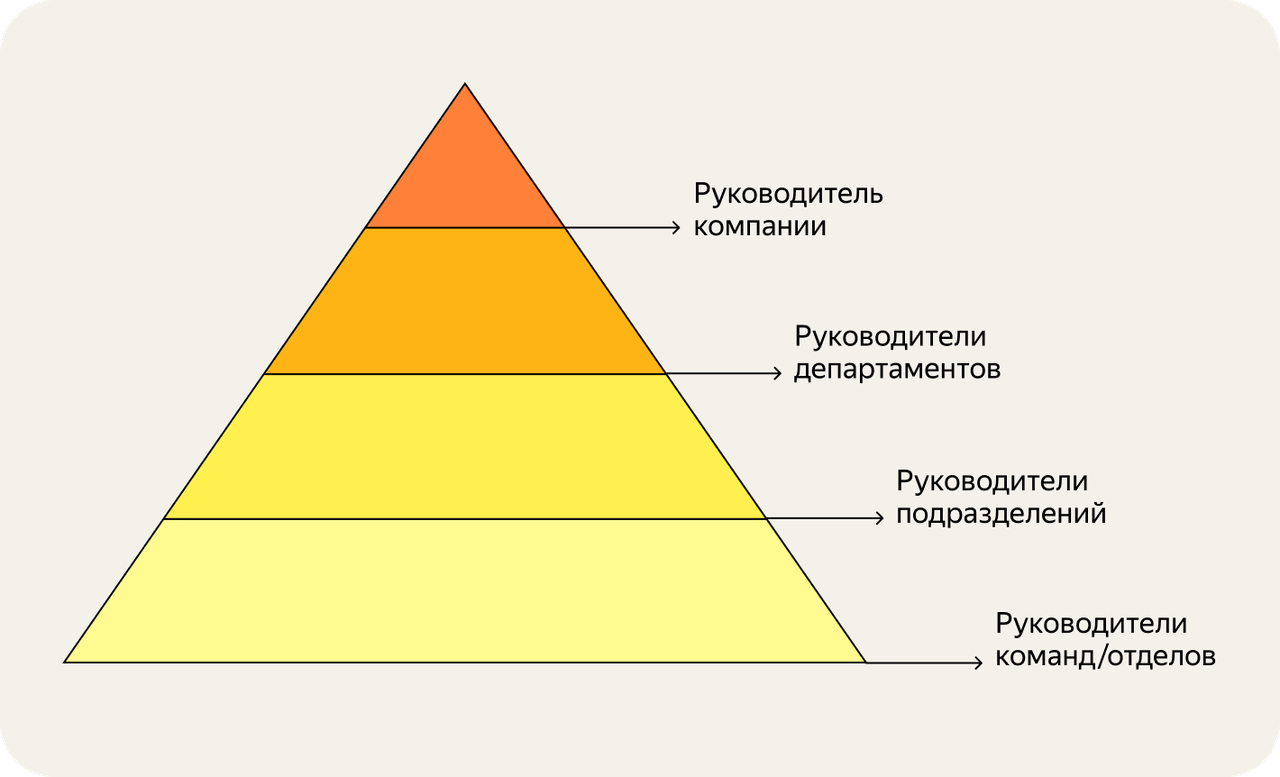
**Материалы для изучения по Теме 8**

**Пирамида управления в менеджменте**

Многие владельцы бизнеса мечтают создать большую компанию. Для этого важно понимать, какой будет её управленческая структура. Разберём один из вариантов — «пирамида управления».

## Что такое пирамида управления

Пирамида управления в менеджменте — это иерархическая структура, в которой каждый уровень управления подчиняется вышестоящему уровню. Она обеспечивает структуру и порядок в организации, а также распределение ответственности и полномочий между менеджерами. Во главе пирамиды стоит тот, кто управляет компанией. Обычно это CEO, который может быть собственником компании или наёмным генеральным директором. Ему подчиняются другие управленческие команды, например заместители. Они, в свою очередь, контролируют следующий уровень руководителей, допустим, начальников отдела.



Графически в пирамиде отображаются только управленческие уровни, но не рядовые сотрудники

Суть пирамиды управления в чёткой иерархии, при которой CEO взаимодействует только с руководителями второго уровня и контролирует только их. Допустим, если руководитель компании принял решение об изменениях, он доносит его только до топ-менеджмента. А они уже придумывают, как внедрить решение в работу и построить бизнес-процесс. Ставят конкретные задачи руководителям отделов и получают от них отчёт о выполнении.

В этом случае руководителю компании не нужно вникать во все нюансы бизнес-процессов и самостоятельно контролировать всех сотрудников. Используя управленческую пирамиду, он снимает с себя операционные задачи, чтобы освободить время для стратегического планирования.

Примером компании, работающей по пирамиде управления, может быть любая крупная корпорация, например Apple, Google, Microsoft или Amazon. В этих компаниях есть чёткая иерархия управления, где каждый уровень имеет свои задачи и ответственность. В России в чистом виде пирамида управления чаще всего встречается, например, в государственных структурах и системе образования.

## Как устроена пирамида управления в менеджменте

Рассмотрим на примере небольшой типографии. Помимо собственника, он же генеральный директор, в штате есть менеджер, принимающий заказы, специалист, отвечающий за производство, маркетолог и бухгалтер. При этом руководитель компании в курсе деталей каждого заказа.



Это минимальная пирамида управления, которая свойственна небольшим стартапам, где все между собой равны и единственный начальник — основатель компании

Когда команда небольшая — до семи человек, руководителю довольно легко всех контролировать. Но когда компания растёт, это становится сложнее. Пирамида управления нужна для того, чтобы упростить эту задачу.

Дела у типографии идут хорошо, заказов много, и руководитель компании решает расширить команду. Он нанимает дополнительных людей на производство, менеджеров по работе с клиентами, маркетологов, и назначает руководителей отделов. Таким образом, формируется следующий уровень управленческой пирамиды. Теперь собственнику не нужно контролировать печать каждого заказа и согласовывать каждое рекламное объявление — эти задачи решают начальники отделов.



CEO ставит задачи руководителям отделов, а они уже передают их своим сотрудникам и контролируют их выполнение

СЕО понимает: чтобы масштабироваться, ему нужно тратить меньше времени на управление типографией и операционкой. Он нанимает управляющего, который занимается этой компанией, а сам выстраивает бизнес-процессы для масштабирования. Делегирование задач управленцу первой типографией позволило СЕО открыть вторую. Следом запускается ещё несколько типографий в разных городах, и руководитель нанимает COO — операционного директора, который будет контролировать управляющих точек.



В такой пирамиде CEO ставит задачи операционному директору, а он контролирует выполнение этих задач управляющими точек

Как формировать новые уровни пирамиды управления и в какой момент это нужно делать, зависит от специфики компании и темпов её роста. Научиться этому, а также узнать о других управленческих структурах поможет курс по управлению командой.

Улучшите показатели вашего отдела

Пройдите бесплатную вводную часть курса по управлению командой и узнайте, что можно улучшить в ваших текущих процессах и как сделать сотрудников счастливее

## **Преимущества и недостатки пирамидальной структуры для менеджмента**

Как у любого инструмента в менеджменте, у модели пирамиды управления есть свои плюсы и минусы.

✅ **Преимущества**

● **Чётко определённое лидерство.**   
Такой тип управления позволяет распределить ответственность между менеджерами. Это упрощает взаимодействие в команде, каждый понимает, кто ставит задачи и кому нужно отчитываться.  
  
● **Прозрачное развитие карьеры.**   
Любой сотрудник понимает структуру компании и знает, куда ему расти.  
  
● **Дружная команда внутри отделов.** Поскольку сотрудники обсуждают рабочие вопросы только внутри своего отдела, они налаживают контакт с непосредственным руководителем и становятся сплочённым коллективом.

❌**Недостатки**

**● Отсутствие горизонтальных связей.**

В системе пирамиды управления есть чёткая иерархия: рядовые сотрудники из разных отделов минимально общаются между собой, а все вопросы решаются через руководителей. Это приводит к тому, что цепочка коммуникаций внутри компании становится слишком длинной.

● **Минимальная коммуникация между рядовым персоналом и топ-менеджментом.**

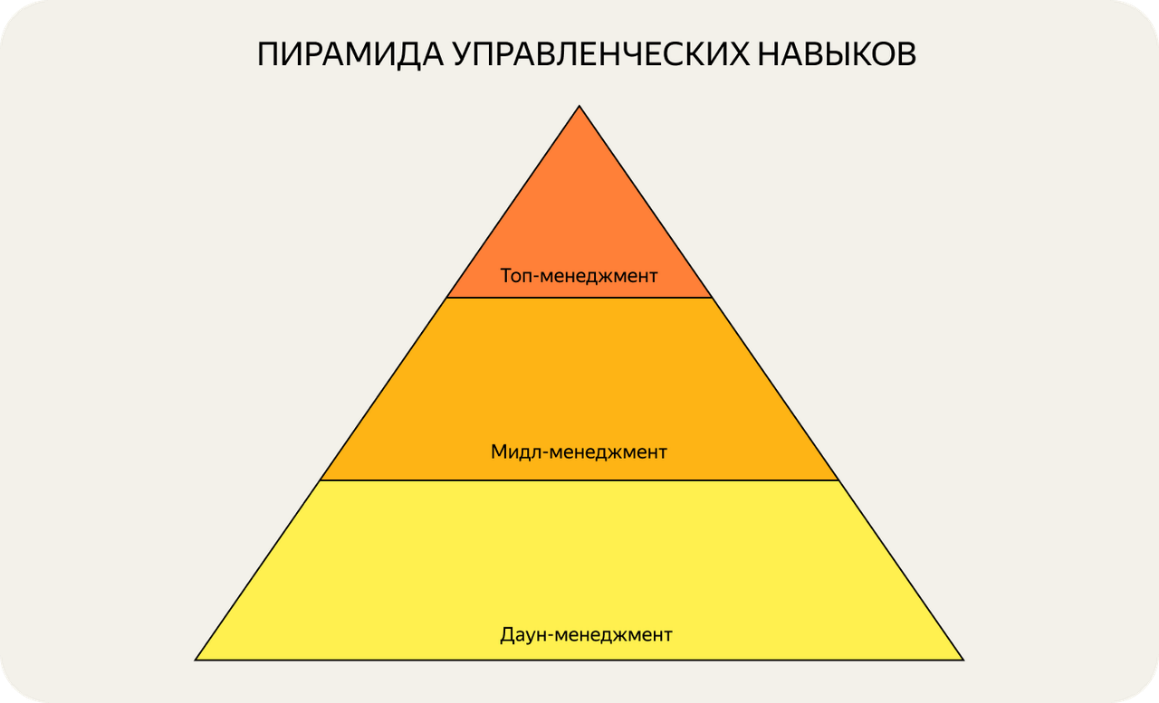
Поскольку сотрудники общаются только со своим непосредственным начальником, у них нет доступа к руководству компании. Это минимизирует их участие в развитии компании и напрямую влияет на рабочую мотивацию.

● **Сложное внедрение изменений.**

В модели пирамиды управления топ-менеджмент вынужден доносить свои идеи до рядовых сотрудников через несколько уровней руководителей. Это удлиняет срок внедрения изменений. И увеличивает риск того, что до специалистов дойдёт неполная или изменённая информация, что осложнит реализацию идеи.

## **3 основные группы уровней пирамиды управления**

В зависимости от масштаба компании в структуре пирамиды управления может быть разное количество уровней, но в целом они делятся на три категории. Разберём базовые уровни пирамиды управления в менеджменте на примере ресторанного бизнеса.



Чем выше уровень руководителя в пирамиде управления, тем меньше у него операционных задач и больше стратегических

Топ-менеджмент ― высший уровень

Руководители этого уровня отвечают за развитие компании и стратегическое планирование. Он может включать несколько подуровней, например не только CEO, но и его заместителей.

Допустим, в крупной сети ресторанов это:

● CEO ― генеральный директор,

● COO ― операционный директор,

● CFO ― финансовый директор,

● CHO или HRD ― директор по людям,

● CMO ― маркетинговый директор,

● CTO ― технический директор.

Мидл-менеджмент ― средний уровень

Руководители этого уровня отвечают за конкретные области деятельности компании и координацию работы подчинённых. К примеру, в ресторанном бизнесе в мидл-менеджмент может входить два уровня руководителей: территориальные управляющие, которые отвечают за рестораны в определённом регионе, и директора ресторанов, которые следят за тем, чтобы заведения эффективно работали и приносили достаточно выручки.

Даун-менеджмент ― низший уровень

Руководители этого уровня отвечают за операционное управление. Здесь находятся линейные менеджеры: начальники отделов, менеджеры проектов, которые непосредственно управляют работой сотрудников. В ресторане это управляющие, которые подчиняются директорам ресторанов и следят за тем, чтобы официанты приходили вовремя, а в зале был порядок.

В целом управленческая пирамида — это базовая модель. Часто с ростом бизнеса компания начинает использовать другие типы управления, созданные на её основе. Например, сеть ресторанов может перейти на дивизиональную систему управления, которая часто используется в компаниях, присутствующих в нескольких регионах. В этом случае руководителю компании подчиняются дивизионные управляющие, которые контролируют работу в отдельных регионах.

# УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ФУНКЦИИ

Организация должна обеспечить эффективную координацию и коммуникацию. Каждый уровень управления имеет строго свой набор обязанностей и функций, направленных на достижение организационных целей, и эти уровни должны соблюдаться каждым членом организации. Как объясняется в этой статье, как уровни управления работают вместе, чтобы обеспечить бесперебойное функционирование организации, эффективное использование ресурсов и достижение организационных целей.

## **Уровни управления**

Уровни управления относятся к иерархической структуре внутри организации, состоящей из различных уровней или уровней управленческих должностей. Каждый уровень управления имеет свой собственный набор функций и обязанностей, и все они работают вместе, чтобы обеспечить бесперебойную работу организации, эффективное использование ресурсов и достижение организационных целей.

**Три основных уровня управления.**

### **№1. Высшее руководство**

Этот уровень включает в себя руководителей и директоров, которые несут ответственность за определение общего направления и целей организации. Они участвуют в стратегическом планировании, разработке политики и принятии решений, которые влияют на всю организацию. Руководители высшего уровня сосредоточены на долгосрочном планировании, установлении отношений с заинтересованными сторонами и распределении ресурсов. Они имеют самый высокий уровень полномочий и несут ответственность за успех и эффективность организации. Примеры руководящих должностей высшего уровня включают генеральных директоров, президентов, главных должностных лиц (финансовый директор, директор по маркетингу и т. д.), совет директоров и вице-президентов.

### **№ 2. Менеджмент среднего звена**

Менеджеры среднего звена, включая руководителей отделов, региональных менеджеров и менеджеров подразделений, ликвидируют разрыв между высшим руководством и рядовыми сотрудниками. Они несут ответственность за реализацию стратегий, сформулированных высшим руководством, и их воплощение в планы действий. Менеджеры среднего звена координируют деятельность различных отделов, следят за прогрессом и распределяют ресурсы в рамках своих сфер ответственности. Они облегчают общение между высшим руководством и сотрудниками. Они контролируют определенные отделы или подразделения внутри организации и несут ответственность за распределение ресурсов, постановку целей и координацию деятельности. Примеры руководящих должностей среднего звена включают руководителей отделов, региональных менеджеров, руководителей филиалов и руководителей проектов.

### **№3. Фронтлайн или надзорный менеджмент**

Этот уровень включает супервайзеров, руководителей групп и менеджеров первой линии, которые непосредственно контролируют и контролируют повседневную работу сотрудников. Они несут ответственность за реализацию планов и политик, сформулированных руководством высшего и среднего звена. Front Line Manager решает любые проблемы или конфликты, которые могут возникнуть. Они дают рекомендации, назначают задачи, контролируют производительность и решают любые неотложные проблемы или конфликты, которые могут возникнуть. Примеры этого включают начальников смен, руководителей групп, руководителей цехов и мастеров.

## **Бизнес-уровни управления**

Управление на уровне бизнеса относится к иерархической структуре управления в бизнес-организации. Он охватывает различные уровни менеджеров, которые отвечают за различные аспекты планирования, принятия решений и надзора за операциями внутри организации.

Уровни управления работают в сотрудничестве, чтобы обеспечить эффективное принятие решений, достижение целей, распределение ресурсов и бесперебойную работу бизнеса. Эта иерархическая структура обеспечивает эффективную координацию, коммуникацию и достижение организационных целей.

## **Уровни в уровнях управления бизнесом**

### **№1. Стратегический менеджмент**

Этот уровень состоит из руководителей высшего звена, таких как генеральные директора, президенты и члены правления. Стратегическое управление фокусируется на долгосрочном планировании и принятии решений, которые формируют общее направление и видение организации. Они устанавливают цели, формулируют стратегии, распределяют ресурсы и устанавливают политику, которой руководствуется вся организация.

### **№ 2. Тактическое управление**

Менеджеры среднего звена действуют на тактическом уровне управления. В их число входят руководители отделов, руководители отделов и региональные менеджеры. Тактический менеджмент фокусируется на реализации стратегий, определенных уровнем стратегического управления. Эти менеджеры несут ответственность за разработку планов отделов, координацию ресурсов и обеспечение достижения целей организации в своих соответствующих областях. Они также облегчают общение между высшим руководством и непосредственными руководителями.

### **№3. Оперативное руководство**

Линейные супервайзеры и руководители групп составляют уровень оперативного управления. Они непосредственно участвуют в надзоре за повседневной деятельностью организации. Операционные менеджеры обеспечивают эффективное выполнение задач, соблюдение стандартов качества и эффективное использование ресурсов. Они назначают работу сотрудникам, дают рекомендации, контролируют производительность и решают операционные проблемы.

## **Уровни руководящих должностей**

Уровни управления в организации имеют различные названия, которые могут различаться в зависимости от конкретной организации и отрасли.

Вот некоторые названия, связанные с каждым уровнем:

### **№1. Управление высшего уровня**

Эти руководители занимают самые высокие посты в организации и несут ответственность за установление общего направления и целей.

* Генеральный директор (главный исполнительный директор)
* Президент
* Управляющий директор
* Председатель
* Главный операционный директор (COO)
* Главный финансовый директор (CFO)
* Главный технолог (CTO)
* Директор по маркетингу (CMO)

### **№ 2. Менеджмент среднего звена**

Руководители среднего звена отвечают за реализацию стратегий, координацию деятельности в конкретных отделах или регионах и преобразование организационных целей в действенные планы.

* вице-президент
* Главный управляющий
* директор
* Региональный менеджер
* Менеджер отдела
* Глава отделения
* Руководитель группы

### **№3. Фронтлайн или надзорный менеджмент**

Линейные менеджеры непосредственно контролируют сотрудников, назначают задачи, контролируют производительность и обеспечивают эффективное выполнение повседневных операций.

* Руководитель
* Руководитель группы
* Начальник смены
* Менеджер пол
* Руководитель экипажа
* Бригадир
* Лидер группы

### **Функции высшего руководства**

Некоторые обязанности менеджеров первого уровня включают в себя:

* Предоставление указаний и указаний своей команде, чтобы убедиться, что они достигают рабочих целей и задач.
* Мониторинг эффективности сотрудников и предоставление обратной связи, чтобы помочь сотрудникам улучшить свои навыки и выполнять свою работу более эффективно.
* Постановка задач сотрудникам, установление сроков и обеспечение выполнения работ в срок и в соответствии с требуемыми стандартами качества.
* Управление графиками и рабочей нагрузкой сотрудников для обеспечения адекватного охвата и справедливого распределения задач.
* Разрешение конфликтов и рассмотрение жалоб или проблем сотрудников.
* Обеспечение того, чтобы члены их команды были обучены конкретным навыкам работы, а также политикам и процедурам компании.
* Сотрудничество с другими менеджерами и заинтересованными сторонами в организации для обеспечения того, чтобы работа их команды соответствовала целям и приоритетам организации.

### **Функции среднего звена управления**

* Выполнение организационных планов, разработанных высшим руководством.
* Разрабатывайте тактику и планы на уровне отдела на основе организационных планов.
* Интерпретировать и информировать организационные политики нижестоящего руководства.
* Принимайте решения о ресурсах на уровне отдела, например, о количестве персонала.
* Предоставление указаний менеджерам более низкого уровня для выполнения планов и улучшения
* Они отчитываются и подотчетны высшему руководству своего отдела.
* Они служат связующим звеном между руководителями высшего звена и менеджерами низшего звена.

### **Функции управления нижнего уровня**

* Они дают рекомендации и вооружают сотрудников инструментами для эффективной работы. И они оказывают помощь, если возникают какие-то технические вопросы.
* Менеджеры более низкого уровня проверяют, производят ли сотрудники продукцию в соответствии со стандартами или спецификациями компании.
* Они помогают рассматривать и разрешать жалобы сотрудников.
* Они дают советы и отзывы по функциональным и техническим аспектам.
* Они выявляют пробелы в работе и ресурсах. Например, они набирают и обучают сотрудников как членов своей команды.
* Они также определяют инструменты, необходимые сотрудникам для эффективной работы. Кроме того, они разрабатывают планы работы на каждый день, неделю и месяц, но не долгосрочные планы.
* Они готовят регулярные отчеты о работе сотрудников и предоставляют необходимую обратную связь.

## **Различия между управлением высшего уровня и управлением нижнего уровня**

### **№1. Полномочия и принятие решений**

Высшее руководство имеет высший уровень полномочий и отвечает за принятие стратегических решений, в то время как руководство нижнего уровня имеет более ограниченную сферу принятия решений и сосредоточено на реализации стратегий и принятии оперативных решений.

### **№ 2. Сфера ответственности**

Руководство высшего уровня наблюдает за всей организацией, устанавливает видение и цели и распределяет ресурсы, в то время как руководство нижнего уровня имеет более целенаправленные обязанности в рамках конкретных отделов или групп.

### **№3. Коммуникация и координация**

Руководство высшего уровня способствует коммуникации и координации между различными уровнями управления и заинтересованными сторонами, в то время как руководство нижнего уровня играет роль в облегчении коммуникации между руководством высшего уровня и рядовыми сотрудниками.

### **№ 4. Временные рамки принятия решений**

Руководство высшего уровня принимает стратегические решения с долгосрочными последствиями, в то время как руководство нижнего уровня принимает более немедленные и краткосрочные решения, влияющие на повседневную деятельность.

## **Что такое уровни управления?**

Уровни управления обычно включают управление высшего уровня, управление среднего уровня и управление нижнего уровня или оперативное управление. Высшее руководство отвечает за принятие стратегических решений и определение общего направления деятельности организации. Руководство среднего звена отвечает за реализацию стратегий, сформулированных руководством высшего звена, и надзор за повседневными операциями. Руководство нижнего уровня отвечает за контроль и выполнение оперативных задач, необходимых для бесперебойного функционирования организации.

## **Что такое управленческие уровни управления?**

Уровни управления в организации относятся к различным уровням или иерархическим позициям менеджеров. К этим уровням управления относятся

* Высшее руководство отвечает за принятие стратегических решений и определение общего направления деятельности организации.
* Руководство среднего звена отвечает за реализацию стратегий, сформулированных руководством высшего звена, и надзор за повседневными операциями.
* Нижний уровень или оперативное руководство отвечает за надзор и выполнение оперативных задач, необходимых для бесперебойного функционирования организации.

## **В чем разница между управлением высшего уровня и управлением нижнего уровня?**

* Высшее руководство относится к руководителям и старшим руководителям, которые занимают самые высокие должности в организации. Они несут ответственность за установление общего направления, принятие стратегических решений и формулирование политики, определяющей будущее организации. Руководители высшего уровня сосредоточены на долгосрочном планировании, распределении ресурсов и установлении отношений с заинтересованными сторонами.
* К низшему уровню управления относятся менеджеры среднего звена и непосредственные руководители, которые контролируют определенные отделы, подразделения или группы внутри организации. Они реализуют стратегии, разработанные высшим руководством, и обеспечивают эффективное выполнение планов на ежедневной основе. Менеджеры низшего звена сосредотачиваются на тактических и оперативных решениях, переводе стратегических целей в планы действий, контроле сотрудников и решении неотложных оперативных вопросов.

## **Кто ввел уровень управления?**

Концепция иерархии и уровней управления восходит к ранним работам теоретиков управления, таких как Анри Файоль, который предложил принципы управления в начале 20 века. Файоль подчеркивал важность четкой иерархии полномочий и определенных управленческих функций на разных уровнях организации.

Другие теоретики и практики менеджмента, в том числе Макс Вебер и Питер Друкер, также обсуждали и описывали концепцию уровней управления и их соответствующие роли и обязанности в организациях. Понятие уровней управления в организациях не отнесено к конкретному лицу или единичному введению.

## **Как по-другому называется управление первого уровня?**

Другое название управления первого уровня — надзорный менеджмент, менеджмент первой линии или менеджмент на уровне цеха. Этот уровень управления включает супервайзеров, руководителей групп или менеджеров первой линии, которые непосредственно контролируют и контролируют работу сотрудников. Надзорный менеджмент фокусируется на координации и руководстве работой передовых сотрудников. Они решают неотложные операционные вопросы и обеспечивают бесперебойный рабочий процесс в рамках своих соответствующих сфер ответственности.

## **Что такое низший уровень управления?**

Низший уровень управления часто называют передовым управлением или управлением первой линии. Сюда входят супервайзеры, руководители групп или менеджеры, которые непосредственно контролируют и контролируют работу отдельных сотрудников или небольшой группы сотрудников.

Линейные менеджеры несут ответственность за реализацию планов и политик, сформулированных вышестоящим руководством. Они назначают задачи, обеспечивают руководство, контролируют производительность и решают неотложные операционные проблемы. Линейные менеджеры играют решающую роль в обеспечении эффективного выполнения работы, максимальной производительности и эффективного управления сотрудниками.

## **Какова роль высшего руководства?**

Роли руководства первого уровня, также известные как руководство первой линии или управление на уровне цеха. Он включает в себя надзор и управление повседневной деятельностью сотрудников, работающих в определенной области или отделе организации.

Каждый уровень управления имеет свои определенные функции. Высшее руководство сосредоточено на стратегическом планировании, разработке политики и постановке долгосрочных целей. Они также распределяют ресурсы, управляют организационной структурой и принимают важные решения, влияющие на всю организацию. Менеджмент среднего звена в основном занимается тактическим планированием и реализацией стратегий, сформулированных руководством высшего звена. Они также координируют работу между различными отделами, облегчают общение и управляют ресурсами в назначенных им областях.

Передовой или надзорный менеджмент концентрируется на оперативном планировании и надзоре за повседневной деятельностью. Они непосредственно контролируют сотрудников, назначают задачи, дают рекомендации и контролируют производительность. Они несут ответственность за то, чтобы работа выполнялась эффективно, соблюдались стандарты качества, а любые вопросы или конфликты решались оперативно.

**Контроль влияния на проблемы общества (включая влияние со стороны компаний владельца (совладельца).**

Серьезной проблемой современных отношений в управлении компаниями является конфликт интересов между их собственниками (акционерами, участниками) и менеджерами. Причина этой проблемы в западных странах лежит в отделении собственности от управления. Менеджеры, как правило, не являются владельцами управляемых компаний. Хотя на протяжении последних десятилетий на Западе и предпринимались попытки увеличить заинтересованность менеджеров путем их вовлечения в отношения собственности (предоставление акций, долей и т.д.).

В России конфликт интересов в управлении компанией, особенно в акционерных обществах, представлен скорее не отношениями "акционер - менеджер", а "миноритарый акционер - мажоритарный акционер/менеджер". И одна из главных проблем в российских компаниях — это соблюдение прав миноритарных акционеров.

Основной интерес акционеров заключается в максимальной отдаче от вложенных средств при приемлемом риске. Акционеры заинтересованы в получении высоких дивидендов и в росте курса акций с учетом, конечно, и риска. Другими словами, интерес акционеров заключается в росте стоимости компании. В России крупные акционеры также участвуют и в оперативном управлении компанией.

Усилия менеджеров в значительной степени сконцентрированы на компании. Они заинтересованы в ее устойчивом развитии, а также в прочности своего положения на время действия договора о найме. Рост стоимости компании, безусловно, является и для них важной задачей, но если собственность строго отделена от управления, то у менеджеров отсутствует прямой личный интерес в осуществлении этой цели. Конечно, мероприятия управленческого звена по обеспечению устойчивого развития компании связаны с ростом курса ее акций, но фокус менеджеров лежит на осуществлении оперативных задач управления компанией, а фокус акционеров - на увеличении ее стоимости и получении высоких дивидендов.

Кроме менеджеров и владельцев, существуют и другие заинтересованные группы, прямо или косвенно связанные с деятельностью компании. Интересы и взаимоотношения отдельных заинтересованных групп представлены на рисунке. (В рамках статьи интересы групп, отличных от менеджеров и акционеров, подробно не рассматриваются.)

В деятельности любой компании должны учитываться потребности и интересы всех заинтересованных групп. Однако одной из основных задач деятельности компании является защита прав тех лиц, на средства которых она существует - ее собственников. Наиболее полную систему защиты интересов собственников имеют акционерные общества. Акционеры на Западе используют для защиты и обеспечения своих интересов следующие механизмы:

* участие в совете директоров;
* предоставление доверенности на голосование на общем собрании акционеров;
* операции на фондовом рынке.

Операции на фондовом рынке можно лишь условно отнести к механизмам защиты акционеров, так как единственное, что могут сделать акционеры в этом случае, - это "голосовать против менеджмента" путем продажи акций.

Участие в совете директоров. Совет директоров принимает стратегические решения по развитию компании (за исключением решений, находящихся в компетенции общего собрания акционеров). Однако, помимо этого, одной из его функций является контроль за соблюдением интересов акционеров. Поэтому советы директоров западных компаний состоят из экономически незаинтересованных лиц или из представителей акционеров. Представительство менеджмента компаний в советах директоров, как правило, ограничено.

Предоставление доверенности на голосование. Далеко не все акционеры лично присутствуют на общих собраниях и участвуют в голосовании. В западных странах акционеры могут предоставить право на голосование по своим акциям менеджменту или заинтересованным акционерам. Благодаря возможности голосовать по доверенности менеджмент зачастую получает контроль над принятием стратегических управленческих решений.

Интересы заинтересованных групп могут полностью отличаться от интересов менеджмента. Поэтому для менеджмента важно получить как можно больше голосов по доверенности, чтобы не потерять контроль над принятием решений и получить преимущество над "враждебно настроенными" группами при голосовании. А для этого необходимо наиболее полно удовлетворять интересы акционеров и пользоваться их доверием.

Операции на фондовом рынке. Если акционеры недовольны действиями менеджмента, то они могут продать свои акции на фондовом рынке или непосредственно заинтересованному инвестору. Заинтересованный инвестор может скупить у акционеров контрольный пакет акций компании и сместить неугодный ему или неэффективный менеджмент. Смена собственника вообще несет в себе элемент неопределенности для менеджмента компании. Поэтому добросовестные менеджеры заинтересованы в удовлетворении интересов существующих собственников и сохранении их лояльности на долгосрочный период.

