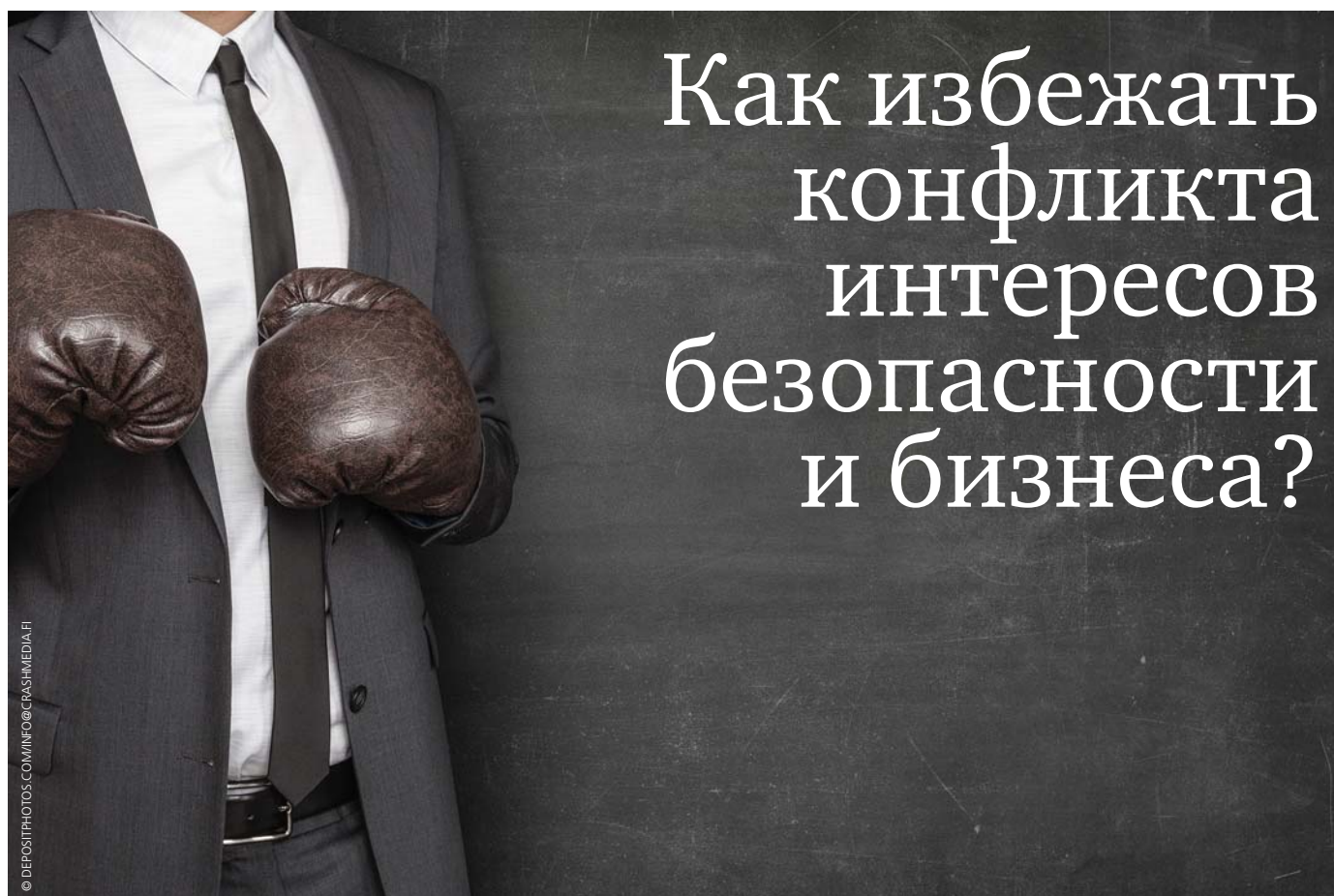


**КАК ИЗБЕ-
ЖАТЬ
КОНФЛИКТА
ИНТЕРЕСОВ
БЕЗОПАС-
НОСТИ
И БИЗНЕСА?**
СТР. 37

**БЕЗОПАС-
НОСТЬ
И ПРОГРЕСС.
СОБЛЮДЕНИЕ
БАЛАНСА
ИНТЕРЕСОВ**
СТР. 42

ТЕМА НОМЕРА

БИЗНЕС И БЕЗОПАСНОСТЬ: ПО ОДНУ СТОРОНУ «БАРРИКАД»



Как избежать конфликта интересов безопасности и бизнеса?

