постоянно действующий при Кабмине. Ее задачей является разработка предложений по усовершенствованию законодательства, мониторинг информации о методах поглощения и обеспечение взаимодействия правоохранительных органов.

13 февраля Президент Виктор Ющенко поручил Кабинету министров ввести уголовную ответственность за рейдерство.

Генпрокуратура требует от СБУ и МВД активней бороться против рейдерства

Генеральная прокуратура Украины требует от руководства Службы безопасности и Министерства внутренних дел Украины активизировать деятельность спецподразделений правоохранительных органов по нейтрализации рейдерства. Об этом сообщили в пресс-службе Генеральной прокуратуры.

Как отмечается в сообщении, на сегодня Генпрокуратура контролирует ход расследования 11 уголовных дел по противодействию рейдерству, а именно незаконному захвату недвижимости, земельных участков и других привлекательных в коммерческом отношении объектов.

В частности, контролируется ход расследования уголовного дела, возбужденного по факту захвата организованной преступной группой в составе одиннадцати человек ОАО «Кременчугский сталелитейный завод». Так, после отмены Октябрьским районным судом г. Полтавы постановления следователя о возбуждении уголовного дела по этому факту, Генеральной прокуратурой Украины на решение суда была внесена апелляция, которая удовлетворена, незаконное решение суда отменено.

Также осуществляется контроль за поддержкой государственного обвинения по двум делам, направленным в суд в Житомирской и Ивано-Франковской областей.

Генеральной прокуратурой Украины направлены руководству СБУ и МВД Украины письма с требованием активизировать еятельность спецподразделений правоохранительных органов по нейтрализации рейдерства. Установлены сроки выполнения поручения, сообщает УНИАН.

Рейдерство будет уголовно наказуемым

В ближайшее время будет установлена уголовная ответственность за рейдерство.

Как передает УНИАН, об этом Президент Виктор Ющенко сообщил сегодня на встрече с инвесторами.

«В ближайшее время мы планируем ввести уголовную ответственность за рейдерство. И работа над необходимым законопроектом завершается», – сказал Ющенко. Кроме того, называя основные шаги для создания в Украине привлекательного бизнес-климата, Ющенко назвал необходимость урегулирования вопросов, связанных с существованием института права собственности, в частности путем совершенствования депозитарной деятельности, а также регулирование отношений, возникающих при выпуске ценных бумаг.

«Сегодня прорабатывается пакет законопроектов, направленных на предупреждение неправомерного вмешательства в деятельность предприятий, в частности закон о совершенствовании регулирования депозитарной деятельности, а также отношений, которые возникают при размещении ценных бумаг», сказал Президент.

Он выразил надежду, что разработанный законопроект «Об акционерных обществах», который решает ряд положений корпоративных прав, будет одним из первых принят новым составом украинского парламента.

Григоришин устроил рейдерскую атаку, с которой будет разбираться Азаров

Группа «Энергетический стандарт» Константина Григоришина попыталась в понедельник силой сменить руководство крупнейшего в Украине предприятия энергетического машиностроения – харьковского «Турбоатома».

Об этом рассказала глава центра общественных связей МВД в Харьковской области Лариса Волкова со ссылкой на начальника УБОПа Виктора Дятлова, сообщает «Коммерсант-Украина».

Представители группы, владеющей миноритарным пакетом акций компании, с решением Хозсуда Киева проникли на предприятие и попытались вывести гендиректора Виктора Субботина с территории завода.

По словам члена набсовета «Турбоатома» Игоря Куиды, представляющего интересы группы «Энергетический стандарт», постановление Хозсуда Киева от 18 мая в качестве обеспечительной меры заблокировало приказ ФГИ о назначении Субботина гендиректором предприятия.

«Директор, согласно уставу «Турбоатома», должен назначаться либо набсоветом, либо собранием акционеров. Мы хотели бы видеть на этом месте нашу кандидатуру, но понимаем, что у нас небольшое количество голосов и на собрании акционеров мы не сможем этого добиться», – объяснил он.

«Поэтому хотим вернуть ситуацию, существовавшую до этого незаконного назначения, и предыдущего директора Евгения Белинского, который был легитимным», – добавил Куида.

В свою очередь в ФГИ заявили, что намерены оспорить действия «Энергетического стандарта» в суде и добиться вмешательства в ситуацию Кабинета министров. «Произошла обычная попытка рейдерства со стороны структур Константина Григориишина», – говорит пресс-секретарь ФГИ.

В ведомстве добавили, что, согласно уставу «Турбоатома», гендиректора назначает ФГИ, а собрание акционеров или наблюдательный совет только утверждают, поэтому требование представителей «Сварог Эссет Менеджмент» безосновательны.

Источник в правительстве рассказал, что о ситуации уже доложено вице-премьеру: «Во вторник он соберет в Кабмине рабочую группу, которая рассмотрит законность произошедших событий. Если будет необходимо, в ситуацию вмешается антирейдерская группа под руководством Николая Азарова».

В пресс-службе Генпрокуратуры заявили, что по факту произошедших событий возбуждено уголовное дело по статье о хулиганстве.

Работники «Киевгумы» просят помощи у Азарова

Работники столичного ОАО “Киевгума” обратились с письмом к первому вице-премьер-министру Украины, председателю комиссии по вопросам противодействия рейдерству Николаю АЗАРОВУ с просьбой отреагировать на действия финансовой компании «Сократ», клиентом которого было это предприятие.

В письме отмечается, что обращение к Н. АЗАРОВУ подготовлено с целью привлечь внимание к попытке установления контроля над предприятием.

Как сообщалось, 14 мая в Херсоне возле Комсомольского районного суда города около сотни рабочих киевского ОАО «Киевгума» проводили митинг протеста против решений судьи Натальи СТАМБУЛЫ. Своими решениями от 18 и 29 сентября 2006 года судья Комсомольского районного суда Херсона Н. СТАМБУЛА списала соответственно 5% и 16,6% акций, которые принадлежали акционерам «Киевгумы» Игорю КРАВЦУ, а также Роману и Антону КРАВЦАМ соответственно, в интересах финансовой компании «Сократ», сообщили члены инициативной антирейдерской группы рабочих предприятия.

Кроме этого, сообщили они, судья Н.СТАМБУЛА 5 декабря 2006 года вынесла решение, согласно которому наложен арест на 44% акций «Киевгумы», принадлежащие Инне КРАВЕЦ. Указанный пакет акций запрещено учитывать при определении кворума и вынесении решений на общих собраниях акционеров. О существовании всех этих дел и вынесенных

решениях представители ОАО «Киевгума» своевременно не были поставлены в известность.

Пикетчики, развернув плакаты с лозунгами «Херсонской судебной мафии – Нет!!!», «Требуем отменить незаконные решения судьи СТАМБУЛЫ Н.В», «Остановка «Киевгумы» может привести к смерти больных диабетом», требовали прекратить рейдерский захват предприятия.

Справка. «Киевгума» – ведущий в Украине производитель резиновых изделий сельскохозяйственного назначения, резиновых изделий для нефтегазовой промышленности, медицинских изделий из резины и латекса, а также – бытового и спортивного назначения. Объем реализованной продукции за 2006 год составляет свыше 400 млн грн.

Министр юстиции Украины инициирует привлечение к дисциплинарной ответственности 6 судей за содействие рейдерству

Министр юстиции Украины внес представление в соответствующие областные квалификационные комиссии судей относительно дисциплинарной ответственности 6 судей за совершение коррупционных деяний, связанных с рейдерством.

Как сообщили в пресс-службе Министерства финансов Украины, об этом шла речь во время проведения 3-го заседания Межведомственной комиссии по вопросам противодействия противоправному поглощению и захвату предприятий (рейдерству - *Прим. ред.*), которое прошло 26 апреля.

Так, представления внесены в отношении: судьи Чугуевского городского суда Харьковской области Лурденко; судьи Краснодонского горрайонного суда Луганской области Афанасьевского; судьи Мукачевского горрайонного суда Закарпатской области Заборовского; судьи Франковского районного суда города Львова Мартьяновой; судьи Королёвского районного суда г. Житомира Драча; судьи хозяйственного суда Харьковской области Шведа.

Подготовлены представления еще в отношении 6 судей судов разных инстанций. Фамилии этих судей будут обнародованы сразу после подписания представлений, сообщили в пресс-службе Минфина.

Решение о вынесении представлений было принято после рассмотрения Межведомственной комиссией ситуации, сложившейся вокруг ОАО «НВП «Сатурн», ОАО «Агрофирма «Провесень», ЗАО «УТП «Кировоград», ОАО «Киевская фабрика технической бумаги», ЗАО «Днепропетровский маслоэкстракционный завод», ЗАО «Допсок», ОАО «Киевгорнефтепродукт», АСК «Укрречфлот», ОАО «Днипрофарм», ОАО «Имтокс», ЗАО «Киевспецмонтаж», ЗАО «Стома», ОАО «Кременчугский завод технического углерода», АТЗТ «Сумской фарфоровый завод», ОАО «Смолоперерабатывающий завод».

На заседание комиссии были приглашены председатель правления ОАО «Провесинь» Иван Пивень, генеральный директор ОАО «Днепрфарм» Александр Наумов, президент АСК «Укрречфлот» Павел Подлес, председатель правление-директор ЗАО «Киевспецмонтаж» Владимир Дзерик, акционер ЗАО «Допсок» Николай Царенко, которые откровенно рассказали членам комиссии и лично первому вице-премьер-министру “о безнаказанном разгуле рейдеров” на их предприятиях, сообщили в пресс-службе.

Как сообщалось, в середине февраля Кабинет министров создал межведомственную комиссию по вопросам противодействия поглощению и захвату предприятий.

В состав комиссии, которую возглавил первый вице-премьер-министр, министр финансов Николай Азаров, вошли 20 представителей министерств и ведомств. Указанный орган наделен консультативно-совещательными полномочиями.

Межведомственная комиссия по борьбе с рейдерством рассматривает 90 заявлений от физических и юридических лиц

На обработке аналитической группы Межведомственной комиссии по вопросам противодействия противоправному поглощению и захвату предприятий находится около 90 заявлений и обращений от физических и юридических лиц относительно возможного противоправного поглощения предприятий, а также объектов частной собственности (зданий, сооружений, земельных участков и т.п.).

Об этом сообщили в пресс-службе Министерства финансов Украины.

Межведомственная комиссия и в дальнейшем на своих заседаниях будет рассматривать конфликты вокруг предприятий, которые имеют стратегическое значение для экономики страны и ее инвестиционного климата, или же таких, конфликты вокруг которых приобрели значительный общественный резонанс, сообщили в пресс-службе.

6 уголовных дел в отношении рейдерства возбуждены Генпрокуратурой и МВД с середины февраля

За время работы Межведомственной комиссии по вопросам противодействия противоправному поглощению и захвату предприятий (комиссия по борьбе из рейдерством работает с середины февраля 2007 г. – *Прим. ред.*) органы прокуратуры и Министерства внутренних дел Украины возбудили 6 уголовных дел в отношении рейдерства, досудебное следствие по которым продолжается. Об этом сообщили в пресс-службе Министерства финансов Украины.

Генеральная прокуратура Украины, сообщили в пресс-службе Минфина, также вытребовала материалы об отказах в возбуждении уголовных дел, а также материалы 14 ранее возбужденных уголовных дел, следствие по которым продолжается, с целью проведения проверки.

Органы прокуратуры уже отменили 7 постановлений об отказе в возбуждении уголовных дел, вместо этого длится дополнительная проверка материалов следствия.

Рабочие группы по борьбе с рейдерством созданы в 20 облгосадминистрациях и АРК

Постоянно действующие межведомственные рабочие группы по вопросам противодействия противоправному поглощению и захвату предприятий созданы в Автономной Республике Крым и в 20 областных государственных администрациях.