Следует, однако, отметить, что продажа акционерами акций компании далеко не всегда связана с неудовлетворением ожиданий акционеров. В случае с портфельными инвесторами мотивами могут быть оптимизация фондового портфеля и получение максимальной прибыли от реализации акций.

В практике развитых стран существует множество различий в применении и законодательном регулировании вышеуказанных способов защиты интересов собственников / акционеров. Наиболее показательными в данном плане являются американская и немецкая системы (см. таблицу).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | США | Германия |
| Использование фондового рынка | Активное. Присутствие пенсионных и паевых фондов, аккумулирующих акции | Слабое. Значительная роль банков в финансировании компаний |
| Разграничение наблюдательных и исполнительных функций | Нечеткое. Присутствие представителей менеджмента в совете директоров | Четкое. Наличие раздельных наблюдательного и исполнительного советов. Присутствие только независимых директоров в наблюдательном совете |
| Задача совета директоров | Защита интересов акционеров | Достижение консенсуса между заинтересованными группами. Наличие представителей банков, государства и служащих в наблюдательных советах |

Основным средством защиты интересов акционеров в США является фондовый рынок.

В Германии сильна роль совета директоров. В этой стране присутствует тенденция урегулирования споров путем поиска консенсуса между различными заинтересованными группами.

Системы защиты интересов акционеров в прочих развитых странах сочетают в себе черты американской и немецкой систем с некоторыми национальными особенностями.

Что касается России, то здесь в последнее время самыми распространенными нарушениями прав миноритарных акционеров были:

* Нарушение прав акционеров в ходе реорганизации компаний (мажоритарные акционеры переводят прибыльный бизнес в новые компании, а бремя финансовых проблем несут оставшиеся в компании акционеры).
* Вывод активов в аффилированные компании (имущество компании переводится в дружественные менеджменту структуры без учета мнения миноритарных акционеров).
* Нарушение права акционеров на участие в управлении компанией, в частности права на участие в общем собрании (неинформирование или недолжное информирование акционеров о проведении ОСА, его повестке т.д.; отстранение от участия в ОСА миноритарных акционеров или их представителей; нарушение процедуры подсчета голосов).
* "Размывание" капитала (принятие решения советом директоров о размещении акций путем закрытой подписки "дружественным структурам" по номинальной цене).
* Другие (неправомерное использование полномочий менеджерами; совершение заинтересованных сделок с нарушением установленного порядка; фиктивное банкротство компании и последующая скупка активов и т.д.).

В России предпринимаются конкретные шаги по защите прав акционеров в рамках разработки стандартов корпоративного управления. 28 ноября 2001 г. Правительство России одобрило Кодекс корпоративного поведения (далее - Кодекс), а 4 апреля 2002 г. он был рекомендован к применению Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг Российской Федерации. Пока Кодекс имеет статус "национального стандарта". Его положения являются рекомендательными.

Продолжается обсуждение, какие из его положений следует оставить рекомендательными и какие принять в качестве отдельных законов или поправок к уже существующим. 1 января 2002 г. вступили в силу изменения к федеральному закону "Об акционерных обществах". Они предусматривают ряд положений по защите интересов миноритарных акционеров. Принятые независимо от Кодекса корпоративного поведения, эти поправки, тем не менее, служат законодательному закреплению одного из принципов Кодекса - равное отношение к акционерам.

Осуществлением задач по защите прав акционеров и контролю за их реализацией, согласно Кодексу, должны заниматься следующие органы акционерных обществ:

* совет директоров - утверждением и общим контролем за основными процедурами по защите интересов акционеров;
* комитет по аудиту при совете директоров - "непосредственным контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, и прежде всего за исполнением его финансово-хозяйственного плана" (Кодекс корпоративного поведения, п. 1.1.2 гл. 8);
* ревизионная комиссия - общим контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества путем проведения периодических годовых и внеочередных проверок как отдельных финансовых операций, так и хозяйственных операций за определенный период времени;
* контрольно-ревизионная служба - текущей проверкой всех совершаемых финансово-хозяйственных операций на соответствие финансово-хозяйственному плану и установленному порядку проведения операций.

Для урегулирования конфликтов между акционерами и компанией (менеджментом) из числа директоров создается специальный комитет по урегулированию корпоративных конфликтов. Учет претензий по конфликтам ведет корпоративный секретарь акционерного общества - совершенно новый субъект в корпоративных отношениях в России.

Как показано выше, в России уже разработаны стандарты по защите прав акционеров. Однако часть из них носит рекомендательный характер.

В настоящее время остается открытым вопрос о том, опыт какой страны является наиболее применимым в России для дальнейшего развития системы по защите прав акционеров. Социально-экономическая среда и механизмы управления компанией в России имеют существенные особенности:

* значительная роль государственного сектора в экономической системе;
* незащищенность отдельных социальных слоев, стремление государства к созданию / сохранению рабочих мест как реакция на ухудшение социальной защищенности граждан;
* слабое развитие фондового рынка и недооценка акций российских компаний (по оценкам некоторых западных экспертов, текущий потенциал российского фондового рынка составляет около 3 трлн долл., однако его реальная капитализация почти в 100 раз меньше);
* существенная роль совета директоров в управлении компаниями;
* ущемление прав миноритарных акционеров со стороны мажоритарных и их представителей в менеджменте компаний.

Интересы акционеров необходимо согласовывать с интересами государства, особенно в сфере социальной политики. В самих отношениях между акционерами и менеджментом совет директоров будет играть в обозримом будущем значительную роль. Фондовый рынок вряд ли станет в ближайшее время эффективным способом защиты прав акционеров, поэтому привлечение независимых директоров, не связанных с мажоритарными акционерами и менеджментом, может реально содействовать защите интересов миноритарных акционеров.

Все перечисленные факторы указывают на то, что система обеспечения прав акционеров в России должна быть ближе к немецкой, чем к американской. Сама система защиты собственников будет действенная при соблюдении двух условий:

* введении части правил корпоративного поведения в качестве обязательных законодательных норм;
* понимании мажоритарными акционерами важности соблюдения прав всех собственников для привлечения инвестиций и повышения стоимости компании.

Вопрос об обязательности правил корпоративного поведения. Попытки лоббирования органов государственной власти в целях переноса некоторых норм Кодекса корпоративного поведения и современных стандартов управления в законодательные акты предпринимаются различными организациями и представителями бизнес-сообщества.

Так, рабочая группа по корпоративному управлению Европейского делового клуба (общественная организация по развитию отношений между Россией и ЕС) определила основные направления исследований в области улучшения законодательной базы и Кодекса корпоративного поведения. Результаты данных исследований, после обсуждения и одобрения на заседании рабочей группы, предполагается обобщить и направить на рассмотрение Госдумы, Правительства РФ и ФКЦБ. Помимо этого, выводы и рекомендации рабочей группы будут распространяться среди деловых кругов, тем самым привлекая внимание к проблемам корпоративного управления в российских компаниях и к необходимости улучшения практики управления компаниями.

Аналитическая работа отдельных экспертных групп представляется важной, так как она осуществляется менеджерами, имеющими опыт управления, в сотрудничестве с юристами, консультантами, другими специалистами и с учетом зарубежной практики.

Отношение мажоритарных акционеров. В России вопросы корпоративного управления получили очень широкий общественный резонанс в последние два-три года. Однако наиболее дальновидные бизнесмены, ранее всех осознавшие важность недискриминационного отношения к акционерам как основы концепции корпоративного управления, уже пожинают плоды своих усилий по адаптации эффективной практики корпоративного управления в своих компаниях.

Одним из наиболее ярких лидеров в области применения современных методов корпоративного управления в России является компания "ЮКОС". Ее капитализация значительно выросла во многом благодаря принимаемым мерам по внедрению международных стандартов корпоративного управления. Обнадеживает тот факт, что все большее число компаний проявляет интерес к корпоративному управлению не только на словах, но и на практике. Недискриминационное отношение к собственникам и другие шаги по повышению эффективности корпоративного управления во многих случаях продиктованы не столько популизмом и желанием провести удачную PR-акцию по улучшению корпоративного имиджа, сколько осознанием того, что такие действия ведут к реальному повышению капитализации компании.

На основании указанных факторов необходимо отметить, что в России на корпоративные отношения существенное влияние оказывают интересы прочих групп, прежде всего государства.

Вместе с тем как отдельным компаниям, так и государству предстоит еще значительная работа по внедрению эффективных инструментов разрешения корпоративных конфликтов и защите прав акционеров.

# Акционерное общество. Отделение собственности от контроля

## Проблема отношений принципала и агента и внутренний контроль

В акционерных обществах собственность рассредоточена среди большого числа акционеров. В акционерной фирме происходит расщепление "пучка" правомочий и появление права оперативного управления и контроля как относительно самостоятельного правомочия, которое закрепляется за наемным управляющим. Типичный собственник имеет очень мало влияния (или не имеет его вовсе) на решение большинства вопросов в фирме.

Номинально и но закону акционеры владеют корпорацией. Но в действительности их права крайне ограничены. Они могут голосовать, чтобы изменить устав корпорации, могут избирать директоров и устранять их большинством голосов. Они также имеют право голоса в отношении важнейших изменений в фирме (например, слияния, в результате которого фирма может перестать существовать, или продажи большей части активов компании). Но акционеры не могут устанавливать размер дивидендов, которые они получают, не решают вопросов об инвестициях или приобретении активов, не нанимают управляющих и не устанавливают им вознаграждение, не решают вопросов об установлении цен. То есть они не обладают правом участвовать в принятии решений по большинству вопросов, которые имеют решающее значение для управления бизнесом.

Косвенным образом, конечно, акционеры могут оказывать влияние, выбирая совет директоров, который в свою очередь увольняет и нанимает управляющих. Но этот контроль очень сильно отличается от контроля, который осуществляет собственник, одновременно являющийся и управляющим. Кроме того, организация действий, направленных на устранение управляющего в форме борьбы за контроль в совете директоров, потребует весьма значительных издержек, а выгоды распределятся между большим числом акционеров, независимо от их участия, т.е. возникает проблема коллективных действий и опасность того, что каждый из мелких акционеров выберет стратегию безбилетника. Поэтому наиболее удачное поведение, которое может выбрать акционер, – это не борьба за большинство в совете директоров, а продажа акций на фондовом рынке (при условии достаточной развитости фондового рынка), т.е. "выход" ("exit") будет преобладать над "голосом" ("voice").

Совет директоров – один из наиболее важных механизмов внутреннего контроля. В его функции входят контроль управляющих и защита интересов акционеров, он может увольнять и нанимать управляющих. Однако совет директоров достаточно редко играет активную роль в контроле управляющих или в управлении компанией. Контроль за директорами со стороны акционеров ослаблен, поскольку акционеры не могут влиять на выборы совета директоров. "Контролеры, которых не контролируют, будут несовершенными агентами своего принципала"[[1]](https://studme.org/49069/ekonomika/aktsionernoe_obschestvo_otdelenie_sobstvennosti_kontrolya" \l "gads_btm). Чтобы члены совета директоров добросовестно осуществляли функции контроля, у них должны быть стимулы к этому, а для этого они должны владеть достаточно большим пакетом акций, т.е. собственность в корпорации должна быть концентрированной.

Директора посвящают лишь часть своего времени компании. Если директора – инсайдеры, работники компании, у них будет явный конфликт интересов; если они аутсайдеры (независимые директора), у них будет меньше доступа к информации о компании, чем у инсайдеров и меньшая заинтересованность в успехе компании. Эмпирические исследования не обнаружили положительной зависимости между долей независимых директоров в совете директоров компаний и показателями ее работы.

Члены совета директоров не должны быть в сговоре с управляющим и не должны позволять ему направлять средства компании на получение общих для них выгод. Управляющие оказывают влияние на подбор внешних директоров и директоров-инсайдеров и есть свидетельства тому, что на эти посты директора назначаются по знакомству и стороны оказывают взаимные услуги друг другу: высокие заработки управляющих сопровождаются высоким вознаграждением директоров.

И наконец, совет директоров участвует в разработке стратегии компании, директора соучаствуют в решениях, которые принимает главный управляющий, поэтому они неохотно признают свои ошибки, за которые также несут ответственность, увольняя главных управляющих или сокращая их вознаграждение.

В условиях, когда прямой контроль наемных управляющих ослаблен, обостряется проблема отношений принципала и агента. Она достаточно редко проявляется в том, что управляющие не хотят работать, зачастую они работают очень много. Проблема заключается в том, что они преследуют цели, отличные от максимизации долгосрочной ценности компании.

У агента – наемного управляющего свои интересы, отличающиеся от интересов принципала – акционера компании. Кроме заработной платы управляющие могут получать положительные эмоции от хорошо обставленного офиса, красивых секретарш, роскошных служебных автомобилей, поездок за границу за счет компании. Все эти блага он потребляет на рабочем месте (on the job consumption).

Однако это проявление оппортунистического поведения управляющих самое безобидное. Гораздо более опасно для акционеров стремление управляющих увеличить объем контролируемых ресурсов, что приводит к росту их вознаграждения, которое напрямую связано с размером компании и увеличивает их власть и личный престиж. Корпорации часто осуществляют инвестиции в неприбыльные проекты, преследуя цель расширения своих размеров, и неохотно уходят с рынков, очень редко осуществляют реструктуризацию в относительно спокойных условиях, когда нет кризисов на рынках готовой продукции, капитала и факторов производства. Управляющие не стремятся выплачивать дивиденды акционерам, поскольку эти выплаты сокращают ресурсы, которые контролирует управляющий, уменьшают его власть. Об этой позиции управляющих открыто заявил Генри Форд в самом начале своей карьеры, когда братья Додж, владевшие большим пакетом акций компании Форда, предъявили компании судебный иск с жалобой на отсутствие дивидендов, несмотря на огромные прибыли компании. Во время судебного разбирательства Форд заявил, что не выплачивал дивидендов, поскольку это не доставляло ему удовольствия, ему доставляло удовольствие вкладывать их в производство. Форду пришлось выплатить дивидендов на сумму 19 млн долл., после чего он взял под контроль большую часть акций компании[[5]](https://studme.org/49069/ekonomika/aktsionernoe_obschestvo_otdelenie_sobstvennosti_kontrolya" \l "gads_btm). Другим проявлением оппортунистического поведения управляющих может быть реализация любимых проектов управляющих. Например, Арманд Хаммер на деньги акционеров (компании "Оксидентэл Петролеум" эти проекты обошлись в 120 млн долл.) построил Художественный музей и Культурный центр в Лос-Анджелесе.

Тем не менее миллионы людей охотно отдают миллиарды долларов управляющим. Почему же они уверены в том, что их инвестиции не будут просто присвоены? Какие силы сдерживают управляющих, несмотря на потенциально серьезные мотивационные проблемы и слабость внутренних механизмов контроля?

# Управляющая компания для бизнеса: бонусы и риски

В ходе структурирования бизнеса и построения группы компаний всегда встает вопрос сохранения управляемости всей группы при том условии, что, как правило, управленческий персонал бизнеса един и поделить его между компаниями невозможно.

В итоге это всегда приводит к необходимости поиска такого варианта управления, когда у собственника остается возможность контроля и влияния на принятие решений как на весь бизнес в целом, так и на любой из его сегментов, несмотря на хозяйственную самостоятельность каждого субъекта группы.

В этом случае при проектировании бизнес-модели в качестве связующего звена между ее отдельными элементами может выступить управляющая компания.

**Управляющая компания - это юридическое лицо любой организационно-правовой формы (по нашему опыту в качестве УК могут выступать не только ООО или АО, но и кооперативы, товарищества, партнерства и даже некоммерческие организации), аккумулирующее на себе комплекс стратегических, тактических, общемаркетинговых (включая управление брендом), организационных, мотивационных и контрольных функций, а также функций научно-технической разработки и финансового управления для всех остальных субъектов Группы компаний.**

Формирование такого функционала управляющей компании обусловлено следующими причинами экономического и управленческого характера:

**1. Наличие потребности у всех субъектов группы компаний в общих для всех вспомогательных функциях:**

бухгалтерских, юридических, маркетинговых и иных услугах, оказание которых сотрудниками специализированной организации является организационно и экономически более выгодным, чем создание аналогичных штатных служб в каждой отдельной компании.

Чаще всего у управляемых юридических лиц нет ни своего юриста, ни бухгалтера, ни системного администратора - всем этим занимается персонал управляющей компании. Объективно не каждый бизнес способен потянуть такой штат в каждой отдельной организации Группы. Но даже при таком варианте организационной структуры должно быть центральное звено, управляющее сотрудниками на местах.

Поэтому встречаются случаи создания функционально схожих между собой служб и в УК, и в управляемом обществе (например, при разветвленности структуры, когда отдельные общества существенно удалены друг от друга и от самой УК), однако и в этом случае УК занимается решением стратегических задач, тогда как сотрудники управляемого общества выполняют текущую работу, не требующую высокой квалификации и знания стратегического плана развития бизнеса в целом.

**2. Возможность оперативно осуществлять управленческий учет и разрабатывать, а также корректировать ранее разработанную стратегию деятельности группы компаний в целом.**

Бесспорно, собственникам бизнеса необходимо обладать всей полнотой информации относительно его функционирования, финансовых результатов деятельности, степени эффективности ранее принятых управленческих решений.

В этом смысле ценность прямого поступления сведений обо всех значимых событиях непосредственно в «штаб» неоценима как для собственников, так и для высшего менеджмента.

**3.**Перевод управления из плоскости «он тут самый главный, его все знают» в правовое поле,**формализация отношений руководящей и подчиненной компаний гражданско-правовыми средствами и обеспечение тем самым необходимой степени контроля деятельности управляемых обществ.**

В своей практике мы не раз встречались с ситуациями, когда по мере роста бизнеса с малым количеством собственников регистрируются новые компании, руководители которых лишь формально являются таковыми; фактически руководство сосредоточено в руках реальных бенефициаров.

Но наступает момент, когда численность персонала и количество отдельных организаций в рамках одного бизнеса достигает критической, собственников не узнают в лицо и не подчиняются их устным распоряжениям (а письменные они издавать не вправе). Хуже того, номинальный директор может «натворить дел», ведь юридически имеет право принимать решения, что приведет к неблагоприятным последствиям (прежде всего финансового толка).

Нельзя забывать и о расходах на оплату труда номинального руководителя, которые вы так или иначе понесете, а также о необходимости уплаты социальных налогов.

Избежать подобных негативных моментов как раз и помогает управление через УК.

**4. Возможность легального снижения налоговой нагрузки путем применения УК упрощенной системы налогообложения.**

Договорное регулирование взаимоотношений УК с управляемыми обществами может быть опосредованно двумя видами договоров:

1. договор на оказание услуг управления;
2. договор на выполнение функций единоличного исполнительного органа.

Выбор того или иного договорного инструмента зависит от ряда факторов и специфики структуры группы компаний. Рассмотрим особенности применения каждого из договоров отдельно:

## Договор на оказание услуг управления.

При заключении данного договора в УК передаются все или некоторые стратегические, а также вспомогательные по отношению к операционному ядру функции: юридическое, бухгалтерское и кадровое сопровождение, обеспечение безопасности и т.п., потребность в которых испытывают все субъекты холдинга, однако создание аналогичных подразделений в каждом из них нерентабельно и нецелесообразно.

Задача УК в данном случае - определить основные векторы деятельности (разработать маркетинговую стратегию, осуществить научно-техническую разработку, выпустить программу деятельности группы компаний на год и т.п.), которым должны следовать все без исключения управляемые общества.

При этом необходимо отметить, что у управляемого общества имеется свой единоличный исполнительный орган (директор, ИП-управляющий или другая Управляющая компания, но в роли единоличного исполнительного органа (ЕИО)), который осуществляет оперативное руководство компанией, принимает все текущие решения и отвечает за финансовый результат. Именно он значится в ЕГРЮЛ как субъект, имеющий право без доверенности действовать от имени компании.

При таком взаимодействии ЕИО и управляющей компании, первый ограничен лишь стратегическими рамками, заданными УК, и полностью самостоятелен в процессе управления текущей деятельностью своей компании. Причем эти рамки (в виде форм и периодов отчетности, а также механизма ответственности) могут и должны быть заложены как в договоре с УК (это условие, при котором УК берется за осуществление управления), так и в договоре с самим ЕИО.

Однако наш опыт показывает, что собственники (особенно при трансформации единой компании в холдинг) всячески избегают делегирования полномочий наемным менеджерам, опасаясь, что те выйдут из-под контроля.

В данном случае разум вступает в противоречие с чувствами: с одной стороны, собственник понимает объективную необходимость «отдать» бразды правления (непрофильный конкретно для него вид деятельности, занятость в другом проекте, невозможность охватить все сферы своего бизнеса), а с другой стороны - психологически не может смириться с тем фактом, что его детищем будет управлять кто-то другой.

В этой связи вопрос доверия наемному менеджеру со стороны собственника приобретает особую актуальность.

Вместе с тем нельзя не отметить значительно более высокую, по сравнению с договором передачи функций единоличного исполнительного органа, степень личной заинтересованности директора в результатах деятельности управляемого общества, что автоматически отражается и на уровне его личной (а не навязанной извне) ответственности.

Именно благодаря этому инструменту контролируемого увеличения степени самостоятельности и достигается синергетический эффект от структурирования бизнеса - налоговую оптимизацию можно усилить повышением управленческой эффективности.

Кроме того, в случае наступления каких-либо неблагоприятных последствий деятельности управляемого общества (самый простой пример - налоговые претензии) вряд ли кто-то сможет определенно утверждать (и доказать), что такие последствия наступили в результате выполнения директором управляемого общества прямых распоряжений УК.

Иными словами, УК оградит себя от негативных последствий, а также получит возможность сохранить деловую репутацию и наработанный имидж, сославшись на «самодеятельность» наемного директора.

## Договор на выполнение функций единоличного исполнительного органа

Напомним, что возможность передачи полномочий по управлению организацией Управляющей компании предусмотрена рядом федеральных законов:

**Например:**

п. 1, ст. 42 ФЗ об ООО: Общество вправе передать по договору осуществление полномочий своего единоличного исполнительного органа управляющему. п. 1 ст. 69 ФЗ об АО: По решению общего собрания акционеров полномочия единоличного исполнительного органа общества могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

В этом случае с УК заключается договор на передачу функций единоличного исполнительного органа. Именно УК (в лице своего директора) получает полномочия без доверенности действовать от имени управляемого общества: представлять интересы управляемого общества во всех организациях и учреждениях, а также вступать в любые хозяйственные отношения. Ключевые управленцы бизнеса, его собственники в этом случае являются сотрудниками и/или участниками УК и уже на ее уровне и от имени УК выполняют все управленческие функции.

Безусловно, директор УК не может эффективно руководить самой УК, да еще всеми управляемыми обществами, поэтому он на основании доверенности делегирует свои полномочия специальному сотруднику, который будет являться фактическим руководителем управляемого общества.

При этом такой фактический руководитель состоит в штате УК (!) и получает в ней заработную плату.

Степень контроля собственников, отчетность и ответственность, а также степень самостоятельности фактического руководителя при принятии решений в данном случае определяется положениями трудового договора с УК.

Негативным последствием назначения такого менеджера может стать низкая степень его ответственности и отсутствие глубокой личностной заинтересованности в результатах деятельности управляемого общества.

Как видим, бесспорно включение в модель бизнеса Управляющей компании - помогает решить многие сложности при наличии разветвленной юридической структуры бизнеса.

Вместе с тем, учитывая реалии и тенденции налогового администрирования, **нельзя обойти стороной и вопрос о том, как на управляющую компанию смотрят с этой стороны.**

Ведь существование УК дает основания говорить об аффилированности управляемых ею субъектов между собой (даже если владельцы компаний не совпадают). Конечно, когда речь идет о, например, сугубо бухгалтерских и юридических услугах (не о статусе УК как ЕИО) и такие услуги оказываются не только связанным между собой договорными отношениями организациям, но и посторонним субъектам, признать аффилированность по данному признаку будет сложно. При варианте выполнения роли ЕИО - наличие единого управляющего субъекта для нескольких юридических лиц, которые тем более связаны и иными договорами между собой (что обычно случается, если бизнес строится в рамках группы компаний) будет связывать все организации в единую структуру.

Это не критично, если все субъекты применяют ОСН и нет возможности для описанной выше налоговой экономии путем применения той же УК УСН. Однако, такая аффилированность привлечет внимание, если речь пойдет о взаимодействии субъектов на разных спецрежимах, что само собой приводит к минимизации налогообложения с доходов бизнеса.

Учитывая, что на такие структуры налоговые органы обращают все более пристальное внимание, пытаясь обосновать искусственность их разделения на несколько субъектов либо необоснованность расходов на привлечение самой УК, **в части обособления управляющей компании необходимо соблюдать следующие правила:**

1) Виды оказываемых услуг должны быть конкретизированы. Чем более детально описан предмет деятельности УК, тем сложнее доказать искусственность ее выделения в группе компаний (см., например Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 30 октября 2012 г. №17АП-11284/12: налогоплательщику удалось выиграть спор путем максимальной детализации доказательств исполнения договора. В отчете об исполнении полномочий ЕИО объем выполненных работ по осуществлению руководства текущей деятельностью указан с расшифровкой выполненной работы сотрудниками конкретных отделов (служб) и даже указан объем потраченных часов на каждую услугу).

Учитывая, что в настоящий момент многие компании пользуются различными программными комплексами, позволяющими отслеживать время выполнения тех или иных задач сотрудниками, решение задачи по сбору подобной информации может быть автоматизировано.

Вместе с тем, УК в роли единоличного исполнительного органа осуществляет текущее руководство компанией, полное детализированное описание которого в договоре невозможно. И корпоративное законодательство, и, как правило, уставы компаний обычно оставляют за ЕИО остаточную компетенцию: «и иное, не отнесенное к полномочиям других органов Общества». Поэтому если договор на управление с УК в роли ЕИО не содержит конкретный перечень полномочий УК, говорить об отсутствии детализации функций УК, а, следовательно, искусственного ее выделения, нельзя. Этот вывод поддерживается и судебной практикой:

В силу самого характера деятельности по текущему управлению невозможно исчерпывающим образом определить компетенцию и круг обязанностей ЕИО (Управляющей компании) не только на уровне закона, но и на уровне Устава общества, договора на передачу полномочий, локальных нормативных актов, поскольку невозможно предусмотреть все вопросы, ежедневно возникающие в деятельности управляемой организации и которые не отнесены к исключительной компетенции общего собрания и совета директоров.

**Постановление Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 12 мая 2014 г. № Ф04-2761/14 по делу N А81-2271/2013**

2) Внимательно нужно относится в описании порядка расчета вознаграждения УК за свои услуги. Так, если привязывать вознаграждение к достижению каких-либо показателей (рост выручки, прибыли, количества клиентов и т.д.) - необходимо каждый раз подтверждать их достижение или недостижение, оформлять всю необходимую документацию. В противном случае налоговый орган оспорит выплаты в сторону УК (Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 11 июля 2016 г. N Ф08-3871/16 по делу № А01-1790/2015, Постановление Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 16 февраля 2016 г. № 15АП-22105/15).

Как правило, суды, вставая на сторону налогового органа, говорят о том, что налогоплательщик не смог подтвердить, какую конкретно работу выполнила УК и как была определена стоимость каждого вида ее услуг. Поэтому описание порядка формирования стоимости оказанных услуг в самом договоре и детализация итоговой стоимости за каждый период деятельности УК - обязательное условие работы с Управляющей компанией.

Советуем придерживаться следующих **рекомендаций при установлении вознаграждения УК**:

* Безусловно вознаграждение должно включать все текущие расходы УК по поддержанию ее деятельности: аренда офиса, ФОТ сотрудников и т.д. Из данной суммы складывается базовый размер вознаграждения. Если на УК не аккумулируется часть прибыли бизнеса, то вознаграждение может предусматривать твердую фиксированную сумму, покрывающую расходы управляющей компании с возможным небольшим увеличением, например, не более 1 раза в год (на случай увеличения ФОТ или других расходов);
* Указанный выше расчет вознаграждения может быть усложнен, если, к примеру, ФОТ сотрудников зависит от показателей их деятельности и от месяца к месяцу меняется. Для этого в компаниях выработаны свои системы расчета вознаграждения каждого сотрудника, которые также могут быть положены в основу расчета вознаграждения УК. В этом случае как раз потребуется детализация каждого показателя для подтверждения обоснованности расходов на УК в заявленном размере.
* Наряду с покрытием базовых расходов УК, вознаграждение также может предусматривать переменную часть, зависящую от финансового результата деятельности УК: например, в виде процента от выручки или прибыли управляемой компании. Это может быть как ежемесячная прибавка к базовому вознаграждению, так и «годовая премия» УК по итогам финансово года. В любом случае, вознаграждение в таком виде должно быть обосновано обязательным ростом выручки/прибыли управляемой компании и подтверждением того, что такой рост связан с деятельностью УК и ее сотрудников. При этом, безусловно, эта часть вознаграждения не должна приводить к тому, что вся прибыль операционной компании перетекает в УК, применяющую меньшую ставку налогообложения дохода.

3) Доказательством эффективности и реальности деятельности УК станут показатели роста выручки, прибыли, активов управляемой компании, что, в свою очередь, например, повлекло и рост уплачиваемых ей налогов (этот показатель будет особо ценен).

4) Свидетельством самостоятельности УК как хозяйствующего субъекта станет выполнение управленческих функций для нескольких компаний, желательно не связанных между собой (для одной, например в роли ЕИО, для другой оказание только бухгалтерских услуг и т.д.).

5) Высокий профессионализм штата сотрудников управляющей компании (в сравнении с управляемой), повышенные требования к их уровню образования, стажу работы и т.д. также позволят подтвердить профессиональную компетентность и самостоятельность УК (см., например, Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 26 января 2015 г. № Ф08-9808/14 по делу NА32-25133/2013).

Учитывая описанные нюансы необходимо тщательно подойти к юридической фиксации реальной деятельности Управляющей компании и порядка ее взаимодействия со своим заказчиком услуг. В дополнение к постоянному, систематическому сбору подтверждающих эту деятельность и ее полезность для управляемых компаний доказательств, проблем с налоговым органом возникнуть не должно.

# КОНЦЕПЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Концепция заинтересованных сторон является одной из самых распространенных в пространстве научно-практического арсенала, связанного с проблемами КСО; она положена в основу «сгейкхолдерской теории фирмы» как самостоятельного направления общего и стратегического менеджмента, оставаясь при этом идеологической базой КСО. История концепции началась с пионерной монографии профессора Школы бизнеса Дардена Вирджинского университета (США) Э. Фри- мана «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон» (1984), а также исследования М. Кларксона — основателя Центра корпоративной социальной деятельности и этики в университете Торонто, посвященных исследованию основных объектов социальной ответственности корпорации, к которым относятся «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и (или) находящиеся под воздействием этих решений»\*.

Согласно Э. Фриману, основными заинтересованными сторонами и потенциальными выгодополучателями от деятельности корпорации являются:

* - владельцы фирмы;
* - покупатели ее продукции;
* - поставщики разного рода ресурсов;
* - работники фирмы;
* - местное сообщество;
* - различные широкие общественные группы;
* - государство и др.

