

А. В. Большаков,
кандидат экономических наук, член-корреспондент Крымской
АН доцент кафедры "Менеджмент",
СЭГИ ТНУ им. В.И. Вернадского

ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА¹

В условиях быстро меняющегося бизнес-окружения и законодательной неопределенности правового поля вопрос обеспечения безопасности бизнеса становится едва ли не первоочередным: бизнесменам надо работать так, чтобы и законную прибыль иметь, и быть уверенным в способности и возможности защитить свои интересы, не потерять свое имущество.

In a rapidly changing business environment and legal uncertainty of the legal field the issue of business security becomes almost priorities: business people have to work so that both have a legitimate profit, and be confident in the ability and opportunity to defend their interests and not lose their property.

Ключевые слова: безопасность, предприниматель, риск.
Key words: security, entrepreneur, risk.

В современных условиях понятие "прибыль" неразлучно со страхом и риском. Риски, сопровождающие бизнес, подразделяются на чистые (природные, экологические, политические, социальные, имущественные, производственные, торговые), финансовые (коммерческие, инвестиционные, кредитные, рыночные), предпринимательские, экономические, посреднические, психологические.

Бизнес не терпит неэффективной работы. Если ваша цель только заработать деньги, то следует идти в казино, а не в предпринимательство.

Бизнес — сложный и многогранный процесс, который совершается, практически, непрерывно, здесь важно не только уметь заработать деньги, но и их сохранить и разумно потратить, приумножая при этом собственность и расширяя (совершенствуя) бизнес.

Правовая поддержка бизнеса.

Бизнес реализуется в правовом поле. В условиях быстро и непредсказуемо меняющегося законодательства и "пляски законов" правовое поле бизнеса сегодня похоже на поле чудес. За последние несколько

лет принято свыше тысячи законов и подзаконных актов, прямо или косвенно влияющих на правовое поле бизнеса. В этих документах много нестыковок и противоречий, допущенных либо из-за недостатка квалификации, либо сознательно.

Они допускают произвольное толкование ряда ключевых моментов бизнеса органами, контролирующими законность бизнеса, и бизнесменами. Ну чем не простор для коррупции? Разобраться в хитросплетениях правового поля даже грамотному бизнесмену не просто, а порой и не по силам.

В повседневной деятельности бизнесмену приходится оперативно решать различные проблемы, связанные с заключением договоров, сделок, переговорами, разрешением вопросов неплатежей и взаимоотношений с государственными органами и с конкурентами, защитой интеллектуальной собственности и рыночной доли. Это лишь малая доля ежедневных проблем бизнесмена.

Собственного опыта бизнесмену не всегда бывает достаточно, чтобы предусмотреть или решить возникающие проблемы. Ему часто необходима правовая поддержка специали-

стов: штатного юриста, занимающегося текущими вопросами деятельности предприятия, и юридической консалтинговой фирмы при разрешении специфических и сложных задач. Такая практика поможет существенно сократить вероятность опасности для бизнеса.

Деловая репутация — важный фактор безопасности бизнеса.

"Доброе имя" бизнесмена и его предприятия — базовый фактор безопасности бизнеса. Доверие в деловом мире — необходимое условие. Это традиции честного бизнеса. Достаточно вспомнить о том, что под честное слово бизнесмена заключались многомиллионные сделки.

В деловом мире "доброе имя" формируют следующие факторы:

— позитивный имидж фирмы и ее руководителя;

— сила данного слова, честность и обязательное соблюдение оговоренных условий;

— соблюдение норм и правил взаимоотношений и деловой этики;

— доброжелательность и внимание к клиентам, понимание их интересов, соблюдение золотого правила: "каждый клиент — личность".

Иметь постоянную клиентуру всегда выгоднее, чем привлекать новую. Причины, по которым чаще всего теряют клиентов, ранжируются следующим образом:

— изменение адреса — 3%;

— наши товары-аналоги, но по более низкой цене — 22%;

— плохое отношение — 68% (!);

— прочие причины — 7%.