Как сообщили в пресс-службе Министерства финансов Украины, группы по борьбе с рейдерством по рекомендации министра финансов Николая Азарова созданы в Волынской, Винницкой Днепропетровской, Житомирской, Запорожской, Ивано-Франковской, Кировоградской, Луганской, Львовской, Николаевской, Одесской, Полтавской, Ривненской, ТерноПольской, Черкасской, Черновицкой, Черниговской, Харьковской, Херсонской, Хмельницкой областях.

В обладминистрациях этих областей определены ответственные посади лица для ведения приема заявителей по поводу противоправного поглощения и захвата предприятий, а также утвержден график проведения соответствующего приема.

Кроме того, рабочие группы по борьбе с рейдерством образованы также в центральных и региональных органах государственной исполнительной власти, Службе безопасности Украины и Министерстве внутренних дел Украины.

Законность возбуждения Днепропетровской прокуратурой дела в отношении «Укрречфлота» проверит комиссия Азарова

Межведомственная комиссия по вопросам противодействия противоправному поглощению и захвату предприятий под руководством первого вице-премьер-министра Николая Азарова проверит законность возбуждения Днепропетровской прокуратурой уголовного дела в отношении руководства АСК «Укрречфлот».

По словам президента компании «Укрречфлот» Павла Подлесного, соответствующее решение принято на заседании этой комиссии 26 апреля. По его словам, комиссия «взяла под контроль все действия вокруг нашей компании».

Как сообщалось, в октябре 2006 г. АСК «Укрречфлот» заявила, что с помощью СБУ и Генеральной прокуратуры Украины избежала незаконного захвата компании. Как выяснилось, ГПУ еще в 1-м квартале 2006 г. возбудила уголовное дело по факту рейдерства в отношении «Укрречфлота». Дело не закрыто и по сегодняшний день.

В частности, в 2005 г., по исковым заявлениям акционера, владеющего 10% акций компании, суды общей юрисдикции Донецкой обл. и г. Харьков, игнорируя правила территориального присутствия, открыли судебные дела против «Укрречфлота», на основании которых был прекращен оборот

акций компании, запрещено отчуждение имущества, приостановлена лицензия регистратора.

В феврале 2007 г. «Укрречфлот» заявил об очередной попытке захвата имущества и акций компании и передела собственности акционеров. Как стало известно компании, прокуратура Днепропетровской области возбудила уголовное дело против «Укрречфлота» на тех же основаниях, что и прежде возбужденное и уже закрытое уголовное дело против компании, незаконность проведения которого была установлена судебным решением и проверками ГПУ.

Справка. АСК «Укрречфлот» – национальный перевозчик, который осуществляет около половины всех речных и морских перевозок водным транспортом Украины между портами 40 стран мира. «Укрречфлот» имеет около 200 судов, 65 из которых используются для морских перевозок, 100 – для перевозок по Дунаю, 35 – по Днепру. Грузовой флот компании состоит из сухогрузов.

RosUkrEnergo осуществило силовой захват «Черкассыгаз»

Блок Юлии Тимошенко заявляет, что представителями компании «УкрГаз-Энерго», которой на 50% владеет компания RosUkrEnergo, осуществлен силовой захват ОАО «Черкассыгаз». Об этом говорится в сообщении пресс-службы БЮТ.

«Состоялся беспрецедентный силовой захват ОАО «Черкасссыгаз» представителями компании «УкрГаз-Энерго» при непосредственном участии представителей «Нафтогаза Украины», – в частности бойцов подчиненной «Нафтогазу Украины» охранной фирмы «Нафтогазбезпека» на основе «левого» решения суда города Торез Донецкой области», – сказано в сообщении.

По мнению БЮТ, указанные события свидетельствуют, что руководство «Нафтогаза Украины» является пятой колонной, которая работает в интересах частной компании RosUkrEnergo.

«Захват «Черкассыгаз» является продолжением рейдерской атаки на областные газопоставляющие предприятия и является ничем другим, как переходом от слов к конкретным действиям в направлении захвата «УкрГаз-Энерго» и RosUkrEnergo областных газораспределительных сетей», – говорится в сообщении.

В БЮТ считают, что захват ОАО «Черкассыгаз» свидетельствуют о продолжении и усилении давления со стороны руководства RosUkrEnergo и НАК «Нафтогаз Украины» на облгазы и является новым витком их деятельности по передаче газораспределительных предприятий и сетей в руки RosUkrEnergo.

Депутат Киевсовета Михаил Бродский заявляет, что народный депутат Богдан Губский, прикрываясь БЮТ, пытается восстановить контроль над ОАО «Черкассыгаз».

На пресс-конференции в Киеве Бродский сказал: «Мы видим, как представители БЮТ с бейсбольными битами устанавливали

справедливость. И я думаю, что это не к лицу Юлии Владимировне, а также БЮТ», – сказал он, комментируя попытку рейдерской атаки структур, близких к депутату Губскому, на ОАО «Черкассыгаз» в ночь с 30 на 31 марта.

В свою очередь, как говорится в розданном на пресс-конференции заявлении Партии свободных демократов, «Губский не имеет ни морального, ни политического права использовать БЮТ для прикрытия своих коммерческих афер».

Вместе с тем, в заявлении указано, что бизнес-деятельность Губского не только не совместима с депутатской деятельностью, но и вредит имиджу Блока Юлии Тимошенко.

«Разве тайна, что Губский с помощью рейдерских схем захватил контроль над ОАО «Черкассыгаз», и сейчас несколько доверенных лиц Богдана Владимировича, причастных к управлению этим акционерным обществом, находятся в розыске», – говорится в заявлении.

Также Бродский отметил, что в настоящее время в БЮТ создается группа «Люби друзи-2» во главе с Губским.

По информации пресс-центра НАК «Нафтогаз Украины», ранним утром 31 марта около 40-50 лиц в масках, вооруженных в том числе огнестрельным оружием, совершили попытку рейдерского нападения на помещение ОАО «Черкассыгаз». Угрожая оружием, нападающие заблокировали 10 охранников ДП «Нафтогаз-Безпека», которые не были вооружены, захватили двор предприятия, а впоследствии ворвались в административное здание ОАО, на втором этаже которого находился председатель правления предприятия Дмитрий Чирич, другие должностные лица ОАО «Черкассыгаз» и НАК «Нафтогаз Украины».

Среди нападающих были замечены и сняты видеокамерой отстраненный и.о. председателя правления «Черкассыгаз» Сергей Черников и народный депутат Петр Кузьменко (фракция БЮТ, ранее входил в депутатскую группу Богдана Губского «Единая Украина»).

Приблизительно в 6.30 сотрудники УМВД в Черкасской области задержали автобус с 16 лицами, которые в ходе предварительного опроса признали свою причастность к событиям на ОАО «Черкассыгаз».

Следственное управление Сосновского райотдела УМВД Украины в Черкасской области возбудило уголовное дело по факту попытки силового захвата ОАО «Черкассыгаз».

Сегодня, 2 апреля, руководитель пресс-центра «Нафтогаза Украины» Константин Бородин на пресс-конференции в Киеве заявил, что НАК не исключает повторения попыток силового захвата ОАО «Черкассыгаз».

Справка. НАК «Нафтогаз Украины» владеет 51% акций ОАО «Черкассыгаз». 30 марта «Нафтогаз Украины» возобновил контроль над

«Черкассыгазом», согласно судебному решению и при помощи Государственной исполнительной службы восстановив в должности председателя правления «Черкассыгаз» его легитимного руководителя Чирича. Легитимность действий «Нафтогаза Украины» признана УМВД, УСБУ и прокуратурой Черкасской области.

По информации пресс-центра "Нафтогаза Украины", с середины 2005 года и до 29 марта текущего года управление предприятием фактически осуществляли представители ООО «Укртрансгаз-Сервис», которые в сговоре с бывшим работником «Нафтогаза Украины» Николаем Яхимцем сфальсифицировали документ, который выдали за протокол общего собрания акционеров ОАО «Черкассыгаз» (№1105 от 11 мая 2005 г.).

По подозрению в совершении ряда преступлений на должности руководителя «Черкассыгаз» Яхимец находится в розыске, в отношении трех и.о. председателя правления «Черкассыгаз», которые возглавляли «Черкассыгаз» после Яхимца, возбуждены уголовные дела «по факту».

Возбуждено уголовное дело по факту попытки силового захвата ОАО «Черкассыгаз»

Следственное управление Сосновского райотдела УМВД Украины в Черкасской области возбудило уголовное дело по факту попытки силового захвата помещения ОАО «Черкассыгаз», произошедшей ранним утром 31 марта.

Об этом сообщила исполняющая обязанности начальника Центра общественных связей УМВД Украины в Черкасской области Наталия Таран.

По ее словам, этот же райотдел и расследует уголовное дело. Таран сообщила, что в субботу черкасские милиционеры отпустили всех 16 охранников, задержанных по подозрению в причастности к попытке захвата ОАО «Черкассыгаз». Их задержали в микроавтобусе 31 марта около 7.30 на выезде из Черкасс.

По словам Таран, все они отвергли свою причастность к попытке захвата помещения ОАО «Черкассыгаз» и в письменном виде объяснили милиционерам, что возвращались в Киев в связи с отстранением их от работы после смены руководства ОАО.

В то же время, Таран сообщила, что специальная проверка не подтвердила информацию о ранении нескольких лиц в результате рейдерского нападения на «Черкассыгаз». «Сверка с черкасскими медзаведениями длилась два дня, и пострадавших в результате инцидента выявлено не было», – заявила Таран.

Как сообщалось, по информации пресс-центра НАК "Нафтогаз Украины", 31 марта в 4.38 группа в количестве около 40-50 лиц в масках, вооруженных, в том числе огнестрельным оружием, совершила попытку рейдерского нападения на помещение ОАО «Черкассыгаз».

В сообщении говорилось, что, угрожая оружием, нападающие заблокировали 10 охранников ДП «Нафтогаз-Безпека», которые не были вооружены, захватили двор предприятия, а впоследствии ворвались в административное здание ОАО, на втором этаже которого находился председатель правления предприятия Дмитрий Чирич, другие должностные лица ОАО «Черкассыгаз» и НАК «Нафтогаз Украины».

Пресс-центр сообщил, что среди нападающих были замечены и сняты видеокамерой отстраненный и.о. председателя правления «Черкассыгаз» Сергей Черников и народный депутат Петр Кузбменко (БЮТ, раньше входил в депутатскую группу Богдана Губского «Единая Украина»). После захвата внутреннего двора Чеников, Кузьменко и Кожедеров (причастный к нескольким предыдущим попыткам рейдерского захвата «Черкассыгаз») зашли во двор предприятия и некоторое время находились там.

Приблизительно в 6.30 на одной из автозаправочных станций в Черкассах силами УМВД в Черкасской области был задержан автобус с 16 лицами, которые в ходе предварительного опроса признали свою причастность к событиям на ОАО «Черкассыгаз».

По информации мэра Черкасс Сергея Одарича, депутата Киевсовета Михаила Бродского и ряда украинских СМИ, фактический контроль над ОАО «Черкассыгаз» через ООО «Укртрансгаз-Сервис» до последнего времени осуществлял народный депутат Губский, говорилось в сообщении пресс-центра НАК “Нафтогаз Украины”.

Рейдеры идут напролом

Харьковское областное отделение Партии регионов заявляет обеспокоенность ситуацией, которая сложилась вокруг завода стоматологических материалов ЗАО «Стома» (Харьков), квалифицируя ее как попытку рейдерского захвата. Об этом сказано в заявлении облотделения партии.

«Поспешная скупка акций предприятия по завышенной цене заставляет нас задуматься о применении схемы так называемого рейдерства в Украине», – сказано в заявлении.

В заявлении подчеркивается, что «Стома» является одним из первых предприятий в Украине по производству искусственных зубов, а также является крупнейшим в Европе в своей отрасли и единственным в Украине производителем стоматологических материалов и препаратов, а продукция предприятия насчитывает 80 наименований, среди которых есть не имеющие аналогов в Украине и странах СНГ.

«Мы осуждаем и будем пресекать любые действия, следствием которых может стать подрыв промышленного потенциала области», – сказано в заявлении.