Соответственно менеджмент фирмы, стремящейся доказать свою социальную ответственность и завоевать (или подтвердить) свою легитимность, должен вести дела так, чтобы интересы стейкхолдеров не только не нарушались, но реализовывались в деятельности корпорации. Сам Э. Фриман рассматривал свою концепцию не столько значимой для теории, сколько важной для практической работы, для более эффективного управления организацией.

Особую значимость концепция заинтересованных сторон (stakeholder concept) приобрела в начале XXI в. после публикации коллективной работы «Развитие учения о заинтересованных сторонах» (2002), в которой указывалось на необходимость перехода к новой эпохе управленческого мышления и управленческих теорий, основанных на идее заинтересованных сторон, г.е. всех субъектов.

Исходя из рациональной логики расстановки управленческих приоритетов с позиции их важности для корпорации все заинтересованные стороны подразделяются на две группы — первичные и вторичные.

При этом у каждой группы есть своп ожидания, которые гак или иначе должны восприниматься компанией и влиять на принятие решений.

К группе первичных заинтересованных сторон отнесены те, без чьего постоянного участия корпорация не сможет существовать. Это акционеры и инвесторы, работники, потребители, поставщики, а также группа публичных заинтересованных сторон — правительства и местные сообщества, создающие инфраструктуру и рынки, издающие законы и постановления, обязательные для исполнения, СМИ.

Вторичные заинтересованные стороны — это различные «группы, но интересам», которые не вовлечены в контрактные отношения и иные трансакции с корпорацией и не являются обязательными или первостепенными для ее существования.

Для группы первичных заинтересованных сторон введено особое название — стейкхолдеры9. Стейкхолдеры — все группы людей (или различных организаций), чей вклад (работа, капитал, ресурсы, покупательная способность, распространение информации о компании и т.п.) является основой успеха корпорации.

Существуют и иные подходы к классификации заинтересованных лиц, в основе которых лежит не заинтересованность корпорации в стейкхолдере, а, напротив, интерес или желание стейкхолдера влиять на деятельность корпорации. В этом случае стейкхолдер рассматривается как группа (индивидуум), которая может оказать влияние на достижение организацией своих целей или на работу организации в целом.

Например, согласно модели Менделоу (1991) псе заинтересованные лица группируются в зависимости от их интересов и власти. При этом:

* 1) власть стейкхолдера определяет его способность оказывать влияние на организацию (корпорацию);
* 2) интерес стейкхолдера выявляется в его желании влиять на организацию;
* 3) влияние стейкхолдера может быть обусловлено формулой «власть, помноженная на интерес».

Ньюбоулд и Луффман (1989) предложили смешанную группировку, разделяя стейкхолдеров на четыре главные категории:

* 1) группы влияния, финансирующие предприятие (например, акционеры);
* 2) менеджеры, которые руководят им;
* 3) служащие, работающие на предприятии;
* 4) экономические партнеры. Данная категория включает как покупателей и поставщиков, так и другие экономические субъекты.

Каждая из этих групп имеет различные интересы и властные возможности, что оказывает влияние на уровень поставленных ими задач.

Следуя логике модели корпоративной социальной деятельности, Д. Вуд сформулировала три важнейшие роли заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

**Стейкхолдеры:**

* 1) являются источником ожиданий, определяющих желательность или нежелательность деятельности фирмы;
* 2) ощущают результаты корпоративного поведения фирмы, т.е. являются адресатами корпоративных действий и их результатов;
* 3) оценивают, насколько хорошо фирмы соответствуют их ожиданиям и (или) как поведение фирм воздействует на группы и организации в данной среде.

Своеобразный подход к группировке заинтересованных сторон содержится у И. Фассина, который выделяет следующие три группы.

* 1. Собственно заинтересованные стороны (stakeholders), имеющие «реальные позитивные и лояльные интересы в деятельности компании, — это собственники, потребители, работники, местные сообщества. Их отношения с компанией в аспекте «силы» и «влияния» в целом имеют взаимно-равновесный характер.
* 2. «Защитники интереса» (stakewatchers), которые, не имея собственного интереса в деятельности компании, выступают в защиту реальных заинтересованных сторон — это могут быть профсоюзы, общества потребителей, экологические организации и др. Они обладают определенной силой воздействия на компанию, тогда как она не может оказывать на них серьезного влияния.
* 3. «Стражи интереса» (stakekeepers), которые, будучи независимыми регулирующими агентами, не имеют собственного интереса в деятельности компании, но способны серьезно влиять на ее деятельность. Это государство как «совокупный страж», судебные органы, органы сертификации, СМИ и др. Баланс силы и влияния смещен в их сторону.

В итоге, но мнению И. Фассина, корпорация должна нести социальную ответственность только перед реальными заинтересованными сторонами. Таким образом, происходит определенное сужение круга заинтересованных сторон, по это не облегчает компаниям задачу, поскольку отсутствуют однозначные критерии приоритетности как среди реальных стейкхолдеров, так и между представителями других групп.

**Основные цели, интересы и ожидания стейкхолдеров**

В отношении различных категорий важно выбрать наиболее эффективные методы взаимодействия. При этом следует учитывать, что ожидания, интересы и влияние стейкхолдеров в каждой группе могут быть (и чаще всего бывают) противоположными.

С точки зрения «местонахождения» стейкхолдеров подразделяют на две категории: внешние и внутренние.

К внутренним стейкхолдерам относятся:

* - собственники;
* - менеджмент (в том числе совет директоров или правление корпорации);
* - персонал компании;
* - профсоюз.

Общим у внутренних стейкхолдеров является чувство корпоративной причастности, что не исключает несовпадения их интересов. Например, желание менеджмента в большей автономии противоположно потребности акционеров в большем контроле; желание персонала больших зарплат идет вразрез с планами менеджмента но сокращению издержек и др. Снять противоречия можно за счет сближения интересов разных групп, например с помощью построения системы мотивации, ориентированной на результат деятельности компании в целом. В этом проявляется искусство и профессионализм менеджмента.

Внешние стейкхолдеры — это:

* - органы государственной власти;
* - органы местного самоуправления;
* - потенциальные инвесторы и акционеры;
* - заказчики, клиенты;
* - потребители продукции;
* - поставщики;
* - конкуренты;
* - партнеры;
* - ассоциации, союзы, саморегулируемые организации;
* - научные центры, образовательные учреждения;
* - местное сообщество (включая семьи работников), общественные организации и др.

Корпорации используют два основных метода построения отношений с внешними стейкхолдерами.

Первый метод заключается в установлении партнерских связей. Важной целью этого метода является построение таких отношений, чтобы для стейкхолдера было более выгодно действовать в интересах компании, поскольку в этом случае он достигает и собственных интересов. При этом в отношениях с определенными заинтересованными группами для компании важны краткосрочные взаимодействия, с другими — продолжительные.

Второй метод представляет собой попытку защиты организации от неопределенности посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий. К ним можно отнести: маркетинговые исследования, создание специальных отделений, контролирующих сферы интересов важных стейкхолдеров (например, соблюдение законов, контроль за экологической безопасностью), усилия по обеспечению согласительных процедур, реклама и связи фирмы с общественностью и др.

Таблица

Цели, интересы и результаты участников модели КСО

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Работники | Бизнес | Власть | Общество в целом | | | |
| Основные цели | | | |
| Стремление к достойной жизни | Укрепление  экономического  положения | Упрочение  авторитета | Устойчивое развитие территории и человека |
| Основные интересы | | | |
| Улучшение условий труда. Достойная оплата труда.  Защита жизни, здоровья, имущества. Социальный пакет (медицинское, пенсионное страхование, детские сады, ясли, дома отдыха). Улучшение морального климата в коллективе. Уважение прав личности. Поддержка образования.  Поддержка творческих начинаний | Улучшение имиджа предприятия. Расширение спроса на продукцию. Получение доступа на международные рынки.  Повышение привлекательности на рынке труда. Улучшение условий труда, повышение заинтересованности работников. Управление рисками, возникающими в социальной сфере.  Получение «общественной лицензии» | Получение средств контроля над социальной ситуацией в регионе. Облегчение проверки выполнения работодателям и региона требований трудового законодательства. Стимулирование решения социальных проблем работодателям и. Повышение привлекательности региона на рынке труда; закрепление | Создание новых рабочих мест. Создание социальных объектов(детских садов, школ, больниц, спортивных сооружений). Поддержка образования. Поддержка и проведение культурных и спортивных мероприятий. Снятие социальной напряженности. Благоустройство населенных пунктов.  Снижение вредных воздействий |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Работники | Бизнес | Власть | Общество в целом |
|  | на ведение бизнеса. Установление хороших отношений с властью. Приобретение средства защиты от недружественного поглощения. Повышение инвестиционной привлекательности | трудоспособного населения в регионе. Поощрение деятельности администрации вышестоящими органами власти.  Получение позитивной оценки деятельности администрации электоратом | на окружающую среду.  Экономное расходование невосполнимых ресурсов. Создание инфраструктуры |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ожидаемые результаты | | | |
| Удовлетворение от работы, уверенность в завтрашнем дне | Стабильная прибыль, рост капитализации, устойчивое развитие | Стабильность деятельности, рост признания | Повышение  благосостояния |

На протяжении последних 20 лет интерес менеджеров к вопросу взаимоотношений с заинтересованными сторонами постоянно усиливается. В связи с этим разрабатываются различные методики изучения влияния заинтересованных групп на компанию, способы управления отношениями со стейкхолдерами с учетом их репутации и возможностей. В связи с этим широкое распространение получило разделение КСО на «внутреннюю» и «внешнюю».

А. Керолл предложил использовать для персонификации роли стейкхолдеров матрицу, построенную с учетом типов (уровней) социальной ответственности (как в пирамиде КСО), которая наглядно иллюстрирует многоуровневую ответственность у каждой заинтересованной стороны, соотнося ее с соответствующими ожиданиями, а также позволяет ранжировать по важности состав стейкхолдеров и выявлять противоречия в их интересах (табл.).

Таблица Матрица заинтересованных сторон

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Заинтересованная  сторона | Тип социальной ответственности (в соответствии с пирамидой Керолла) | | | |
| экономическая | правовая | этическая | филантропическая |
| Акционеры |  |  |  |  |
| Поставщики |  |  |  |  |
| Потребители |  |  |  |  |
| Государственные  органы |  |  |  |  |
| Общественные  организации |  |  |  |  |
| СМИ |  |  |  |  |
| Другие |  |  |  |  |

Концепция заинтересованных сторон, получившая широкое распространение, так же, как и классические теории КСО, развивалась параллельно в нормативном и позитивном направлениях. В рамках нормативного измерения исходные начала концепции, ее философские обоснования соотносятся с сущностью КСО, позволяют классифицировать стейкхолдеров в соответствии с их ролевыми функциями и анализировать вопросы персонификации взаимной ответственности каждой заинтересованной стороны (наглядно видно в матрице).

В свете позитивной науки и развития практических подходов реализации нормативных принципов концепция заинтересованных сторон развивает инструментальные подходы, направленные на выяснение того, что необходимо сделать для получения желаемого результата. Это в свою очередь выводит исследователей и практиков на институциональный уровень разработок. В частности, в статье Т. Джонсона «Инструментальная теория заинтересованных сторон: синтез этики и экономики» (1995) обосновано положение о том, что определенные типы этичного поведения приводят к конкурентным преимуществам фирмы. Позитивный подход вводит в систему инструментария КСО такие организационно-правовые действия, как заключение контрактов, проблемы агентских отношений, трансакционных издержек, управленческого оппортунизма, затрудняющего отношения с конкретными заинтересованными сторонами, и др. В этом же ряду располагаются обобщенные модели «стратегического менеджмента заинтересованных сторон», являющегося средством достижения финансовых и иных целей корпорации, и «внутренних обязательств перед заинтересованными сторонами», лежащих в сфере морально-этических принципов.

Как альтернативную рассмотренным инструментальным концепциям заинтересованных сторон следует назвать «модель спроса и предложения КСО» (А. Маквильямс, Д. Зигель), основанную на трактовке КСО как «формы инвестиций» с соответствующими ожидаемыми «результатами». По мнению авторов, существуют два основных источника спроса на КСО — это требования потребителей продукции компании и требования со стороны других заинтересованных сторон (инвесторов, работников, местных сообществ). Приобретая определенные выгоды и удовлетворение своих ожиданий от гарантированного высокого качества результатов деятельности социально ответственных компаний (произведенных товаров, услуг), заинтересованные стороны мотивируют приобщение корпораций к КСО.

Повышение роли государственного регулирования экономики, характерное для современной действительности, усиливает заинтересованность государства, выступающего в роли первичного стейкхолдера, в повышении надежности и легитимности бизнеса. Для корпораций повышение легитимности также важно, потому что э го облегчает доступ к различным ресурсам, возможность эффективно функционировать, не становясь объектом жесткого регулирования. Урегулированный в правовом отношении статус компании, ее государственная регистрация и общественно значимая деятельность, подтвержденная отчетностью, соблюдение норм гражданского, трудового, налогового и иного законодательства являются условиями ее легитимации и признания в различных структурах ее социальной ответственности.

Между легитимностью фирмы и ее социальной ответственностью существует тесная связь: чтобы быть легитимной, фирма должна постоянно демонстрировать различные формы своей восприимчивости и отзывчивости на требования внешней среды, заботу о своих работниках, об экологичности производства, о высоком качестве выпускаемой продукции и т.д." Признанная легитимность фирмы важна для всех стейкхолдеров, так как она выступает определенной гарантией ее надежности.

Естественное желание стейкхолдеров выстраивать отношения с надежными легитимными компаниями является основанием для выработки подходов, позволяющих в определенной мере использовать элементы унификации требований к ним при заключении партнерских соглашений. На определенном этапе развития теории и лучшей практики организации взаимодействия заинтересованных сторон появилась потребность и целесообразность использования инструментов стандартизации12 в вопросах, связанных с идентификацией компаний на предмет приверженности принципам КСО. Иными словами, стали разрабатываться международные и национальные стандарты, регулирующие корпоративную деятельность компаний.

Одним из первых в 1997 г. был разработан стандарт SA 8000 «Социальная ответственность», который определяет заинтересованную сторону как индивидуальное лицо или группу лиц, имеющих отношение или испытывающих на себе влияние социальной деятельности компании: работники, потребители и инвесторы.

Принципиальное значение имеет создание международного стандарта серии ISO 26000 «Социальная ответственность», который в конце 2010 г. преобразован в стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Он отражает широкий спектр вопросов относительно содержания и определения границ социальной ответственности любых организаций (включая бизнес), принципов, следование которым предполагается этим понятием, круга тем, которые определяют основные направления деятельности в данной области (табл. ).

Таблица

Развитие концепции заинтересованных сторон

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Источник | Вклад в развитие терминологии |
| 1984 | Э. Фриман | Одно из первых определений понятия «заинтересованная сторона» (стейкхолдер) |
| 1997 | SA 8000 «Социальная ответствен ность» | Определение термина «заинтересованная сторона», акцент на группы работников, потребителей и инвесторов, предъявление требований к социальной ответственности перед заинтересованными сторонами |
| 2002 | ГОСТ Р 51897— 2002  «Менеджмент риска. Термины и определения» | Выделение термина «причастная сторона» и «заинтересованная сторона» (последний термин идентичен термину МС ИСО 9000:2005) |
| 2005 | ДА 100 SES «Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами» | Определение термина «заинтересованная сторона», предъявление требований и выделение этапов взаимодействия с заинтересованными группами, определение уровней взаимодействия с заинтересованными сторонами |
| 2010 | МС ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» | Определение роли заинтересованных сторон в социальной ответственности, выделение в социальной ответственности принципа заинтересованной стороны, осознание необходимости вовлечения заинтересованных сторон, акцентирование внимания на взаимосвязи между организацией, обществом и заинтересованной стороной |

В соответствии с данным стандартом «социальная ответственность» (social responsibility) трактуется как ответственность организации за влияние ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества, учитывает ожидания заинтересованных сторон, соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения, к тому же интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях.

В разделе б «Руководство но основным аспектам социальной ответственности» стандарта рассматриваются основные темы социальной ответственности, каждая из которых включает ряд проблем. Это позволяет любой организации определить свои основные приоритеты ее воздействия на общество и возможные действия для принятия мер с целью устранения проблем и реализации выбранной социальной ответственности.

Понятия, связанные с действиями заинтересованных сторон, вошли в российский государственный стандарт ГОСТ Р 51897—2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», в соответствии с которым рекомендуется в рассматриваемом контексте использовать термин «причастная сторона», определяя ее как любого индивидуума, группу или организацию, которые могут воздействовать на риски организации и сами подвергаться воздействию рисков. Согласно данному ГОСТ, причастная сторона включает в себя заинтересованную сторону, но но своему содержанию она имеет более широкое значение.

В разработанном Институтом социальной и этической отчетности (AccountAbility) стандарте АА 100 SES выделены три ступени взаимодействия с заинтересованными сторонами:

* 1) взаимодействие с целью снижения остроты проблемы, происходящее в результате давления и имеющее локальный эффект;
* 2) систематическое взаимодействие с целью управления риском и лучшего понимания заинтересованных сторон;
* 3) комплексное стратегическое взаимодействие с целью обеспечения устойчивой конкурентоспособности.

При этом каждая ступень отражает определенные цели взаимодействия с заинтересованными группами.

Концепция международных стандартов исходит из того, что основой КСО является идентификация заинтересованных сторон и тесное взаимодействие с ними. В целях принятия адекватных решений организация изначально должна выявить основных стейкхолдеров и выработать индивидуальные алгоритмы взаимодействия с ними. В го же время заинтересованные стороны могут и должны помочь организации корректно определить формы совместного решения наиболее существенных проблем. При выборе приоритетов своей социальной политики организация вправе также остановиться на направлениях деятельности, не указанных заинтересованными сторонами, с которыми она консультировалась.

Выработанные мировым сообществом принципы и лучшие практики КСО, элементы которых заложены в международных стандартах, могут служить основой социальных программ конкретных компаний. Но деятельность социально ответственного бизнеса не заменяет обязанностей государства, но исполнению установленных Конституцией обязанностей по проведению государственной социальной политики, нацеленной на повышение качества жизни населения.

Выход в свет работы Роберта Эдварда Фримана «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» (1984) обозначил преобразование концепции заинтересованных сторон в новое самостоятельное теоретическое направление в менеджменте — теорию заинтересованных сторон, формирующее и объясняющее стратегию развития фирмы с точки зрения учета интересов стейкхолдеров. Идея Э. Фримана состоит в представлении сущности фирмы, ее внешнего и внутреннего окружения как набора заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых менеджеры фирмы должны принимать во внимание и удовлетворять.

В соответствии с требованиями теории стейкхолдеров современные компании воспринимают их не как элемент внешней среды, а почти как своих коллег. Проводятся совместные заседания с покупателями, поставщиков включают в группы совместного планирования, с конкурентами создаются временные союзы. Особенно тесное взаимодействие компаний с различными группами заинтересованных сторон связано с подготовкой нефинансовой отчетности (социального отчета) компании.

В настоящее время достаточно подробно описан и хорошо зарекомендовал себя на практике инструментарий анализа и идентификации внешнего окружения компании, включающий такие элементы, как карта заинтересованных сторон, таблица интересов стейкхолдеров и матрица «поддержка х сила влияния», интегральная мера оценки окружения бизнеса. В ходе своей деятельности консультации и диалоги с заинтересованными сторонами регулярно проводят крупные российские и иностранные компании, работающие в России, такие как РАО «ЕЭС России», ОАО «ГМК „Норильский никель"», ОАО «РЖД» и др.

Теория стейкхолдеров, как считает Э. Фримаи, «заключает в себе универсальный подход к ведению бизнеса в целом, рассматривая его как часть объединенного моралью мира... Национальные и культурные особенности стран, безусловно, имеют значение, но мне еще не встречалась компания, у которой бы не было покупателей, поставщиков и работников и которая не имела бы отношений с местным сообществом. Думаю, что с позиции создания ценности компании всего мира очень похожи»16.

Таким образом, стейкхолдерский подход к началу XXI в. получил свое системное оформление в теоретических разработках, методических материалах и стандартах и стал рассматриваться как составная часть стратегического менеджмента и сфера практической деятельности, нацеленная на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ организации, что достигается активным взаимодействием с многочисленными заинтересованными группами. Это обеспечивает компаниям долгосрочную конкурентоспособность и высокий уровень.

# Корпоративные споры: понятие, признаки, участники, виды

Корпоративные споры [**в российской судебной практике**](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800/354172bb81a5c00a4ac63ef31dae3f8c007451bb/) − явление достаточно распространенное. Эти споры затрагивают различные категории юридических лиц: как крупные корпорации, так и совсем небольшие ООО. Корпоративные споры составляют основу не только таких грозно звучащих в прессе явлений, как «корпоративные войны», «рейдерство», «недружественные поглощения», но и вопросы, связанные с выплатой дивидендов, получением информации о деятельности общества, продажей своей доли (акций), возмещением обществу убытков, причиненных действиями директора и т.п.

Поэтому на практике все больше участников (акционеров) обращаются в суд за восстановлением своих нарушенных прав в результате незаконных действий как руководства компании, так и своих компаньонов по бизнесу. В этой связи для любого участника (акционера) хозяйственного общества уяснение сути корпоративного спора, особенностей его возникновения и порядка его разрешения имеет важное практическое значение.

## **Определение понятия корпоративного спора**

Корпоративный спор — это спор, связанный с созданием юридического лица, управлением им или участием в юридическом лице, который является коммерческой организацией, а также некоммерческой организацией, объединяющей коммерческие организации и (или) индивидуальных предпринимателей. Обычно это связано с разногласиями, которые возникают между участниками (акционерами) по поводу вопросов, связанных с управлением и ведением хозяйственной деятельности организации, и влекущими нарушение их прав.

## **Предмет корпоративного спора**

Предметом корпоративного спора может выступить любой конфликт участников (акционеров), затрагивающий интересы как самой организации, так и ее участников. Претензии, которые лежат в основе корпоративных споров, возникают по разнообразным поводам.

В качестве предмета корпоративного спора могут выступать:

* учреждение юридического лица;
* ликвидация или реорганизация предприятия;
* восстановление прав участника (акционера);
* обжалование решений органов управления организации;
* вопросы реализации преимущественных прав участников (акционеров) при продаже долей (акций) организации;
* оспаривание сделок, совершаемых обществом;
* взыскание убытков, причиненных юридическому лицу или его участникам;
* устранение нарушений законодательства и локальных норм;
* понуждение выполнить определенные юридические действия и т.д.

## **Участники**

Корпоративные споры затрагивают интересы многих лиц, что влияет на специфику судебного производства. Поэтому состав и процессуальный статус участников корпоративного спора может быть следующим:

• участники (акционеры), учредители;

• сама корпорация как юридическое лицо;

• орган управления юридического лица;

• члены совета директоров;

• третьи лица, к которым относятся как коммерческие организации (например, организации, осуществляющие деятельность по ведению реестра акционеров), так и государственные контролирующие органы (например, ЦБ РФ, осуществляющий государственную регистрацию выпуска ценных бумаг).

## **Признаки корпоративного спора**

Корпоративные споры выделены в самостоятельный вид споров, которые рассматривает арбитражный суд. Их особенность заключается в необходимости разрешения возникшего в организации внутреннего конфликта (разногласий), который затрагивает интересы общества.

Основным признаком корпоративного спора является взаимосвязь спора с созданием, управлением или участием в юридическом лице. В качестве другого, не менее важного признака корпоративного спора, следует выделить наличие взаимосвязи вышеуказанного предмета корпоративного спора с правами участников (акционеров). Так, например, суд отказал в удовлетворении иска заявителю-кредитору, требовавшему признать недействительным решение общего собрания организации-должника о своей ликвидации в силу того, что правом обжаловать решения общества обладают лишь участники общества.

При этом, несмотря на отсутствие всеобъемлющих критериев выявления корпоративных споров, в судебной практике сложилось довольно четкое их понимание. К данной категории принято относить разногласия, возникающие среди участников одной компании (корпорации) и касающиеся внутрикорпоративных отношений.

При разрешении вопроса, относится тот или иной спор к корпоративным, не следует также упрощать ситуацию и исходить, например, из посыла, что любой спор, касающийся прав на доли (акции), является корпоративным. Так, например, арбитражный суд прекратил производство по делу в связи с неподведомственностью спора по иску о взыскании платы с физического лица за купленную им долю в ООО.

Не признаются корпоративными также споры, которым не свойствен экономический характер, исходя из оснований их возникновения:

* о разделе между супругами совместно нажитого имущества с выделением доли участия в юридическом лице;
* о выплате наследнику умершего участника ООО, который не приобрел право участия в этом обществе, действительной стоимости доли в уставном капитале;
* между корпорацией и ее руководителем по трудовым вопросам и др.

В то же время спор по требованию наследника умершего участника ООО о приобретении им статуса участника хозяйственного общества, а также спор между корпорацией и ее руководителем, который связан с оспариванием действий руководителя, отнесены судом к разряду корпоративных.

## **Виды корпоративных споров**

К видам корпоративных споров относятся споры:

* о создании, реорганизации и ликвидации юридического лица;
* о принадлежности акций, долей в уставном (складочном) капитале хозяйственных обществ и товариществ, паев членов кооперативов, установлении их обременений и реализации вытекающих из них прав;
* по искам учредителей, участников, членов юридического лица о возмещении убытков, причиненных юридическому лицу, признании недействительными сделок, которые совершило юридическое лицо, и (или) применении последствий недействительности таких сделок;
* о назначении или избрании, прекращении, приостановлении полномочий и ответственности лиц, которые входят или входили в состав органов управления и органов контроля юридического лица, и споры, которые возникают из гражданских правоотношений между указанными лицами и юридическим лицом в связи с осуществлением, прекращением, приостановлением полномочий указанных лиц, а также споры, вытекающие из соглашений участников юридического лица по поводу управления этим юридическим лицом, включая споры, вытекающие из корпоративных договоров;
* которые связаны с эмиссией ценных бумаг, в том числе с оспариванием ненормативных правовых актов, решений и действий (бездействия) государственных органов, органов местного самоуправления, иных органов, должностных лиц, решений органов управления эмитента, с оспариванием сделок, совершенных в процессе размещения эмиссионных ценных бумаг, отчетов (уведомлений) об итогах выпуска (дополнительного выпуска) эмиссионных ценных бумаг;
* которые вытекают из деятельности держателей реестра владельцев ценных бумаг, связанной с учетом прав на акции и иные ценные бумаги, с осуществлением держателем реестра владельцев ценных бумаг иных прав и обязанностей, предусмотренных федеральным законом в связи с размещением и (или) обращением ценных бумаг;
* о созыве общего собрания участников юридического лица;
* об обжаловании решений органов управления юридического лица;
* которые вытекают из деятельности нотариусов по удостоверению сделок с долями в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью.

Приведенный перечень корпоративных споров, который устанавливает Арбитражный процессуальный кодекс РФ, не носит исчерпывающего характера. При разрешении вопроса об отнесении спора к корпоративным, суды исходят, прежде всего, из наличия связи с созданием, управлением или участием в юридическом лице. Такой подход законодателя открывает суду широкое поле для толкования. Так, например, суды признают споры корпоративными по искам участников (акционеров):

* о предоставлении им обществами информации;
* о признании недействительными сделок, заключенных руководителем компании с превышением полномочий и др.

## Корпоративные споры: **рассмотрение третейскими судами**

Рассмотрение дел по корпоративным спорам в большинстве случаев происходит в арбитражном суде. Однако действующее законодательство позволяет рассматривать корпоративные споры и в третейском суде. Разрешение корпоративных споров в третейском суде имеет ряд плюсов.

Во-первых, это конфиденциальность: информация по делу не является публичной.

Во-вторых, это сроки. Третейский суд не настолько загружен как арбитражный, что дает ему возможность рассмотреть дело более тщательно и в короткие сроки.

Передача спора на рассмотрение третейского суда допускается при заключении спорящими сторонами арбитражного соглашения. При этом важно помнить, что у данного правила есть исключения. Законом определен перечень дел, которые могут быть разрешены только арбитражным судом. К ним относятся такие споры, в исходе которых заинтересовано большое количество лиц. Это споры:

* о созыве общего собрания участников;
* деятельности нотариусов, удостоверяющих сделки с долями в уставном капитале;
* связанные с оспариванием ненормативных актов органов публичной власти;
* применительно к организациям, имеющим особое значение для обороны страны и безопасности государства;
* о приобретении и выкупе обществом размещенных акций и приобретении более 30% акций публичного общества;
* об исключении участников.

**Предпринимательские споры**

Что такое предпринимательские споры Предпринимательские споры — это любые разногласия, вытекающие из предпринимательской деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, включая коммерческие, экономические и хозяйственные, являются видом судебных споров. Предпринимательская деятельность – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке (абз. 3, п. 1, ст. 2 ГК РФ). Виды предпринимательских споров Предпринимательские споры могут возникнуть по разным аспектам ведения бизнеса и могут касаться различных сфер деятельности предпринимателей. Вот некоторые из типичных видов предпринимательских споров:

Договорные споры

Возникают при нарушении условий договоров между предпринимателями, таких как поставки товаров или услуг, аренда, франчайзинг и другие коммерческие соглашения.

Корпоративные споры:

Возникают внутри компаний между акционерами, участниками (владельцами) бизнеса, а также между управляющими и акционерами о вопросах управления компанией, распределении прибыли и других корпоративных вопросах.

Интеллектуальная собственность:

Включает в себя споры, связанные с нарушением патентных прав, авторских прав, товарных знаков и других форм интеллектуальной собственности.

Трудовые споры:

Касаются отношений между предпринимателями и их сотрудниками, такие как увольнения, дискриминация, неуплата заработной платы, нарушение трудовых правил и другие аспекты трудовых отношений.

Налоговые споры:

Возникают, когда предприниматели не согласны с налоговыми решениями налоговых органов или считают, что им были наложены неправомерные налоговые обязательства.

Споры с потребителями:

Могут включать в себя жалобы и иски со стороны клиентов или покупателей, связанные с качеством товаров или услуг, их безопасностью, недостатками или обманом со стороны предпринимателей.

Антимонопольные споры:

Связаны с нарушениями антимонопольного законодательства, такие как монополистическое поведение, неправомерные соглашения и злоупотребление доминирующим положением на рынке.

Международные предпринимательские споры:

Возникают при деятельности предпринимателей за границей и могут включать в себя договорные споры, налоговые споры, споры с иностранными партнерами и другие.

Банкротство и несостоятельность:

Касаются процедур банкротства и ликвидации компаний, в том числе споров между должниками и кредиторами.

Земельные споры:

Связаны с правами на земельные участки, их использованием, арендой и другими земельными вопросами.

Страховые споры:

Возникают при урегулировании страховых случаев и могут касаться различных видов страхования, включая страхование жизни, имущества, ответственности и других.

Торговые и таможенные споры:

Связаны с международной и внутренней торговлей, включая таможенное оформление, импорт, экспорт и др.