Конфликт конфликту рознь. Выражение «в споре рождается истина» – совершенно справедливо, и в этом смысле конфликт – явление позитивное, способствующее достижению наилучшего результата. Другое дело, когда конфликт напрямую касается безопасности организации. В этом случае последствия для компании могут быть сокрушительными и ни о каком позитивном эффекте говорить не придется.

Об этом – **в статье Андрея Глебовского.**

**АНДРЕЙ ГЛЕБОВСКИЙ,**

разработчик и преподаватель курсов по экономической и кадровой безопасности Учебного центра «Информзащита»

Общеизвестно, что конфликт, если он не является антагонистическим – основной двигатель прогресса. Там, где нет нормального производственного конфликта – там застой, рутин и т. д. Поэтому совершенно нормальным является такое положение, когда топ-менеджеры компании дискутируют о том, как улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности компании. Каждый отстаивает свою точку зрения, в споре рождается истина, и все счастливы.

Но всегда ли такие конфликты продуктивны? Ведь есть такие сферы, где конфликт изначально, по определению, носит деструктивный характер. И одной из таких сфер является сфера корпоративной безопасности.

Давайте определим для себя, как мы понимаем этот термин. Точка зрения Учебного центра «Информзащита» тут такова: под корпоративной безопасностью компании мы рекомендуем понимать такое состояние, когда ресурсы компании используются максимально эффективно, обеспечивая тем самым стабильное функционирование компании, ее дальнейшее развитие, а возникающие при этом риски своевременно выявляются, блокируются и угрозы наступления вредных последствий приемлемо минимизируются.

Будет ли кто-либо из представителей топ-менеджмента в здравом уме возражать против того, чтобы в его компании была выстроена такая система? Вряд ли, в противном случае он рискует прослыть некомпетентным специалистом (мягко выражаясь) или, еще хуже, получить клеймо предателя интересов своей компании. Но такое единство мнений топ-менеджмента существует лишь на высшем, стратегическом уровне. А что на практике? К сожалению, там зачастую складывается совершенно иная картина.

Наиболее опасным представляется конфликт, обусловленный различным пониманием того, что допустимо и что недопустимо делать для обеспечения надлежащего уровня корпоративной безопасности. Тут мы можем встретить два полюса противостояния:

- топ-менеджер («продажник»), ответственный за осуществление финансово-хозяйственной деятельности, для которого главное – выполнение плана любой ценой;
- топ-менеджер («безопасник»), ответственный за управление рисками, возникающими при осуществлении этой финансово-хозяйственной деятельности, который видит свою главную обязанность в том, чтобы выстроить вокруг компании

«китайскую стену» и «не пушать» через нее никого, чтобы чего-нибудь не случилось.

Вот и ведут они между собой непримиримую борьбу. Не правда ли, знакомая картина? Обычно в таком конфликте «прогрессивное бизнес-сообщество» встает на сторону «креативного продажника» и всячески хулит безопасника за его «тупую полицейскую слоновость» (эпитет по В. В. Маяковскому). Что же, такое действительно бывает: сотрудники СЭБ (выходцы из правоохранительной системы) порой действительно грешат излишней осторожностью. Но всегда ли «белыми и пушистыми» являются представители наших бизнес-структур?

Обратимся к любопытным результатам исследования, проведенного экспертами издания «Практическое налоговое планирование». Анкетированным представителям коммерческих компаний задавались вопросы о том, как они выбирают своих контрагентов и что может препятствовать заключению сделки.

<http://www.nalogplan.ru/article/2071-kak-vashikollegi-proyavlyayut-doljnyuyu-osmotritelnost-privybore-kontragentov>

Не знаю, как отнесутся к этому читатели, а меня эта статистика привела в состояние тихого изумления:

- так, 13 % опрошенных сказали, что готовы сотрудничать с контрагентом, даже если он не зарегистрирован в ЕГРЮЛ;
- 32 % будут сотрудничать с контрагентом, даже если он отказывается представить копии учредительных и разрешительных документов;
- для 47 % опрошенных не станет препятствием, если лицо, выдающее себя за представителя контрагента, «забывает» показать доверенность;
- для 55 % не станет препятствием к сотрудничеству тот факт, что директор компании-контрагента является дисквалифицированным лицом и т. д.

Не правда ли, здорово? Эти «креативные менеджеры» в погоне за выполнением плана и получением вождельного бонуса не только рискуют сделать свою компанию жертвой мошенников, прикидывающихся добропорядочными контрагентами, но и подставляют свою компанию под жестокий прессинг со стороны налоговых органов за не проявление должной осмотрительности при выборе контрагента.