Облотделение Партии регионов призвало все общественные и политические силы области, депутатов советов всех уровней поддержать коллектив «Стома» в борьбе за сохранение своего предприятия.

Справка. Предприятие «Стома» создано в 1993 году на базе Харьковского завода искусственных зубов, основанного в 1929 году.

Специализируется на производстве стоматологических материалов и препаратов, применяемых в стоматологии, а также производит лекарственные препараты и комплектующие изделий к лекарственным средствам в аэрозольной упаковке, передают Українські новини.

Предприятие зарегистрировано в форме закрытого акционерного общества.

УСПП инициирует расширение состава межведомственной комиссии по противодействию рейдерству

Украинской союз промышленников и предпринимателей (УСПП) инициирует расширение состава межведомственной комиссии по вопросам противодействия рейдерству, созданной Кабинетом министров.

Об этом сообщил президент УСПП Анатолий Кинах сегодня на круглом столе по проблеме рейдерства.

По его словам, эта межведомственная группа должна получить статус государственной, и ее состав должен быть усилен участием экспертов, представителей общественных организаций, высококвалифицированных юристов, СМИ, чтобы ее работа имела системный, комплексный характер. С этим вопросом УСПП намерен обратиться к правительству и в парламент, сообщил он.

Как отметил Кинах, в Украине «такие явления как рейдерство, атаки на предприятия в последнее время приобретают признаки системного явления», при этом часто под такие атаки попадают государственные стратегические компании.

По словам Кинаха, УСПП проводит системную работу по противодействию рейдерству. В частности, Союз утвердил Концепцию корпоративной безопасности субъектов хозяйствования и сейчас работает над ее реализацией. В рамках этого проводится работа над совершенствованием законодательной базы для предотвращения рейдерства.

В ходе круглого стола отмечалась необходимость принятия законов об акционерных обществах, об охранной деятельности, об оружии, о детективной деятельности, о службе безопасности субъектов хозяйствования. Кроме того, по словам Кинаха, УСПП «в кратчайшие сроки намерен подготовить комплексный закон, касающийся антирейдерства в Украине».

Как сказал Кинах, кроме реформирования законодательной базы необходима также реформа судебной системы. УСПП предлагает регулярно обнародовать списки судей и судов, которые выносили неправомерные решения в отношении корпоративных споров.

Как отмечалось на заседании, существуют недобросовестные судьи, не раз принимавшие незаконные решения в интересах захватчиков предприятий.

Как сообщалось, Кабинет министров 14 февраля принял решение о создании межведомственной комиссии по вопросам противодействия поглощениям и захватам предприятий.

В состав комиссии, которую возглавил первый вице-премьер-министр, министр финансов Николай Азаров, войдут 20 представителей министерств и ведомств.

Госкомпредпринимательства предлагает узаконить 30-дневную отсрочку для вступления в силу решений о смене корпоративных прав

Как сообщили в пресс-службе Госкомпредпринимательства, соответствующая инициатива была сформирована в ходе коллегии Комитета.

Согласно сообщению, по итогам 2006 года из 1 тыс. 236 обращений граждан и субъектов предпринимательской деятельности около 10% составили жалобы на рейдерские атаки.

В этой связи в ходе коллегии заместитель председателя Гокомпредпринимательства Геннадий Белоус отметил, что введение данной нормы позволило бы акционерам получить время для отстаивания своих позиций в судебном порядке.

«Это, а также упорядочение внесения в Единый государственный реестр юридических лиц и физических лиц-предпринимателей сведений о руководителях предприятий должно защитить бизнес от рейдерских атак», – отметил он.

В ходе коллегии Госкомпредпринимательства заместитель председателя комитета Сергей Иголкин указал на необходимость создания единого веб-сайта органов власти для обнародования и обсуждения проектов регуляторных актов.

Новоизбранный председатель Общественной коллегии (ОК) Госкомпредпринимательства Александр Шнипко отметил необходимость консолидации усилий предпринимательской общественности для активной защиты интересов малого и среднего бизнеса. Согласно решению коллегии, Секретариат ОК при Госкомпредпринимательства будет работать на постоянной основе. Одной из инициатив Общественной коллегии является организация горячей линии для обращений предпринимателей, которая начнет свою работу на базе Госкомпредпринимательства уже в ближайшее время.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2.36. Рейдерские схемы в России совершенствуются и побеждают*

Первичное глобальное рейдерство с начала приватизационных процессов в России, породило более интеллектуальные локальные захваты, которые продолжаются до сих пор. Если ранее, фактически произошли захваты в гигантском размере, и был осуществлен контроль над огромной частью национального богатства, то сейчас это стал высоко рентабельный «бизнес», с целью дальнейшего передела собственности, недвижимости, земли. Современное рейдерство коснулось практически каждого из нас, затронуло малый и средний бизнес и фактически превратилось в стихийное бедствие. Оно препятствует развитию экономики и привлечению инвестиций, значительно усиливает коррупцию. Случаи рейдерских захватов приобретают широкую огласку и вызывают большой общественный резонанс. Поэтому, мне кажется, этим процессам стали уделять такое большое внимание.

Рейдеры в своем ресурсе активно используют различные методики и схемы. От подделки документов для изменения ЕГРЮЛ, подделки документов для манипуляций с акциями, фальсификации договоров купли – продажи, использования неправосудных решений судов, манипуляции с реестром акционеров, манипуляции с проведением собраний акционеров, перехвата управления обществом, задействования коррумпированных чиновников, применения процедур банкротства. Сегодня все рейдеры, которые ранее для захватов пользовались слабостью закона «О несостоятельности (банкротстве)», активно используют слабости норм корпоративного права, судебный и административный ресурсы.

По мнению многих экспертов, на начальном этапе действия закона о несостоятельности (банкротстве), принятого в спешном порядке в 1992 году и который действовал до 1998 года, банкротство превратилось в инструмент перекачки государственных ресурсов в карманы частных лиц, компаний-захватчиков.

Закон о несостоятельности (банкротстве) 1998 года привел к новой волне процедур банкротств. Применение технологий банкротства для захвата собственности и производственных предприятий, по мнению многих специалистов, приблизило стагнацию российской экономики перед дефолтом 1998г. По данным ФСФО РФ в 2002 году было зарегистрировано около 2 млн. банкротств и 1.5 млн. отсутствующих должников.

И только с декабря 2002 года с большим опозданием и преодолением давления лоббистских групп, была принята новая редакция закона о несостоятельности (банкротстве), которая

* Александр Киц. Источник: Межрегиональное общественное движение (МОД) «Против Коррупции»

ограничила использование банкротства при захватах собственности и юридических лиц. Но, и в этом законе сохранилось множество противоречий и коллизий, были найдены новые лазейки. Активно используются захватчиками пробелы и коллизии ГПК РФ, АПК РФ, закона «О рынке ценных бумаг», закона «Об акционерных обществах». Думается, что они ранее специальным образом были созданы для этих целей лоббисткими структурами через законодательные органы.

Что касается фигурирующего мнения в кругах юристов о том, что рейдеры в настоящее время механизм банкротств практически не используется при захватах объектов, то думается, что это ошибочное мнение. Также становится очевидным, что одними изменениями в законодательстве, с рейдерством не справиться.

Все большим размахом рейдерство распространяется при захватах земельных участков в городах и в лесных угодьях, земель сельскохозяйственного назначения. Что касается села, то здесь процесс захватов практически неконтролируем, что выливается в многочисленные митинги «обманутых землепользователей». Этому способствует ранее сложившаяся ситуация, которая развивалась следующим образом.

Фактически приватизация земли и реорганизация сельхозпредприятий началась с выходом Указа Президента № 323 от 27.12.91г. «О неотложных мерах по осуществлению земельной реформы в РСФСР», предусматривающего передачу в частную, коллективно-долевую и другие формы собственности земель колхозов и совхозов при их реорганизации (приватизации). Во исполнение Указа Президента РФ №323 Правительство РФ издало постановление № 86 от 29.12.91г. «О порядке реорганизации колхозов и совхозов», в котором были обозначены права будущих владельцев земельных долей и определился порядок приватизации земли, который заключался в следующем:

1. Для приватизации земли и реорганизации хозяйства в каждом колхозе или совхозе должна была быть создана внутрихозяйственная комиссия, которая вместе с районными комиссиями по приватизации должны были провести разграничение находящейся в пользовании сельхозпредприятий земель, выделив земли, остающиеся в государственной собственности и передаваемые гражданам в частную, индивидуальную и коллективно-долевую собственность.

2. Был установлен порядок определения земельного и имущественного паев – имущественный пай устанавливался в зависимости от трудового стажа, а земельный пай – не должен был превышать утвержденной в районе предельной нормы бесплатной передачи земли в собственность.

3. Была установлена обязанность владельца пая подать во внутрихозяйственную комиссию заявление с указанием формы использования земельного пая, т.е. каждый владелец земельного пая

был обязан распорядиться своим паем в письменном виде. Перечисленные формы использования пая допускали и передачу своего земельного пая в качестве учредительного взноса в сельхозпредприятие и получение земли для организации крестьянского хозяйства.

В дальнейшем было принято еще несколько нормативных актов, регламентирующих и уточняющих отдельные направления реформирования сельхозпредприятий и дальнейшего проведения земельной реформы, в частности: Указ Президента № 213 от 02.03.1992г.; Постановление Правительства № 138 от 06.03.1992г.; Постановление Правительства № 708 от 04.09.1992г.; Указ Президента № 1767 от 27.10.1993г.; Постановление Правительства №969 от 11.12.1992г.; Постановление Правительства №874 от 27.07.1994г.; Постановление Правительства №96 от 01.02.1995г. и др.

Однако вышеперечисленными нормативно-правовыми актами основная обязанность по реализации программы реформирования сельхозпредприятий и приватизации земли была возложена на органы местного самоуправления и на руководителей самих предприятий. Отсутствие достаточного опыта в проведении реформ и четкого законодательства, регламентирующего все направления реформирования сельхозпредприятий, массовая коррупция в органах местного самоуправления и желание руководителей районов и сельхозпредприятий любой ценой сохранить контроль над собственностью реформируемых колхозов и совхозов, в т.ч. над землей, привели к тому, что главами районных администраций в течение нескольких лет было издано огромное количество взаимоисключающих друг друга постановлений и распоряжений.

Так, например, одновременно издавались постановления о передаче в собственность земли и физическим лицам – членам трудовых коллективов и самим предприятиям. На основании этих постановлений на один и тот же земельный участок появлялось два свидетельства о праве собственности. Учредительные документы вновь создаваемых сельхозпредприятий, утвержденные местными администрациями, содержали многочисленные нарушения и неточности в формулировках, позволяющие трактовать отдельные положения этих документов по-разному, и в зависимости от ситуации. Практически права собственности на землю физических лиц не были должным образом оформлены. Более того, – земельные паи не были соответствующим образом выделены в натуре и оформлены.

Фактически в течение 10 лет (приблизительно до 2003 года) бывшие руководители сельхозпредприятий получили возможность бесконтрольно, при попустительстве, а иногда при помощи и прямом участии местных властей, распоряжаться имуществом и землей предприятий, в ряде случаев став их единоличными владельцами. При

этом допускались массовые нарушения законодательства, прав и законных интересов бывших работников колхозов и совхозов.

Одним из факторов, способствующим таким нарушениям, явилось попустительство правоохранительных органов на местах, а также принятие судами в подавляющем большинстве случаев тенденциозных решений, нарушающих права граждан, без учета и всестороннего изучения фактических обстоятельств дела, а иногда прямо игнорируя такие обстоятельства. Кроме того, некоторыми «аграрниками» постоянно искажалась реальная картина положения с землей на селе.

На этом негативном фоне, начиная с 2002 года к земле резко возрос интерес со стороны различных финансово-промышленных структур, которые применили отработанные схемы захватов. Все это вызвано быстрым ростом стоимости земли, особенно в Центральном федеральном округе.