Эти виды предпринимательских споров могут пересекаться и иметь разные подтипы в зависимости от конкретных обстоятельств и сферы бизнеса. Разрешение таких споров может потребовать профессиональной юридической помощи и может быть осуществлено через судебные, арбитражные или альтернативные методы разрешения споров. Процесс разрешения предпринимательских споров Процесс разрешения предпринимательских споров может иметь различные этапы и зависит от характера спора, а также от желания сторон решить конфликт вне суда или через судебное разбирательство.

Вот общий процесс разрешения предпринимательских споров: Предварительная стадия:

На этом этапе стороны могут попытаться разрешить спор путем переговоров и медиации. Это может включать в себя попытки достижения внесудебного соглашения, заключения дополнительных соглашений или компромиссов. Медиатор или арбитр может быть назначен для помощи в этом процессе.

Альтернативное разрешение споров (ADR):

Если переговоры не привели к решению, стороны могут обратиться к альтернативным методам разрешения споров, таким как арбитраж, консилиум, арбитражный суд, экспертиза и т. д. Эти методы могут предоставить более быстрое и дешевое разрешение споров по сравнению с судебным процессом.

Судебное разбирательство:

Если все предыдущие попытки разрешения спора были неуспешными, стороны могут обратиться в суд. Судебное разбирательство может быть длительным и затратным процессом. Оно включает в себя подачу искового заявления, представление доказательств, прослушивание дела в суде, вынесение решения и, если необходимо, апелляцию.

Исполнение решения:

Если суд вынес решение в пользу одной из сторон, необходимо обеспечить его исполнение. Это может включать в себя взыскание долга, передачу имущества или выполнение иных судебных решений.

Апелляция и кассация:

Если стороны не согласны с решением суда, они имеют право обжаловать его в апелляционном и кассационном порядке. Это позволяет пересмотреть дело на более высоком уровне судебной инстанции.

Исполнение решения высшей инстанции:

Если решение высшей судебной инстанции подтверждает исходное решение или изменяет его, необходимо обеспечить исполнение этого решения. Международное разрешение споров: В случае, если предпринимательский спор имеет международный характер (например, когда стороны находятся в разных странах), процесс разрешения может включать международный арбитраж или другие специализированные международные процедуры.

Процесс разрешения предпринимательских споров может значительно различаться в зависимости от юрисдикции, характера спора и желания сторон сотрудничать в процессе его разрешения. Важно обратить внимание на договорные и юридические аспекты, чтобы выбрать наиболее подходящий метод разрешения спора для конкретной ситуации. Основные нормативно-правовые акты, регулирующие предпринимательские споры Основными нормативно-правовыми актами, регулирующими предпринимательские споры в России, являются: Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ): ГК РФ содержит основные нормы по гражданским правоотношениям, включая правила о заключении и исполнении договоров, правах собственности, обязательствах и др.

Множество предпринимательских споров связаны с нарушением гражданских прав и обязанностей.

Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации (АПК РФ): АПК РФ устанавливает порядок разрешения споров в арбитражных судах, включая арбитражный суд в рамках коммерческих судов. Он регулирует процедуру рассмотрения предпринимательских споров в судебной системе.

Закон о защите прав потребителей: Этот закон устанавливает правила и нормы для предпринимателей в сфере обслуживания и защиты прав потребителей. Он может быть важным в предпринимательских спорах, связанных с обязанностями перед потребителями.

Налоговый кодекс Российской Федерации: Налоговый кодекс содержит правила и нормы в области налогообложения предпринимателей и организаций. Споры, связанные с налогообложением, рассматриваются в арбитражных судах.

Закон о конкуренции и ограничении монополистической деятельности: Этот закон регулирует конкуренцию на рынке и содержит положения о предпринимательских спорах, связанных с нарушением антимонопольных правил.

Закон о банкротстве (Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»:

Если предприятие находится в финансовых затруднениях, споры о банкротстве и ликвидации могут быть рассмотрены судом в соответствии с этим законом. Закон о договорной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Закон регулирует предпринимательские отношения в сфере государственных и муниципальных закупок, а также содержит нормы о разрешении споров, связанных с государственными контрактами.

Федеральный закон о внесудебном банкротстве: Этот закон определяет порядок проведения процедур внесудебного банкротства, включая медиацию и переговоры между должниками и кредиторами. Другие законы и подзаконные акты: В зависимости от специфики предпринимательской деятельности и отрасли могут применяться и другие законы и нормативные акты, регулирующие предпринимательские споры. Кроме того, важно учитывать судебную практику и решения высших судов, которые могут оказать влияние на разрешение предпринимательских споров.

# Судебные споры о защите права собственности

Споры могут касаться и движимого имущества, которое также может оказаться дорогостоящим.

Право собственности возникает при создании нового объекта недвижимости (постройке жилого дома, например), при приобретении недвижимости по договору (к примеру, покупка квартиры, комнаты), при наследовании.

В случае постройки нового дома или при покупке квартиры оно возникает в момент государственной регистрации.

ри приобретении движимого имущества (например, автомобиль) право собственности возникает в момент передачи вещи.

Отдельно следует отметить момент возникновения права собственности на недвижимость в потребительских кооперативах. Здесь лицо становится полноправным хозяином своей недвижимости лишь при полной выплате пая.

## Какой приобретатель признается добросовестным? Почему это может быть важно?

Добросовестным приобретателем лицо становится тогда, когда, получая недвижимое имущество, оно не знало и объективно не имело возможности знать о неправомерности своего владения.

Добросовестный приобретатель считается таковым, пока бывшим собственником не будет доказано обратное.

При возникновении ситуации, связанной с добросовестным владением, адвокату важно установить и доказать, что нынешний владелец имущества является именно добросовестным. В противном случае, если при приобретении имущества лицо имело возможность узнать о незаконности получаемого владения, арбитражный суд примет решение об истребовании недвижимости, что повлечет огромнейшие убытки.

Также нельзя не отметить, что имущество может быть изъято даже у добросовестного приобретателя, например, в случае, когда имущество передавалось безвозмездно.

## Что такое приобретательная давность? Когда она применяется?

Приобретательная давность возникает при выполнении следующих условий:

* **Добросовестное владение**, то есть лицо не знало о том, что является незаконным собственником.
* **Открытое владение** (предполагает, что лицо не скрывало факта владения).
* **Непрерывное владение** (оно не прекращалось в течение 5, а для недвижимости - 15 лет).
* **Владение объектом как своим собственным** означает, что лицо владеет имуществом не по договору (например, аренды).

Приобретательная давность может возникнуть как в отношении имущества, имеющего собственника, так и в отношении бесхозяйного имущества.

Приобретательная давность начинает течь после истечения 3х лет для подачи искового заявления об истребовании имущества собственником.

Приобретательная давность может применяться в любых ситуациях, например, когда был приобретен только дом, а земельный участок под ним остался во владении бывшего хозяина.

Приобретательная давность возникает, когда лицо обладает объектом как своим добросовестно, открыто и непрерывно. Срок, в течение которого владение должно осуществляться, равен 15 годам для недвижимости и 5 годам для движимого имущества.

## Чем грозит самовольная постройка? Как ее узаконить?

Самовольная постройка - постройка, созданная с нарушением строительных норм, либо созданная на участках, не предназначенных для этого.

Если такая постройка будет затрагивать права и интересы собственника либо лица, имеющего иные права на участок, на котором располагается, по решению суда она может быть снесена. Причем снос осуществляется за счет средств лица, которое эту постройку воздвигло.

Для защиты самостроя необходимо обращаться в суд с требованием о признании права собственности на самовольно возведенный объект.

Суд, рассматривая иск, устанавливает:

* отвечает ли постройка строительным нормам;
* нарушает ли права и интересы владельцев земли;
* создает ли реальную угрозу для жизни и здоровья людей.

При наличии соответствующей доказательной базы право собственности будет признано, и постройка может быть сохранена. В противном случае – снесена за счет лица, ее построившего.

## **Как подать иск об истребовании недвижимости из незаконного владения?**

Собственник имущества при нарушении его прав может обратиться в суд и отсудить свое имущество от незаконного владельца. Ответчиком по такому иску будет лицо, удерживающее ваше имущество.

Однако собственник имущества, доказав свое право владения, пользования и распоряжения объектом, может оказаться в ситуации, когда его имущество находится у добросовестного приобретателя, что чревато сохранением за последним права на владение. Поэтому адвокату следует тщательно продумывать доказательную базу, приводимые аргументы, формулировку исковых требований, подаваемых в арбитраж.

В период рассмотрения спора необходимо просить суд применить обеспечительные меры для сохранности предмета спора.

## Как защитить свое имущество от вреда, причиняемого действиями других лиц?

Защита имущества от вреда, причиняемого действиями других лиц, осуществляется в судебном порядке.

При подаче иска нужно быть готовым доказать суду свои правомочия (право собственности или право владения на основании договора или закона), и наличие реальной угрозы нарушения прав и интересов истца.

При этом неважно, на каком участке совершаются опасные действия: на своем или на чужом.

Итогом судебного разбирательства является обязание нарушителя прекратить свои действия либо устранить их последствия.

## Что делать в случае, когда ваше имущество арестовано судом или приставами?

Прежде всего следует выяснить какой орган наложил арест на объект: приставы или суд.

Если арест применен судом в качестве обеспечительной меры, то вы можете обратиться с заявлением об отмене таких мер. Если участок арестован приставами, то необходимо подавать иск в суд и требовать освобождения имущества от ареста. Право обращения в суд в перечисленных случаях предоставлено собственникам, законным владельцам и некоторым иным заинтересованным лицам.

В том случае, если имущество арестовано судом в рамках уголовного дела, имеет смысл обратиться с ходатайством об отмене ареста или жалобой в вышестоящий суд об его отмене.

## **Можно ли зарегистрировать права на недвижимое имущество с помощью суда?**

Регистрация права на недвижимое имущество с помощью суда возможна. Если регистрирующий орган не производит регистрацию права по каким-либо основаниям необходимо обращаться в суд с исковым заявлением о признании собственности. Также обращение в суд потребуется, когда необходимо устанавливать право собственности при самовольной постройке.

Регистрация осуществляется в случае, когда в резолютивной части решения суд обяжет регистрирующий орган произвести регистрацию.

## Чем может быть опасен для ответчика?

Основная опасность для владельца, ставшего ответчиком в суде, заключается в том, что он может лишиться своей собственности без компенсации расходов, понесенных на ее приобретение и содержание. Помимо этого, по отношению к предмету спора могут быть применены различные меры, такие как аресты и иные ограничения. Нельзя забывать и о судебных расходах (например, на производство экспертизы, возмещение расходов на адвоката при проигрыше дела).

Таким образом, помимо вероятности лишения права, можно заплатить «круглую» сумму за различные судебные процедуры.

## Почему для решения спора о собственности необходимо привлекать квалифицированного юриста (адвоката)?

Как правило, предмет споров о собственности – дорогостоящее имущество (квартира, земельный участок и пр.), поэтому надо быть готовым к любым неожиданностям со стороны оппонента. Без своевременной юридической помощи можно утратить возможность доказать свою позицию в суде и, как следствие, утратить данное право.

# Арбитражные споры об истребовании имущества из чужого незаконного владения

В современном мире возникают разнообразные споры, связанные с имуществом. Одним из них является виндикационный иск, цель которого — истребовать имущество из чужого незаконного владения. Для решения подобных споров необходимо обратиться к специалистам, таким как юрист по арбитражным спорам или адвокат по арбитражным делам. В данной статье мы рассмотрим основные аспекты арбитражных споров об истребовании имущества, опираясь на законодательство и судебную практику Российской Федерации, в частности, на статьи 301-304 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ).

## 1. Общие правила истребования имущества из чужого незаконного владения

Согласно статье 301 ГК РФ, владелец имущества вправе требовать его возвращения из чужого незаконного владения. Это осуществляется через виндикационный иск, который может быть предъявлен в арбитражный суд или суд общей юрисдикции в соответствии с правилами подсудности.

Статья 303 ГК РФ определяет порядок возмещения убытков при истребовании имущества. Владелец вправе требовать возмещения убытков, причиненных незаконным лишением имущества, а также возмещения стоимости пользования имуществом на период незаконного владения и размера иных доходов, которые незаконный владелец извлёк из незаконного пользования таким имуществом.

## 2. Добросовестный приобретатель и запрет на истребование имущества у добросовестного приобретателя

Статья 302 ГК РФ устанавливает исключение из общих правил истребования имущества. Если имущество было приобретено добросовестным приобретателем, то владелец не вправе требовать его возвращения. Добросовестным приобретателем считается лицо, которое не знало и не должно было знать о незаконности приобретения имущества.

Однако существуют случаи, когда у добросовестного приобретателя можно истребовать имущество. Согласно статье 302 ГК РФ, если имущество возмездно приобретено у лица, которое не имело право его отчуждать, то такое имущество не может быть истребовано от добросовестного приобретателя. В этом случае незаконный владелец может защититься от виндикационного иска заявлением о добросовестности приобретения.

При этом имеются исключения, позволяющие собственнику истребовать имущество у добросовестного приобретателя:

1) Или если имущество было утеряно;

2) Или если имущество было похищено или выбыло из владения собственника иным путём помимо его воли;

3) Или если имущество было приобретено добросовестным приобретателем безвозмездно

## 3. Судебная практика по истребованию имущества из чужого незаконного владения

В судебной практике существует ряд примеров арбитражных споров об истребовании имущества из чужого незаконного владения.

Пример 1: В одном из дел (А40-49208/2020) истец обратился в суд с виндикационным иском к ответчику, требуя возврата недвижимости, которая была продана третьему лицу без его согласия. Суд признал иск обоснованным и обязал ответчика вернуть недвижимость истцу, возложив на него обязанность возмещения убытков и стоимости пользования имуществом.

Пример 2: В деле №А56-10298/2020 истец потребовал возврата машин и оборудования, которые были незаконно присвоены ответчиком. Суд удовлетворил иск, поскольку ответчик не смог доказать добросовестное приобретение имущества и нарушил права истца на владение, пользование и распоряжение имуществом.

Пример 3: В деле №А40-138987/2019 истец предъявил иск о возврате земельного участка, который был продан ответчиком без его согласия. Однако, суд пришел к выводу, что ответчик является добросовестным приобретателем, поскольку не знал и не мог знать о незаконности сделки. В результате, иск был отклонен.

Эти примеры показывают, что в каждом конкретном случае суд рассматривает обстоятельства дела и принимает решение на основе доказательств, представленных сторонами. Поэтому при возникновении арбитражных споров об истребовании имущества из чужого незаконного владения рекомендуется обращаться к квалифицированным специалистам, таким как юрист по арбитражным спорам или адвокат по арбитражным делам. Они помогут разобраться в сложных юридических нюансах и представят интересы клиента в суде, стремясь добиться наиболее благоприятного и законного исхода дела.

## 4. Рекомендации добросовестному приобретателю

Для добросовестного приобретателя, желающего защитить право на владение приобретенным на законных основаниях имуществом, важно следовать ряду рекомендаций. Это поможет предотвратить возможные споры и обеспечит защиту прав и законных интересов.

### 1) Проверка юридической чистоты сделки

Перед заключением сделки с имуществом, обязательно проведите детальную проверку его юридической чистоты. Убедитесь, что продавец является законным владельцем, а также проверьте отсутствие обременений или ограничений на данное имущество. Это поможет избежать возможных проблем с правообладателями или другими заинтересованными сторонами.

### 2) Заключение договора купли-продажи

Добросовестному приобретателю рекомендуется заключать договор купли-продажи с указанием всех существенных условий, таких как стоимость имущества, порядок оплаты, сроки передачи права собственности и т. д. Договор должен быть составлен в письменной форме и подписан обеими сторонами.

### 3) Государственная регистрация права собственности

После заключения договора купли-продажи, необходимо зарегистрировать право собственности на приобретенное имущество в установленном законом порядке. Регистрация позволит закрепить право собственности на добросовестного приобретателя и обеспечит защиту его интересов.

### 4) Сбережение документов

Храните все документы, подтверждающие законность приобретения имущества, в течение всего срока владения имуществом. Это может потребоваться для подтверждения добросовестного приобретения в случае возникновения споров.

### 5) Обращение к юристам и адвокатам при необходимости

Если возникают сомнения в законности приобретения имущества или возникают споры, связанные с владением имуществом, обратитесь к опытным юристам или адвокатам, специализирующимся на арбитражных делах. Они смогут оценить ситуацию, предоставить квалифицированную консультацию и защитить

## 5. Рекомендации собственникам

Что делать, если собственник обнаружил, что его имущество находится в чужом незаконном владении? Какие действия следует предпринять собственнику для восстановления своих прав. Вот рекомендации, которым стоит следовать в такой ситуации:

### 1) Соберите доказательства собственности

Сначала необходимо собрать все документы, подтверждающие ваше право собственности на данное имущество, включая договоры купли-продажи, акты приема-передачи, свидетельства о государственной регистрации прав и другие юридически значимые документы.

### 2) Попытка досудебного урегулирования

Прежде чем обращаться в суд, попробуйте урегулировать конфликт с незаконным владельцем досудебным путем. Обратитесь к нему с требованием вернуть имущество, предоставив доказательства вашего права собственности. Возможно, это позволит разрешить конфликт без участия суда.

### 3) Обращение к юристу или адвокату

Если досудебное урегулирование не принесло результатов, обратитесь к юристу или адвокату, специализирующемуся на арбитражных спорах. Он поможет вам с составлением виндикационного иска и предоставит консультацию по всем возникающим вопросам.

### 4) Подача виндикационного иска в суд

Подайте виндикационный иск в арбитражный суд с требованием об истребовании имущества из чужого незаконного владения. В иске необходимо указать все существенные обстоятельства дела, предоставить доказательства вашего права собственности, а также обосновать требование о возвращении имущества.

### 5) Судебное разбирательство

В процессе судебного разбирательства участвуйте в заседаниях суда, представляйте доказательства и доводы в пользу своих требований. В случае успешного исхода дела, суд вынесет решение в вашу пользу, обязав незаконного владельца вернуть имущество и возместить убытки, если таковые имеются.

### 6) Исполнение судебного решения

После вступления судебного решения в законную силу, приступите к его исполнению. Вам потребуется обратиться в судебных приставов для возбуждения исполнительного производства. Судебные приставы обеспечат возврат вашего имущества и взыскание убытков с незаконного владельца, если это предусмотрено решением суда.

### 7) Регистрация изменений в реестре

После возвращения имущества не забудьте внести соответствующие изменения в реестры, если это необходимо. Например, при возврате недвижимого имущества убедитесь, что ваше право собственности зарегистрировано в Едином государственном реестре недвижимости (ЕГРН).

### 8) Оценка возможных налоговых последствий

В зависимости от ситуации и характера имущества, возвращение имущества из чужого незаконного владения может повлечь за собой налоговые последствия. Обратитесь к специалистам в области налогообложения, чтобы узнать о возможных налогах и определить наиболее выгодный и законный порядок действий в вашем случае.

### 9) Поддержание связи с юристом или адвокатом

В случае возникновения новых споров или сложностей, связанных с возвращенным имуществом, не стесняйтесь обращаться к вашему юристу или адвокату за советом или юридической помощью.

Следуя этим рекомендациям, собственник сможет эффективно и законно восстановить свои права на имущество, находящееся в чужом незаконном владении. Однако, каждый случай индивидуален и может иметь свои особенности, поэтому важно проконсультироваться с опытными юристами и адвокатами, чтобы найти наиболее оптимальный и эффективный путь решения проблемы.

## Итак, Арбитражные споры об истребовании имущества из чужого незаконного владения важны для защиты прав и законных интересов владельцев имущества. Виндикационный иск предоставляет возможность вернуть имущество, незаконно находящееся во владении других лиц. Однако, добросовестный приобретатель имеет право на защиту своих интересов, и в некоторых случаях иск о возврате имущества может быть отклонен судом.

В связи с этим, для достижения наилучших результатов в арбитражных спорах об истребовании имущества рекомендуется обращаться к опытным юристам или адвокатам юридической фирмы «ЮрКонсалТ-Групп», специализирующимся на арбитражных делах. Они помогут правильно сформулировать исковые требования, собрать необходимые доказательства и представить интересы клиента в суде, с тем чтобы добиться справедливого разрешения спора в соответствии с законодательством и судебной практикой Российской Федерации.

# Раздел общего имущества разъяснения ВС

"Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации N 1 (2020)"(утв. Президиумом Верховного Суда РФ 10.06.2020) В силу п. 1 ст. 34 СК РФ имущество, нажитое супругами во время брака, является их совместной собственностью.

К имуществу, нажитому супругами во время брака (общему имуществу супругов), согласно п. 2 названной выше статьи относятся в том числе доходы каждого из супругов от предпринимательской деятельности.

В ст. 2 ГК РФ определено, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

В соответствии с разъяснениями, данными в постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 5 ноября 1998 г. N 15 "О применении судами законодательства при рассмотрении дел о расторжении брака", общей совместной собственностью супругов, подлежащей разделу (пп. 1 и 2 ст. 34 СК РФ), является любое нажитое ими в период брака движимое и недвижимое имущество, которое в силу ст. 128, 129, пп. 1 и 2 ст. 213 ГК РФможет быть объектом права собственности граждан независимо от того, на имя кого из супругов или кем из супругов оно было приобретено или кем внесены денежные средства, если брачным договором между ними не установлен иной режим этого имущества.

Положения ст. 128 ГК РФ относят к объектам гражданских прав в том числе имущественные права, к которым на основании положений ст. 8, п. 1 ст. 307, п. 2 ст. 308, ст. 328 данного кодекса относится и право на получение встречного предоставления с контрагента.

В п. 57 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 22 ноября 2016 г. N 54 "О некоторых вопросах применения общих положений Гражданского кодекса Российской Федерации об обязательствах и их исполнении" разъяснено, что встречным признается исполнение обязательства одной из сторон, которое обусловлено исполнением другой стороной своих обязательств, вне зависимости от того, предусмотрели ли стороны очередность исполнения своих обязанностей (п. 1 ст. 328 ГК РФ).

Согласно п. 1 ст. 423 ГК РФ договор, по которому сторона должна получить плату или иное встречное предоставление за исполнение своих обязанностей, является возмездным.

Применительно к приведенным положениям ст. 2 вышеназванного кодекса такая плата (иное встречное предоставление) и будет являться доходом от предпринимательской деятельности.

Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 05.11.1998 N 15(ред. от 06.02.2007)"О применении судами законодательства при рассмотрении дел о расторжении брака"

1. Решая вопрос о возможности рассмотрения в бракоразводном процессе требования о разделе общего имущества супругов, необходимо иметь в виду, что в случаях, когда раздел имущества затрагивает интересы третьих лиц (например, когда имущество является собственностью крестьянского (фермерского) хозяйства, либо собственностью жилищно-строительного или другого кооператива, член которого еще полностью не внес свой паевой взнос, в связи с чем не приобрел право собственности на соответствующее имущество, выделенное ему кооперативом в пользование, и т.п.), суду в соответствии с п. 3 ст. 24 СК РФ (В случае, если раздел имущества затрагивает интересы третьих лиц, суд вправе выделить требование о разделе имущества в отдельное производство)необходимо обсудить вопрос о выделении этого требования в отдельное производство.
2. Правило, предусмотренное п. 3 ст. 24 СК РФ, о недопустимости раздела имущества супругов в бракоразводном процессе, если спор о нем затрагивает права третьих лиц, не распространяется на случаи раздела вкладов, внесенных супругами в кредитные организации за счет общих доходов, независимо от того, на имя кого из супругов внесены денежные средства, поскольку при разделе таких вкладов права банков либо иных кредитных организаций не затрагиваются.
3. Если же третьи лица предоставили супругам денежные средства и последние внесли их на свое имя в кредитные организации, третьи лица вправе предъявить иск о возврате соответствующих сумм по нормам ГК РФ, который подлежит рассмотрению в отдельном производстве. В таком же порядке могут быть разрешены требования членов крестьянского (фермерского) хозяйства и других лиц к супругам - членам крестьянского (фермерского) хозяйства.
4. Вклады, внесенные супругами за счет общего имущества на имя их несовершеннолетних детей, в силу п. 5 ст. 38 СК РФ считаются принадлежащими детям и не должны учитываться при разделе имущества, являющегося общей совместной собственностью супругов.

В состав имущества, подлежащего разделу, включается общее имущество супругов, имеющееся у них в наличии на время рассмотрения дела либо находящееся у третьих лиц. При разделе имущества учитываются также общие долги супругов (п. 3 ст. 39 СК РФ) и право требования по обязательствам, возникшим в интересах семьи.

Не является общим совместным имущество, приобретенное хотя и во время брака, но на личные средства одного из супругов, принадлежавшие ему до вступления в брак, полученное в дар или в порядке наследования, а также вещи индивидуального пользования, за исключением драгоценностей и других предметов роскоши (ст. 36 СК РФ).

16. Учитывая, что в соответствии с п. 1 ст. 35 СК РФ владение, пользование и распоряжение общим имуществом супругов должно осуществляться по их обоюдному согласию, в случае когда при рассмотрении требования о разделе совместной собственности супругов будет установлено, что один из них произвел отчуждение общего имущества или израсходовал его по своему усмотрению вопреки воле другого супруга и не в интересах семьи, либо скрыл имущество, то при разделе учитывается это имущество или его стоимость.

Если после фактического прекращения семейных отношений и ведения общего хозяйства супруги совместно имущество не приобретали, суд в соответствии с п. 4 ст. 38 СК РФ может произвести раздел лишь того имущества, которое являлось их общей совместной собственностью ко времени прекращения ведения общего хозяйства.

17. При разделе имущества, являющегося общей совместной собственностью супругов, суд в соответствии с п. 2 ст. 39 СК РФ может в отдельных случаях отступить от начала равенства долей супругов, учитывая интересы несовершеннолетних детей и (или) заслуживающие внимания интересы одного из супругов. Под заслуживающими внимания интересами одного из супругов следует, в частности, понимать не только случаи, когда супруг без уважительных причин не получал доходов либо расходовал общее имущество супругов в ущерб интересам семьи, но и случаи, когда один из супругов по состоянию здоровья или по иным не зависящим от него обстоятельствам лишен возможности получать доход от трудовой деятельности.

Суд обязан привести в решении мотивы отступления от начала равенства долей супругов в их общем имуществе.

# Споры о нарушении и защите прав собственности

По российскому законодательству собственник получает комплекс мер по защите нарушенных прав. Если есть желание договориться с нарушителем, то можно заключить мировое соглашение. В остальных случаях придется подавать исковое заявление и отстаивать свою правовую позицию. Но делать это лучше с привлечением адвоката по защите прав собственности — специалиста, который досконально знает законодательство о собственности и может отстоять ваши интересы в суде. Рассказываю, чем могу помочь собственникам и какие меры защиты собственности можно предпринять.

## Виды нарушений прав собственности

Право собственности складывается из трех правомочий — владения, пользования и распоряжения имуществом. Если все три возможности у собственника присутствуют, значит, он может распоряжаться имуществом по своему усмотрению.

Например, аренда недвижимости не позволяет арендодателю продавать ее, поскольку тот не является собственником, а может лишь пользоваться помещением. В данном случае право собственности зарегистрировано на имя другого владельца.

Но право собственности считается одним из основных прав гражданина согласно ст. 35 Конституции РФ, поэтому можно оспорить его в судебном порядке, например, если возник спор по наследству или собственнику нужно изъять имущество из незаконного владения.

## Когда возникают споры о праве собственности

Конфликты имуществом возникают, если собственник хочет защитить нарушенное право либо восстановить на него документы. Разделу о праве собственности посвящен раздел II Гражданского кодекса РФ, где можно узнать все основания появления права собственности на движимое имущество и недвижимость.

Споры по поводу собственности возникают как между физическими, так и между юридическими лицами

Подать обращение в суд можно, если столкнулись интересы правообладателей при:

* совершении сделок с недвижимостью или движимым имуществом;
* нарушении границ земельных участков;
* несоблюдении договора аренды;
* незаконном строительстве новых сооружений.

Право собственности возникает, если создается новое имущество (например, строится дом) или его приобретают по согласованному договору (купли-продажи, дарения). Либо же новым правообладателем становится наследник умершего владельца на основании завещания или в порядке общей очереди.

Если человек или компания строит новое здание или приобретает земельный участок, это необходимо зарегистрировать в Росреестре. Однако можно оспорить правоустанавливающие документы, на основании которых и была получена запись в ЕГРН. Сюда относятся:

* договор и иные документы по сделкам;
* акт госоргана или местного органа власти;
* приватизационный план;
* свидетельство о праве на наследство.

## Общие сведения об имущественных спорах

Имущественные споры — это споры о защите вещных прав и установлению законодательных ограничений, например, сервитутов. Пленум Верховного суда выпускал специальное постановление № 22 от 20 апреля 2010 года, где указал несколько категорий дел, которые суды могут рассматривать в связи с защитой права собственности:

* защита собственности государства;
* сделки, связанные с приобретением имущества;
* вопросы по приобретательной давности;
* снос или признание законными самовольных построек;
* возврат имущества из незаконного владения;
* устранение нарушений, не связанных с лишением владения;
* освобождение имущества от ограничений в виде ареста и других обеспечительных мер;
* установление права собственности на недвижимость;
* установление права собственности на землю под многоквартирным домом.

Такие иски рассматриваются в общем и арбитражном судах, когда право собственности оспаривает предприниматель или компания.

Если спор касается отношений по праву собственности между гражданами, то заявление подается уже в суд общей юрисдикции либо к мировому судье по искам на сумму до 50 000 рублей. Если граждане хотят, чтобы их спор на сумму от 50 до 100 тысяч рублей слушался в упрощенном порядке, то иск подают уже в районный суд. Если сумма спора больше 100 000 рублей, то судебное разбирательство будет идти в районном суде в обычном порядке.

Исковое заявление о нарушении права собственности нужно подавать по месту нахождения имущества ответчика, если дело касается спора с индивидуальным предпринимателем. Важно учесть, что ИП отвечает всем своим имуществом по принятым обязательствам и не имеет значения, используется ли оно для ведения бизнеса или предназначено для личного использования. Не будут трогать только то имущество, на которое по закону не может быть обращено никаких санкций.

При этом в выписке из ЕГРН можно прочитать, что недвижимость у ИП оформлена без указания его статуса. Поэтому любые сделки с недвижимостью будут совершаться без учета статуса предпринимателя.

Мировой судья также может рассмотреть дело в порядке приказного производства, если сумма спора меньше 500 000 рублей.

Споры между индивидуальными предпринимателями и компаниями или между юридическими лицами можно рассмотреть в упрощенном порядке, к которому применимы правила общего искового производства с некоторыми особенностями. Такая возможность есть в Арбитражном процессуальном кодексе. Данный порядок касается споров по взысканию денежных средств на сумму до 500 000 рублей для компаний, на сумму до 250 000 рублей для ИП.

Для имущественных споров важно понятие добросовестного приобретателя. Это гражданин, получивший жилье или другое имущество на законных основаниях и оформивший все документы в Росреестре на свое имя. Добросовестным может быть и гражданин, который приобрел жилье у незаконного собственника, но не знавший об этом и не имевший возможности узнать.