Управление бизнесом — насущная необходимость.

Теория бизнеса гласит: "Нет перспективных предприятий. Есть плохо управляемые". Современный менеджмент позволяет предохранить бизнес от многих опасностей, а принцип "минимакса" обеспечивает минимальные потери при максимально неблагоприятном стечении обстоятельств и соблюдение приоритетов на различных стадиях развития бизнеса.

Если бизнес находится на стадии становления (start up), то ему нужен стратегический лидер, чувствующий перспективу, "смотрящий вперед" и способный адаптировать бизнес к требованиям клиентов и рынка. Формированию ассортимента продукции в этот период должно быть уделено первостепенное внимание.

Если же бизнес отлажен, то нужен квалифицированный управляющий — топ-менеджер, который будет следить за тем, чтобы все бизнес-процессы шли без сбоев с минимальными производственными издержками, а все обязательства перед партнерами и клиентами выполнялись полностью и в срок.

Если бизнес тормозится, а объемы продаж падают, то следует путем

¹ Все материалы взяты из лично производственного опыта автора.

аудита определить причины этого явления и принять в первую очередь следующие меры:

- изменить ассортимент: если он необоснованно расширен — отказаться от производства неперспективных товаров, если сужен — расширить за счет проведения диверсификации и освоения новаций;

- пересмотреть политику взаимоотношений с базовыми клиентами и конкурентами;

- активизировать мероприятия по информационно-психологической поддержке бизнеса. Невершенство правового поля дает возможность конкурентам безнаказанно совершать недобросовестные поступки.

Обеспечение безопасности бизнеса в подобных условиях часто превращается в борьбу за выживание. Очень важно внимательно отслеживать изменения в окружающей среде, своевременно анализировать получаемую извне информацию. При анализе причин поражений в большинстве случаев оказывается, что все они сводятся к небрежному обращению с реальными возможностями своего бизнеса. Диагностика конкурентной борьбы включает следующие этапы:

- определение реальных конкурентов на конкретных товарных рынках и выявление предпочтительных (перспективных) рынков для вашего бизнеса;

- выявление рыночных долей своего бизнеса и бизнеса конкурентов на конец анализируемого периода состояния рынка;

- построение графика динамики рыночных долей бизнеса субъектов рынка и расчет средней рыночной доли, приходящейся на одного субъекта;

- определение "кто есть кто на данном рынке" и своей позиции на нем (лидер, в группе лидера, середняк или аутсайдер);

- создание конкурентной карты рынка, и на основе ее анализа выработка стратегии поведения на данном рынке;

- составление "портрета" вероятных действий основных конкурентов, определение реальных угроз, исходящих от соперников, и разработка упреждающих мер для защиты своего бизнеса (например, решение вопросов типа: "А что будет с тем-то, если сделать то-то?");

- построение динамической модели поведения на конкурентном рынке.

Следует учитывать, что конкурент, не добившись чистого преимущества, может применить "грязные" (недобросовестные) методы борьбы. Например, распространение слухов и дезинформации, порочащих ваш бизнес, (вред, нанесенный дезинформацией, может быть ощутимым); демпинг; злоупотребление господ-

- трудности с обменом валюты — 3%.

- конкурентная борьба — бесконечный поединок.

Заниматься бизнесом — значит бороться. На конкурентном рынке борьба "за выживание" не прекращается ни на минуту. В конкурентной борьбе нельзя победить окончательно. Можно лишь выиграть промежуточный финиш. Конкуренция — это гонка без финиша, действенная форма защиты бизнеса. Ее основная цель — захватить клиентов и за счет этого не позволить конкурентам вытеснить себя с рынка.

Факторы успеха в конкурентной борьбе: конкурентоспособность продукции, ее новизна и полезность, эстетические, физические и социальные характеристики, гарантийное обслуживание и доступная цена потребления.