При захватах активно используется процедура банкротства. В 2006 году были обанкрочены такие предприятия, как: ЗАО «Каширское» (Каширский р-н); ЗАО «Починковское» (Егорьевский р-н); ЗАО «Пановский» (Коломенский р-н); ЗАО «Металлист» (г. Электросталь); ЗАО «Старая Ситня» (Ступинский р-н); ЗАО «Щелковская птицефабрика» (Щелковский р-н); СПК «Астапово» (Луховицкий р-н); ОАО «Любава-2» (Егорьевский р-н); ОАО «ПТО «Ажур» (Ногинский р-н); ПК «Колхоз «Борец» (Раменский р-н). Это же явление наблюдается и в других районах – Люберецком, Красногорском и т.д. Крестьяне 20 районов Московской области, чтобы защититься от захватчиков, поддерживаемых властью, вынуждены были организоваться, учредив в мае 2006 года Межрегиональное общественное движение защиты имущественных и социальных прав крестьян «Крестьянский фронт». Такая же организация, например, учреждена и крестьянами Свердловской области. Ежегодно под банкротство попадают тысячи предприятий. В общей сложности уже обанкрочено около 10 000 колхозов и совхозов, в результате чего брошенными оказались 13 тысяч сел и поселков, а в 47 тысячах населенных пунктов (1/3 от общего числа) проживает от 1 до 10 семей. Из 23 000 крестьянских хозяйств, которые еще продолжают дышать, в 2005 году обанкрочено боле 2 тысяч, в 2006 году эта цифра достигла около 6 тысяч хозяйств. При таких темпах окончательное умерщвление сельского хозяйства можно прогнозировать в самом ближайшем будущем. Нужно понимать, что это уже вопросы национальной продовольственной безопасности.

Ранее банкротство сельхозпредприятий имело особый порядок, который не допускал преднамеренного банкротства и давал возможность сельхозпредприятиям бороться за выживание. Новый закон о банкротстве позволяет с ещё большим размахом банкротить сельское хозяйство. Дело в том, что сельхозпроизводителей кредитуют не живыми деньгами, а товарными кредитами в виде ГСМ по цене в 2-

3 раза, превышающим рыночные цены по региону. После уборки урожая чиновники назначают такие закупочные цены, которые не обеспечивают доходность предприятий, достаточную для погашения кредита. Практически отсутствует система госзакупок. В результате сельхозпредприятие становится банкротом и возбуждается процедура банкротства.

Сегодня на территории Московской области большими земельными угодьями владеет несколько крупных российских корпораций. По публикациям в журнале «Форбс» первая пятерка выглядит следующим образом:

Николай Цветков, «Уралсиб» — 100 тысяч га;

Андрей Куцериб, «Центр капитал» — 65 тысяч га;

Дмитрий Каменщик, «Ист лайн» — 64 тысячи га;

Дмитрий и Алексей Ананьевы, «Промсвязь-недвижимость» — 60 тысяч га;

Василий Бойко, «Ваш финансовый попечитель» — 40 тысяч га.

По оценкам ряда экспертов, из-за пробелов законодательства о первичной приватизации колхозных земель и нарушений, допущенных в ходе их дальнейшей скупки, в настоящее время есть возможность найти основания для начала «рейдерской» атаки на большинство корпораций, владеющих крупными земельными участками.

Более того, есть претензии и к самим владельцам. Так, например, было возбуждено ряд уголовных дел, в т.ч. направленных в суд. Следственным комитетом при МВД РФ 24.11.2006 года по уголовному делу №248509, возбужденному по ч. 4 ст. 159 УК РФ (мошенничество), предъявлено обвинение председателю Совета директоров компании «Ваш финансовый попечитель» Василию Бойко в мошенническом завладении земельными долями нескольких бывших совхозов Рузского района Московской области (ОАО «АПК Старониколаевский», СПК «Анинский», ЗАО «им. Доватора», ОАО «Космодемьянский», СПК «Прогресс-плюс», ОАО «Октябрьское», СПК «Раисино», СПК «с-з Тучковский»).

Основанием к возбуждению уголовного дела послужили многочисленные заявления бывших колхозников-владельцев земельных паев и арендаторов-дачников. Прикрываясь якобы покровительством высокопоставленных чиновников Правительства Московской области и федеральных органов государственной власти В. Бойко, используя различные схемы, обеспечил отчуждение паев у законных владельцев и установил контроль над 40 000га земли в Рузском районе Московской области. Потерпевшими по уголовному делу признано 831 человек.

В развитых странах, банкротство, как механизм цивилизованного инструмента оздоровления экономики, эффективно применяется уже на протяжении нескольких десятков лет. У нас в России в условиях несовершенства действующего законодательства и высокой

коррумпированности, механизм банкротства является инструментом недобросовестного передела собственности в интересах отдельных лиц. На сегодняшний день, применение процедуры банкротства возможно в отношении практически любого, в том числе высокорентабельного и стабильно работающего предприятия.

По моему мнению, ситуация с рейдерством будет продолжаться до тех пор, пока останется то, что можно ещё захватить и не появится реального собственника, защищенного в полной мере государственными органами. Пока, властные органы это не интересует, если нет реализации для них личного материального интереса. Очевидно, что все это вредит развитию нашей экономики, но об этом мало кто думает. Вспоминается недавнее безответственное, с моей точки зрения, выступление одного из депутатов от правящей партии, который считает, что развивать ничего и не нужно, достаточно торговать энергоресурсами. Надо понимать, что такие выступления не могут быть несанкционированными!?

С другой стороны, надо также понимать, что у захватчиков остаются нерешенными многие проблемы, которые даже при лояльной к данным явлениям системе власти, не будут решены. Они заключается в проблемах полной легализации захваченного, возможных правовых и финансовых вопросах, невозможности общественного и международного признания. В случае же властных перемен или потери лояльности, роста зрелости гражданского общества, более тесной интеграции с Европейской цивилизацией и международным правом – проблемы усилятся в геометрической прогрессии, вплоть до уголовной ответственности и международной изоляции компаний – захватчиков. Может отсюда и противодействие данным процессам?

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Начальник службы коммерческой безопасности

(Должностная инструкция)

1. Общие положения

1.1 Заместитель генерального директора – начальник службы коммерческой безопасности (СКБ) назначается на должность и освобождается от занимаемой должности по решению генерального директора его приказом. Начальник СКБ назначается из числа лиц, имеющих стаж практической работы в данной области и обладающих необходимыми знаниями.

1.2. Заместитель генерального директора – начальник СКБ непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его приказания, не противоречащие действующему законодательству.

2. Обязанности

Начальник службы коммерческой безопасности обязан:

2.1. Изучать и анализировать фактическое состояние дел, касающихся коммерческой безопасности, оценивать эффективность проводимых мероприятий и готовить предложения по комплексному закрытию возможных каналов утечки сведений, составляющих коммерческую тайну.

2.2. Руководить службой коммерческой безопасности и координировать деятельность ее подразделений.

2.3. Определять необходимую штатную численность сотрудников службы.

2.4. Производить подбор и расстановку сотрудников службы.

2.5. Разрабатывать проекты приказов (распоряжений, указаний) по вопросам, касающимся коммерческой безопасности.

2.6. Организовывать и руководить расследованиями случаев нарушений коммерческой безопасности. Вести учет и проводить анализ всех случаев нарушений коммерческой безопасности.

2.7. Обеспечивать эффективное выполнение службой и ее сотрудниками возложенных на них задач, повышение их профессионального уровня.

2.8. Обеспечивать, через генерального директора, необходимый уровень материально – технического оснащения службы и ее сотрудников.

2.9. Обеспечивать координацию деятельности всех подразделений (отделов, служб) по вопросам, касающимся коммерческой безопасности.

2.10. Организовывать занятия и проводить их лично, с руководителями подразделений, по вопросам организации и обеспечения коммерческой безопасности.

2.11. Проводить инструктаж руководителей подразделений в рамках своей компетенции. Участвовать в подборе кандидатов в сотрудники, проводить с ними собеседование и анкетирование.

2.12. Обеспечивать взаимодействие со службами коммерческой безопасности других фирм, правоохранительными органами и органами власти в пределах своей компетенции.

2.13. Организовать учет и проводить анализ осведомленности сотрудников в коммерческих секретах.

2.14. Проводить постоянный контроль за состоянием коммерческой безопасности.

2.15. Руководить работой комиссии по определению перечня сведений, составляющих коммерческую тайну.

2.16. Анализировать и рекомендовать Генеральному директору данные для внесения в Перечень сведений составляющих коммерческую тайну.

2.17. Разрабатывать предложения Генеральному директору по внедрению средств технической безопасности информации, осуществлять конкретный их подбор, приобретение и контроль за установкой.

3. Права

Начальник службы коммерческой безопасности имеет право:

3.1. Присутствовать на всех заседаниях правления.

3.2. Иметь полный доступ к любой информации, касающейся коммерческой деятельности, сотрудников, акционеров, контрагентов и клиентов.

3.3. Давать обязательные к исполнению указания руководителям подразделений и всем сотрудникам по вопросам обеспечения коммерческой безопасности.

3.4. Требовать от всех сотрудников точного и неукоснительного выполнения установленных требований по обеспечению коммерческой безопасности.

3.5. Делегировать сотрудников своей службы для участия в заседаниях и других мероприятиях любого подразделения.

3.6. Привлекать руководителей подразделений и их сотрудников для консультаций и рассмотрения отдельных вопросов по коммерческой безопасности.

3.7. Подбирать и увольнять руководящий состав службы коммерческой безопасности и ее сотрудников.

3.8. Участвовать в подборе и изучении кандидатов в сотрудники и давать рекомендации в пределах своей компетенции.

3.9. Устанавливать с сотрудниками конфиденциальные отношения.

3.10. Выступать представителем фирмы в отношениях с другими организациями по вопросам обеспечения коммерческой безопасности.

3.11. Проводить, с согласия генерального директора, профилактические беседы с руководителями подразделений.

3.12. Вызывать в службу сотрудников для проведения с ними профилактических бесед.

3.13 Снижать допуск к конфиденциальной информации или отказывать в нем определенным сотрудникам.

3.14. Объявлять, от имени генерального директора, административные взыскания сотрудникам, виновным в нарушении установленных требований по обеспечению коммерческой безопасности, либо в нанесении иного ущерба безопасности фирмы.

3.15. Ходатайствовать перед генеральным директором о материальном наказании или увольнении сотрудников, виновных в серьезных нарушениях установленных требований по обеспечению коммерческой безопасности, либо в нанесении серьезного ущерба безопасности фирмы.

3.16. Делегировать часть своих полномочий руководящему составу службы коммерческой безопасности и ее сотрудникам для более полного выполнения ими своих функциональных обязанностей.

3.17. Проводить проверки состояния коммерческой безопасности во всех подразделениях фирмы.

3.18. Рекомендовать Генеральному директору конкретные средства технической защиты информации, фирмы по их производству и продаже.

3.19. Иметь подотчетный фонд для текущих расходов.

4. Ответственность

Начальник службы коммерческой безопасности отвечает за:

4.1. Своевременное, полное и точное поступление информации, относящейся к обеспечению безопасности фирмы, способствующее созданию высокого уровня коммерческой безопасности и стабильности на осуществляемых направлениях деятельности.

4.2. Эффективное выполнение всех задач по обеспечению коммерческой безопасности подчиненной ему службой в соответствии с «Положением о службе коммерческой безопасности»

4.3. Осуществление постоянного контроля за состоянием коммерческой безопасности на фирме.

4.4. В случае нанесения фирме материального ущерба по вине начальника СКБ он несет полную ответственность в пределах действующего Законодательства.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

2. Положение о службе (подразделении) коммерческой безопасности

(Первый вариант – СКБ самостоятельна)

Общие положения

Служба коммерческой безопасности (СКБ) предназначена для решения задач по обеспечению безопасности, защите конфиденциальной информации, сборе всех возможных сведений о реальных и потенциальных конкурентах, клиентах, юридических и физических лицах, действующих на рынке и имеющих отношение к деятельности фирмы. СКБ, также, занимается решением иных задач, направленных на оказание помощи руководству в успешной реализации основных интересов.