Новый владелец будет добросовестным до тех пор, пока бывший собственник не докажет обратное

В спорах о признании владения незаконным, адвокат должен доказать добросовестность приобретения имущества, иначе суд вынесет решение в пользу бывшего владельца и потребует с нового собственника компенсацию.

От такого спора не застрахован даже приобретатель по безвозмездной сделке, поэтому нужно тщательно проверять все риски.

## Приобретательная давность

В спорах, связанных с нарушением прав собственности, одним из важных факторов успеха в выигрыше становится приобретательная давность. Это время, в течение которого собственник владел имуществом добросовестно. Для недвижимости этот срок исчерпывается 15 годами, а для движимого имущества равен 5 годам.

У добросовестного собственника возникает приобретательная давность, если:

* он не знал о своем незаконном владении;
* владел открыто имуществом;
* в течение всего срока давности не прекращалось владение;
* собственник считал себя полноправным владельцем.

## Способы защиты прав собственности

При возникновении нарушения прав собственности рекомендую сначала решить вопрос в досудебном порядке. Претензионное письмо составляют, если нарушение касается:

* расторжения договора аренды;
* интеллектуальной собственности;
* обязательного заключения договора (например, на торгах).

Если спор касается имущественных требований к банкам и ломбардам, то сначала нужно подать претензию к финансовой компании. И только в случае получения ответа, с которым истец не согласен, нужно подавать обращение финансовому уполномоченному. Такой уполномоченный рассматривает спор, если требование к банкам и МФО составляет до 500 000 рублей. Срок рассмотрения обращений – 15 рабочих дней.

В случае отсутствия возможности составить досудебную претензию или рассмотрения спора в ином внесудебном порядке лучшей мерой защиты права собственности будет подача искового заявления в суд.

Иск о признании права собственности считается юридическим документом. Он должен быть составлен с учетом актуальных положений российских законов, регулирующих право собственности, поэтому помощь адвоката по имущественным спорам потребуется, если:

* возник спор между наследниками либо есть возможность оспорить завещание или наследственный договор;
* нужно оспорить передачу квартиры по инвестиционному договору;
* возник спор с застройщиком по договору долевого участия (квартира не передана покупателю, найдены нарушения строительства, застройщик сорвал сроки и т.п.);
* обнаружены ошибки в документах на недвижимость или движимое имущество;
* потеряны правоустанавливающие документы;
* сделка должна быть признана недействительной;
* нужно доказать добросовестность владения имуществом.

Исковое заявление составляется с учетом рекомендации Гражданского процессуального кодекса. Если дело подсудно арбитражному суду, то документы придется готовить с учетом норм Арбитражного процессуального кодекса. Важно учесть все положения этих нормативных актов, иначе исковое заявление суд не примет и вернет истцу.

Например, в иске могут быть указаны:

* наименование и адрес судебного учреждения;
* сведения об истце и ответчике — имя, место регистрации, контакты, налоговый номер ИНН и паспортные данные. Если в споре ответчиком выступает компания, то указываются ее полные реквизиты.
* данные о нарушенных правах и требования к ответчику;
* основания для подачи искового заявления и необходимые документы, приложенные в качестве доказательств;
* цена иска – сумма, которую истец хочет взыскать с ответчика. Однако сюда не входит сумма причиненного морального ущерба, стоимость госпошлины за подачу заявления в суд, услуги юристов или адвокатов по имущественному спору. Последние считаются судебными издержками и взыскивать их с ответчика лучше отдельно.

Потребовать возврата имущества можно из чужого незаконного владения (но нужно доказать, что незаконный владелец был недобросовестным) либо у добросовестного приобретателя.

Истец может включить в стоимость иска:

* сумму всех доходов от неправомерного пользования имуществом в течение всего срока его использования;
* сумму всех доходов от добросовестного владельца, начиная с того момента, как он узнал о своем незаконном владении или получения уведомления об иске.

Если возникли сложности с расчетом стоимости иска, то в заявлении можно указать просьбу к суду предварительно установить цену иска.

Но лучше рассчитать стоимость иска заранее, это влияет на размер госпошлины и суд может попросить доплатить недостающую сумму после установления точной цены исковых требований.

Наконец, в исковом заявлении можно просить об аресте на имущество или ограничения по регистрации в Росреестре.

Истец должен грамотно сослаться на нормы актуального российского законодательства и четко сформулировать нарушения. Поэтому адвокат по имущественным спорам сможет отсудить имущество в вашу пользу, добиться устранения нарушений прав собственности и признания сделок недействительными.

## Почему важно вовремя обратиться за юридической помощью

Если вашему праву собственности что-то угрожает, и вам нужно отстоять свою правовую позицию, обратитесь к адвокату. Если у вас не хватает знаний по вопросам собственности и не было опыта решения спорных задач, у вас появляются определенные риски:

* выплаты по иску на гораздо меньшую сумму, чем рассчитывали;
* сокращение доли в имуществе;
* ответчик скроет имущество, и вы ничего не получите;
* суд не примет исковое заявление либо с трудом полученные доказательства вашей правоты;
* рискуете стать должником;
* заплатите судебные издержки и потратитесь зря на госпошлину.

Оставьте заявку на юридическую консультацию! Изучу документы по делу, сформирую правовую позицию защиты, сделаю расчет исковых требований и представлю интересы в суде.

# Нормы этичного поведения руководителя

Нормы этичного поведения руководителя — правила, ос­нованные на знаниях и навыках этики, определяющих уважи­тельное отношение руководителя к своим подчиненным и внеш­нему окружению.

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подчиненных со­трудников (как, впрочем, и для сотрудников других подразде­лений, с которыми связан вверенный руководителю отдел, а также для внешних деловых партнеров).

Имея в виду личный пример, в первую очередь отметим, что руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

* организатор трудового процесса;
* специалист, компетентный в решении задач вверенного под­разделения;
* человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов работы того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, стимулирование, регулирование, контроль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем задач координационно­го характера:

* представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителя ми и т. п.);
* мотивационной, т. е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т. п.;
* консультативной, т. е. функции по обеспечению необходимой помощи подчиненным в решении задач, причем эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руко­водителя содействовать сотрудникам.

По опыту многих зарубежных и отечественных организаций выполнение руководителем указанных выше общих функций включается в систему его оценки. Тем самым качество исполне­ния и готовность руководителя к подобным задачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немыслимо без владения руководителем широ­кими и основательными знаниями в области своей професси­ональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимы юридические знания по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам — важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличия этих качеств еще недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе. Ему, как уже указывалось, надлежит соблюсти еще одно условие, связанное с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Несомненно также, что любой руководитель должен быть до некоторой степени психологом. Это предполагает определенную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения ру­ководителя по отношению к подчиненным. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди — будь то один человек или группа — в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, кото­рые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т. п. Часто это происходит от того, что руководи­тель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчи­ненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоува­жение.

Другими словами, руководитель должен четко представлять себе, что в сфере управленческой деятельности проявляет себя (объективная зависимость восприятия людьми внешних воздей­ствий от различий их социально-психологических характеристик, т, е. мотиваций поведения, способностей и свойств.

Следует подчеркнуть, что ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека — прямой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, чтобы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавяз­чивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указаний, наставлений и просьб.

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности, т. е. в любой момент времени участник производственного процессе может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояний и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявления своих способностей и свойств. Окончательность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы.

Кроме того, руководителю следует четко помнить, что в процессе управленческой деятельности находит свое проявление закономерность искажения смысла информации. Язык, на котором передается управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, участвующие в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информа­ционного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя; определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали действуют и находят свое про­явление как в производственной, так и в бытовой сферах жиз­ни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием.

Во-первых, знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками использования указанных способов на практике.

Во-вторых, умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотруд­никами — создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы — это прямой путь к его участию в выявлении, пре­дотвращении и разрешении сложных ситуаций, ведущих к ухудшению социально-психологического климата.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструктивную обстановку во время беседы— качество, которое способствует тому, что подчиненные сотрудники не будут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться решить их вместе со своим руководителем. Более того, руководитель должен поощрять подобные обращения сотрудников. При возникновении призна­ков конфликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллектива черт поведения, характерных для стресса, руководи­тель может, а при определенных условиях обязан лично вмешаться в ситуацию путем проведения беседы. Личное участие руко­водителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера. Практика проведения бесед эффективна в том случае, если она отличается периодичностью (даже вне зависимости от того, назрели острые проблемы или нет).

В-третьих, руководитель должен владеть навыками прове­дения критического разбора деятельности подчиненных со­трудников. Невыполнение им правил критики, выработанных многолетним опытом общения людей, является распространен­ной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллективе. Критиковать сотрудников — объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен пока­зывать личный пример корректного, конструктивного отноше­ния к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

В-четвертых, от руководителя требуется умение сочетать де­ловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состоя­ний. Обеспечение хорошего отдыха сотрудников, включая раци­ональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т. е. состояния полного физического, духовного и со­циального благополучия — предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличива­ет их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

Очевидно, что хороший руководитель служит для сотруд­ников примером высокопрофессионального поведения, плохой, напротив, является наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несомненно, что руководитель участвует в управлении социально-психологическим климатом не только своими профессиональными действиями, но и сло­вом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным «магнетизмом». Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

# Нормы этичного поведения руководителя

Нормы этичного поведения руководителя — правила, ос­нованные на знаниях и навыках этики, определяющих уважи­тельное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подчиненных со­трудников (как, впрочем, и для сотрудников других подразде­лений, с которыми связан вверенный руководителю отдел, а также для внешних деловых партнеров).

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов рабо­ты того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, стимулирование, регули­рование, контроль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управле­ния является выполнение руководителем **задач координационного характера**:

• представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителя­ми и т. п.);

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

• мотивационной, т. е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения ра­бот между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т. п.;

• консультативной, т. е. функции по обеспечению необходи­мой помощи подчиненным в решении задач, причем эта по­мощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руко­водителя содействовать сотрудникам.

Любой руководитель должен быть до некоторой степени психологом. Это предполагает определенную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения ру­ководителя по отношению к подчиненным. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управ­ленческой деятельности.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди — будь то один человек или группа — в разное время могут реагиро­вать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, кото­рые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т. п. Часто это происходит от того, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчиненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоува­жение.

Следует подчеркнуть, что ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека — пря­мой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, чтобы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавяз­чивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указа­ний, наставлений и просьб.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспита­ния. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универ­сальные основы этики и морали действуют и находят свое про­явление как в производственной, так и в бытовой сферах жиз­ни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием:

Во-первых, знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками использования указанных способов на практике.

Во-вторых, умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками — создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы — это прямой путь к его участию в выявлении, пре­дотвращении и разрешении сложных ситуаций, ведущих к ухудше­нию социально-психологического климата.

В-третьих, руководитель должен владеть навыками прове­дения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников. Невыполнение им правил критики, выработанных многолетним опытом общения людей, является распространен­ной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллекти­ве. Критиковать сотрудников — объективная необходимость в работе любого руководителя.

В-четвертых, от руководителя требуется умение сочетать де­ловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчать­ся неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состоя­ний.

Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

# Этика руководителя: ключевые принципы и роли в деловой сфере

## Роль руководителя в организации

Руководитель играет важную роль в организации. Он является лидером и ответственным за достижение целей и успех организации. Руководитель имеет власть и влияние на сотрудников, и его решения и действия могут оказывать значительное влияние на работу и атмосферу в организации.

Основная задача руководителя – обеспечить эффективное функционирование организации. Для этого ему необходимо управлять ресурсами, принимать стратегические решения, разрабатывать планы и контролировать их выполнение. Руководитель также отвечает за создание и поддержание благоприятной рабочей среды, мотивацию сотрудников и развитие их профессиональных навыков.

Руководитель должен обладать определенными качествами и навыками, чтобы успешно выполнять свою роль. Он должен быть коммуникабельным, уметь эффективно общаться с сотрудниками и слушать их мнения и предложения. Руководитель должен быть лидером, способным вдохновлять и мотивировать свою команду. Он должен быть решительным и уметь принимать сложные решения. Руководитель также должен быть этичным и справедливым, учитывать интересы всех заинтересованных сторон и следовать принципам этики в своей деятельности.

## **Основные принципы этики деятельности руководителя**

Основные принципы этики деятельности руководителя являются основой для этического поведения и принятия решений. Вот некоторые из них:

### Честность и Правдивость

Руководитель должен быть честным и интегральным в своих действиях и решениях. Он должен придерживаться высоких моральных принципов и неукоснительно соблюдать правила и нормы организации. Честность и Правдивость создают доверие и уважение к руководителю со стороны сотрудников и других заинтересованных сторон.

### Справедливость и равноправие

Руководитель должен быть справедливым и учитывать интересы всех сотрудников. Он не должен проявлять предвзятость или дискриминацию по каким-либо признакам, таким как пол, возраст, раса или национальность. Руководитель должен создавать равные возможности для всех сотрудников и обеспечивать равноправие в организации.

### Ответственность и прозрачность

Руководитель должен нести ответственность за свои действия и решения. Он должен быть готов отвечать за результаты своей работы и принимать на себя последствия своих решений. Руководитель также должен быть прозрачным в своих действиях и коммуникации, делиться информацией с сотрудниками и быть открытым для обратной связи.

### Уважение и эмпатия

Руководитель должен проявлять уважение к своим сотрудникам и их мнениям. Он должен быть эмпатичным и уметь поставить себя на место других людей, понимать их потребности и ожидания. Руководитель должен уважать разнообразие и индивидуальность каждого сотрудника и создавать благоприятную рабочую среду, где каждый чувствует себя ценным и уважаемым.

### Профессионализм и развитие

Руководитель должен быть профессионалом в своей области и постоянно развиваться. Он должен обладать необходимыми знаниями и навыками, чтобы эффективно выполнять свои обязанности. Руководитель должен стремиться к постоянному самосовершенствованию и обучению, чтобы быть в курсе последних тенденций и лучших практик в своей области.

Эти принципы этики деятельности руководителя являются основой для эффективного и ответственного руководства. Соблюдение этих принципов поможет руководителю создать этическую и успешную организацию, где сотрудники будут мотивированы и доверять своему руководителю.

## Профессиональная ответственность руководителя

Профессиональная ответственность руководителя – это обязанность руководителя выполнять свои обязанности с высоким уровнем этики и ответственности. Руководитель должен быть готов взять на себя ответственность за свои действия и решения, а также за результаты работы своей команды.

Профессиональная ответственность руководителя включает в себя следующие аспекты:

### Честность и Правдивость

Руководитель должен быть честным и интегральным в своих действиях и решениях. Он должен придерживаться высоких моральных принципов и неукоснительно соблюдать правила и нормы организации.

### Профессиональная компетентность

Руководитель должен обладать необходимыми знаниями и навыками, чтобы эффективно выполнять свои обязанности. Он должен постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки и быть в курсе последних тенденций и лучших практик в своей области.

### Управление ресурсами

Руководитель должен эффективно управлять ресурсами организации, включая финансы, время, персонал и материальные ресурсы. Он должен быть ответственным за распределение ресурсов и обеспечение их оптимального использования.

### Забота о сотрудниках

Руководитель должен заботиться о благополучии и развитии своих сотрудников. Он должен создавать условия для их профессионального роста, обеспечивать справедливое вознаграждение и поощрение, а также поддерживать здоровую и этическую рабочую среду.

### Принятие решений

Руководитель должен принимать решения, основанные на объективных фактах и анализе, с учетом интересов организации и ее сотрудников. Он должен быть готов взять на себя ответственность за результаты своих решений и быть готовым к их последствиям.

Соблюдение профессиональной ответственности руководителем является ключевым фактором для успешного руководства и создания этической организации. Руководитель, который проявляет высокий уровень ответственности, вдохновляет доверие и уважение у своих сотрудников, что способствует эффективной работе и достижению общих целей.

## **Этические дилеммы, с которыми сталкивается руководитель**

Руководитель организации часто сталкивается с этическими дилеммами, которые требуют от него принятия сложных решений. Вот некоторые из них:

### Конфликт интересов

Руководитель может оказаться в ситуации, когда его личные интересы противоречат интересам организации или ее сотрудников. Например, он может получить предложение о выгодной сделке, которая может принести выгоду ему лично, но может быть невыгодна для организации. В таких случаях руководитель должен принять решение, основываясь на принципах этики и с учетом общего блага.

### Конфиденциальность

Руководитель может столкнуться с ситуацией, когда ему доверяют конфиденциальные данные или информация, которую он не может раскрыть другим лицам. Однако, в некоторых случаях, руководитель может столкнуться с давлением или соблазном раскрыть эту информацию, например, для личной выгоды или для решения сложной ситуации. В таких случаях руководитель должен придерживаться принципов конфиденциальности и сохранять доверие, которое ему было предоставлено.

### Справедливость и равноправие

Руководитель может столкнуться с ситуацией, когда ему приходится принимать решения, которые могут повлиять на равноправие и справедливость сотрудников. Например, при распределении бонусов или повышении в должности. Руководитель должен быть объективным и справедливым, учитывая заслуги и достижения каждого сотрудника, а не допускать дискриминации или преференций.

### Этические стандарты

Руководитель может столкнуться с ситуацией, когда ему приходится принимать решения, которые могут нарушать этические стандарты организации или общепринятые нормы поведения. Например, он может столкнуться с ситуацией, когда ему предлагают взятку или принять неправильное решение в угоду кому-то. Руководитель должен придерживаться высоких этических стандартов и отказываться от таких предложений, даже если это может быть непросто или невыгодно для него лично.

Все эти этические дилеммы требуют от руководителя принятия сложных решений, основанных на принципах этики и с учетом интересов организации и ее сотрудников. Руководитель должен быть готов к таким ситуациям и иметь навыки и знания, чтобы принимать этически правильные решения.

## **Влияние этики руководителя на организацию и ее сотрудников**

Этика руководителя играет важную роль в формировании организационной культуры и влияет на работу и поведение сотрудников. Вот несколько способов, которыми этика руководителя может оказывать влияние на организацию и ее сотрудников:

### Создание этической культуры

Руководитель, который придерживается высоких этических стандартов, создает этическую культуру в организации. Он устанавливает пример для других сотрудников и влияет на их поведение. Если руководитель демонстрирует честность, уважение и ответственность, то это может стать нормой для всей организации.

### Вдохновение и мотивация сотрудников

Руководитель, который проявляет этическое поведение, может вдохновить и мотивировать своих сотрудников. Когда сотрудники видят, что их руководитель действует справедливо и честно, они больше склонны следовать его примеру и работать более эффективно.

### Установление доверия

Этический руководитель стремится к установлению доверительных отношений с сотрудниками. Он демонстрирует открытость, прозрачность и честность в своих действиях и коммуникации. Это помогает создать атмосферу доверия в организации, что способствует более эффективной работе и сотрудничеству.

### Развитие этических навыков сотрудников

Руководитель, который придерживается этических принципов, может влиять на развитие этических навыков у своих сотрудников. Он может проводить обучающие программы, обсуждать этические дилеммы и помогать сотрудникам развивать свою этическую осознанность и принимать правильные решения.

В целом, этика руководителя имеет значительное влияние на организацию и ее сотрудников. Она помогает создать этическую культуру, вдохновляет и мотивирует сотрудников, устанавливает доверие и развивает этические навыки. Поэтому руководитель должен быть осознанным и ответственным в своих действиях и принимать во внимание этические аспекты своей работы.

## Способы развития этического поведения руководителя

### Обучение и самообразование

Руководитель должен постоянно совершенствовать свои знания и навыки в области этики. Он может посещать специализированные курсы, семинары и тренинги, где будет изучать основные принципы этики и различные этические модели. Также важно самостоятельно изучать литературу по этике и следить за последними тенденциями в этой области.

### Развитие этической осознанности

Руководитель должен развивать свою этическую осознанность, то есть умение осознавать этические аспекты своих действий и принимать этически обоснованные решения. Для этого можно использовать различные практики, такие как медитация, рефлексия и обсуждение этических дилемм с коллегами.

### Установление этических стандартов

Руководитель должен установить четкие этические стандарты для себя и своей команды. Он должен определить основные ценности, принципы и правила, которыми будет руководствоваться в своей работе. Эти стандарты должны быть коммуницированы всем сотрудникам и постоянно поддерживаться, и привлекаться к ответственности.

### Примерное поведение

Руководитель должен быть примером для своей команды в этическом поведении. Он должен демонстрировать высокие стандарты этики в своих действиях и принимать этически обоснованные решения. Это поможет вдохновить и мотивировать сотрудников, и создать этическую культуру в организации.

### Консультации и поддержка

Руководитель должен быть доступен для консультаций и поддержки своих сотрудников в этических вопросах. Он должен создать открытую и доверительную атмосферу, где сотрудники могут обсуждать этические дилеммы и получать помощь в принятии правильных решений. Руководитель также должен быть готовым принять ответственность за свои действия и исправить ошибки, если они произошли.

В целом, развитие этического поведения руководителя требует постоянного самосовершенствования, осознанности и примерного поведения. Это поможет создать этическую культуру в организации и вдохновить сотрудников на этические действия.

## Сравнительная таблица: Руководитель и этика

| **Аспект** | **Руководитель** | **Этика** |
| --- | --- | --- |
| Определение | Лидер или управленец, ответственный за руководство и управление организацией или командой | Набор принципов и ценностей, определяющих правильное и нравственное поведение в обществе или профессиональной сфере |
| Роль | Принимает стратегические решения, устанавливает цели, руководит и мотивирует сотрудников, обеспечивает эффективное функционирование организации | Помогает людям принимать этические решения, устанавливает стандарты поведения, обеспечивает справедливость и ответственность |
| Принципы | Профессионализм, лидерство, ответственность, коммуникация, управление конфликтами | Правдивость, справедливость, уважение, доверие, ответственность |
| Дилеммы | Распределение ресурсов, принятие сложных решений, управление конфликтами интересов | Конфликт интересов, соблюдение конфиденциальности, справедливое обращение с сотрудниками |
| Влияние | Определяет корпоративную культуру, мотивирует сотрудников, влияет на результаты организации | Создает этическую среду, повышает доверие и уважение, формирует положительный имидж организации |
| Развитие | Обучение и развитие лидерских навыков, управление временем, развитие коммуникационных навыков | Обучение этическим принципам, развитие морального сознания, самоанализ и саморазвитие |

# Этикет и протокол: ключевые навыки для успешных деловых отношений

## Определение этикета и протокола

Этикет и протокол – это набор правил и норм поведения, которые регулируют взаимодействие людей в различных ситуациях, особенно в формальных и деловых обстановках. Они определяют правила вежливости, этики и социального поведения, которые помогают поддерживать гармоничные и профессиональные отношения.

Этикет и протокол включают в себя такие аспекты, как правила общения, внешний вид, этика делового общения, правила приема и проведения встреч, общение с коллегами и клиентами, а также многие другие аспекты, которые помогают создать положительное впечатление и поддерживать хорошие отношения в профессиональной среде.

## Роль этикета и протокола в деловых отношениях

Этикет и протокол играют важную роль в деловых отношениях, так как они помогают установить правила и нормы поведения, которые способствуют гармоничному и профессиональному взаимодействию между людьми. Вот несколько ключевых ролей этикета и протокола в деловых отношениях:

### Создание положительного впечатления

Этикет и протокол помогают создать положительное впечатление о вас и вашей компании. Правильное поведение и уважительное общение с коллегами, клиентами и партнерами помогают установить доверие и уважение, что может быть важным фактором при принятии решений о сотрудничестве или заключении сделок.

### Установление профессиональных стандартов

Этикет и протокол определяют профессиональные стандарты поведения и коммуникации в деловой среде. Они помогают установить правила общения, этики делового общения, правила приема и проведения встреч, а также другие аспекты, которые помогают поддерживать профессиональный имидж и эффективное взаимодействие.

### Укрепление деловых отношений

Этикет и протокол способствуют укреплению деловых отношений. Правильное поведение и уважительное общение помогают создать доверие и уважение между людьми. Это может быть особенно важно при работе с клиентами, партнерами и коллегами, так как хорошие отношения могут способствовать успешному сотрудничеству и достижению общих целей.

### Предотвращение конфликтов и недоразумений

Этикет и протокол помогают предотвратить конфликты и недоразумения в деловых отношениях. Они устанавливают правила общения и поведения, которые помогают избежать неприятных ситуаций и недоразумений. Например, знание правил приема и проведения встреч может помочь избежать неловких ситуаций и создать комфортную обстановку для всех участников.

В целом, этикет и протокол играют важную роль в деловых отношениях, помогая создать положительное впечатление, установить профессиональные стандарты, укрепить деловые отношения и предотвратить конфликты и недоразумения. Поэтому важно развивать навыки этикета и протокола, чтобы быть успешным и профессиональным в деловой среде.

## Основные принципы этикета и протокола

Этикет и протокол в деловых отношениях основаны на определенных принципах, которые помогают поддерживать взаимное уважение, эффективное взаимодействие и профессионализм. Вот некоторые из основных принципов этикета и протокола:

### Вежливость и уважение

Основой этикета и протокола является вежливость и уважение к другим людям. Это включает в себя использование приветствий, таких как “здравствуйте” и “пожалуйста”, обращение к людям по имени и использование формы “вы” при общении с незнакомыми или старшими по званию.

### Пунктуальность

Пунктуальность является важным принципом этикета и протокола. В деловых отношениях важно приходить на встречи и собрания вовремя, чтобы не задерживать других участников и показывать свое уважение к их времени.

### Конфиденциальность

Соблюдение конфиденциальности является важным принципом этикета и протокола. В деловых отношениях необходимо соблюдать конфиденциальность информации, которая была предоставлена в доверии, и не разглашать ее третьим лицам без согласия.

### Профессионализм

Профессионализм – это еще один важный принцип этикета и протокола. В деловых отношениях необходимо проявлять профессионализм во всех аспектах – от внешнего вида и общения до выполнения своих обязанностей и соблюдения правил и стандартов организации.

### Этикет в электронной почте и социальных сетях

С развитием технологий этикет и протокол распространяются и на электронную почту и социальные сети. Важно соблюдать правила этикета при написании электронных писем, таких как использование формального приветствия и прощания, корректного языка и избегание использования капса или слишком много восклицательных знаков. Также важно быть вежливым и уважительным в комментариях и сообщениях в социальных сетях.

Эти принципы этикета и протокола помогают создать гармоничные и профессиональные деловые отношения, укрепить репутацию и достичь успеха в карьере.

## Примеры применения этикета и протокола в деловых ситуациях

Применение этикета и протокола в деловых ситуациях играет важную роль в создании положительного впечатления о вас и вашей компании. Вот несколько примеров, как можно применять этикет и протокол в различных деловых ситуациях:

### Встреча с клиентами или партнерами

При встрече с клиентами или партнерами важно проявить уважение и внимание к их потребностям. Встречайте гостей с улыбкой, представьтесь и пожмите им руку. Предложите им место для сидения и предложите напитки. Во время разговора проявляйте внимание и слушайте собеседника, не перебивая его. По окончании встречи поблагодарите гостей за их время и выразите надежду на дальнейшее сотрудничество.

### Организация делового обеда или ужина

При организации делового обеда или ужина важно знать правила этикета при сервировке стола и поведении за столом. Убедитесь, что стол накрыт правильно, с использованием соответствующих столовых приборов и посуды. Пригласите гостей сесть за стол и предложите им меню. Во время еды следуйте правилам хороших манер, не говорите с полным ртом и используйте столовые приборы правильно. По окончании приема поблагодарите гостей за их присутствие и приятное время.

### Проведение презентации или выступления

При проведении презентации или выступления важно проявить профессионализм и уважение к аудитории. Представьтесь и поприветствуйте аудиторию перед началом презентации. Говорите четко и громко, используйте подходящую речь и избегайте использования нецензурных слов или оскорбительных выражений. По окончании презентации поблагодарите аудиторию за их внимание и ответьте на их вопросы, если они есть.

### Письма и электронная переписка

При написании писем или электронных сообщений важно использовать формальный и вежливый язык. Начните письмо с приветствия и укажите получателя. Во время написания избегайте использования слишком длинных предложений или сленговых выражений. По окончании письма используйте формальное прощание и свое имя. Проверьте письмо на грамматические и орфографические ошибки перед отправкой.

Это лишь некоторые примеры применения этикета и протокола в деловых ситуациях. Важно помнить, что каждая ситуация может требовать своих особенностей и правил этикета, поэтому всегда стоит быть внимательным и адаптироваться к конкретной ситуации.

## **Плюсы и минусы использования этикета и протокола**

### Плюсы:

1. Установление профессионального имиджа: Соблюдение этикета и протокола помогает создать положительное впечатление о вас и вашей компании. Это может повысить вашу репутацию и увеличить доверие клиентов и партнеров.

2. Улучшение коммуникации: Этикет и протокол определяют правила взаимодействия и общения. Соблюдение этих правил помогает избежать недоразумений, конфликтов и неприятных ситуаций.

3. Укрепление деловых отношений: Соблюдение этикета и протокола помогает установить хорошие отношения с коллегами, партнерами и клиентами. Это может способствовать развитию долгосрочных и взаимовыгодных деловых связей.

4. Повышение профессиональной эффективности: Знание и соблюдение этикета и протокола помогает вам быть более организованным и эффективным в работе. Вы будете знать, как правильно вести себя в различных ситуациях и как достичь своих целей.

### Минусы:

1. Ограничение свободы выражения: Соблюдение этикета и протокола может иногда ограничивать вашу свободу выражения и самовыражения. Вы можете чувствовать себя неудобно, если вам приходится придерживаться строгих правил поведения.

2. Возможность ошибок: Соблюдение этикета и протокола требует хорошего знания правил и навыков. Если вы не знакомы с определенными правилами, то есть риск совершить ошибку и вызвать негативную реакцию окружающих.

3. Необходимость постоянного обновления: Правила этикета и протокола могут меняться со временем и в различных культурах. Вам придется постоянно обновлять свои знания и быть готовым к изменениям.

4. Возможность неправильного восприятия: Иногда соблюдение этикета и протокола может быть воспринято неправильно или вызвать недоразумения. Различные люди и культуры могут иметь разные ожидания и трактовки правил этикета.

В целом, использование этикета и протокола имеет множество плюсов, таких как установление профессионального имиджа и улучшение коммуникации. Однако, есть и некоторые минусы, такие как ограничение свободы выражения и возможность ошибок. Важно найти баланс и применять этикет и протокол в соответствии с конкретной ситуацией и культурными особенностями.

## Как развивать навыки этикета и протокола

Развитие навыков этикета и протокола является важным аспектом для успешной коммуникации и установления профессиональных отношений. Вот несколько способов, которые помогут вам развить эти навыки:

### Изучение правил и норм этикета

Ознакомьтесь с основными правилами и нормами этикета, которые приняты в вашей культуре и в сфере, в которой вы работаете. Изучите их и понимайте, как и когда их применять.

### Наблюдение за профессионалами

Обратите внимание на людей, которые обладают отличными навыками этикета и протокола. Наблюдайте, как они ведут себя в различных ситуациях и учитесь у них.