Возникает вопрос: кто эти «креативщики» по своей сути? Они просто недостаточно умны и профессиональны, чтобы работать в русле стратегии компании по обеспечению надлежащего уровня корпоративной безопасности, или же они пыта-



ются ловить рыбку в мутной воде и поживиться за счет родной компании? Или, хуже того, встали на путь предательства интересов родной компании и работают на ее развал?

И от «бизнес-балбесов», и от корпоративных мошенников, и от явных предателей следует избавляться, и чем быстрее – тем лучше. Не те ныне времена, чтобы обучать недоучек или разбираться в мотивациях корпоративных мошенников и иуд. Стоит ли прислушиваться к их стенаниям о том, что безопасники душат их инициативу, не дают развернуться во всю мощь и силу их «талантов»? И стоит ли осуждать осторожничающих сотрудников СЭБ, которые пытаются препятствовать осуществлению различных авантур и бьют по рукам любителей зарабатывать бонусов любой ценой?

Для того чтобы правильно разрешить этот извечный спор между представителями бизнес-блока и СЭБ, нужна система критериев, позволяющих объективно установить границы разумного и обоснованного риска при осуществлении коммерческой деятельности и четко обозначить «красную линию», пересекать которую нельзя ни при каких обстоятельствах. Мы рекомендуем для этого воспользоваться тем экономико-правовым инструментарием, который дает нам постановление Пленума Высшего арбитражного суда РФ от 30 июля 2013 г. «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица». Это интереснейший и крайне полезный документ, имеющий для нас огромное значение. Пленум оперирует собирательным термином «директор». Мы рекомендуем толковать его расширительно и распространить сказанное Высшим арбитражным судом на наших топ-менеджеров. И вот что получается.

«Недобросовестность действий (бездействия) директора считается доказанной, в частности, когда директор:

- действовал при наличии конфликта между его личными интересами (интересами аффилированных лиц директора) и интересами юридического лица, в том числе при наличии фактической заинтересованности директора в совершении юридическим лицом сделки, за исключением случаев, когда информация о конфликте интересов была заблаговременно раскрыта и действия директора были одобрены в установленном законодательством порядке;
- скрывал информацию о совершенной им сделке от участников юридического лица (в частности, если сведения о такой сделке в нарушение закона, устава или внутренних документов юридического



© DEPOSITPHOTOS/COMPRESSMASTER

И от «бизнес-балбесов», и от корпоративных мошенников, и от явных предателей следует избавляться, и чем быстрее – тем лучше. Не те ныне времена, чтобы обучать недоучек или разбираться в мотивациях корпоративных мошенников и иуд

лица не были включены в отчетность юридического лица) либо предоставлял участникам юридического лица недостоверную информацию в отношении соответствующей сделки;

- совершил сделку без требующегося в силу законодательства или устава одобрения соответствующих органов юридического лица;

- после прекращения своих полномочий удерживает и уклоняется от передачи юридическому лицу документов, касающихся обстоятельств, повлекших неблагоприятные последствия для юридического лица;



● знал или должен был знать о том, что его действия (бездействие) на момент их совершения не отвечали интересам юридического лица, например совершил сделку (голосовал за ее одобрение) на заведомо невыгодных для юридического лица условиях или с заведомо неспособным исполнить обязательство лицом («фирмой-однодневкой» и т. п.).»

По нашему мнению эти критерии недобросовестности (т. е. направленности умысла топ-менеджера на совершение действий вопреки интересам компании) позволят по-иному взглянуть на существо спора между бизнес-управленцем и безопасником. Но зачастую в ходе описываемого корпоративного конфликта могут возникать сомнения не только в корпоративной недобросовестности топ-менеджера, но и в том, обладает ли он «бизнес-вменяемостью». Ответ на этот вопрос нам также дает постановление Пленума Высшего арбитражного суда.

«Неразумность действий (бездействия) директора считается доказанной, в частности, когда директор:

- принял решение без учета известной ему информации, имеющей значение в данной ситуации;
- до принятия решения не предпринял действий, направленных на получение необходимой и достаточной для его принятия информации, которые обычны для деловой практики при сходных

обстоятельствах, в частности, если доказано, что при имеющихся обстоятельствах разумный директор отложил бы принятие решения до получения дополнительной информации;

- совершил сделку без соблюдения обычно требующихся или принятых в данном юридическом лице внутренних процедур для совершения аналогичных сделок (например, согласования с юридическим отделом, бухгалтерией и т. п.).»