СКБ в своей деятельности руководствуется Конституцией и законами Украины, другими нормативными актами органов власти и управления, а также настоящим Положением. Она неукоснительно соблюдает законность и применяет не противоречащие действующему законодательству силы, средства, формы и методы работы при безусловном соблюдении конституционных прав и свобод граждан.

Деятельность СКБ имеет преимущественно упреждающий характер. Она является специальным видом обеспечения коммерческой безопасности при осуществлении всех видов деятельности фирмы.

Генеральный директор осуществляет стратегическое руководство деятельностью СКБ, производит выбор ее основных направлений, определяет точку приложения главных усилий, цели, задачи, силы и средства, выделяемые на решение основных задач, определяет финансовую и кадровую поддержку.

Сутью деятельности СКБ является ее способность противостоять дестабилизирующим факторам, нарушающим нормальную производственную, научно-техническую, коммерческую и иную деятельность фирмы.

Основные задачи СКБ

Главная задача – создание системы безопасности, предусматривающей проведение комплекса организационных, технических, специальных мероприятий, которые в условиях сложной социальной, экономической, криминогенной обстановки и жестокой конкуренции должны обеспечивать:

- своевременное выявление, предупреждение и локализация реальных и потенциальных угроз со стороны конкурентов и других лиц жизненным интересам фирмы, ее сотрудникам, акционерам, в иных случаях, – основным клиентам, а также противодействие недобросовестной конкуренции;
- проведение мероприятий в интересах развития и поддержания благоприятной обстановки в коллективе фирмы и ее окружении,

содействие в формировании и повышении высокого имиджа фирмы среди партнеров, клиентов, населения, как в стране, так и за рубежом;

• выявление внешних и внутренних причин и условий, способствующих нанесению фирме, ее служащим, акционерам, основным клиентам финансового, материального, психологического и иного ущерба, участие в выработке и реализации мер по их предотвращению и устранению;

• сбор иной ограниченной информации о реальных и потенциальных конкурентах, клиентах и других объектах и субъектах рынка, необходимой для успешной организации и осуществления коммерческих интересов фирмы законными методами.

При возникновении реальных угроз фирме, ее служащим, СКБ обязана всеми имеющимися у нее средствами, в рамках законности, предупредить либо локализовать эти угрозы.

Силы и средства СКБ

К силам СКБ относится руководство и сотрудники службы коммерческой безопасности.

Подразделения и работники фирмы оказывают СКБ, как гласную, так и конфиденциальную помощь, на добровольной основе, в поддержании установленных режимов безопасности, подготовке и проведении специальных мероприятий, связанных с обеспечением безопасности фирмы.

При необходимости в состав СКБ вводится подразделение быстрого реагирования, в задачи которого входит:

♦оказание оперативной помощи подразделению охраны, а в некоторых случаях и представителям фирм партнеров, клиентам, при выполнении ими своих обязанностей и в неслужебное время;

♦ обеспечение безопасности переговоров;

♦ обеспечение безопасности инкассаций;

♦ обеспечение безопасности транспортных средств и перевозимых грузов на маршрутах движения, в местах погрузки и выгрузки, конвоирование перегоняемых автомобилей;

♦ проведение специальных охранных мероприятий.

Средства обеспечения деятельности СКБ:

• оптические приборы, кино, фото, видеоаппаратура, средства связи и транспорта, электронно-вычислительная техника и другое;

• средства информационного обеспечения;

• финансовые средства;

• иные средства.

При возникновении реальных угроз фирме, ее служащим СКБ обязана использовать, а в отдельных случаях, по разрешению Генерального директора, службе предоставляются возможности использования финансового, научного, производственного, технического и

кадрового потенциала фирмы, ее подразделений, для решения задач по выявлению, предупреждению и локализации реальных и потенциальных угроз фирме, а также реализации других проблем по обеспечению ее безопасности.

Важными средствами решения задач СКБ являются конфиденциальные связи, которые устанавливаются для получения информации о фактах недобросовестной конкуренции в отношении фирмы, ее работников, акционеров и клиентов, а также локализация иных враждебных акций конкурентов. Установление конфиденциальных связей согласовывается с Генеральным директором фирмы. Учет их ведет начальник СКБ.

Обязанности службы коммерческой безопасности

Обязанности СКБ исходят из Должностной инструкции начальника СКБ и отдельных инструкций руководителей подразделений службы.

Начальник службы коммерческой безопасности обязан:

2.1. Изучать и анализировать фактическое состояние дел, касающихся коммерческой безопасности, оценивать эффективность проводимых мероприятий и готовить предложения по комплексному закрытию возможных каналов утечки сведений, составляющих коммерческую тайну.

2.2. Руководить службой коммерческой безопасности и координировать деятельность ее подразделений.

2.3. Определять необходимую штатную численность сотрудников службы.

2.4. Производить подбор и расстановку сотрудников службы.

2.5. Разрабатывать проекты приказов (распоряжений, указаний) по вопросам, касающимся коммерческой безопасности.

2.6. Организовывать и руководить расследованиями случаев нарушений коммерческой безопасности. Вести учет и проводить анализ всех случаев нарушений коммерческой безопасности.

2.7. Обеспечивать эффективное выполнение службой и ее сотрудниками возложенных на них задач, повышение их профессионального уровня.

2.8. Обеспечивать, через генерального директора, необходимый уровень материально-технического оснащения службы и ее сотрудников.

2.9. Обеспечивать координацию деятельности всех подразделений (отделов, служб) по вопросам, касающимся коммерческой безопасности.

2.10. Организовывать занятия и проводить их лично, с руководителями подразделений, по вопросам организации и обеспечения коммерческой безопасности.

2.11. Проводить инструктаж руководителей подразделений в рамках своей компетенции. Участвовать в подборе кандидатов в сотрудники, проводить с ними собеседование и анкетирование.

2.12. Обеспечивать взаимодействие со службами коммерческой безопасности других фирм, правоохранительными органами и органами власти в пределах своей компетенции.

2.13. Организовать учет и проводить анализ осведомленности сотрудников в коммерческих секретах.

2.14. Проводить постоянный контроль за состоянием коммерческой безопасности.

2.15. Руководить работой комиссии по определению перечня сведений, составляющих коммерческую тайну.

2.16. Анализировать и рекомендовать Генеральному директору данные для внесения в Перечень сведений составляющих коммерческую тайну.

2.17. Разрабатывать предложения Генеральному директору по внедрению средств технической безопасности информации, осуществлять конкретный их подбор, приобретение и контроль за установкой.

Права СКБ

Начальник службы коммерческой безопасности имеет право:

3.1. Присутствовать на всех заседаниях правления.

3.2. Иметь полный доступ к любой информации, касающейся коммерческой деятельности, сотрудников, акционеров, контрагентов и клиентов.

3.3. Давать обязательные к исполнению указания руководителям подразделений и всем сотрудникам по вопросам обеспечения коммерческой безопасности.

3.4. Требовать от всех сотрудников точного и неукоснительного выполнения установленных требований по обеспечению коммерческой безопасности.

3.5. Делегировать сотрудников своей службы для участия в заседаниях и других мероприятиях любого подразделения.

3.6. Привлекать руководителей подразделений и их сотрудников для консультаций и рассмотрения отдельных вопросов по коммерческой безопасности.

3.7. Подбирать и увольнять руководящий состав службы коммерческой безопасности и ее сотрудников.

3.8. Участвовать в подборе и изучении кандидатов в сотрудники и давать рекомендации в пределах своей компетенции.

3.9. Устанавливать с сотрудниками конфиденциальные отношения.

3.10. Выступать представителем фирмы в отношениях с другими организациями по вопросам обеспечения коммерческой безопасности.

3.11. Проводить, с согласия генерального директора, профилактические беседы с руководителями подразделений.

3.12. Вызывать в службу сотрудников для проведения с ними профилактических бесед.

3.13. Снижать допуск к конфиденциальной информации или отказывать в нем определенным сотрудникам.

3.14. Объявлять, от имени генерального директора, административные взыскания сотрудникам, виновным в нарушении установленных требований по обеспечению коммерческой безопасности, либо в нанесении иного ущерба безопасности фирмы.

3.15. Ходатайствовать перед генеральным директором о материальном наказании или увольнении сотрудников, виновных в серьезных нарушениях установленных требований по обеспечению коммерческой безопасности, либо в нанесении серьезного ущерба безопасности фирмы.

3.16. Делегировать часть своих полномочий руководящему составу службы коммерческой безопасности и ее сотрудникам для более полного выполнения ими своих функциональных обязанностей.

3.17. Проводить проверки состояния коммерческой безопасности во всех подразделениях фирмы.

3.18. Рекомендовать Генеральному директору конкретные средства технической защиты информации, фирмы по их производству и продаже.

3.19. Иметь подотчетный фонд для текущих расходов.

Организация работы СКБ

Деятельность СКБ организуется и осуществляется на основании приказов и распоряжений Генерального директора, по конкретным направлениям, а также данного Положения.

Работа СКБ осуществляется по следующим направлениям:

♦ оказание организационно-правового влияния на деятельность руководителей подразделений фирмы в области обеспечения безопасности в подразделениях (инструкции режимного характера, введение различных видов режимов и совершенствование их);

♦ осуществление гласного контроля за исполнением установленных на фирме режимов;

♦ осуществление непосредственного обеспечения безопасности фирмы;

♦ противодействие легальной промышленной разведке конкурентов;

♦ противодействие технической разведке конкурентов;

♦ выявление возможных каналов утечки технологической и конфиденциальной информации фирмы;

♦ защита применяемых на фирме средств связи и оргтехники;

♦ осуществление контроля за обстановкой в коллективе;

♦ осуществление ограждения ведущих специалистов фирмы;

♦ осуществление изучения конкурентов;

♦ осуществление предупредительно-профилактического воздействия на работников фирмы с целью выполнения ими установленных

режимов по обеспечению безопасности и сохранению коммерческой тайны;

♦ расследование фактов утраты документов сотрудниками фирмы;

♦ применение мер административного принуждения;

♦ расследование ЧП, похожих на акции вредительства со стороны конкурентов;

♦ розыск пропавших сотрудников фирмы;

♦ негласный контроль пожаро- и взрывоопасных участков;

♦ разработка и осуществление подготовительных мероприятий к кризисному периоду выявление возможных каналов утечки технологической и конфиденциальной информации фирмы;

♦ организация и осуществление режимно-конфиденциальной деятельности;

♦ формирование системы обеспечения физической безопасности фирмы, работников, акционеров и клиентов;

♦ создание системы информационного обеспечения по вопросам безопасности фирмы и ее защиты;

♦ изучение сообщений средств массовой информации, материалов из открытых источников, а также информации по другим направлениям, не противоречащим действующему законодательству;

♦ выявление и предупреждение враждебной деятельности конкурентов и других противоправных действий путем создания системы мер по ограничению доступа к конфиденциальной информации, а также предотвращение и пресечение других действий по незаконному завладению этой информацией;

♦ обеспечение преимущественного сосредоточения усилий на выявление, изучение и надежную локализацию каналов проникновения конкурентов и других лиц к источникам конфиденциальной информации;

♦ концентрирование внимания на выявление фактов, имеющих отношение к безопасности фирмы или признаков противоправной деятельности и через имеющиеся возможности организация их проверки. Установленная информация реализуется путем профилактики или принятия в установленном порядке соответствующих мер воздействия к причастным юридическим или физическим лицам в рамках своей компетенции либо через руководство фирмы и правоохранительные органы;

♦ СКБ осуществляет сбор ограниченной информации по вопросам обеспечения коммерческой безопасности, включающий в себя работу с гражданами и контакты с заинтересованными лицами. СКБ также проводит опрос лиц, захваченных при попытке противоправного проникновения на территорию офисов, закрытых подразделений и

других объектов, являющихся собственностью фирмы, либо территорией, охраняемой фирмой.

При осуществлении своей деятельности СКБ использует, в рамках действующего законодательства Украины, видео и аудио записи, кино, фотосъемки, технические и другие средства, не причиняющие вреда жизни и здоровью граждан и окружающей среде, а также средства оперативной радио и телефонной связи.