### Практика в реальных ситуациях

Постепенно начинайте применять правила этикета и протокола в реальных ситуациях. Начните с простых ситуаций, таких как приветствие и прощание, и постепенно переходите к более сложным, таким как деловые встречи и общение с высокопоставленными лицами.

### Обратная связь и самоанализ

Постоянно оценивайте свои навыки этикета и протокола. Обратите внимание на обратную связь от коллег, друзей или наставников. Анализируйте свои действия и старайтесь улучшать свои навыки.

### Обучение и тренинги

Примите участие в тренингах и курсах, которые специализируются на развитии навыков этикета и протокола. Это поможет вам получить более глубокие знания и практические навыки в этой области.

Важно помнить, что развитие навыков этикета и протокола – это постоянный процесс. Чем больше вы практикуете и учитесь, тем лучше становитесь в этой области.

| **Термин** | **Определение** | **Свойства** |
| --- | --- | --- |
| Этикет | Набор правил и норм поведения, которые регулируют взаимодействие людей в обществе и в определенных ситуациях. | * Определяет правила вежливого общения и поведения * Устанавливает стандарты этического поведения * Содействует созданию гармоничных отношений |
| Протокол | Набор правил и процедур, которые регулируют официальные события и мероприятия, а также взаимодействие между представителями различных организаций и государств. | * Определяет порядок проведения официальных мероприятий * Устанавливает правила общения и взаимодействия в официальных ситуациях * Содействует поддержанию протокольного порядка |
| Роль этикета и протокола в деловых отношениях | Обеспечивают уважительное и профессиональное общение, способствуют созданию благоприятной рабочей атмосферы, укрепляют доверие и улучшают деловые отношения. | * Помогают установить правила взаимодействия в рабочей среде * Содействуют эффективному решению конфликтов * Повышают профессиональную репутацию |
| Основные принципы этикета и протокола | * Вежливость и уважение * Достоинство и этичность * Соблюдение правил и норм * Гибкость и адаптация к ситуации | * Обеспечивают гармоничное взаимодействие * Создают благоприятную атмосферу * Поддерживают профессиональные стандарты * Укрепляют деловые отношения |
| Примеры применения этикета и протокола в деловых ситуациях | * Представление и приветствие * Обмен визитками * Правила общения по телефону и электронной почте * Поведение на деловых встречах и переговорах | * Создание положительного первого впечатления * Установление деловых контактов * Поддержание профессиональной коммуникации * Соблюдение делового этикета |
| Плюсы и минусы использования этикета и протокола | * Плюсы: улучшение деловых отношений, повышение профессиональной репутации, предотвращение конфликтов * Минусы: жесткость и ограничения в поведении, возможность неправильного толкования правил | * Плюсы: создание благоприятной рабочей атмосферы, повышение эффективности коммуникации, укрепление доверия * Минусы: возможность ограничения индивидуальности, необходимость постоянного следования правилам |
| Как развивать навыки этикета и протокола | * Изучение правил и норм этикета и протокола * Практика в реальных ситуациях |  |

## Заключение

# В заключение, этикет и протокол играют важную роль в деловых отношениях. Они помогают установить правила взаимодействия и поддерживать профессиональный и уважительный образ. Основные принципы этикета и протокола включают в себя вежливость, уважение, доброжелательность и соблюдение правил поведения.

**Нормы делового протокола**

Профессиональная этика вырабатывает нормы, стандарты, требования, характерные для определенных видов деятельности. Таким образом, профессиональная этика — это кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими с точки зрения выполнения работниками своих служебных обязанностей в той или иной профессиональной сфере (в производстве продукции, в сфере предоставления услуг и т. п.).

Любое профессиональное общение должно протекать в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами, овладение которыми зависит от ряда факторов. Их можно объединить в две группы:

* 1) первая группа - комплекс этических представлений, норм, оценок, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что такое добро, а что зло, т. е. собственный этический кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал, и какую бы работу ни исполнял;
* 2) вторая группа - нормы и стандарты, привносимые извне: правила внутреннего распорядка организации, этический кодекс фирмы, устные указания руководства, профессиональный этический кодекс.

Хорошо, если собственные представления о том, что такое хорошо и что такое плохо, совпадают с привнесенными извне профессиональными этическими нормами, поскольку если такое совпадение отсутствует (полностью или частично), то могут возникнуть проблемы большей или меньшей трудности при уяснении, усвоении и практическом приложении этических правил, не входящих в комплекс личных моральных представлений.

Современный деловой человек следует этим неписаным нормам поведения. Можно рекомендовать ему не просто слепо следовать и безоговорочно исполнять требования делового этикета, но постараться понять их внутренний смысл и содержание, которое и делает их необходимыми в деловом общении.

Основополагающими в истории современного протокола следует считать нормы дипломатического протокола.

Словосочетание **дипломатический** (государственный) **протокол**обозначает совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, регулирующих международное и правительственное общение. Протокольной норме подчинено общение между правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами, официальными лицами. Протокольными мероприятиями являются встречи и проводы гостей, переговоры, презентации, приемы, поздравления, траурные церемонии, вручение государственных наград и т. д.

Основа и сущность протокола — это выражение глубокого уважения по отношению к высокому гостю, стране и народу, которые он представляет. Правила дипломатического протокола основываются на так называемом принципе «международной вежливости» - совокупности общепринятых в международной практике правил этикета, почтительности и уважения, соблюдаемых в межгосударственных отношениях. Нарушение международной вежливости, особенно преднамеренное, рассматривается как нанесение ущерба престижу и авторитету государства.

Известный французский дипломат Жюль Камбон пишет: «Правила протокола в настоящее время кажутся несколько старомодными, но не соблюдать их так же глупо, как не снимать шляпу при входе в церковь или обувь при входе в мечеть... В сущности, не все так плохо в этих торжественных пустяках». Своей торжественностью протокол придает большее значение проводимым мероприятиям, церемониям и подписываемым документам и вызывает к ним большее уважение.

Протокольные нормы соблюдаются и во взаимоотношениях между бизнесменами, в том числе между партнерами разных стран. Это деловой протокол - правила организации различных мероприятий при осуществлении деловых контактов.

Как соотносятся между собой протокол и этикет? Они взаимосвязаны: например, одной из органических составных частей дипломатического протокола является дипломатический этикет. Если дипломатический протокол представляет «выражение хороших манер в отношениях между государствами», то дипломатический этикет — это проявление хороших манер в отношениях между должностными лицами, политическими и общественными деятелями, представляющими свое государство.

Соответственно, в деловой протокол, вобравший правила организации деловых мероприятий и контактов, составной частью входит деловой этикет, который диктует правила вежливости в общении деловых людей.

Протокол и этикет требуют знания политики и географии, экономики и культуры, национальных и религиозных традиций различных государств, пристального внимания к мельчайшим деталям, за которыми стоят вековые традиции и опыт народов. Всегда следует помнить, что в протоколе, как и в этикете, мелочей нет, важны все составляющие детали: поведение, манеры, жесты, голос, тон, внешний вид и др.

Следует иметь в виду и то, что правила этикета в каждой стране имеют довольно существенные особенности, что обусловлено историческими, национальными, религиозными и другими традициями, хотя в основе своей являются общепринятыми для всех стран мира. В отличие от этикета, нормы протокола являются международными, следовательно, универсальными (хотя, естественно, и в протоколе каждой страны имеются свои нюансы). Этикет и протокол являются одними из главных составляющих формирования имиджа любого делового человека, государственного служащего, а также коммерческой или государственной организации и играют весьма важную роль в успешном ведении бизнеса, в том числе международного.

**Деловой этикет**— это установленные правила поведения в сфере бизнеса и деловых контактов. Деловой этикет является разновидностью этикета светского, но основан на воинском. Главное отличие делового этикета от светского - более жёсткая регламентированность и приоритет субординации над гендерными различиями сотрудников и их возрастом.

Большинство правил общегражданского, делового и дипломатического этикета идентично, но в кругу официальных лиц правила дипломатического и делового этикета соблюдаются более строго, поскольку их нарушение наносит ущерб репутации государства или учреждения. Правила этикета учитывают в общении между людьми их статус и должность, пол и возраст. Иерархия принципов этикета такова:

* 1. Статус (должность, ранг).
* 2. Возраст и пол (в случае небольшой разницы в возрасте людей преимуществом пользуются представители слабого пола, однако если разница большая и речь идет об общении молодой девушки и пожилого мужчины, то тогда преимущество имеет мужчина).

**Деловое общение**специфично и заключается в том, что столкновение, взаимодействие экономических интересов и социальное регулирование осуществляется в правовых рамках. Чаще всего люди вступают в деловые отношения, чтобы юридически оформить взаимодействие в той или иной сфере. Идеальным результатом взаимодействия и правового оформления отношений становятся партнёрские отношения, построенные на основах взаимного уважения и доверия.

Центральным принципом речевого поведения в деловом общении является принцип кооперации, реализующийся в семи максимах (принципах поведения): максима такта; максима великодушия; максима релевантности высказывания; максима полноты информации; максима симпатии; максима согласия; максима скромности. Не все эти максимы могут быть реализованы в одном речевом акте: не всегда необходимо соглашаться с собеседником, выказывать ему симпатию, но быть тактичным, корректным, уважать право собеседника на получение точной и полной информации и на выражение её со своей стороны должен руководитель любого ранга.

Ещё один принцип современного делового общения заключается в том, что изначально общение строится исходя из определения собеседника как партнёра, равноправного участника диалога, вне зависимости от его социальной позиции и от его коммуникативной позиции.

Психология делового человека запрограммирована на партнёра по общению, который вызывает доверие по тому, как он одет, причёсан, пунктуален ли он и т.д. Затем уже оценивают другие параметры - верность своим обязательствам, честность, квалификация, умение вести переговоры и т.д.

Следовательно, первое, что необходимо делать - проводить мероприятия по воспитанию и самовоспитанию делового человека, которому необходимо как следует усвоить кодекс поведения, принятый для хорошо воспитанных людей во всех странах. Этот кодекс включает в себя четыре основных правила:**вежливость, естественность, достоинство, такт.**

Вежливость предполагает, прежде всего, приветствие. Формы приветствий в различных странах отличаются. Но при всём многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков: люди, встречаясь, желают друг другу добра и благополучия, успехов в труде, доброго утра, дня и вечера. Поэтому следует выполнять следующие правила этикета, касающиеся приветствий:

* 1) здороваться необходимо независимо от того, в каких отношениях находятся люди, симпатизируют они друг другу или нет;
* 2) первый здоровается входящий;
* 3) здороваться за руку не обязательно, а если в комнате работает несколько человек, то и не нужно.

Нарушением этикета являются шумные, несдержанные приветствия. Простой жест, лёгкая улыбка выражают почтительность и уважение.

В деловом этикете привилегии в обмене приветствиями отдаются человеку более высокого статуса (должности), и только при равных статусах в права вступают привилегии пола и возраста (т.е. подчинённый первым здоровается с руководителем, а человек более низкого статуса - с носителем более высокого независимо от пола и возраста). И только личное решение и воспитание продиктуют руководителю первым поздороваться с женщиной или со старшим подчинённым. Если этого не произошло - подчинённые не вправе обижаться.

Для успешного делового общения можно порекомендовать следующие правила:

* 1) придя на работу, необходимо поприветствовать своих коллег. Дать им понять, что рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на Вашу помощь и поддержку. Улыбка и утреннее приветствие оказывается сильным стимулом хорошего настроения;
* 2) необходимо научиться управлять своим поведением в любых условиях. Быть приветливыми и вежливыми, улыбаться людям. Стремиться поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих. Вежливость, приветливость, доброжелательность в равной степени нужны на всех уровнях при общении с руководителем, с подчинённым, с вышестоящими лицами;
* 3) манера общения между коллегами зависит от состояния межличностных отношений. Местоимение «Вы» является не только выражением культуры общения, но и способом поддержания служебной дистанции; обращение к подчинённым на «Вы» - необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины;
* 4) приказ и просьба. Форма приказа в современной корпоративной культуре выходит из употребления и относится в полной мере лишь к письменным деловым документам. Все поручения выражаются в форме деловой просьбы, объективность и обязательность выполнения которой оправдана сложившейся деловой ситуацией (о различии приказа и деловой просьбы речь впереди);
* 5) благодарить, но и взыскивать. Надо чаще и умело пользоваться мерами поощрения. При этом необходимо помнить правила: «Поругал - проиграл, похвалил - выиграл», «Хвалить прилюдно - ругать наедине». Следует помнить, что при выборе форм выражения и меры наказания учитывается возраст, пол и темперамент работников;
* 6) свою точку зрения отстаивать до принятия решения. В споре необходимо делать всё приемлемое, чтобы убедить других исполнителей в своей правоте. Но, если решение принято, надо рассматривать его как своё собственное;
* 7) создавать настрой на успех. Заражая своей верой в успех своих компаньонов, вы создаёте ситуацию уверенности в успехе фирмы (организации) у клиентов, которые обслуживаются. Необходимо стараться создавать вокруг себя оживлённую, полную оптимизма атмосферу. Сочетание реализма и оптимизма является ключом к достижению результативности различных видов деятельности;
* 8) необходимо делать всё вовремя, быть пунктуальным, назначенные встречи вносите в свой календарь. Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Важно знать, что не рекомендуется приходить на работу раньше своего руководителя и уходить позже него. Принцип «вовремя» распространяется также на отчёты и на любые другие поручаемые вам задания. Рекомендуется, например, накидывать лишние 25% на тот срок, который требуется для выполнения данной работы, тогда наверняка уложитесь в отведённое время;
* 9) обязательность хранения тайны и секретов учреждения. Все секреты компании необходимо держать при себе. Не критиковать фирму, особенно при посторонних. Никогда никому не пересказывать того, что иногда приходится слышать от сослуживца, руководителя или подчинённого об их личной жизни;
* 10) говорить и писать необходимо грамотно и доходчивым языком. Тот, кто умеет чётко выражать свои мысли, обладает большим преимуществом. Неумение как следует писать и говорить нередко отбрасывает человека назад, и его способности могут пропасть впустую;
* 11) выполнение обещаний, данных начальству, клиентам, сотрудникам и самому себе. Если человек вовремя выполняет данное им обещание, то это характеризует его как дисциплинированного и обязательного человека.
* 12) Необходимо быть очень осторожным, принимая подарки, которые нельзя называть чисто символическими;
* 13) Одеваться, как положено. С одной стороны, Ваш костюм должен быть деловым, с другой - Вы не должны выглядеть «белой вороной» на фоне своих коллег и, в рамках делового стиля, придерживаться в своём выборе той формы одежды, которая принята в организации, где Вы работаете.

Правила этикета, в том числе - делового, должны прочно войти в повседневную жизнь каждого человека, стать его внутренней потребностью. Требования этикета предполагают соблюдение правил хорошего тона во всех случаях жизни, независимо от нашего настроения и психологического состояния. Знание правил этикета, их соблюдение позволяет человеку чувствовать себя уверенно и непринужденно, не испытывать неловкости перед окружающими из-за промашек и действий, не соответствующих ситуации общения. Выполнение перечисленных правил позволит добиваться успехов в работе и в отношениях с сослуживцами.

Профессиональная дипломатия предполагает наличие в обществе соответствующего класса и ремесла.

Правовой статус российских дипломатов определялся «Положением относительно дипломатических агентов», принятым 19 марта 1815 г. в качестве приложения к Заключительному акту Венского конгресса 1814- 1815 гг. Это Положение, известное как Венский регламент 1815 г., установило деление дипломатов на три класса: послы и папские легаты (нунции), представляющие своих монархов: посланники, министры и «иные уполномоченные при государях»; поверенные в делах, уполномоченные при министрах иностранных дел. Во время Аахенского конгресса (30 сентября — 21 ноября 1818 г.) Россия, Австрия, Англия, Пруссия и Франция подписали протокол о ранге мини- стров-резидентов, которые должны составлять средний между посланниками и поверенными в делах класс дипломатических представителей и аккредитовываться при главе государства.

В настоящее время деятельность дипломатических представительств регламентируется в международном плане Конвенцией о дипломатических сношениях, заключенной в Вене в 1961 г.

Венская конвенция определяет:

* -Установление дипломатических отношений между государствами и учреждение постоянных дипломатических представительств осуществляются по взаимному согласию.
* -функции дипломатических представительств.
* -агреман.
* -аккредитация главы представительства.
* -классы глав представительств.
* -привилегии и иммунитеты.

Венская Конвенция 1961 г. определяет функции дипломатических представительств, классы их глав, порядок аккредитования, предоставляемые иммунитеты и привилегии. Так, в соответствии со статьей 3 Конвенции, функции дипломатического представительства состоят, в частности:

* -в представительстве аккредитующего государства в государстве пребывания;
* -в защите в государстве пребывания интересов аккредитующего государства и его граждан в пределах, допускаемых международным правом;
* -в ведении переговоров с правительством государства пребывания;
* -в выяснении всеми законными средствами условий и событий в государстве пребывания и сообщении о них правительству аккредитующего государства;
* -в поощрении дружественных отношений между аккредитующим государством и государством пребывания и в развитии их взаимоотношений в области экономики, культуры и науки.

Кроме того, документом устанавливается, что ни одно из положений Конвенции не должно истолковываться как препятствующее выполнению дипломатическим представительством консульских функций. Обычно консульская деятельность Посольства осуществляется входящим в его структуру консульским отделом.

Конвенция различает привилегии и иммунитет дипломатического представительства в целом и личные привилегии и иммунитеты дипломатического и технического персонала представительства. К числу наиболее важных привилегий и иммунитетов относится неприкосновенность помещения: власти государства пребывания могут входить в эти помещения только с согласия главы представительства; они обязаны принимать все надлежащие меры для защиты помещений представительства от какого- либо вторжения или нанесения ущерба; для предотвращения всякого нарушения спокойствия представительства; помещения представительства пользуются иммунитетом от обыска, реквизиции, ареста и т.п., к числу привилегий относятся также свобода сношения дипломатического представительства со своим государством, неприкосновенность дипломатической почты и др.

Персонал дипломатического представительства и члены их семей пользуются правом неприкосновенности личности, жилища, иммунитетом от юрисдикции государства пребывания. Обслуживающий персонал представительства пользуется иммунитетом в отношении действий, совершенных им при исполнении своих служебных обязанностей, и освобождается от налога с заработка.

Венская конвенция 1961 г. подразделяет глав дипломатических представительств на:

* -класс послов и нунциев, аккредитуемых при главах государств; к этому классу конвенция относит также других глав представительств эквивалентного ранга;
* -класс посланников и интернунциев, аккредитуемых также при главах государства;
* -класс поверенных в делах, аккредитуемых при министрах иностранных дел (этот класс не следует смешивать с временными поверенными в делах - старшими сотрудниками представительства, замещающими его главу на время отсутствия).

Конвенция устанавливает, что «иначе как в отношении старшинства и этикета, не должно проводиться никакого различия между главами представительств вследствие их принадлежности к тому или иному классу». Это положение отвечает принципу равенства государств, и на него никак не может повлиять класс дипломатического представительства, которыми они обмениваются. Этот класс может служить лишь показателем степени развитости отношений между ними или их характера.

Также конвенция определяет процесс аккредитации, выдачи агремана. Если дипотношения развиты недостаточно, или по иным соображениям, стороны договариваются об аккредитовании диппредставительств по совместительству. Венская конвенция допускает аккредитование дип- представителя по совместительству даже в нескольких странах. В этих случаях глава представительства бывает в стране аккредитования наездами, по мере надобности. В странах аккредитования, однако, могут в случае необходимости создаваться аппараты представительства, возглавляемые временными поверенными в делах, которые руководят ими в период отсутствия главы представительства. Такие органы создаются на основе особой договоренности между государствами.

Конвенция предусматривает возможность совмещения главой представительства или любым из его сотрудников - членом дипломатического персонала — своего поста с постом представителя аккредитующего государства при любой международной организации.

К конвенции приложены 2 факультативных протокола: об обязательной юрисдикции международного суда и о неприменении законов о гражданстве государства пребывания к сотрудникам дипломатического представительства.

Конвенция впитала в себя все то рациональное, что содержалось в подобного рода документах, регулировавших отношения между государствами в прошлом, а также правила и обычаи, утвердившиеся в межгосударственном взаимодействии в результате многовековой дипломатической практики. Важное значение Венской конвенции 1961 г. состоит также в том, что тщательная работа над ее текстом позволила придать многим ее положениям универсальный характер, что дало возможность использовать некоторые из них при выработке аналогичного рода документов, регламентирующих другие формы межгосударственных отношений (участие в международных организациях, осуществление консульской деятельности др.).

Россия является участницей Венской конвенции 1961 г., которая в своей основе отвечает курсу ее внешней политики, исходящей из принципа мирного сосуществования государств и развития между ними взаимовыгодного сотрудничества. Он нашел свое выражение уже в самой преамбуле Конвенции, где выражается надежда, что этот документ «будет способствовать развитию дружественных отношений между государствами, независимо от различий в их государственном и общественном строе».

# Личная безопасность и безопасность семьи

Личная безопасность

 Каждый из нас может оказаться в такой ситуации, когда трудно принять верное решение, которое необходимо в данную минуту... Данная книга, возможно, поможет вам выбрать верные ориентиры в вопросах обеспечения личной безопасности и безопасности вашей семьи.

Город - средоточие контрастов, и наряду с цивилизованной жизнью здесь могут существовать и полуварварские явления. Повседневная напряженная жизнь настолько изолирует людей, что каждый вынужден заниматься только своим делом. Безразличие к людям из деловой привычки становится чертой характера горожан. Попросивший помощи посреди улицы вряд ли ее получит от кого-либо.

Газеты регулярно публикуют свидетельства о преступлениях, совершаемых как в крупных, так и в небольших городах, когда у окружающих не хватило смелости вмешаться. При виде новостей такого рода совершенно непроизвольно хочется спросить себя: как же вести себя в этих каменных джунглях?

Если вас остановил преступник, избегайте реагировать на это насильственными действиями, особенно если он вооружен, и тем более, если вы не уверены, что сможете защитить себя. Это не тот случай, чтобы рисковать быть травмированным, еще не подвергнувшись ограблению. Отвратительно говорить, но лучший способ уменьшить физическое насилие по отношению к себе - не сопротивляться. Так утверждают криминологи.

Эксперты-практики добавляют, что подвергшийся нападению имеет больше шансов выжить, если признает за преступником его превосходство или власть над собой. Подобная покорность не для многих является естественной чертой, но прежде, чем предпринимать какие-либо ответные действия, лучше, как следует взвесить возможные последствия. Тем более что сами преступники в ситуациях своего явного превосходства обычно ведут себя достаточно покладисто.

Следуйте советам, которые мы приводим ниже, и это позволит, с одной стороны, уменьшить вероятность попадания в неприятные ситуации, а с другой - увеличит степень вашей внутренней готовности противостоять трудностям. Итак, находясь в городе:

· избегайте прогулок в одиночестве в малолюдных местах;

· откажитесь, по возможности, от ночных передвижений, в крайнем случае воспользуйтесь такси;

· если к вам грубо обращаются по поводу якобы допущенной ошибки или делают вас объектом насмешек, не отвечайте и не поддавайтесь на провокации;

· старайтесь предвидеть и избегать неприятные ситуации;

· не останавливайте, по возможности, машины автостопом и не соглашайтесь на то, чтобы вас подвозили незнакомые люди;

· никогда не показывайте деньги или драгоценности, их надо держать во внутреннем кармане, в дипломате или в другом надежном месте;

· не нагружайте себя свертками и пакетами, лучше всегда иметь свободу движений на тот случай, если возникнет необходимость защищаться;

· если кто-либо мешает вам передвигаться и вы не можете освободиться, обратитесь к представителю правоохранительных органов, позвоните в звонок на любой входной двери;

· в незнакомом городе передвигайтесь с картой, которая позволит сэкономить время; по той же причине побольше обращайтесь к разным людям, когда вы ищете какой-нибудь адрес, потому что единственный ответ может быть неправильным;

· не показывайте слишком явно, что вы турист; прогуливайтесь с местной газетой под мышкой, смешивайтесь с местными жителями;

· будьте внимательны к подворотням и плохо освещенным углам, стараясь по возможности их избегать;

· если какой-нибудь автомобилист спрашивает совета, дайте его быстро и четко или извинитесь, что вы не знаете этого места, но не вызывайтесь 1сопровождать незнакомого человека;

· избегайте садиться в пустой автобус, а если вам все-таки приходится делать это, садитесь ближе к водителю;

· когда вы передвигаетесь в городе, всегда удобно иметь в распоряжении несколько мелких монет и билетов на городской транспорт. Избегайте мест большого скопления людей: рынки, толпы, очереди и т.д.

**Безопасность семьи**

Каждое из содержащихся в этом разделе замечаний удивительно по своей простоте. Большая часть происшествий и преступлений, однако, происходит именно потому, что необходимые правила безопасности считаются слишком банальными, чтобы им следовать. Необходимо помнить, что первейшее правило безопасности - предусмотрительность, основанная на элементарных нормах. Ничем из того, что в наших силах, не нужно пренебрегать. Преступники очень внимательны к мелочам, которыми можно воспользоваться.

**Зона риска**. На улице вас могут ожидать многие неприятности: ограбление, кража, наезд транспортного средства, падение тяжелых предметов на голову и т. п. Чтобы с готовностью встретить уличные опасности, не ходите по улице с наушниками - можно не услышать приближающийся автомобиль, подкрадывающегося сзади злоумышленника или чей-то злой окрик.

На тротуаре же безопаснее всего посередине. Если идете слишком близко от проезжей части, вас может задеть автомобиль при резком вираже или аварии. Не маневрируйте на перекрестке вблизи заворачивающего транспорта: у автобуса траектория заднего борта может опасно отличаться от той, которую вычислите вы. Ожидая зеленого света на переходе, стойте подальше от края тротуара: перекресток – самое аварийное место. Не наступайте на люки: они могут перевернуться под ногами. Не футбольте предметы: они могут оказаться тяжелее, чем вы думаете.

**Уличные кражи**. Обычный прием ограбления в цивилизованных странах – выхватывание сумки проезжающим мотоциклистом. Такое происшествие более вероятно, если вы идете по ходу движения транспорта, то есть проезжая часть – слева от вас.

Деньги и документы держите во внутренних карманах, но поглубже. Если на вас пальто и пиджак, то бумажник прячьте во внутренний карман пиджака. Самый уязвимый карман – задний на брюках. Воры называют его «чужой карман».

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Пуговицы, молнии или кнопки лучше иметь на всех наружных и внутренних карманах. Храните деньги в нескольких местах. Основную сумму держите не в бумажнике. Имейте секретную емкость для денег: кожаный мешочек на шнурке, висящий на поясе или на шее. Не носите дорогие вещи в открытой сумке сверху: их могут вытащить.

**Нападение.** Обеспечение собственной безопасности должно строиться, как минимум, на одном из следующих факторов:

- одевайтесь проще;

- не ходите ночью;

- не ходите в одиночестве;

- выбирайте людные освещенные улицы;

- ходите быстро: тогда меньше опасность нападения со спины, и, кроме того, вы будете создавать впечатление энергичного человека;

- интересуйтесь тем, что делается сзади. На автобусной остановке, стойте так, чтобы за вашей спиной никого не было;

- обходите стороной компании. Не всматривайтесь в них: пристальный взгляд раздражает не только орангутангов.

Если к вам в безлюдном месте обращается прохожий, остановитесь подальше (а лучше не останавливайтесь вовсе), отвечайте вежливо: «Извините, не знаю», «Извините, тороплюсь» и т.д. Опасайтесь даже невинных просьб. Имейте два кошелька. Один - с небольшой суммой - для умиротворения грабителей и побирающихся.

Вот возможные защитные приспособления для улицы: свисток, заточенная отвертка, заточенная металлическая расческа, свинцовый шарик весом около 50 граммов, хлопушка помощнее, соль в коробочке (которую можно открыть одной рукой в кармане), баллончик со слезоточивым газом.

Если вознамерившийся напасть на вас субъект не имеет огнестрельного оружия, ему нужен предлог, чтобы приблизиться к вам. Он может, например, поинтересоваться, который час, или попросить монету для телефона. В тот момент, когда вы будете всматриваться в свои часы или рыться в тощем маскировочном кошельке, он способен ударить вас по голове. Если вам очень захотелось помочь незнакомому человеку в безлюдном месте, хотя бы держите дистанцию. Прежде чем откликнуться на просьбу, вглядитесь в того, кто к вам обращается, и вообще осмотритесь.

Иногда для отвлекающего маневра используют соблазнительных девиц или маленьких детей, а действительный инициатор происшествия подкрадывается в это время сзади.

**Как уберечься от преступников**. В темное время суток старайтесь не ходить по малолюдным и плохо освещенным местам, пустынным скверам и дворам. Будьте внимательны на остановках. Идя по улице, не прижимайтесь к стенам домов, за углом дома может таиться опасность. Не пользуйтесь плохо освещенными подземными переходами.

Если вас кто-то преследует, бегите к месту наибольшего скопления людей. Если преследователь настигает вас, громко кричите, зовите на помощь. Изучите окрестности вашего дома, микрорайона, а также места, где часто бываете, - вам легче уходить от преследования.

Правильнее идти по улице навстречу движению - так вы не подвергнетесь внезапному нападению из машины. Если навстречу вам идет группа подростков, а поблизости нет людей, лучше перейти на другую сторону или повернуть назад.

Постарайтесь запомнить внешность напавшего на вас преступника. Сразу сообщите органам правопорядка о случившемся – по «горячим» следам преступника найти легче. Как можно подробнее и точнее изложите все, что с вами произошло. Чем больше вы вспомните деталей, тем успешнее будет поиск. Помните: не обращаясь в правоохранительные органы, вы порождаете у преступника ощущение безнаказанности, поощряете его на новые «подвиги».

Старайтесь не ездить на машине и не выходить на улицу в нетрезвом виде. В зале кинотеатра, если в нем мало зрителей, не садитесь отдельно от всех. Садясь в такси, обратите внимание на номерной знак. Не оставляйте вещи в такси, даже выходя из него на короткое время. Не показывайте водителю такси крупную сумму денег. Опасайтесь знакомств с женщинами легкого поведения. Не встречайтесь с ними в случайных местах: в подвалах, в пустующих домах и т. п. Эти места могут оказаться ловушкой. Помните, что при распитии спиртного со случайными людьми вам могут подмешать усыпляющее средство.

Если вас остановили работники милиции, в форме или в гражданской одежде, потребуйте предъявить документы. Если вам предложили пройти в отделение, внимательно следите, куда вас ведут. Заподозрив неладное, обратитесь за помощью к окружающим людям. Заведите собаку служебной породы – она обеспечит вашу безопасность во время вечерних прогулок.

Не надевайте дорогих украшений и вещей, если вам предстоит возвращаться домой поздно вечером. Если все же вы надели драгоценности, постарайтесь, чтобы они не бросались в глаза. Желательно, чтобы вас кто-то из домашних встречал.