Конкурентная борьба предусматривает определение и оценку сильных и слабых сторон конкурентов в масштабе реального времени, их вероятных намерений в отношении с реальными возможностями своего бизнеса. Диагностика конкурентной борьбы включает следующие этапы:

- определение реальных конкурентов на конкретных товарных рынках и выявление предпочтительных (перспективных) рынков для вашего бизнеса;

- выявление рыночных долей своего бизнеса и бизнеса конкурентов на конец анализируемого периода состояния рынка;

- построение графика динамики рыночных долей бизнеса субъектов рынка и расчет средней рыночной доли, приходящейся на одного субъекта;

- определение "кто есть кто на данном рынке" и своей позиции на нем (лидер, в группе лидера, середняк или аутсайдер);

- создание конкурентной карты рынка, и на основе ее анализа выработка стратегии поведения на данном рынке;

- составление "портрета" вероятных действий основных конкурентов, определение реальных угроз, исходящих от соперников, и разработка упреждающих мер для защиты своего бизнеса (например, решение вопросов типа: "А что будет с тем-то, если сделать то-то?");

- построение динамической модели поведения на конкурентном рынке.

Следует учитывать, что конкурент, не добившись чистого преимущества, может применить "грязные" (недобросовестные) методы борьбы. Например, распространение слухов и дезинформации, порочащих ваш бизнес, (вред, нанесенный дезинформацией, может быть ощутимым); демпинг; злоупотребление господ-

ствующим положением на рынке; незаконное использование ваших объектов интеллектуальной собственности; "травля" при помощи государственных органов по специальному заказу, рэкет и даже физическое уничтожение конкурента.

Стопроцентной защиты бизнеса от таких действий пока нет. Успеха можно добиться только стремлением к нему, подбором работоспособной сплоченной команды сотрудников и верой в собственные силы и возможности. Нельзя останавливаться на полпути к успеху. Тем более — за шаг до него. Иначе этот шаг за вас сделают другие.

Персонал и его роль в достижении безопасности бизнеса.

Персонал бизнес-единицы — самый важный и загадочный ресурс благополучия бизнеса. Роль компетенции персонала, его преданность фирме, общему делу и превращение его в единый слаженно работающий механизм для обеспечения безопасности бизнеса заметно возросла. Особенно это ощутимо в современных рыночных отношениях. Анализ управления деятельностью персонала подсказывает сконцентрировать усилия на достижении намеченного конечного результата, не расширять штат до состояния, когда формировать положительный психологический климат становится сложно, и не создавать конфликтную ситуацию, нервно сокращая необдуманно набранный персонал. Следует взвешивать, во что лучше инвестировать средства — в людей, в технику или в диверсификацию бизнеса.

Работники должны чувствовать приобщенность к общему делу, быть информированы о целях бизнеса и его пользе для общества, об обязанностях, связанных с защитой безопасности бизнеса. Вполне актуально утверждение о том, что "персонал не только может решить все, но и лишит всего". Именно в персонале кроется реальная опасность для бизнеса. Со стороны персонала по разным причинам возможны провокации или откаты, подрывающие безопасность бизнеса. Именно поэтому в арсенале кадрового менеджмента должны быть технологии и механизмы "стрессового" собеседования (цель — выяснить, как будет вести себя сотрудник в нестандартной ситуации и насколько он безопасен или полезен для бизнеса фирмы), невербального наблюдения, психического воздействия на персонал, а когда необходимо — и кадровая чистка.

Нарушения со стороны персонала многолики и могут принимать различные формы. Бизнесменам приходится постоянно быть "на чеку". При заключении договоров и сделок, при делегировании полномочий сотрудникам следует учитывать возможные виды и формы неправо-

мерных действий с их стороны; знать приемы и признаки их осуществления (проявляются в появлении отклонений в различного рода документах и соглашениях, в подчистках данных, в поведении сотрудников, в их взаимодействии с членами коллектива, в исчезновении отдельных документов или в замене оригиналов копиями и т. п. Все это должно насторожить бизнесмена и нацелить его на принятие заранее разработанных мер противодействия. И еще об одном важном моменте — о выборе партнеров по бизнесу с точки зрения его безопасности. Процесс этот требует соблюдения ряда предосторожностей.