В целях систематизации накапливаемых материалов, получения выходной информации в интересах обеспечения безопасности фирмы, СКБ организует и проводит информационно-аналитическую работу, которая является неотъемлемой составной частью ее деятельности.

Информационно-аналитическая работа включает в себя сбор, обработку (оценку, отбор, учет, накопление, обобщение, анализ) и доведение до руководства фирмы информации об обстановке в коллективе фирмы, ее окружении, а также на соответствующих направлениях деятельности на рынке, где имеются интересы фирмы.

При проведении информационно-аналитической работы по конкурентам выясняются следующие вопросы:

Информация о рынке:

- цены, скидки, условия контрактов, спецификация продукта;
- объем, история, тенденция и прогноз для данного продукта;
- доля на рынке и тенденции к ее изменению;
- рыночная политика и планы;
- отношения с потребителями и репутация, численность и размещение торговых агентов, каналы, политика, методы сбыта;
- программа рекламы.

Информация о производстве и продукции:

- ♦ номенклатура изделий;
- ♦ оценка качества и эффективности;
- ♦ технология и оборудование;
- ♦ уровень издержек;
- ♦ производственные мощности;
- ♦ размещение и размер производственных помещений и складов;
- ♦ способ упаковки;
- ♦ доставка.

Информация об организационных особенностях и финансах:

- определение лиц, принимающих ключевые решения;
- философия этих лиц;
- финансовые условия и перспективы;
- программа расширений и приобретений;
- главные проблемы (возможности);
- возможности проведения НИР, ОКБ и их программы.

Отношения СКБ с региональными органами Службы Безопасности Украины и другими правоохранительными органами строятся на основании действующего Законодательства, регламентирующего правоохранительную деятельность в государственной и предпринимательской сферах.

Служба обеспечивает соблюдение фирмой и ее сотрудниками действующего Законодательства, на основе которого и в пределах своей компетенции оказывает не противоречащее интересам фирмы содействие правоохранительным органам. Она предоставляет правоохранительным органам информацию о выявленных ею фактах преступной деятельности, оказывает возможную помощь в расследовании возбужденных уголовных дел, проведении санкционированных Законом оперативно-розыскных мероприятий в отношении сотрудников фирмы, а также в осуществлении их на своей территории.

СКБ взаимодействует с:

♦ СБУ по вопросам защиты государственной тайны, в обеспечении экономических и других интересов государства в случае выхода фирмы на внешний рынок и поддержания связей с зарубежными партнерами;

♦ органами МВД по вопросам охраны и физической защиты собственности фирмы и ее сотрудников, поддержании установленного порядка и других аспектов, входящих в компетенцию МВД;

♦ органами прокуратуры, суда и государственного арбитража по вопросам поддержания законности практической реализации норм права в сфере защиты интересов предпринимательства.

♦ СКБ, с санкции Генерального директора, может установить с правоохранительными органами взаимовыгодные отношения для более выгодного выполнения своих функций по обеспечению безопасности фирмы и ее сотрудников.

Фирма и СКБ не несут ответственности за выполнение сотрудниками поручений правоохранительных органов.

СКБ осуществляет взаимодействие с местными органами власти и управления по вопросам обеспечения безопасности фирмы, а также в случае стихийных бедствий, массовых беспорядков и при возникновении других чрезвычайных обстоятельств.

Обо всех контактах с правоохранительными органами и местными органами власти и управления начальник СКБ обязательно докладывает Генеральному директору.

В случае возникновения необходимости, служба организует взаимодействие с аналогичными подразделениями других фирм и организаций. Содержание, формы и размеры взаимодействия в рамках выполнения своих функций определяются в каждом конкретном случае на основе двусторонних договоров с санкции Генерального директора.

Сотрудникам СКБ запрещается:

• скрывать от правоохранительных органов ставшие им известными факты готовящихся или совершенных преступлений;

• выдавать себя за сотрудников правоохранительных органов;

• собирать сведения, связанные с личной жизнью, с политическими, религиозными убеждениями лиц без их согласия;

• осуществлять негласную видео и аудиозапись, фото и киносъемку в служебных и других помещениях без письменного разрешения руководителей учреждений или частных лиц;

• прибегать к действиям, посягающим на права и свободы граждан; совершать действия, ставящие под угрозу жизнь, здоровье, честь, достоинство и имущество граждан;

• фальсифицировать материалы или вводить в заблуждение руководство фирмы;

• разглашать собранную информацию или использовать ее вопреки интересам фирмы.

Проведение действий, нарушающих тайну переписки, телефонных переговоров и телеграфных сообщений, либо связанных с нарушением гарантий неприкосновенности личности или жилища, влечет за собой установленную Законом ответственность.

Примерное Положение о службе безопасности предприятия

(Второй вариант – СБ выполняет и функции СКБ)

1. Общие положения

Служба безопасности (СБ) предприятия образована приказом директора №_____ от _____ в целях защиты экономических интересов предприятия и обеспечения максимальной безопасности его деятельности как субъекта рыночных отношений.

СБ является самостоятельным подразделением и подчиняется непосредственно руководителю предприятия.

Руководство Службой осуществляет начальник СБ, который назначается и освобождается от занимаемой должности руководителем предприятия.

Структура и штаты СБ по представлению начальника утверждаются руководителем предприятия.

Деятельность СБ финансируется за счет включения ее затрат в себестоимость работ, выполняемых предприятием.

СБ в своей деятельности руководствуется законами Российской Федерации, указами Президента, постановлениями Совета Министров, ведомственными приказами и указаниями, Уставом предприятия, приказами и указаниями руководителя предприятия и настоящим Положением.

2. Основные задачи

Основными задачами СБ предприятия являются:

Обеспечение экономической безопасности, защиты собственности предприятия.

Организация делопроизводства.

Обеспечение мер защиты при использовании средств связи (телетайп, телекс, телефакс, телефон).

Организация противодействия техническим средствам разведки на объектах предприятия.

Обеспечение внутри объектового и пропускного режима, охрана имущества и персонала предприятия.

Обеспечение защиты охраняемой информации и экономической безопасности при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

Оказание помощи структурным подразделениям в изучении конъюнктуры рынка, предполагаемых партнеров, конкурентов.

Контроль за выполнением нормативных документов, Выявление и закрытие возможных каналов утечки охраняемой информации в процессе производственной и иной деятельности предприятия.

Контроль за состоянием противопожарной безопасности на объектах предприятия.

3. Функции

В соответствии с основными задачами СБ предприятия выполняет следующие функции:

По вопросам допуска сотрудников к охраняемой информации:

Совместно со специалистами, ответственными исполнителями разрабатывает перечень сведений, составляющих коммерческую тайну (КТ) предприятия. Вносит соответствующие документы на рассмотрение и утверждение руководителя. Контролирует соответствие содержания и условий проведения работ реквизиту «КТ – собственность предприятия» и сроки его действия.

Разрабатывает и осуществляет мероприятия., обеспечивающие доступ к охраняемой информации только тех лиц, которым это необходимо для выполнения служебных обязанностей.

Разрабатывает систему организационных и технических мер, регламентирующих внутри объектовый режим предприятия. Организует и контролирует их выполнение.

Осуществляет контроль за изготовлением, учетом, хранением, выдачей и использованием бланков служебных удостоверений (пропусков), печатей, штампов предприятия, а также металлических и мастичных печатей с индивидуальными учетными номерами.

По вопросам делопроизводства:

Организует и ведет делопроизводство; контролирует обеспечение установленного порядка размножения документов, их учета, хранения и пользования ими.

Обеспечивает соблюдение правил рассылки документов, содержащих коммерческую тайну предприятия.

Разрабатывает и осуществляет меры по предотвращению разглашения и утечки информации при ведении делопроизводства.

По вопросам передачи и приема информации техническими средствами связи:

Организует прием и передачу охраняемой информации и открытой корреспонденции по телетайпу, телексу, телефаксу.

Выбирает эффективные и экономичные средства связи в зависимости от характера передаваемой информации. Учитывает и анализирует входящую и исходящую корреспонденцию, оперативно доводит до адресатов.

По вопросам обеспечения пропускного режима, охраны имущества и персонала предприятия, контроля за противопожарной безопасностью:

Разрабатывает документы, регламентирующие пропускной режим и утверждает их у руководителя предприятия. Оформляет, учитывает, выдает, изымает все виды пропусков на территорию предприятия. Контролирует правильность оформления документов на ввоз (вывоз), внос(вынос) материальных ценностей и документов.

Организует контрольно-пропускные посты. Обеспечивает установленный временной режим охраны объектов предприятия. Эксплуатирует технические средства охраны.

Разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению личной безопасности работников предприятия.

Следит за состоянием противопожарной безопасности, предлагает меры по устранению нарушений.

По вопросам инженерно-технического обеспечения безопасности охраняемой информации и охраны предприятия:

Разрабатывает требования к помещениям, где ведутся работы с охраняемой информацией, хранятся соответствующие документы, изделия, а также материальные ценности. Проводит аттестацию помещений и объектов хранения материальных ценностей. Организует установку и эксплуатацию технических средств защиты, в том числе и средств противодействия техническим разведчикам (ПДТР)

Координирует меры безопасности при проведении работ с использованием ЭВТ. Организует спецпроверки и специсследования. Контролирует выполнение нормативных документов при эксплуатации ПЭВМ.

Ведет учет сейфов, металлических шкафов, специальных хранилищ (а также ключей к ним), в которых разрешено постоянно или временно хранить документы, содержащие охраняемую информацию (с реквизитом «КТ-собственность предприятия»).

Контролирует выполнение заявок (договоров) на установку и ремонт инженерно-технических средств защиты, а также установку средств связи.

По вопросам безопасности информации при осуществлении внешнеэкономической деятельности:

Участвует в подборе специалистов, способных вести эффективную работу с зарубежными фирмами и в подготовке оформления выездных документов для загранкомандировок.

Участвует в подготовке документов и материалов (программы, соглашения, контракты) по внешнеэкономической деятельности, организации переговоров, приемов и других совместных с зарубежными специалистами мероприятий на территории предприятия и вне ее.

Оказывает методическую помощь ответственным исполнителям по вопросам обеспечения экономической безопасности при заключении договоров со сторонними организациями.

Участвует в экспертизе материалов, подготовленных к открытой публикации (статьи, доклады, реклама и др.).

Осуществляет организационно-методическое руководство уполномоченными по защите коммерческой тайны в структурных подразделениях. Проводит консультации для сотрудников предприятия по организационно-правовым вопросам обеспечения экономической безопасности и способам защиты охраняемой информации.

С привлечением специалистов предприятия изучает все виды деятельности подразделений в целях выявления и закрытия возможных каналов утечки охраняемой информации и нанесения экономического ущерба.

Организует служебные расследования по фактам разглашения охраняемой информации, утраты документов или изделий, содержащих такие сведения, нарушений внутриобъектового и пропускного режима предприятия.

Осуществляет связь с правоохранительными и другими государственными органами по вопросам защиты коммерческой тайны и обеспечения экономической безопасности предприятия.

4. Структура

Исходя из задач и функций в СБ предприятия входят:

- подразделение защиты информации
- подразделение технических средств связи и противодействия техническим средствам разведки
- подразделение охраны.