Применимы ли к подобным «неразумным» сотрудникам слова Писания: «Прости им, ибо не ведают, что творят»? Вряд ли, не те сейчас времена, чтобы позволить себе такое всепрощенчество.

Давайте попытаемся посмотреть на сущность типового конфликта между представителями бизнес-структур и профессиональных защитников безопасности. Какая истинная мотивация может скрываться за призывами к проведению рискованных операций, за утверждениями о том, что СЭБ только мешает проявлению инициативы и тормозит развитие компании, что безопасники пытаются вмешиваться в бизнес – процессы и т. д.? Для этого применим результаты уникального исследования «Оценка рисков хищений как актуальное направление в безопасности бизнеса», проведенного Российским отделением ACFE при участии «Эрнст энд Янг» в 2013 году.

<http://acfe-rus.org/page.php?id=25&file=807>



Часто используемые представителями бизнес-структур основные аргументы против вмешательства в их деятельность представителей служб безопасности и внутреннего аудита весьма типичны для корпоративных мошенников

В ходе исследования этими авторитетными специалистами по борьбе с корпоративным мошенничеством были сформулированы основные индикаторы такого мошенничества и определена их средняя оценка по ординарной шкале от 1 до 5, где 1 означает, что индикатор слабо связан с риском хищения, а 5 – что индикатор вполне определено (очень часто) сопутствует хищению. Итак, рассмотрим некоторые из системы предлагаемых разработчиками индикаторов как типовые варианты поведения менеджмента при наличии спора о том, как должна действовать система корпоративной безопасности.

● Индикатор «**неспособность менеджмента продемонстрировать заинтересованность в установлении соответствующего уровня контроля**» – означает следующую позицию менеджмента: обеспечение безопасности и противодействие хищениям – дело СЭБ и аудиторов, представители бизнеса не должны об этом задумываться. Я настолько профессионален, что мне не нужен никакой контроль и советы СЭБ. «Криминальный вес» индикатора – 3,86.

● Индикатор «**поведение менеджмента, демонстрирующее доминирование над внутренним аудитом и другими контрольными службами**» – со стороны менеджмента слышатся заявления: «Мы работаем, план выполняем, а СЭБ нам толь-

ко мешает...» Не правда ли, очень знакомо?! Вес индикатора – 4,11. Вероятность того, что такую позицию занимают корпоративные мошенники, весьма велика.

● Индикатор «**Менеджмент демонстрирует недостаточное внимание к этическим ценностям, недостаток коммуникаций с сотрудниками по вопросам этики, недостаточно агрессивное отношение к проблеме хищений**». Мотивация со стороны менеджмента: «СЭБ излишне нагнетает обстановку, запугивает руководство проблематикой мошенничества и угроз бизнесу. На самом деле все под контролем». Вес индикатора – 3,98.

● Индикатор «**Менеджмент демонстрирует повышенную склонность к риску, нежелание оценивать риски**». Типичный аргумент менеджера в таком случае: я принимаю решение и сам оцениваю риски, мне не нужен независимый и формализованный риск-менеджмент. Вес индикатора – 3,27.

● Индикатор «**Необоснованное невыполнение рекомендаций по устранению недостатков**». Менеджмент необоснованно не выполняет рекомендации СЭБ и не предпринимает мер по устранению выявленных недостатков в организации системы внутреннего контроля. Мотивация при этом проста: если мы будем следовать рекомендациям представителей СЭБ, то весь бизнес остановится. Вес индикатора – 3,87.

● Индикатор «**Ограничения в доступе проверяющих к персоналу организации**». В частности, требование направлять все запросы и получать информацию только от руководителя подразделения, запрет службе безопасности проведения интервью с исполнителями. Вес индикатора – 4,48.

● Индикатор «**Необоснованное чрезмерное сосредоточение ключевых полномочий**». Все ключевые полномочия в бизнес-процессе сосредоточены у одного менеджера, необоснованно избегается делегирование полномочий. Этот менеджер – царь и бог, он сам принимает стратегические решения и не нуждается в советах СЭБ. Вес индикатора – 4,67.

Итак, мы видим, что наиболее часто используемые представителями бизнес-структур основные положения аргументации против вмешательства в их деятельность представителей служб безопасности и внутреннего аудита весьма типичны для корпоративных мошенников. В связи с этим возникает вопрос: не причастны ли к корпоративному воровству те наши коллеги, которые этой мотивацией активно пользуются?

Ответ на этот вопрос должен дать себе собственник бизнеса. ●