Не носите с собой без особой надобности крупные суммы денег. Позаботитесь об анонимности и сохранности ваших денежных документов. Особенно внимательно оберегайте свои сумки и карманы в многолюдных местах, в универмаге, на рынке, в переполненном транспорте. Сумку прижимайте к себе, придерживая ее рукой снизу, не перекидывайте сумки на ремнях за спину.

Следите, чтобы ваши сумки не были расстегнуты. Не оставляйте их в транспорте и в других местах без присмотра. Не надейтесь при этом на посторонних людей.

Если у вас под угрозой насилия отбирают сумку, деньги, какую-то вещь, а помощи ждать неоткуда, не оказывайте сопротивления. Ваша личная безопасность дороже любых денег и драгоценностей. Если после этого вы тут же обратитесь в милицию, она может задержать преступника и вернуть вам отобранное им.

**Безопасность бизнеса**

Безопасность бизнеса – это комплекс мер, обеспечивающих нормальное функционирование всех процессов компании за счет отслеживания и ликвидации внешних и внутренних угроз.

Перед созданием системы безопасности, необходимо проанализировать текущее состояние дел в компании: работу отделов, связи с контрагентами и т. д., далее – планомерно отрабатывать риски и закрывать слабые места.

## Цель разработки системы безопасности бизнеса

Любой бизнес всегда окружают потенциальные угрозы в виде конкурентов, ненадежных партнеров, плохих руководителей, безответственных сотрудников. Добавьте сюда еще недоброжелательно настроенных третьих лиц, способных на совершение противоправных действий, а также налоговые проверки, которые могут заканчиваться внушительными штрафами. В связи с этим обязательно необходимо подумать об обеспечении организационной, экономической, технической, правовой и социальной безопасности бизнеса.

Под **безопасностью бизнеса** понимают защиту от тех, кто может как-то ему навредить, испортить имидж или причинить материальный вред. Для обеспечения такой безопасности разрабатываются и внедряются специальные всесторонние системы защитных мер.

Главные цели тут – не позволить нарушать интересы компании, гарантировать безопасность жизни и здоровья сотрудников, уберечь ресурсы от порчи и хищения, обеспечить сохранность служебной информации и т. п. Для этого необходимо своевременно обнаруживать потенциальные угрозы, следить за действиями партнеров, заботиться о безопасности интеллектуальной собственности, проводить специальную подготовку персонала, работающего с конфиденциальными данными и т. д. и т. п.

Плохо, когда владелец начинает заниматься всеми этими вопросами лишь после получения некоего урона. Гораздо проще и эффективнее предупреждать проблемы, чем потом бороться с их последствиями.

Лучше всего начинать формировать систему безопасности бизнеса сразу же в момент его создания. Хорошо бы даже отобразить схематически выявленные угрозы и нуждающиеся в защите аспекты. Это поможет учесть буквально всё до мелочей.

Помните еще и о том, что как только вносите какие-то изменения в бизнес-процесс, тут же необходимо пересматривать и систему защиты. Возможно, эти изменения (пусть и не напрямую) повлекут за собой, например, недовольство партнеров или персонала. В результате у кого-то возникнет желание (и возможность, что немаловажно) отомстить, навредить. Всё это нужно предвидеть и предупредить.

## Компоненты корпоративной безопасности бизнеса

Часто владельцы малого и среднего бизнеса представляют себе безопасность в виде строгих охранников на входах-выходах, которые следят за тем, чтобы с объекта не воровали продукцию. Плюс еще подбирают начальника службы безопасности, имеющего «полезные» связи в полиции и прокуратуре, да еще и угрожающего вида, чтобы остальные работники боялись одного только его пронизывающего взгляда.

Однако действительно надежная защита представляет собой нечто более сложное. В целом это десять-двадцать различных мер, которые позволяют с минимальными расходами предотвращать хищения и растраты, или экономить существенные суммы там, где, казалось бы, деятельность вообще никак не зависит от организации системы безопасности бизнеса.

Вот несколько основных составляющих системы защиты:

* **Информационная безопасность бизнеса.** Это то, что обязательно необходимо любой современной компании. Тут риски повсюду: возможны, например, вирусы в электронных письмах, проблемы с использованием облачных технологий или иных внешних сервисов, умышленное нанесение вреда кем-то из работников и многое другое.
* **Правовая безопасность бизнеса.** Имеется в виду недопущение в работе компании нарушений действующего законодательства, а именно мошенничества, подделки документов, выплаты откатов и т. п. В чем отличие правовой безопасности от экономической?

Первые нарушения в большинстве своем совершаются не с целью финансового обогащения, а для «маскировки» каких-то неправомерных шагов (заплатил за маршрутный лист, чтобы вывести лишнюю продукцию; подделал документы на расход большей суммы денег; провел утерянное оборудование по сфабрикованному акту списания и т. п.). Правовая безопасность как раз и нацелена на предотвращение подобных действий.

* **Экономическая безопасность бизнеса.** Тут ставится задача предотвратить утечку денежных средств либо их недополучение. Речь идет о корректном ведении бухгалтерских и иных документов, отслеживании налоговых выплат, маркетинговых расходов и т. д. и т. п. Именно данная составляющая безопасности, очень сильно зависит от честности и добросовестности сотрудников.
* **Безопасность персонала (личная и физическая).** Это меры по защите территории предприятия от проникновения третьих лиц, которые могут представлять угрозу для сотрудников. Конечно, чем выше статус компании, тем серьезнее предполагается степень такой защиты. Но КПП, охрана, камеры наблюдения, система пропусков (или другие способы аутентификации) непременно должны быть в любой фирме.
* **Безопасность управления бизнес-процессами с учетом рисков.** Данной составляющей не стоит пренебрегать, хоть она и кажется малозначимой. А между тем руководители компании непременно должны оценивать риски перед запуском любого (инвестиционного или какого-то иного) проекта. Это и покупка оборудования, и венчурные вложения, и взаимодействие с поставщиками, и многое другое.
* **Физическая защита оборудования, сетей, программного обеспечения** (по сути – техническая безопасность бизнеса). Здесь ставится задача организовать внешний и внутренний контуры, предотвращающие доступ к перечисленным выше элементам инфраструктуры для лиц, которые не должны всё это использовать в рамках своих обязанностей. Впрочем, бывают, конечно, и случайные нарушения, совершенные без злого умысла (пролитый на дорогой компьютер кофе или что-то вроде этого).
* **HR-безопасность, то есть защита от утечки кадров.** Если компания довольно известна на рынке, то конкуренты непременно будут предпринимать попытки переманить у вас ценных сотрудников. Цель кадровой безопасности – предотвратить подобные выходки. Плюс обучить персонал грамотному, безопасному общению с конкурентами и с любыми представителями внешних структур (к примеру, на семинарах, конференциях, митапах, в ходе интервью и т. п.).
* **Защита деловой репутации и имиджа бизнеса.** Современный мир – это вселенная высокоскоростных информационных технологий, и тут любая неудачная публикация (статья, реклама, жалоба, чьё-то выступление) может резко сбросить компанию с небес на землю. Добавьте сюда плохо подобранный контент, утечку данных, выход на неподходящую целевую аудиторию – всё это непременно наносит удар по репутации и приводит к денежным потерям.

Приложить все усилия, чтобы обезопасить свой бизнес - обязанность каждого Генерального Директора вне зависимости от того, в какой сфере работает компания. Почему-то о безопасности бизнеса мы думаем, когда уже что-то случилось, произошел инцидент, который повлек финансовые потери. Как показывает опыт, основные проблемы для руководителя компании — это претензии со стороны контролирующих инстанций, воровство и мошенничество персонала, а также недобросовестная конкуренция. Все эти проблемы можно держать под контролем, если выстроить четкую систему безопасности бизнеса. Однако в отношении многих российских Генеральных Директоров вполне справедлива поговорка: «Гром не грянет- мужик не перекрестится». Они не думают о безопасности бизнеса, пока не случится беда. Внутренние и внешние угрозы компании

Любой бизнес может быть в зоне риска, в том числе: внутрикорпоративные конфликты - спорные моменты, которые возникают между топ-менеджерами, руководителями структурных подразделений, сотрудниками, Генеральным Директором и собственником и т.д. внешние угрозы — проблемы с криминальными формированиями, рейдерскими схемами, правоохранительными органами, проверяющими организациями; финансовые проблемы - действия сотрудников или клиентов, которые могут носить мошеннический характер, в том числе воровство, недобросовестность посредников и поставщиков, нецелесообразность применения ресурсов организации, взяточничество, направленное во вред интересам компании; информационные угрозы - разглашение конфиденциальной информации (уничтожение или сокрытие), получение доступа к конфиденциальной информации третьими лицами, нарушение условий работы с коммерческой тайной и т.п; некомпетентность служба безопасности - кража материально-технических ценностей третьими лицами, присутствие на территории предприятия посторонних без разрешения, нарушение трудового порядка; репутационные риски - возникают, когда в компании работают сотрудники с плохой репутацией, в результате сотрудничества с ненадежными партнерами, подорванная деловая репутация в результате действий конкурентов.

Чтобы решить эти проблемы, необходимо внедрять следующие способы защиты:

Физический – полноценная система безопасности, служба охраны, наружное наблюдение и т.п. Экономический – анализ контрагентов, обеспечение безопасности банка-клиента, оптимизирование налоговой системы. Организационно-кадровый – тщательные проверки сотрудников при устройстве на работу, проверка уже работающего персонала.

Информационный путь – обеспечить надежную защиту от внешних атак, защита системы хранения файлов и документации, защита и оптимизация 1С, единая аутентификация, защита от утечки информации и т.п. Юридический – экспертная поддержка сделок, проверка проектной документации, обслуживание абонентов и т.п. Какой офис заинтересует злоумышленников Ваш офис интересен для проникновения в следующих случаях: В нем хранятся ценности — деньги, ценные бумаги, важная информация, базы данных, в том числе о клиентах, оргтехника и др. Цель доступна (офис плохо охраняется или не охраняется вообще). Проникновение осуществимо без специальной подготовки, требующей денежных вложений, и с большой долей вероятности не возымеет опасных последствий для нападающих (например, преследования или задержания).

Никто не будет совершать криминальных действий, если предполагаемая выгода от них меньше или равна затратам, скажем, на взлом офиса. ТОП-6 самых важных статей для руководителя: Как ваши коллеги пока еще пытаются экономить на налогах, хоть это и опасно 16 вопросов «с подковыркой», которые стоит задавать на собеседовании Что сказать клиенту в ответ на фразу «Нам ничего не нужно» 11 мошеннических схем, о которых должен знать каждый Что делать, если к Вам пришли люди в масках

Вопрос о системе безопасности бизнеса относится к числу весьма щепетильных. С одной стороны, компании требуется обеспечить максимально эффективную защиту информационных и экономических интересов бизнеса. С другой — существует тонкая грань, за которой начинается сфера ответственности правоохранительных органов. В том числе и из этих соображений компании предпочитают использовать иносказательные наименования для подразделений, отвечающих за безопасность. Собственно, за охрану отвечает подрядчик (один из лидеров рынка охранных услуг), выбранный нами на тендерной основе. Аналитическую и информационную составляющие безопасности обеспечивают наши собственные подразделения. Есть и налаженная практика взаимодействия с правоохранительными органами. При наличии определенных оснований наши службы передают им материал для дальнейших действий.

Как выбрать охранное предприятие, чтобы обезопасить бизнес Собственная служба безопасности — оптимальный вариант для крупных компаний: банков; нефтяных корпораций; заводов и т. д. Сотрудники службы безопасности смогут постоянно контролировать как ситуацию внутри компании, так и внешние угрозы. Главным достоинством данного варианта является то, что Вас охраняют профессионалы, которых вы сами выбрали и которые подотчетны только вам. А к недостаткам можно отнести только высокую стоимость содержания собственной охраны, ведь помимо выплат работникам Вам придется тратить средства на новейшие технические системы контроля, оружие, промышленную разведку и т. д. Для многих компаний собственная система безопасности — больше вопрос престижа, соответствия некоему уровню, чем необходимость. Выбор компании, которой вы доверите безопасность бизнеса, — дело ответственное.

Получить рекомендации ваших партнеров и знакомых. Узнать, как долго охранное предприятие работает на рынке охранных услуг. Осмотреть охраняемые этим предприятием объекты.

Поговорить с Генеральными Директорами компаний, которые это предприятие охраняет, узнать, довольны ли они качеством предоставляемых услуг. Выяснить численный состав охранного предприятия. Если штат — всего десять человек, то вам не смогут оперативно заменить даже одного заболевшего охранника.

Поинтересуйтесь также уровнем подготовки штатных сотрудников ЧОПа. Узнать, состоит ли ЧОП в каком-либо профессиональном сообществе. ЧОПы часто работают в партнерстве с юридическими фирмами. При Ассоциации охранных структур есть своя страховая компания. Кроме того, охранные предприятия, состоящие в одной ассоциации, помогают друг другу. Например, если поблизости от вашего объекта будет находиться группа быстрого реагирования другого ЧОПа, то в случае срабатывания сигнализации она может выехать на место происшествия.

Охранное предприятие должно поддерживать контакты с правоохранительными органами, чтобы иметь возможность получить информацию о потенциальном партнере или сотруднике.

Пообщаться с Генеральным Директором выбранного ЧОПа. Если он расскажет вам, с какими трудностями сталкивалась его компания и как они были преодолены, можно будет сделать вывод о его искренности, честности и желании сотрудничать. И напротив, если вам говорят, что на охраняемых объектах не происходило ни одной кражи и ни одного нарушения, еще раз подумайте, стоит ли сотрудничать с этой компанией. Скорее всего, они не раскрывают перед вами истинного положения дел.

Руководителям компаний, которые работают с клиентами, я рекомендую выбирать службу безопасности, которая очень уважительно относится к клиентам даже в конфликтных ситуациях (охранники не должны отпугивать тех, кто приходит к Вам в офис). С другой стороны, если служба безопасности работает профессионально, она всегда готова устранить любые недоразумения. Мы предпочитаем обращаться к профессиональным компаниям по схеме аутсорсинга: выгоднее платить людям, у которых технология охраны уже отработана. К выбору ЧОПа нельзя подходить формально, ведь в присутствии этих людей могут обсуждаться еще не заключенные сделки, партнеры и т. д. Надо наводить справки, расспрашивать клиентов и знакомых. Стоимость услуг ЧОПов в настоящее время не так высока. Именно поэтому собственную службу безопасности мы не содержим, а для перевозки денежных средств пользуемся услугами инкассаторов. Как обеспечить безопасность бизнеса Защита от внешних угроз. Важно понимать, что при выборе технических систем защиты нельзя слепо перенимать опыт конкурентов или партнеров. Вам следует учесть все нюансы: где находится офис компании, хранятся ли в нем ценности, сколько обычно в помещении людей (особенно это актуально для компаний, работающих с большим потоком клиентов) и т. д. Все эти особенности обязательно всплывут при проектировании и установке оборудования. При расчете затрат на технические системы безопасности нужно иметь в виду не только возможные потери в случае криминальных действий по отношению к объекту охраны, но и дальнейшее развитие вашего бизнеса. Так, на рынке стоимость компании с хорошо налаженной системой безопасности существенно повышается. Еще я рекомендую задаться вопросом, что именно нужно охранять и какими средствами. Важна не только покупка и установка систем, но и организация их работы. Мало купить оборудование, надо еще правильно им пользоваться. Например, инфракрасные датчики за 15-20 долл. США могут быть достаточно эффективными, ложные срабатывания бывают редко. То же касается и камер слежения, их цена — от 50 долларов за самые простые монохромные модификации до 500-700 долларов за брендовые образцы. При установке оборудования нужно обезопасить его от несанкционированного доступа, иначе все усилия по возведению сложной системы охраны могут быть сведены на нет

Существуют и относительно недорогие системы защиты, которые при попытке проникновения отправляют на ваш мобильный телефон сообщение — где бы вы ни находились. Также я советую выполнять некоторые рекомендации, касающиеся помещений офиса. Например, переговорные комнаты должны быть всегда закрытыми и, конечно, нельзя допускать, чтобы там появлялись посторонние. Дело в том, что за короткое время профессионал может установить любую аппаратуру. Наиболее простой способ — поставить «жучок», подключив его в электросеть (стоимость устройства — от 400 долл. США, для его подключения достаточно 10-15 секунд). Самый хороший «жучок» от батарейки будет работать максимум три дня, в то время как сеть переменного тока или телефонная сеть никак не ограничивает энергопитание и, стало быть, срок действия. Если нужно защитить переговорную комнату, нельзя устанавливать только одну дверь: она не помешает подслушать разговор.

Двери всегда должны быть двойными, звуконепроницаемыми. Меры личной безопасности для Генерального Директора и его близких Говорит Генеральный Директор Генеральный Директор строительной компании (на условиях анонимности) Любая сигнализация построена на датчиках (их устанавливают на дверях, окнах). В компаниях, где есть вахтер, наблюдающий за экранами монитора, часто именно к нему подводятся все сигналы от детекторов. Это ошибка. Система охраны должна иметь резервную цепь информации о срабатывании. Сейчас множество фирм предлагают обеспечить «техническую защиту под ключ», и арсенал таких средств неограничен, но так ли неограниченны Ваши средства?

Имейте в виду, что представители таких компаний, желая продать свой товар и услуги, очень любят описывать страшные ситуации, зачастую почерпнутые из кинофильмов, а не из реальной жизни. Тот, кто наблюдает за «картинкой», передаваемой камерами слежения, должен уметь отличить заблудившегося прохожего от «разведчика», не выбегать по любому срабатыванию аппаратуры (ложные срабатывания часто вызываются искусственно с целью отвлечь внимание или выявить надежность защиты).

Подлинные ложные срабатывания случаются из-за птиц, кошек, сосулек и т. д. Профессиональный охранник имеет особое чутье, всегда сможет отличить одно от другого и выбрать адекватный способ реагирования на ситуацию. В одной компании была такая ситуация: купили дорогостоящую аппаратуру для слежения по периметру здания офиса. С помощью видеокамер постоянного наблюдения просматривалось всё: стоянка, вход в здание, прилегающая территория. Тем не менее был украден дорогостоящий товар. Оказалось, что при установке камер не предусмотрели наличие «мертвых зон», не провели полноценный тест, ограничившись проверкой работы оборудования на посту слежения. Кроме того, преступники сейчас хорошо осведомлены о технических возможностях разных видов оборудования и некоторым злоумышленникам достаточно одного взгляда на камеру, чтобы определить ее тип, угол обзора, разрешение и т. д.

От технических средств зависит очень многое. В нашей компании их выбирают по следующей схеме: максимальная визуализация и максимальная возможность записи тех или иных событий, чтобы можно было проанализировать возникшие ситуации. Это не самые дорогие системы, поскольку компания специализируется не на хранении денег, а на оказании услуг. Нам не нужны бронированные двери и специально защищенные сейфы, мы больше используем средства визуального контроля, предупреждения о вторжении и ночной охраны. Как обнаружить «жучок», передающий сигнал по радиоканалу Устройств, позволяющих найти «жучок», множество.

Вот лишь некоторые из них: Не просто ручка. При всех прочих незаменимых функциях эта штука еще и пишет. Индикатор электромагнитного поля распознает излучения радиомикрофонов и тут же начинает пищать. Прослушать Ваш разговор не удастся. Устройство, стилизованное под зажигалку. Вы просто носите его с собой, а «зажигалка» непрерывно сканирует радиоэфир и, как только обнаруживает источник электромагнитного излучения на частотах подслушивающих устройств и «жучков», тут же изменяет световую индикацию. Когда же «жучок» находится в пределах 0,7-1 метра, устройство издает звуковой сигнал. Вам не нужно заниматься поиском. Если детектор сработал, необходимо прекратить конфиденциальные разговоры или покинуть помещение. Защита от внутренних угроз. Бывает, что на работу устраивается «засланный казачок» из компании-конкурента.

Противодействие шпионам является обязательным. Даже если Ваша компания по этическим соображениям отказалась от такого способа изучения конкурентов, как конкурентный шпионаж, это не отменяет возможных неэтичных действий со стороны других компаний. Вы совместно со службой персонала можете применять следующие способы выявления агентов, засланных конкурентами. Наблюдение. В небольших компаниях наблюдение за персоналом — прерогатива Генерального Директора, в крупных — это функция сотрудников службы безопасности. Данный метод широко применяется на корпоративных мероприятиях. Как правило, после употребления спиртных напитков люди становятся расслабленнее и разговорчивее, поэтому профессионалу не составит труда получить всю необходимую информацию.

Регулярные опросы сотрудников о происходящем внутри компании. Поручите службе безопасности проводить такие опросы. Желательно, чтобы они это делали в форме дружеских бесед. Они могут задавать вопросы о работе, коллегах, друзьях, знакомых и т. д. Хорошо, если Ваша служба безопасности будет иногда помогать сотрудникам решать их личные проблемы — доверие к ней возрастет, а следовательно, получать информацию от сотрудников будет проще. Как правило, эта информация достаточно достоверна, а зачастую и более ценна (по сравнению с информацией, полученной из других источников). Третий способ — провокации. Подготовка провокаций — дело Вашей службы безопасности. Провокация может быть довольно банальной: например, нанятый специалист подталкивает проверяемого работника Вашей фирмы к разглашению конфиденциальной информации. Классической ситуацией для российской действительности является совместная выпивка. Или, например, возможно якобы случайное обнародование закрытой информации с последующим контролем, где и когда она появится. Из туристической фирмы ушел кассир. И унес содержимое кассы. Если бы, прежде чем брать в штат этого человека, его проверили по базе данных силовых структур, то выяснили бы, что паспорт у него давно утерян, а при поступлении на работу представлен поддельный.

Другой пример. У топ-менеджера известной фирмы сын-подросток был наркоманом. Конкуренты знали об этом и использовали сей факт в целях шантажа, «выбивая» сведения о финансовых потоках компании. Рейдерство: как защититься от атак.

Но надо иметь в виду, что злоумышленник может слукавить, назвав фамилию сотрудника, которую он нашел на сайте компании или в СМИ. Внутреннее пространство офиса разделено на помещения для общения с клиентами и рабочее пространство сотрудников компании. Осуществление внутреннего контроля зиждется на бдительности и самосознании самих сотрудников. Здесь никакой охранник не поможет

Информационная безопасность бизнеса Екатерина Яблокова, Заместитель директора по развитию бизнеса компании Stonesoft в России, СНГ и странах Балтии, Москва В современных организациях все чаще используются различные мобильные устройства, онлайн-сервисы, виртуализация, облачные вычисления, аутсорсинг и т. п. Защита не всегда поспевает за происходящими изменениями. Например, не все разрабатываемые средства учитывают новые угрозы, связанные с переходом на виртуальные серверы или появлением удаленных пользователей. Часто проблема заключается в обеспечении не столько конфиденциальности, сколько доступности и целостности информации. Скажем, для телекоммуникационной или финансовой организации недоступность каких-либо сервисов может обернуться даже бо2льшим ущербом, чем потеря отдельных данных. Совсем недавно мы анонсировали информацию об открытии нашими разработчиками в Хельсинки абсолютно новой, неизвестной до сегодняшнего дня категории угроз – динамических техник обхода (advanced evasion techniques, АЕТ), которые представляют серьезнейшую опасность для корпоративных локальных сетей во всем мире. Речь идет о получении доступа к любой уязвимой информационной системе путем обхода самых современных систем сетевой безопасности.

Сообщение об открытии вместе с образцами AET было передано нами в CERT, а также в независимую лабораторию ICSA Labs. Мы надеемся, что сотрудничество мировых производителей в области информационной безопасности позволит обеспечить приемлемую защиту от выявленных техник обхода. Помочь может только комплексный подход: четкая политика информационной безопасности, учитывающая все риски предприятия; обновляемая система информационной безопасности; регулярные мероприятия по повышению осведомленности персонала; жесткий контроль соблюдения принятых правил. Обзор инноваций в сфере безопасности бизнеса Первая инновация будет полезна всем, кто хочет обезопасить свой офис или производство от пожара.

Вторая заинтересует руководителей бизнеса, связанного с автомобильными перевозками грузов. В Словении придумали новый способ тушения пожара – с помощью ампул (Bonpet) из травмобезопасного богемского стекла. Во время пожара жидкость внутри ампулы нагревается, увеличивая внутреннее давление. При температуре 90 °C ампула разрушается, распыляя содержимое над очагом пожара. Огнетушащая жидкость действует охлаждающе и вытесняет кислород. При этом на потушенной поверхности образуется пленка, которая препятствует повторному возгоранию. Ампулы не требуют подключения к источнику питания, монтируются с помощью обычных инструментов и спецкрепежа, который продается в комплекте. Применять их можно в отелях, больницах, на транспорте, в жилых, складских, производственных и офисных помещениях. В среднем на 4–8 кв. м площади потребуется одна ампула. Ее размер 80 × 280 мм, а стоимость – около 6 тыс. руб.

# Политика для семьи предпринимателя — защитите свою семью

Ведение бизнеса требует от предпринимателя высокой гибкости. Делового чутья, идеи и смелости недостаточно. Не все можно спланировать, поэтому так важно иметь страховку, которая защитит вас от последствий чрезвычайных ситуаций и случайных событий. Выбрав страховку и узнав все нюансы о банкротстве физических лиц, вы защитите не только свою компанию, но и самых близких вам людей.

## **Страхование ответственности компании — основной объем защиты**

## **Страхование банкротства — что страховать при ведении бизнеса?**

Страхование предпринимателей — это не только защита экономической деятельности. Хорошо продуманная политика гарантирует, что в случае несчастного случая, банкротства или постоянной нетрудоспособности **вся семья получит поддержку и ей не придется беспокоиться о потере финансовой ликвидности**. Защита собственности предпринимателя — очень важный аспект страхования жизни, поэтому агенты делают все, чтобы охват страхования был как можно более широким и наилучшим образом отвечал потребностям застрахованного.

## **Страхование жизни предпринимателей и их семей от коронавируса**

Иметь защитный зонтик **особенно важно в эпоху пандемии коронавируса**. Тревога за будущее, страх сохранения финансовой стабильности и необходимость стабилизации имеют большое значение для предпринимателей, занимающихся малым, средним и крупным бизнесом.

# Защищаем свой бизнес от семейных рисков: 2 способа

Защита бизнеса в большинстве случаев сводится к борьбе с рейдерскими захватами, незаконными действиями государственных органов, недобросовестной конкуренцией, защитой имущества компании от хищений со стороны работников, защитой коммерческой тайны, интеллектуальной собственности и т.п.

Судебная практика показывает, что серьезные риски для компаний создают семейные и родственные отношения владельцев бизнеса. Существуют ли правовые механизмы, позволяющие защитить бизнес от "семейных рисков"? Попробуем разобраться.

Можно выделить следующие "семейные риски", способные навредить бизнесу: риск раздела имущества супругов и риск вхождения в компанию наследников умершего участника. В этой колонке рассмотрим первый риск.

Согласно ст. 34 Семейного кодекса общим имуществом супругов, в том числе, являются приобретенные за счет общих доходов доли в капитале коммерческих организаций и ценные бумаги независимо от того, на имя кого из супругов они приобретены или кем из супругов внесены денежные средства. Это означает, что если в период брака одним из супругов (единолично или совместно с другими участниками) учреждено ООО или АО либо в период брака один из супругов приобрел акции уже действующей компании, то доля в уставном капитале ООО и акции будут совместной собственностью обоих супругов.

Ст. 254 Гражданского кодекса устанавливает возможность раздела имущества, находящегося в совместной собственности, соответственно, и доли в уставном капитале ООО, и акции АО могут быть разделены между супругами.

Исходя из содержания ст. 38, ст. 41-42 Семейного кодекса РФ, раздел может быть произведен:

* в период брака (соглашением о разделе общего имущества, брачным договором, решением суда);
* после расторжения брака (соглашением о разделе общего имущества, решением суда).

То есть доля в уставном капитале ООО (или акции) могут быть поделены как по соглашению супругов, так и в случае их спора – судом. В любом случае, существует риск смены владельца компании или появления в составе ее участников (акционеров) нежелательных лиц.

Как следует из сложившейся судебной практики (определение Верховного Суда Российской Федерации от 24 ноября 2015 г. № 18-КГ15-203), супруги вправе по своему усмотрению изменить режим общей совместной собственности имущества, нажитого в браке (или его части), как на основании брачного договора, так и на основании любого иного соглашения (договора), не противоречащего нормам действующего законодательства.

Если в случае заключения супругами соглашения о разделе общего имущества или брачного договора раздел долей в уставном капитале (акций) происходит по воле сторон (в этом случае недовольны разделом могут быть только иные участники (акционеры) компании), то раздел имущества судом происходит непредсказуемо и для самих супругов.

Производя раздел долей в уставном капитале компании суд может:

**1**

поделить долю между супругами в равных долях. Так, Октябрьский районный суд города Новосибирска своим определением от 12 октября 2010 г. по делу № 11-141/10 установил, что мировой суд обоснованно пришел к выводу об удовлетворении требований истца о разделе совместно нажитого имущества супругов в виде 1/2 доли в уставном капитале юридического лица и признал за истцом право собственности (в силу требований [ст. 39 Семейного кодекса РФ](http://base.garant.ru/10105807/7/#block_39)) на 1/4 доли в уставном капитале общества";

**2**

оставить долю тому супругу, на имя которого она была зарегистрирована, присудив второму супругу денежную компенсацию. Решением Октябрьского районного суда города Белгорода от 17 января 2017 г. по делу № 2-18/2017 исковые требования истца о разделе совместно нажитого в браке имущества с отступлением от начала равенства долей супругов удовлетворены. Истцу была присуждена денежная компенсация стоимости 2/3 доли общего имущества, а 100%-ый уставной капитал общества перешел ответчику. Суд указал, что доля уставного капитала находится во владении ответчика, который, соответственно, имеет интерес к данному имуществу;

**3**

присудить долю супругу, который бизнесом не занимался. Так, в определении ВАС РФ от 18 июня 2012 г. № ВАС-6886/12 суд ссылается на решение мирового судьи судебного участка № 1 Ленинского района г. Ставрополя от 9 декабря 2010 г., которым произведен раздел совместно нажитого имущества между мужем А. и женой Н. За Н.было признано право собственности на долю в уставном капитале общества "Центр Права и Защиты" номинальной стоимостью 19 тыс. руб., что составляет 50% уставного капитала общества. Хотя ранее общество было учреждено ее супругом А. и третьим лицом С. с размером долей в уставном капитале каждого из них по 50%.

**ФОРМА**

Брачный договор

Казалось бы, логичным при разделе имущества супругов оставлять долю в уставном капитале компании (акции) тому супругу, который занимался ведением бизнеса, передавая второму супругу иное имущество или присуждая денежную компенсацию, однако, суды не всегда следуют этой логике.

Из всего вышесказанного следует однозначный вывод, что доли в уставном капитале и акции компании необходимо защищать от раздела между супругами. Это позволяет сделать брачный договор. Согласно ст. 42 Семейного кодекса РФ брачным договором супруги вправе изменить установленный законом режим совместной собственности, установить режим раздельной собственности на все имущество супругов или на его отдельные виды. Причем брачный договор может быть заключен в любое время до расторжения брака, в том числе и после регистрации компании.