Задачи, функции, права, ответственность структурных звеньев СБ определяются отдельными положениями и должностными инструкциями сотрудников.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

Использованная литература и интернет-ресурсы

Литература

1. Великий А. П. Про один підхід до дослідження економічної безпеки та деякі результати його практичного застосування. — К.: Лотос, 1997. — 24 с.
2. Вечканов Г. С. Экономическая безопасность: Учеб. для вузов. — СПб. Питер, 2007. — 384 е.: ил. — (Сер. "Учебник для вузов").
3. Визир А. М. Борьба с коррупцией в Украине требует нового системно-комплексного подхода // Вісн. Луган. держ. ун-ту внутр. справ. — Луганськ Луган. держ. ун-т внутр. справ. — 2007. — № 2. — Ч. 1. — С. 45-48.
4. Ведута Е. Н. Экономическая безопасность Российской Федерации. — М.: Изд-во Гос. Думы, 1997. — 300 с.
5. Власюк О. С. Загрози економічній безпеці України // Актуальні проблеми міжнар. відносин. — К.: ВПЦ "Київський ун-т", Ін-т міжнар. відне син. — 2001. — Вип. 26. — С. 210-212.
6. Влияние энергетического фактора на экономическую безопасность регионов Российской Федерации: Науч. изд. / В. Г. Благодатски" Л. Л. Богатырев, В. В. Бушуев и др.; Отв. ред. А. И. Татаркин. — Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 1998. — 288 с.
7. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; Кер. авт. колективу і наук. ред. О. Г. Білорус. — К КНЕУ, 2001. — 733 с.
8. Гончарова В. О. Вплив тіньової економіки на економічну безпеку держави. — Х.: ХНУ, 2001. — 195 с.
9. Государственная стратегия экономической безопасности Российской Федерации: Основные положения: Утв. Указом Президента Российской Федерации от 29 апр. 1996 г. № 608 // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 18. — Ст. 2117.
10. Грунин О., Грунин С. Экономическая безопасность организации. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.
11. Губський Б. В. Внутрішні та зовнішні фактори економічної безпеки України // Стратегічна панорама. — 2000. — № 1-2. — С. 77-78.
12. Губський Б. В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: Монографія. — К.: Укрархбудінформ, 2001. — 121 с.
13. Гусев В. С. и др. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов: Учебник. — СПб.: Очарованный странник, 2001. — 256 с.

14. Дарнопих Г. Ю. Елементи системи національної економічної безпеки // Праці Всеукр. конф. "Економічна безпека: проблеми і стратегія забезпечення в Україні". — Х.: ХІМБ, 1998. — С. 9-17.

15. Економічна безпека держави. Збірник нормативно-правових актів України. — К.: Міжвід. комісія з питань фінанс. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2001. — 106 с.

16. Ермашкевич В. Н. Экономическая безопасность Беларуси в Союзе с Россией // Материалы Междунар. практ. конф. "Перспективы интеграции на рубеже тысячелетий". — Минск: НАН Беларуси. — 2001. — С. 424-434.

17. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. — К.: КНТЕУ, 2001. — 309 с.

18. Жаліло Я. А. Економічна безпека держави, підприємства, особи в інтегрованому суспільстві // Актуальні проблеми міжнар. відносин. — К.: ВП "Київський ун-т", Ін-т міжнар. відносин. — 2001. — Вип. 26. — С. 24-27.

19. Жаліло Я. А. Проблеми визначення економічної безпеки в систе: забезпечення національної безпеки України // Материалы Между нар. наук-практ. конф. "Проблемы обеспечения экономической безопасности" (Донецк, 23-24 нояб. 2001 г.). — Донецк: РИА ДонНТУ. — 2001. — С. 27-28.

20. Жандаров А, Шиллер Ф., Никитина Е. Экономическая безопаность России: региональный уровень // Вопр. статистики. — 1995. — № 3. — С. 20-27.

21. Журнал “Бизнес и безопасность” за 2003-2005 годы.

22. Забродский В. А, Кизим Н. А. Собственность, экономическая безоопасность и государство. — Х.: АО "Бизнес-Информ", 1997. — 96 с.

23. Загашвили В. С. Экономическая безопасность России. — М.: Гардарика, 1997. — 440 с.

24. Зеркалов Д.В. Безпека комерційної діяльності. У двох книгах. Книга перша: Правова основа. Довідник. − К.: Основа, 2005. − 472 с.

25. Зеркалов Д.В. Безпека комерційної діяльності. У двох книгах. Книга друга: Захист. Довідник. − К.: Основа, 2006. − 800 с.

26. Зеркалов Д.В. Разведка : хрестоматия. − К. : Наук. світ, 2008. − 190 с. − (Безопасность бизнеса : в 4 кн., кн. 1).

27. Зеркалов Д.В. Рейдеры. Пособие. − К. : КНТ, 2007. − 188 с. (Серия: Международная и национальная безопасность).

28. Зеркалов Д.В. Антирейдеры. Пособие. − К. : Дакор, КНТ, Основа, 2007. − 224 с. (Серия: Международная и национальная безопасность).

29. Зеркалов Д.В. Контрразведка и шпионаж : хрестоматия. − К. : Наук. світ, 2008. − 109 с. − (Безопасность бизнеса : в 4 кн., кн. 2).

30. Зеркалов Д.В. Экономические проблемы : хрестоматия. − К. : Наук. світ, 2008. − 143 с. − (Безопасность бизнеса : в 4 кн., кн. 3).
31. Зеркалов Д.В. Защита : хрестоматия. − К. : Наук. світ, 2008. − 159 с. − (Безопасность бизнеса : в 4 кн., кн. 4).
32. Зеркалов Д.В. Безопасность международной тоговли. Справочник. К.: Дакор, КНТ, 2007. − 456 с. (Серия: Внешне-экономическая деятельность).
33. Зеркалов Д. В. Внешнеэкономическая деятельность: Энциклопедический словарь. − К.: Дакор, КНТ, 2007. − 544 с.
34. Зеркалов Д. В. Рейдерство. Монография. − К.: Основа, 2011. − 372 с.
35. Иванченко В. Общность критериев экономической и государственной безопасности // Экономист. — 1996. — № 5. — С. 3-13.
36. Илларионов А. Критерии экономической безопасности // Вопр. экономики. — 1998. — № 10. — С. 35-58.
37. Ипполитов К. Экономическая безопасность: стратегия возрождения России. — М.: РСПБ, 1996. — 263 с.
38. Іванух Р. Безпека економічних трансформацій — понад усе // Людина і влада. — 2001. — N° 3-4. — С. 20-34.
39. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності Економіко-правовий аспект: Навч. посіб. — К.: Атіка, 2005. — 432 с.
40. Ковальчук Т. Т. Економічна безпека і політика: із досвіду професійного аналітика. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2004. — 638 с.
41. Концепція економічної безпеки України / Ін-т економічного прогнозування, кер. проекту В. М. Геєць. — К.: Логос, 1999. — 56 с.
42. Кормишкин Е.Д. Экономическая безопасность региона: Учеб. пособие. — Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2001. — 136 с.
43. Лисов В. И., Солтаганов В. Ф. Экономическая безопасность России и развитие корпоративных систем. — М.: Изд-во МГУ, 2001. —т 516 с.
44. Невмержицький Є. В. Правові проблеми боротьби з економічною злочинністю і корупцією: Навч. посіб. — К.: АПСВ, 2005. — 408 с.
45. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е. А. Олейникова. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез"", 1997. — 288 с.
46. Пастернак-Таранушенко Г. Економічна безпека держави: проблеми та механізм їх розв'язання // Вісн. НАНУ. — 1998. — N° Ц-12. — С. 67-72.
47. Пастернак-Тарануиіенко Г. Економічна безпека держави. — К.: Ін-т держ. управління і самоврядування, 1994. — 140 с.

48. Пастернак-Таранушенко Г. Економічна і національна безпека держави 11 Економіка України. — 1994. — N° 2. — С. 51-56.
49. Пастернак-Таранушекко Г. Модель для економічної безпеки України // Вісн. НАНУ. — 2000. — № 10. — С. 7-10.
50. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави / За ред. проф. Б. Кравченка. — К.: Ін-т держ. упр. і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, 1994. — 140 с.
51. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Статика процесу забезпечення / За ред. проф. Б. Кравченка. — К.: Кондор, 2002. — 302 с.
52. Пастернак-Таранушенко Г.А. Історія виникнення та розвитку науки про економічну безпеку держави // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — № 4. — С. 2-7.
53. Пастернак-Таранушенко Г. А. Практика обеспечения экономической безопасности государства (мнение исследователя) // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — № 1. — С. 2-10.
54. Пастернак-Таранушенко Г. А Філософія науки про економічну безпеку держави // Актуальні проблеми економіки. — 2001. — N° 56. — С.8-11.
55. ПономаренкоВ.С.,Клебанова Т.С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование. — Х.: ИД "ИНЖЭК", 2002. — 344 с.
56. Попович В. М. Тіньова економіка як предмет економічної кримінології. — К.: Правові джерела, 1998. — 448 с.
57. Проблемы экономической безопасности Беларуси. — Минск: Право и экономика, 2001. — 224 с.
58. Пузиков В. В., Громович А. И. Экономическая безопасность и экономическая преступность. — Минск: Армита — Маркетинг; Менеджмент, 2001. — 364 с.
59. Пурс Г. Экономическая безопасность страны. Как ее обеспечить? // Финансы, учет, аудит. — 1999. — № 10. — С. 11-15.
60. Самсонов К. Элементы концепции экономической безопасности // Вопр. экономики. — 1994. — № 12. — С. 14-24.
61. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие / Ин-т экономики РАН. — М.: ЗАО "Фин-статинформ", 2002. — 128 с.
62. Сенчагов В. Экономическая безопасность: состояние экономики, фондового рынка и банковской системы // Вопр. экономики. — 1996. — №6. — С. 144-153.
63. Степаненко А. В., Герасимов М. І. Економічна безпека України // Регіональна економіка. — 2002. — № 2. — С. 39-54.
64. Сундук А. М. Вплив надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру на економічну безпеку // Економіка

природокористування і охорони довкілля: 36. наук. пр.:У2ч. — Ч. 2. — К.: РВПС України НАН України. — 2003. — С. 137-141.

65. Сундук А. М. Система індикаторів оцінки економічної безпеки України та її регіонів // Продуктивні сили і регіональна економіка: 36. наук, пр. У 2 ч. — Ч. 2. — К.: РВПС України НАН України. — 2003. — Ч. 1. — С. 218-221.

66. Сундук А. М. Формування стратегії економічної безпеки регіонів як елемент забезпечення збалансованого розвитку держави // Праці Всеукр. наук.-прокт. конф. "Актуальні проблеми розвитку економіко-географічної науки та освіти в Україні". — К.: НПУ ім. М. П. Драгоманова. — 2003. — С. 38-39.

67. Тамбовцев В. Объект экономической безопасности России // Вопр. экономики. — 1994. — № 12. — С. 45-53.

68. Татаркин А. Романов О., Яковлев В. Экономическая безопасность как объект регионального исследования // Вопр. экономики. — 1996. − №6. — С. 15-30.

69. Ткачук І. Г. Економічна самостійність регіону. — К.: Наук, думка, 1994. —227 с.

70. Цуканова Я. Тіньова економіка та її вплив на суспільно-економічні процеси // Фінанси України. — 2002. — № 8. — С. 149-151.

71. Шестаков А. В. Теневая экономика: Учеб. пособие. — М.: Дашков+К°, — 2000. — 152 с.

72. Экономическая безопасность хозяйственных систем: Учеб. — М.: Изд-во РАГС, 2001. — 446 с.

73. Экономическая безопасность: Производство — Финансы — Банки / Под ред. В. К. Сенчагова. — М.: ЗАО "Финстатинформ", 1998. — 621 с.

74. Яковенко А. І. Промислова політика та проблеми економічної безпеки України // Праці Всеукр. конф. "Економічна безпека: проблеми і стратегія забезпечення в Україні". — Х.: ХІМБ, 1998. — С. 31-40.

75. Яценко Н. М. Регіональна економічна безпека у контексті національної економічної безпеки // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — №3-6. — С. 10-18.

76. A National Security Strategy for a New Century. — The White House, December 1999. — 49 p.

77.Cyber Security Information Act. — Washington, April 2001. — 11 p.

78. Economic Security Act of 1996. — Washington, February 1996. — 5 p.

79. Job Creation & Economic Security Act of 2002. — Washington, 2002. — 21 p.

80. Losman Donald Economic Security A National Security Folly? // Policy Analysis. — 2001. — No. 409 (August). — P. 3-15.

81. New World Coming: American Security in the 21st Century. Major Themes and Implication. The phase I. / The United States Commission on National Security, 1999. — 8 p.