Необходимо убедиться в том, что:

- партнер располагает всеми правами юридического (или физического) лица и разрешениями на ведение самостоятельного бизнеса;

- партнер имеет ничем не запятнанное "доброе имя", к нему нет претензий со стороны налоговых и судебных органов, его партнеров и клиентов;

- финансовое положение партнера стабильно благополучно, а технические и производственные возможности позволяют решить ваши проблемы;

- при личной встрече на уровне руководства о партнере сложилось благоприятное впечатление, что с таким партнером целесообразно вести общий бизнес.

Мошенничества, совершаемые с участием персонала, партнеров и третьих лиц

Мошенничества, совершаемые с участием сотрудников предприятия непосредственно находящихся в штате:

- операции с денежными документами, ценами на услуги сторонних организаций;

- подделки документов;

- разработка воровских технологий и механизмов.

Мошенничества, совершаемые с участием бывших сотрудников, не находящихся в настоящее время в штате, но сохранивших с фирмой определенные деловые отношения:

- консультации, оказываемые этими лицами сторонним организациям или лицам;

- предоставление сторонним лицам определенной информации о бывшей своей фирме;

- посреднические услуги.

Мошенничества, совершаемые с участием штатных сотрудников в сговоре с привлекаемыми сторонними лицами:

- подыскивание от имени фирмы партнера для совершения мошенничества с его участием;

- предоставление сторонним лицам конфиденциальной информации о бизнесе фирмы и документов

фирмы.

Мошенничества, совершаемые партнерами или клиентами:

- аферы с использованием платежных поручений;

- обман или злоупотребление доверием; невыполнение взятых обязательств.

Также существуют мошенничества, совершаемые путем умышленного банкротства; мошенничества, совершаемые с использованием фиктивных предприятий (фирм); мошенничества, совершаемые преступными группами.

Лоббирование — форма недобросовестной конкуренции, например: определенные субъекты предпринимательства в тайне от других субъектов добиваются решения своих интересов, не соотнося их с интересами других субъектов и не задумываясь над тем, насколько их интересы соответствуют интересам общества. Лоббизм — форма использования государственных структур в собственных интересах за определенное вознаграждение. В коррупционной среде это возможно. Кроме того, пока законодатели будут иметь собственный бизнес, нет гарантии в том, что они не станут защищать лишь собственные интересы в законодательной деятельности.

Управление товарными рынками предприятия как элемент защиты собственного бизнеса.

Рынок — структура достаточно сложная и формируется под действием многочисленных факторов с разной направленностью. Несмотря на это, рынками предприятия, как показывает практика бизнеса, можно управлять в определенных пределах, целенаправленно используя такие объективные характеристики рынка, как емкость, самовыравниваемость, чувствительность, насыщаемость и сегментирование.

Кроме того, грамотно сформулированная конечная цель бизнеса и мониторинг рынка, позволяют обоснованно выбрать и последовательно применять стратегию и тактику взаимодействия с субъектами рыночной инфраструктуры, использовать защитный потенциал маркетинговых технологий (например, таких как "гонка за лидером", "прижатие к лидеру", франчайзинг, позиционинг, компромисс, фирменный стиль, ассортимент продукции и политику цен, личные контакт и этику бизнеса).

При взаимодействии бизнеса с рынком следует придерживаться следующей системы (модели бизнеса): "Покупатель" — "Рынок" — "Бизнес" (ресурсы, предприятие, товарный ассортимент) — "Рынок" — "Покупатель" — "Конечный результат". Формируя товарный ассортимент, надо, прежде всего, следить за тем, чтобы покупатели получали макси-

мум возможных выгод от приобретения продукции вашего бизнеса.

Защита безопасности бизнеса с использованием возможностей, предоставляемых действующим законодательством.