82. New World Coming: American Security in the 21Bt Century. Road Map for National Security: Imperative for Change. The phase III / The United States Commission on National Security, 2001. — 139 p.

83. New World Coming: American Security in the 218t Century. Seeking a National Strategy: A Concert for Preserving Security and Promotion Freedom. The Phase II / The United States Commission on National Security, 2000. — 16 p.

84.Romania's strategy of national security: Democratic stability, dural economic development and Euro-Atlantic integration. — Bucharest, 1999. — 9 p.

Интернет-ресурсы

http://www.avidis.kiev.ua/
Цифровые системы видеонаблюдения, контроля доступа, аудирегистрации

http://www.bsm.com.ua/
Общая информация − путеводитель по всем вопросам безопасности

http://www.dstszi.gov.ua/
Департамент специальных телекомуникационных систем и защиты информации (ДСТСЗИ) СБ Украины. Законодательство и нормативно-правовая база по защите информационных ресурсов Украины

http://www.security.ukrnet.net/
Безопасность информационных технологий: статьи, публикации, форумы и многая другая полезная информация по безопасности

http://www.domarev.kiev.ua/
На сайте размещена информация, посвященная методологии создания комплексных систем информационной безопасности, аудиту, менеджменту систем информационных технологий и многому другому

http://www.bezpeka.com/
Украинский Центр информационной безопасности. Собрано огромное количество информации по широкому кругу вопросов информационной безопасности и технической защиты информации

http://www.bezpeka.net/
Развернутый каталог украинских сайтов по тематике «Информационная безопасность»

http://www.zahist.narod.ru/
Сайт посвящен проблемам, с которыми встречаются сисадмины и админы безопасности в своем нелегком труде.

http://www.itsec.ru/
Интернет-сайт журнала «Information Security/Информационная безопасность». Тема журнала — информационная безопасность и все, что с ней связано.

http://www.terry.kiev.ua/
Персональный сайт одного из ведущих разработчиков антивирусного ПО в Украине
http://www.infobez.ru/
Решения по обеспечению информационной безопасности, современные подходы к созданию систем информационной безопасности (ИБ), вопросы аудита и сертификации, оценки экономической эффективности и анализа информационных рисков.
http://www.skd.com.ua/
http://www.sarbash.com.ru/
Сайт компании "Sarbash Lab." Биометрические системы контроля
http://www.sec.ru/
Интернет-портал по безопасности. Обширный каталог компаний занимающихся деятельностью в области систем безопасности. Статьи и публикации.
http://www.oxpaha.ru/
Сайт интернет-газеты «Охрана».
http://www.wisp.ru/
Информационно-поисковый портал по безопасности.
http://www.st.ess.ru/
Интернет-сайт специализированного российского журнала «Специальная техника»
http://www.cctv.kiev.ua/
Информационно-новостной портал по безопасности «CCTV Ukraine»
http://security-info.com.ua/
Первый украинский Портал по безопасности. На сайте можно ознакомиться с реестром фирм по безопасности, электронной версией журнала *«F+S»:* технологии безопасности и противопожарной защиты, библиотекой в которой изложена теория и практика в бизнес- и личной безопасности», а также каталогом продукции – систематизированным сборником информации о продукции.
http://www.security-bridge.com/
Информационно-аналитический портал по безопасности
http://www.secnews.ru/
Интернет-сайт газеты международных новостей по техническим средствам и системам безопасности «Security News»
http://www.rifflock.com/
Электронно-кодовые замки.
http://www.telenews.ru/
Агентство деловой информации «Монитор»
http://www.centers.ru/
Это наиболее полный интернет-каталог торговых марок и производителей оборудования рынка систем безопасности и связи
http://www.ss.groteck.ru/

Интернет-сайт Журнала и каталога «Системы безопасности»
http://www.releases.by.ru/
Новости индустрии системы безопасности
http://kiev-security.org.ua/
Украинский ресурс по безопасности
http://www.ibusiness.ru/
Интернет-сайт издания «Бизнес журнал»
http://www.forsec.ru/forums.htm
Форумы по безопасности
http://www.cryptography.ru/
Здесь можна найти интересную информацию по системам безопасности
http://www.tbforum.ru/
Официальный сайт Международного форума по системам безопасности
http://police.naiau.kiev.ua/visnik/
Научно-теоретический журнал «Науковий вісник»
http://www.ust.com.ua/stiv/index.htm
В журнале представлена нормативно-правовая база защиты информации, вопросы защиты компьютерных систем, противодействия промышленному шпионажу, подготовки специалистов в области защиты информации.
http://www.cripo.com.ua/
«Украина криминальная». Сайт о криминальной жизни Украины.
http://www.ict.com.ua/magazin/magazin.htm
Журнал «Безопасность информации». В журнале представлена нормативно-правовая база защиты информации, вопросы защиты компьютерных систем, противодействия промышленному шпионажу, подготовки специалистов в области защиты информации. Издатель – ООО «Институт компьютерных технологий». Выходит 4 раза в год.
http://www.bsm.com.ua/
Журнал «Бизнес и безопасность». Журнал посвящен вопросам безопасности бизнеса, защиты собственности, личных прав, достоинства и жизни. Содержит новости, статьи ведущих специалистов в области безопасности, сообщения с выставок, семинаров, конференций, информацию о компаниях, коммерческие предложения и многое другое. Периодичность выхода - 6 номеров в год.
http://raven.kiev.ua/DOSSIER/
Журнал «Досье секретных служб». Ежемесячное печатное издание. Совместный проект ООО «ИСТА-Украина» и Маркетингового агентства «РЕЙВН». Посвящен вопросам шпионажа, разведки, способам защиты. В журнале публикуются рассекреченные документы, информация о секретных службах различных стран мира, советы, тренинги и другое. На сайте представлен архив номеров журнала, обширная библиотека электронных книг и статей.
http://www.security.com.ua/magazine/

Журнал «Охранные Системы». Журнал о технических средствах безопасности и связи. На сайте содержится информация о всех номерах журнала, избранные статьи, новости рынка безопасности.

http://home.cris.net/~maikl/

Информационный ресурс по безопасности бизнеса и защите информации.

htt//www.proext.com/news/

Ежечасно обновляемые новости информационных технологий, сетевой безопасности, событий в Интернет, появлении вирусов. Архив, система поиска, подписка на анонсы. Возможность экспорта заголовков на свой сайт.

http://hack.com.ua/

Ежедневные новости мира информационной безопасности, статьи, программы, уязвимости, форум.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦

СОДЕРЖАНИЕ

От автора..... 3

Раздел 1. **Основа экономической безопасности**..... 10
1.1. Экономическая безопасность государства и предприятия..... 10
1.2. Сущность и система экономической безопасности предприятия..... 19
1.3. Источники опасностей и основные угрозы экономической безопасности предприятия..... 28
1.4. Зарубежный опыт в обеспечении коммерческой безопасности..... 40
1.5. Хозяйственный риск и экономическая безопасность предприятия..... 49
1.6. Система управления хозяйственным риском.....57
1.7. Особенности обеспечение экономической безопасности предприятия.....68
1.8. Компьютерная и экономическая безопасность..... 78
1.9. Безопасность договорных отношений..... 86
1.10. Оформление внешнеэкономических контрактов..... 93
1.11. Выбор банка.....101
1.12. Безопасность международного бизнеса.....108
1.13. Мошенничество.....115
1.14. Развитие и уровни конкуренции в бизнесе..... 120
1.15. Преступность в бизнесе..... 124
1.16. Конкуренция и безопасность.....132
1.17. Безопасность при поиске партнеров.....138
1.18. Организация защиты коммерческой тайны..... 152
1.19. Сохранение коммерческой тайны.....164
1.20. Страхование информационных рисков в банковской сфере.....176
1.21. Конкурентная разведка и безопасность..... 185
1.22. Борьба с коррупцией.....188
1.23. Экономическая разведка и шпионаж..... 195
1.24. Деятельность спецслужб Украины.....214
1.25. Создание службы безопасности компании..... 217
1.26. Подбор руководителя службы безопасности.....220
1.27. Этика ведения деловой разведки..... 227
1.28. Кадровый менеджмент..... 231
1.29. Экономическая безопастность и профессионалы..... 242
1.30. Конкуренция и бенчмаркинг 247
1.31. Бенчмаркинг..... 253
1.32. Служба или система экономической безопасности предприятия..... 272

Раздел 2. Рейдерство – главная опасность бизнеса..... 280
2.1. Общие положения.....280
2.2. Компании-агрессоры и методология проведения рейдерскихопераций..... 288
2.3. Методика проведения рейдерских операций.....299
2.4. Самые распространенные способы передела собственности.....307
2.5. Банкротство, реестр, измор и другие методы захвата предприятий..... 321
2.6. Блокирование деятельности компании искусственно созданными судебными исками..... 327
2.7. Метод корпоративного шантажа – гринмейлерство..... 328
2.8. Защита от враждебного поглощения при IPO.....336
2.9. Особенности рейдерства в России.....342
2.10. Цена рейдерских услуг.....343

2.11. Инсайдерская информация: общие сведения..... 347
2.12. Работа PR-технологов..... 358
2.13. «Черный» PR, СМИ, привлечение западного сообщества..... 362
2.14. Общие правила общения с проверяющими..... 363
2.15. Защита коммерческой тайны..... 373
2.16. Рейдеры начинают захват компаний со сбора информации..... 382
2.17. Способы захвата недвижимости рейдерами..... 388
2.18. Превентивная защита от рейдеров..... 395
2.19. Рейдерство на грани криминала..... 404
2.20. Российские рейдеры в Украине..... 408
2.21. Антирейдерский PR в системе антикризисного менеджмента..... 416
2.22. Великая захватническая война рейдеров..... 421
2.23. Захватчики ООО..... 425
2.24. Захват чужого бизнеса..... 431
2.25. Если возникла угроза рейдерства. Исчерпывающие рекомендации..... 438
2.26. В мире нет такого рейдерства, как в России..... 455
2.27. Становление украинского рейдера..... 459
2.28. Типология незаконных действий при захвате предприятия..... 476
2.29. В чем проблема рейдерства..... 479
2.30. Кто предупрежден, тот вооружен..... 484
2.31. СМИ России о рейдерах..... 487
2.32. Средство от рейдерства..... 508
2.33. Пособие для потенциальной жертвы рейдеров..... 512
2.34. Идеологи рейдерства в Украине – «лыцари-шевалье»..... 522
2.35. Видимость борьбы с рейдерством на Украине..... 538
2.36. Рейдерские схемы в России совершенствуются и побеждают..... 554

Приложение
1. Начальник службы коммерческой безопасности..... 560
2. Положение о службе (подразделении) коммерческой безопасности..... 563
3. Примерное Положение о службе безопасности предприятия..... 571

Использованная литература и интернет-ресурсы..... 575

Навчальне видання

Зеркалов Дмитро Володимирович

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

Монографія

Комп'ютерна верстка
та редагування — Д. В. Зеркалов

Підписано до друку 25.10.2011 р.
Папір Amicrus/ Гарнітура 1251 Times.
Ум. друк. арк. 33,8.
Наклад 100. Зам. 11/6.
Видавництво «Основа»
03150, Київ, вул. Жилянська,87/30.
тел. (044) 239-38-97, т/ф: 239-38-95, 239-38-96

Научное издание

Зеркалов Дмитрий Владимирович

Учебное электронное издание
комбинированного использования
Можно использоваать в локальном и сетевом режимах

Системные требования:
Процесор Pentium; 512 Mb RAM;
Windows 98/2000/XP; Acrobat Reader 7.0.

Один электронный оптический диск (CD-ROM);
сопровождающая документация.
Объем 1,6 Мб., 33,8 а. л. Тираж 100 экз. Зак. 10/12

Издательство ТОВ „Основа”, ул. Жилянская, 87/30,
г. Киев, 01032
тел.: (044) 239-38-95, 239-38-96

Свидетельство субъекта издательского дела
ДК № 1982 от 21.10.2004 г.

Зеркалов Д. В. Экономическая безопасность. Монография