Проверки и механизмы их осуществления оговорены законодательно. Установлено, что проверки могут быть плановыми (в этом случае проверяющий орган разрабатывает план таких проверок, время и сроки их проведения согласовывает с проверяемыми объектами) и внеплановыми, т. е. внезапными (правомочность таких проверок строго оговорена в подзаконных актах).

Если к вам пришли с проверкой, то следует выполнить следующие мероприятия:

- узнайте, сотрудники какого проверяющего органа и с какой целью к вам пришли. Проверьте их полномочия и удостоверения личности;

- ведите себя естественно. Ничего не придумывайте. Говорите то, что можете подтвердить документально;

- если не хотите отвечать на заданные вопросы, ответьте: "Не знаю", "Не помню";

- прежде чем подписать какие-либо документы, внимательно прочтите их. Если вы в чем-нибудь не согласны, сделайте соответствующую запись. И только затем подпишите документы. Удостоверьтесь в том, что оставленные вам копии документов идентичны оригиналам;

- проследите за тем, чтобы ход проверки и ее результаты были занесены в ваш журнал проверок и подписаны проверяющими;

- если вашему бизнесу необоснованно нанесен ущерб, то потребуйте через суд его компенсировать за счет виновных в нанесении ущерба;

У вас требуют предоставить дополнительно "полную" информацию о вашем бизнесе.

Случается, что по тем или иным причинам государственные органы, курирующие бизнес, требуют предоставить им полную информацию о вашем бизнесе. Они могут затребовать информацию о:

- ценовой политике;

- номенклатуре и ассортименте товарооборота;

- смежниках и поставщиках исходных материалов и комплектующих;

- клиентах и о портфеле заказов;

- намерениях, планах развития бизнеса и факторах, влияющих на уровень товарного производства;

- результаты рыночных исследований.

Задумайтесь над правомерностью таких требований. Напомним, кто и какую информацию в рамках действующего законодательства

вправе затребовать у субъекта бизнеса.

1. Регистрационные и установочные документы: налоговые органы, пожарная охрана, органы борьбы с организованной преступностью.

2. Документы и сведения о налоговой и бухгалтерской отчетности: налоговые органы, банки, пенсионный фонд, органы борьбы с организованной преступностью.

3. Банковские и кассовые документы: налоговые органы, банки, пенсионный фонд, органы борьбы с организованной преступностью.

4. Информацию о санитарном состоянии: санитарные службы.

5. Данные о транспортных средствах: ГАИ.

6. Данные об акциях: налоговые органы, органы борьбы с организованной преступностью.

7. Разрешения на землепользование и строительство: пожарная охрана. Получив запрос о предоставлении "полной" информации, следует направить в адрес запросившей информацию организации письмо с просьбой обосновать законность такого требования. Чаще всего вы не получите такого обоснования, и вам не придется предоставлять информацию, раскрывающую коммерческие тайны вашего бизнеса.

В каких случаях правомерен обыск.

Обыск морально и психологически неприятная процедура, к которой по отношению к бизнесмену и его бизнесу применяют власти. Основаниями для проведения обыска являются (действуют одновременно):

- постановление следователя;
- санкция прокурора;
- необходимость поиска вещественных доказательств, которые предположительно могут находиться в офисе бизнесмена;
- вероятность того, что находящиеся в офисе вещественные доказательства могут быть уничтожены.

Обыск осуществляют следователь и два свидетеля (следует убедиться в том, что свидетели независимы и не являются подставными, и проверить их личность и документы).

Обязательно обратит внимание на объективное составление протокола обыска.

Что может быть изъято при обыске:

1. Документы и предметы, имеющие значение для следствия.

2. Ценности и имущество, необходимые для обеспечения законности последующего иска в суд или вероятной конфискации имущества (только в том случае, если в постановлении на обыск бизнесмена расценивают как подозреваемого или как обвиняемого).

3. Документы и предметы, хра-

нение которых запрещено законом.

Конфискуемые документы и предметы предъявляются свидетелям (понятым) и подробно записываются в протокол обыска. Все лица, участвующие в обыске, подписывают протокол обыска и предупреждаются о неразглашении процедуры и результатов обыска. Копия протокола обыска вручается обыскиваемому лицу.

Досудебное разрешение споров и достижение соглашения с кредиторами.

Возможность досудебного разрешения споров и претензий допускается законом и возникает в следующих случаях.

1. Спор касается нарушения прав и законных интересов субъекта бизнеса. Инструментом досудебного урегулирования такого спора является претензия.

2. Субъекты бизнеса не могут найти согласия при составлении хозяйственных договоров. Инструментом урегулирования конфликта в данном случае является протокол разногласия с последующим принятием компромиссного решения, удовлетворяющего все заинтересованные стороны.

3. Сторона, желающая разорвать или изменить ранее согласованный хозяйственный договор. В подобном случае заинтересованная сторона направляет свои обоснованные предложения всем субъектам договора. Инструментом разрешения такого спора является личная встреча на переговорах субъектов договора.

4. Кредиторы предъявляют претензии субъекту бизнес-деятельности в нарушении им взятых обязательств. Для разрешения спорных вопросов такого рода законом предусмотрен ряд технологий, одна из которых, как правило, позволяет разрешить спор. Претензии и предложения подлежат рассмотрению в месячный срок. Если споры касаются хозяйственной деятельности бизнеса, то процедура досудебного разрешения споров обязательна. В иных случаях сторона, права и законные интересы которой нарушены, может обратиться непосредственно в суд.

Основные способы защиты безопасности бизнеса. Рекомендации и предложения.

1. Обеспечение внутренней безопасности бизнеса ("Наведение порядка в собственной фирме").

— Квалифицированный кадровый менеджмент: система подбора, расстановки и ротации кадров; формирование благоприятного психологического климата взаимоотношений; продуманное и обоснованное делегирование полномочий; эффективный механизм стимулирования труда; этика ротации и увольнения сотрудников.

— Создание собственной службы безопасности бизнеса: обеспечение режима внутренней безопасности; система допуска сотрудников к секретной информации и коммерческим тайнам; корпоративная экономическая разведка; рациональная система взаимоотношений с субъектами рыночной инфраструктуры и государственными органами; упреждение противоправных действий со стороны партнеров, сотрудников и конкурентов.

— Информационно-правовая поддержка бизнеса: информационное, правовое и психологическое сопровождение бизнес-операций; защита объектов интеллектуальной собственности.

— Передача и страхование рисков.

— Разработка сценария (модели) развития, диверсификации бизнеса.

— Управление рынками и товарным ассортиментом.

— Коммерциализация нематериальных активов предприятия и соблюдение рационального баланса "качество — цена продукции".

2. Соблюдение норм и правил деловой этики бизнеса.

3. Соблюдение "золотого правила" бизнеса: "Производить то, что пользуется устойчивым спросом".

4. Извлечение пользы из временных неудач. Выяснение, в чем был "корень зла". Формирование выводов и применение реабилитационных мероприятий.

5. Квалифицированное использование положительного потенциала маркетинговых технологий.

6. Защита интересов бизнеса способами, предусмотренными действующим законодательством.

7. Обоснованно принимать решения в нештатных ситуациях (самим бизнесменом и его ведущими сотрудниками) и оперативно адаптировать бизнес к требованиям клиентов и рынка.

8. Своевременно разрабатывать экономически привлекательные инвестиционные бизнес-проекты и находить инвестиции для их реализации.

9. Неукоснительно соблюдать принцип "минимакса" — минимальные потери при максимально неблагоприятном стечении обстоятельств.

10. Уметь не только зарабатывать деньги, но и сохранить и разумно тратить их, приумножая собственность и принося пользу обществу.

11. Постоянно совершенствовать собственную квалификацию и корпоративную культуру своего бизнеса.

12. Осуществлять маркетинговые исследования, анализировать их результаты и на их основе совершенствовать бизнес и укреплять его безопасность.

Стаття надійшла до редакції 27.08.2010 р.