Если брачным договором на долю в уставном капитале компании (на акции компании) будет установлен режим раздельной собственности того супруга, который создал или приобрел бизнес, то доля (акции) не будут делиться между супругами ни в период брака, ни в случае расторжения брака.

**Возможна следующая формулировка брачного договора:**

"Доли в капитале коммерческих организаций и (или) доходах коммерческих организаций, в том числе состоящие из вкладов (паев) в уставных капиталах любых российских или иностранных юридических лиц, приобретенные во время брака, являются во время брака и в случае его расторжения собственностью того из супругов, на имя которого оформлено приобретение указанных долей.

Акции, векселя и другие ценные бумаги, приобретенные во время брака, а также дивиденды по ним, принадлежат во время брака и в случае его расторжения тому из супругов, на имя которого оформлено приобретение акций и других ценных бумаг."

Компанию необходимо защитить и от вхождения в состав ее участников супругов (бывших супругов), которые могут получить права на долю в уставном капитале как по соглашению супругов (брачный договор или соглашение о разделе общего имущества), так и по решению суда.

Рассмотрим, это на примере общества с ограниченной ответственностью, как наиболее распространенной в России организационно-правовой формы коммерческих организаций.

Защитить бизнес от вхождения в состав участников компании супругов (бывших супругов) позволяет включение в устав положений, устанавливающих запрет на появление новых участников без согласия других участников и самого общества.

П. 10 ст. 21 Федерального закона от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (далее – Закон об ООО) определяет, что устав общества может предусмотреть необходимость получения согласия участников общества и (или) самого общества на переход доли и в уставном капитале общества к третьему лицу на основании сделки или по иному основанию (например, судебному решению).

Если устав компании содержит указанное положение, то передача доли в уставном капитале супругу (бывшему супругу) на основании брачного договора, соглашения о разделе общего имущества или судебного решения не приведет к появлению в обществе новых участников.

Так, в Апелляционном определении Оренбургского областного суда от 14 января 2015 года по делу № 33-193/2015(33-8164/2014) указано, что в результате раздела имущества супругов, произведенного апелляционным определением судебной коллегии по гражданским делам Оренбургского областного суда, был определен объем вещных прав супругов в отношении доли в уставном капитале ООО, зарегистрированного за М., в связи с чем у С. возникло имущественное право на долю в уставном капитале общества, тогда как вопрос о возможности вхождения С. в состав участников ООО судом не разрешался.

В уставе ООО, утвержденного протоколом общего собрания участников ООО, было предусмотрено, что без единогласного одобрения участниками общества переход доли или части доли в уставном капитале общества к третьему лицу не допускается. Из решения внеочередного общего собрания участников ООО следовало, что 100% участников общества проголосовало против перехода части доли М. к С.

Разрешая заявленный спор, суд первой инстанции правомерно указал на то, что С. не выразил намерение о приобретении статуса участника ООО в установленном законом порядке, в связи с чем пришел к выводу о признании у С. отсутствия права на вступление в состав участников ООО, прекращении имущественного права С. на долю в уставном капитале ООО.

Более того, наличие "защитных" положений в уставе компании позволяет ей в силу п. 18 ст. 21 Закона об ООО в случае перехода доли в уставном капитале общества по иным основаниям к третьим лицам с нарушением порядка получения согласия участников общества или общества потребовать в судебном порядке передачи доли или части доли обществу.

В другом деле, Федеральный арбитражный суд Центрального округа в Постановлении от 27 декабря 2011 г. по делу № А68-339/2011 отметил, что поскольку Н. выбыл из состава участников ООО, заключив со своей супругой А. нотариально удостоверенный брачный договор, по которому к А. перешла доля в размере 50% уставного капитала без согласия остальных участников общества, суды первой и апелляционной инстанций правомерно обязали передать обществу указанную долю в уставном капитале ООО в размере 50% уставного капитала.

Одновременное использование двух способов защиты бизнеса: и заключение брачного договора, и включение "защитных" формулировок в устав компании будут способствовать защите вашего бизнеса.

# Личные меры безопасности предпринимателя

Основным признаком подготовки преступления, выбора его способа, места и времени является сбор соответствующих сведений.

Наибольшую ценность для преступника будут представлять данные, позволяющие осуществить шантаж, психологическое давление, обеспечить внезапное физическое или техническое преимущество.

Для получения таких сведений лицо, планирующее преступление, может действовать как самостоятельно, так и прибегая к помощи окружения объекта посягательств. В первом случае ему необходимо обеспечить личные контакты с предпринимателем (или близкие позиции для длительного наблюдения). Для этого он может устроиться на работу, став членом коллектива предприятия, выступить в качестве партнера в действительные или фиктивные производственно-коммерческие отношения, «случайно» сблизиться с предпринимателем или членами его семьи на основе общих увлечений, оказать какую-либо помощь, услугу и т. п.

Отсутствие близких подходов к объекту посягательств заставляет идти по другому пути - организации систематического наблюдения за предпринимателем, его окружением.

Эффективным и достаточно скрытным методом получения информации может оказаться выведывание через ближайшее окружение предпринимателя (секретарей, руководителей служб, шоферов и т. д.), а также через его родственников.

Не исключена возможность прямого вовлечения сотрудников (сотрудника) из окружения предпринимателя в подготовку и совершение преступления.

Имеется вероятность получения сведений и путем внедрения подслушивающих и записывающих устройств, камер скрытого фотографирования и видеозаписи.

Таким образом, для преступника принятие решения о совершении преступления главным образом зависит от объема тайно полученной информации и ее качественной стороны, подтверждающей возможность успешного его совершения (отсутствие охраны, беспечность персонала, повторяющаяся обстановка и т. п.).

Но как бы не маскировалось лицо, вынашивающее преступные намерения, при сборе информации о предпринимателе, семье, окружении его выдает инициатива, активность этих действий, выход его интересов за рамки положения конкретного работника или служащего предприятия.

Поэтому важнейшим элементом личной безопасности является информационная защита, которая предусматривает:

- сокрытие предпринимателем, членами семьи, ближайшим окружением информации, которая в случае ее использования преступником может нанести ущерб;

- четкий инструктаж родственников, ближайшего окружения о том, какие сведения о предпринимателе они не могут сообщать;

- информирование упомянутыми лицами предпринимателя и службу безопасности предприятия (фирмы) о всех фактах подозрительного, необоснованного интереса, указывающих на сбор сведений;

- доведение до окружения заранее отобранных данных, которые могут ввести преступника в заблуждение или усилить у него чувство неуверенности (страха) в возможности реализации намерений;

- надежность ближайшего окружения предпринимателя, обеспечиваемая в том числе и его проверкой.

Расследование преступлений показывает, что данные о возможных подозрительных действиях, как правило, будут носить отрывочный, фрагментарный характер, иметь различную привязку в пространстве и времени. Их невозможно проанализировать, если не будет обеспечено хотя бы минимальное накопление и их систематизация.

Анализ данных требует определенных навыков, а в сложных случаях, и специальной подготовки. Существенную помощь, если ситуация переходит в угрожающую, могут оказать сотрудники службы безопасности, внутренних дел, с которыми целесообразно установить рабочие формы взаимоотношений заранее.

Сбор предварительной информации характерен для сложных видов преступлений. Физическое насилие возможно и при наличии у преступника минимальной (внешней) информации об объекте нападения, и в этом случае существенную роль для личной безопасности могут сыграть принятые на предприятии организационно-технические меры.

С учетом зарубежного опыта защиты личности, меры безопасности условно можно подразделить на три направления:

- меры безопасности на рабочем месте;

- меры безопасности при выезде (выходе) за территорию предприятия (фирмы);

- безопасность членов семьи предпринимателя.

Безопасность на рабочем месте

1. Организация охраны, пропускного режима должны обеспечить посещение предприятия только теми лицами, в которых действительно заинтересованы руководители, а их данные должны быть сверены с документами и не вызывать сомнений.

2. После ухода с работы основного работающего персонала домой, руководитель может включить на входной двери своего кабинета кодовый замок, способ открывания которого известен только узкому кругу конкретных лиц, или электрозвонок, управление которым находится на рабочем месте.

3. Перед уходом с работы и при утреннем появлении в рабочем кабинете необходим визуальный осмотр помещения.

4. Для критических ситуаций, связанных с неожиданным появлением преступника в кабинете, рабочий стол (помещение) оборудуется кнопкой экстренного вызова охраны (соответствующих лиц или переговорным устройством, соединенным с охраной (секретарем, другими сотрудниками). Лица, прибывающие по экстренному вызову, реализуют заранее отработанные варианты действий, которые могут побудить преступника отказаться от противоправных намерений (например, сообщение о приходе сотрудника МВД, ожидании группы лиц и т. п.).

Для ситуаций, угрожающих жизни, в кабинете предпринимателя могут быть конструктивно реализованы технические решения, позволяющие неожиданно для преступника скрыться в безопасное место.

5. Затрудняет воздействие на предпринимателя наличие двух телефонов, номер одного из которых общеизвестен и выведен на секретаря, а номер второго используется узким кругом лиц, внушающих доверие.

Секретарь, прежде чем соединить по внутренней связи руководителя с абонентом, уточняет его данные, тему вопроса обсуждения и при необходимости просит оставить свой рабочий телефон для передачи сообщения. Полученный телефонный номер может быть использован для проверки.

6. В интересах личной безопасности время и место рабочих встреч, выездов руководителя в деталях должно быть известно только определенному кругу лиц. При этом заранее оговариваются каналы связи для проверки отклонений от спланированных графиков. Сроки визитов в случае поступления настораживающей информации переносятся, ситуация изучается. В определенных случаях служба безопасности предприятия предварительно изучает место предстоящей встречи, лиц, в ней участвующих.

7. Если есть подозрение, что телефон предпринимателя прослушивается, для проверки телефонов, помещения, привлекаются специалисты агентств, качественно выполняющих задания.

Служба безопасности или специально выделенные лица обеспечивают непосредственный контроль за связистами, электриками, строителями и т. п., осуществляющими ремонтные работы в кабинете предпринимателя.

8. Письма (записки) с угрозами по возможности не вскрываются, а если вскрываются, то принимаются меры к обеспечению сохранения возможно имеющихся на них отпечатков пальцев. Указанные документы целесообразно незамедлительно передать в территориальные органы безопасности или внутренних дел.

Подозрительные письма, пакеты, которые могут содержать взрывчатые вещества, с весом, превышающим обычные посылки, толщиной 5-10 и более миллиметров, плохо сгибаемые, жесткие, без указания отправителя, с ошибками в адресе и т. п. не вскрываются. При обращении с такими предметами запрещается их трясти, бросать, сгибать. Находка изолируется в пустом без людей помещении, имеющем окна. Пакеты и ситуации, связанные с ними, исследуются и оцениваются службой безопасности предприятия с привлечением при необходимости соответствующих специалистов.

Вызывающие подозрения, забытые посетителями в кабинете вещи (предметы) также требуют специального обращения.

9. Для исключения срабатывания взрывных устройств, при входе в офис особо обращается внимание на необъяснимое обстановкой появление пакетов, урн, проводов, канистр и т. п. При обнаружении подобных предметов принимаются меры предосторожности.

Безопасность при выезде (выходе) за территорию предприятия (фирмы)

Преступники рассматривают передвижение на автомобиле как один из наиболее удобных вариантов совершения противоправных действий.

К числу защитных действий относят меры по затруднению идентификации автомобиля предпринимателя, выделению его из потока движущихся транспортных средств. Изменения внешнего вида достигают с помощью элементов камуфляжа.

1. Если предпринимателя обслуживают две машины и более, то они должны использоваться бессистемно.

2. Машина должна парковаться в закрытом гараже, надежно защищенном от проникновения. Открытая стоянка в районе офисов обеспечивается наблюдением со стороны водителя или службы безопасности.

3. Перед выездом автомобиль обязательно проверяется и осматривается. Выявляются попытки открывания окон, дверей, капота, багажника, признаки откручивания болтов на дисках колес, факты появления внутри машины, под днищем каких-либо неизвестных предметов, проводов, зажимов и т. п. При возникновении подозрений рекомендуется до внесения ясности не садиться в машину и не включать двигатель (цепь электропитания).

4. Перед выездом руководитель информирует секретаря (службу безопасности) о месте предстоящей встречи, участниках, времени ее начала и окончания. Усиливает меры безопасности информация о времени выезда, сообщаемая на предприятие. Время выезда сообщается в оговоренной форме с учетом того, чтобы лица, перехватившие информацию, прибыли бы на маршрут с опозданием.

5. При выезде обращается внимание на автомашины, стоящие в местах, благоприятных для скрытого наблюдения, а также на пешеходов в районе выхода, которые возможно осуществляют подобные действия.

6. Во время нахождения в автомобиле необходимо закрывать все двери на кнопки и пользоваться ремнями безопасности.

7. В интересах личной безопасности считается недопустимым соглашаться на поездки в машине с малознакомыми лицами. При обнаружении со стороны окружения действий, вызывающих обоснованную тревогу, целесообразно возвратиться на предприятие (в фирму), остановиться у поста ГАИ, связаться при наличии рации (радиотелефона) со службой безопасности предприятия и кратко (желательно в зашифрованном виде) сообщить о подозрениях, месте своего нахождения, планируемых шагах, необходимости помощи.

8. По пути следования выделяются машины, пассажиры которых в процессе обгона зрительно пытаются, как бы провести опознание, а также следующие впереди (сзади) и повторно появляющиеся на данном маршруте. При обнаружении таких машин запоминаются их номера, цвет, внешний вид, внешний вид водителя (пассажиров) и т.п. При необходимости на изученных маршрутах проверяют возникшие предположения.

9. Не рекомендуется пользоваться лесными или пустынными дорогами, брать попутчиков или голосующих. Повышенной бдительности требуют возникшие непредвиденные препятствия, которые могут оказаться ловушками. При появлении препятствий обстановку изучают с дальних позиций, не покидая машины, не выключая двигатель. Возможно изменение маршрута движения на более безопасный.

10. В процессе движения по трассе водитель обязан предвидеть возможность блокирования его машины или намеренного столкновения с параллельно движущимся транспортом или пересекающими дорогу транспортными средствами. Если автомобиль с преступниками перегородил вам дорогую (чаще всего в этом случае используют "ножницы": одна машина перекрывает дорогую впереди, вторая - сзади) на большой скорости бить по машине (сразу за передним колесом, или перед задним). Ни в коем случае не останавливаться.

11. Если преступник приготовился начать стрельбу по вашему автомобилю, увеличить скорость и ехать прямо на него, защищаться от выстрелов, пригнувшись ниже лобного стекла, но держа руль и передвигаясь в нужном вам направлении на максимальной скорости.

12. Если в салон автомобиля бросили бутылку с взрывной смесью, не останавливаться. Температура внутри салона не поднимется выше 55-60 градусов, а такая температура не страшна. На 1 максимальной скорости уехать с места событий, так как бутылку бросили, чтобы "выкурить" вас из автомашины. Если бы они хотели уничтожить вас, то бросили бы гранату Ф-1.

Безопасность членов семьи предпринимателя

Личные меры безопасности, эффективные действия охраны, как правило, не позволяют преступнику начать действовать непосредственно против предпринимателя. Не достигнув этой цели, он может избрать в качестве объектов своих посягательств членов семьи бизнесмена. В подобных ситуациях наиболее уязвимы дети.

Противодействие возможным преступным акциям включает:

- соответствующее обучение и воспитание ребенка;

- организационно-технические меры защиты, осуществляемые родителями или специально выделенными для этого лицами.

1. Ребенку, находящемуся одному в квартире, запрещается открывать кому-либо дверь (в том числе и якобы по просьбе родителей), отвечать на телефонные звонки неоговоренной формы. При получении от ребенка сообщений о попытке зайти в квартиру работников связи, газовых, электрослужб и т. п. путем контрольных звонков в соответствующие предприятия проводится проверка.

2. Наиболее надежным вариантом обеспечения безопасности ребенка является непосредственный присмотр за ним взрослым человеком. В таком случае дети сопровождаются в детсад, школу и обратно. В школе, детском саду сопровождающие представляются соответствующему обслуживающему персоналу, оговаривается невозможность отпустить детей с кем-либо из посторонних лиц.

3. При воспитательной работе с детьми их убеждают в нежелательности разговоров с незнакомыми людьми, каких-либо с ними прогулок (поездок) и т. п. Для закрепления полученной информации с ними проигрываются ситуации, которые могут быть использованы преступниками. Находясь дома, ребенок по телефону в установленное время должен известить родителей о своем состоянии.

4. Рекомендуется обсуждать с семьей, что они должны делать в том случае, когда вас или кого-то из них похитят. Сделать необходимые финансовые и другие распоряжения на этот случай, указать номер телефона, по которому нужно позвонить.

5 Желательно поддерживать дружеские отношения с соседями, особенно с людьми преклонного возраста. Именно пенсионеры, проводя все дни возле дома на лавке, первыми могут вас предупредить о подозрительных лицах, которые появились в последнее время или тем, что кто-то интересуется вашими детьми и т.д.

**Рейдерство «по-семейному»: как защитить бизнес от супружеских притязаний**

Cупруг, не имеющий отношения к бизнесу, может оказаться обладателем доли в уставном капитале компании в результате раздела имущества, нажитого в браке, а также при наследовании имущества умершего спутника жизни. Если такие последствия для владельца компании нежелательны – как их предотвратить? Договор купли-продажи доли в уставном капитале ООО требует нотариального удостоверения. Несоблюдение нотариальной формы влечет недействительность сделки (п. 1 ст. 21 Федерального закона от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»). Между тем нотариус, обнаружив, что продавец-гражданин состоит в зарегистрированном браке, потребует согласие на сделку от супруга. На каком основании и с какой целью? Дело в том, что нотариус обязан проверить полномочие лица, отчуждающего долю, на распоряжение ею (п. 13 ст. 21 Закона 14-ФЗ). Распоряжение имуществом, находящимся в совместной собственности, осуществляется по согласию всех участников (п. 2 ст. 253 ГК РФ). А имущество, нажитое супругами во время брака, является их совместной собственностью, если договор между ними не устанавливает иное (п. 1 ст. 256 ГК РФ). Семейный кодекс (п. 2 ст. 34) рассеивает последние сомнения: доли в капитале коммерческих организаций относятся к общему имуществу супругов. При этом право на общее имущество имеет и супруг, который в период брака по уважительным причинам не имел самостоятельного дохода. Такими причинами законодатель считает ведение домашнего хозяйства или уход за детьми независимо от их возраста (п. 3 ст. 34 СК РФ). Напомним: ребенком признается лицо, не достигшее возраста восемнадцати лет (п. 1 ст. 54 СК РФ). На заметку Брачный контракт может иметь противоположную цель – сокрытие. имущества супруга-должника от кредиторов (апелляционное определение Московского городского суда от 26 июля 2013 г. по делу № 11-23394). Пожалуй, это введение в тему. В центре нашего внимания – переход доли в капитале к супругу, далекому от бизнеса. Затронем мы и еще одно безрадостное основание для такого перехода – наследование доли умершего супруга-бизнесмена (п. 1 ст. 1176 ГК РФ). Сосредоточим внимание на отношениях в обществах с ограниченной ответственностью. В акционерных обществах долю в уставном капитале удостоверяют акции, но это особый вид имущества – ценные бумаги. Их мы рассматривать не будем. Любовь на контрактной основе Большинство из нас полагает, что основанием для раздела имущества является развод. Увы, это заблуждение. Раздел общего имущества супругов может быть произведен и в период брака – по требованию любого из супругов. При недостижении согласия спор разрешает суд (п. 1, 3 ст. 38 СК РФ). Семейный кодекс предусматривает два режима имущества супругов: законный – режим их совместной собственности (п. 1 ст. 33 СК РФ); договорной – установленный брачным договором (ст. 40 СК РФ). Законный режим действует в отсутствие брачного договора между супругами. В законном режиме доли супругов в общем имуществе признаются равными (п. 1 ст. 39 СК РФ). А значит, поровну будет разделен и вклад в уставный капитал, числящийся за одним из них (определение ВС РФ от 16 июля 2013 г. № 5-КГ13-70). Брачный договор может быть заключен как до брака, так и в любое время в период брака. Он требует письменной формы и нотариального удостоверения (ст. 41 СК РФ). А теперь – главное! Брачным договором супруги вправе: установить режим раздельной собственности на отдельные виды имущества; определить имущество, которое будет передано каждому из супругов в случае расторжения брака; включить в брачный договор любые иные положения, касающиеся своих имущественных отношений. Брачный договор возможен даже в отношении будущего имущества супругов. Права и обязанности, предусмотренные брачным договором, могут ограничиваться определенными сроками либо ставиться в зависимость от наступления или от ненаступления определенных условий (п. 1, 2 ст. 42 СК РФ). Так что законодатель предусмотрел широкий спектр возможностей для защиты бизнеса одного из супругов от нежелательных посягательств «второй половины». Можно ли пересмотреть или аннулировать брачный договор? Обратите внимание Брачный контракт не носит обязательного характера для остальных участников ООО, в уставе которого содержится условие о необходимости получения их согласия на прием в общество третьего лица (постановление Двадцатого арбитражного апелляционного суда от 09.11.2011 г. по делу № А68-339/2011). Односторонний отказ от исполнения брачного договора не допускается. Брачный договор может быть изменен или расторгнут по соглашению супругов, а также судом по требованию одного из них. А если условия договора ставят супруга в крайне неблагоприятное положение, суд вынесет решение о недействительности договора (ст. 43, 44 СК РФ). Впрочем, такое основание применяется при спорах вокруг жилой площади. Соглашение супругов может быть признано недействительным и по причине его кабальных условий (апелляционное определение Московского городского суда от 30.04.2013 г. по делу № 11-17943), а также ввиду совершения под влиянием обмана или заблуждения. Но отсутствие сведений у одного из супругов о финансовом положении ООО не считается обманом. Ведь истец имеет возможность самостоятельно затребовать из компетентных органов информацию об имуществе ООО и дать ей должную оценку (определение Воронежского областного суда от 28.04.2011 г. по делу № 33-2312).

**Корпоративная «оборона»**

Для успеха в бизнесе важно, чтобы участники ООО были командой единомышленников, а также обладали профессиональной компетенцией в избранной сфере деятельности. Неудивительно, что появление среди совладельцев компании чьей-то «второй половины» воспринимается ее участниками без энтузиазма. В их глазах супруг – не более чем партнер по домохозяйству. Супружеский долг Общие семейные долги можно поделить ровно пополам между разведенными гражданами. Это будет совершенно законный шаг, вне зависимости от того, делили бывшие свое общее имущество или нет. Примерно так можно сформулировать главный вывод Судебной коллегии по гражданским делам Верховного суда, рассмотревшей недавно сложную семейную коллизию. По 39-й статье Семейного кодекса, при разделе имущества доли супругов признаются равными, если иное не предусмотрено законом.

Ну а общие долги при разделе имущества распределяются между бывшими пропорционально доставшейся каждому доле совместно нажитого. Из этого утверждения Верховный суд делает вывод – Семейный кодекс не препятствует разделу между супругами общих долгов, вне зависимости от того, спорят они о совместно нажитом или нет. Нужно сказать, что подобные проблемы нашли понимание у законодателя. Закон позволяет защитить собственников ООО от проникновения в их состав случайных и посторонних лиц.

Достаточно указать в уставе, что отчуждение доли (части доли) в уставном капитале третьему лицу иным способом, чем продажа, требует согласия всех участников либо самого общества (п. 1, абз. 1 п. 2, абз. 1 п. 10, абз. 3 п. 18 ст. 21 Закона 14-ФЗ). Учтите: из Закона 14-ФЗ подобный вывод не следует (постановление ФАС Дальневосточного округа от 27.09.2013 г. № Ф03-4260/2013). В случае перехода доли (части доли) с нарушением порядка получения согласия участников они вправе потребовать в судебном порядке передачи доли (части доли) обществу. В суд нужно обратиться в течение трех месяцев со дня, когда участники узнали или должны были узнать о таком нарушении. А «несостоявшемуся» владельцу доли придется выплатить ее действительную стоимость (п. 8 ст. 23 Закона 14-ФЗ, подп. «а» п. 13 постановления Пленума ВС РФ № 90, Пленума ВАС РФ № 14 от 09.12.1999 г.). Указанную позицию подтверждает постановление ФАС Центрального округа от 27.12.2011 г. по делу № А68-339/2011. Согласно брачному контракту доля в размере 50% уставного капитала ООО перешла от участника к его жене. Суд разъяснил, что режим общего имущества супругов на долю в уставном капитале предполагает возможность совместного владения ими имущественными правами, но не участие второго супруга в управлении делами общества, так как вопросы приобретения и реализации статуса участника хозяйственного общества регулируются нормами не семейного, а корпоративного законодательства. Супруг участника, претендующий на управление обществом, является по отношению к обществу и иным участникам третьим лицом со всеми вытекающими из этого последствиями, в том числе в виде отказа участников в даче согласия на прием супруга в состав участников общества. Важно Устав может предусматривать необходимость получения согласия общества или остальных его участников на уступку доли участника третьему лицу иным образом, чем продажа (постановление Пленума ВС РФ № 90, Пленума ВАС РФ № 14 от 09.12.1999 г.). В постановлении ФАС Северо-Западного округа от 4 марта 2008 г. по делу № А56-24742/2006 подчеркивается: право на долю в уставном капитале представляет собой совокупность обязательственного и вещного права. А в силу статьи 34 Семейного кодекса один из супругов может являться лишь сособственником доли. А вот какую формулировку применил ВАС РФ в определении от 18 июня 2012 г. № ВАС-6886/12: переход доли в уставном капитале ООО к одному из супругов в результате раздела совместно нажитого имущества не влечет автоматически приобретение статуса участника общества. Из устава может следовать, что супруги должны получить согласие участников общества на переход доли к третьему лицу. Более того: пункт 2 (абз. 2) статьи 21 Закона 14-ФЗ позволяет предусмотреть в уставе ООО запрет на отдельные способы отчуждения доли в уставном капитале. Аналогичное положение содержит статья 93 (п. 2) Гражданского кодекса.

Подобное решение соответствует положениям законодательства (постановление ФАС Северо-Западного округа от 1 октября 2012 г. по делу № А42-8838/2011). Подведем итоги. Во избежание вмешательства супруга в бизнес можно: а) заключить брачный договор и в нем для долей в уставном капитале ООО предусмотреть режим раздельной собственности супругов; б) в уставе ООО установить, что переход права на долю (часть доли) в уставном капитале требует согласия всех участников. А как защитить от «супружеских» притязаний бизнес индивидуального предпринимателя? Единственным средством остается брачный договор. С его помощью из-под раздела выводится имущество, используемое в деятельности предпринимателя в соответствии с закрепленными в ЕГРИП кодами ОКВЭД. В разрешении спора между супругами могут помочь данные бухгалтерского учета, который индивидуальный предприниматель вправе вести в добровольном порядке (подп. 1 п. 2 ст. 6 Федерального закона от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»). Бизнес в наследство существует и такой вариант вхождения супруга в бизнес, как наследование доли умершего спутника жизни. Первое, что должен сделать наследник при таких трагических обстоятельствах, – ознакомиться с уставом компании. Нелишне это сделать и бухгалтеру. Дело в том, что доли в уставном капитале общества переходят к наследникам граждан, если иное не предусмотрено уставом. А устав может допускать переход доли к наследникам только с согласия остальных участников общества (п. 8 ст. 21 Закона 14-ФЗ). В таком случае наследнику выплачивается действительная стоимость доли. К этому нужно добавить, что до принятия наследства управление долей наследника в уставном капитале общества осуществляет нотариус (ст. 1173 ГК РФ). Цель такого управления – защита прав наследников. Поэтому единогласные решения общего собрания (скажем, об изменении устава) без участия нотариуса невозможны.

Рассматривая спор о наследстве, Президиум ВАС РФ в постановлении от 21 января 2014 г. № 9913/13 сформулировал важную правовую позицию. Он указал, что наследник обладает теми же правами, какими обладал наследодатель. Поэтому наследник умершего супруга вправе оспорить сделки другого супруга, которые мог бы оспорить наследодатель. Ситуацию, которая породила спор, иллюстрирует пример. ПРИМЕР Уставный капитал ООО – 10 тыс. руб., и им владел единственный участник. Он принял в состав общества нового участника, который внес вклад в уставный капитал в размере 10 тыс. руб. В итоге у ООО оказалось два участника с долями в уставном капитале по 50% у каждого. Затем первый участник вышел из общества и получил действительную стоимость своей доли в сумме 1 млн руб. Новый участник стал обладателем 100% уставного капитала ООО, оставшаяся стоимость чистых активов которого составила 1 млн руб. Однако сделки первого участника ущемляют имущественные интересы его супруга. Поэтому последний вправе требовать присуждения 50% доли или выплаты ее действительной стоимости от нового участника. Это право переходит к наследнику по завещанию (третьему лицу по отношению к супругам). Президиум ВАС РФ пояснил: принятие супругом решения о введении в состав участников общества нового участника с внесением им неэквивалентного вклада в уставный капитал является по существу распоряжением общим имуществом супругов, влекущим уменьшение действительной стоимости доли супруга в обществе.

Выход супруга из общества с последующим распределением перешедшей к обществу доли другому участнику также является распоряжением общим имуществом супругов и может рассматриваться как сделка, противоречащая пункту 2 статьи 35 Семейного кодекса. Такие сделки могут быть признаны недействительными по иску другого супруга, а после его смерти – по иску его наследников. Как видно, подобные споры разрешаются на основе совокупности норм семейного, наследственного и корпоративного права. Охота на изюбря Развод, говорят, и девичья фамилия. Но кроме девичьей фамилии несчастной супруге может перепасть и еще кое-что. В зависимости от ее настойчивости и моральных устоев. Это с паршивой овцы – хоть шерсти клок, а с супруга- бизнесмена, с экс-благоверного, можно настричь столько, что хватит на всю оставшуюся жизнь и еще потомкам останется. Это милые бранятся – только тешатся, а у опостылевших друг другу «половинок», пытающихся поделить многомиллионный бизнес, все серьезно. Шанс на успех (имеется в виду нанесение серьезного финансового ущерба мужу при разводе) есть у любой «бывшей жены». Реестр брачных контрактов Федеральная нотариальная палата (ФНП) разработала общероссийскую базу, в который будет содержаться информация о текущем правовом состоянии всех брачных контрактов в стране.

Появление подобного информационного ресурса связано с вступающими в силу положениями Федерального закона №-379-ФЗ, которые законодательно обязывают нотариусов вносить в реестр единой информационной системы нотариата сведения по оформлению брачных договоров, их изменению и расторжению. Появление базы призвано помочь нотариусам в раскрытии мошеннических действий одного из супругов, например по оформлению наследственных прав или сделкам по отчуждению недвижимости. По утверждениям самих нотариусов, в настоящее время информацию о наличии или отсутствии брачного договора можно получить только от самих супругов, а в случае смерти одного из них достоверно узнать о договоре представляется затруднительным. На сегодняшний день возможна ситуация, когда супруг, переживший наследодателя, может умолчать о заключенном брачном договоре, если тот содержит в себе условия, которые лишают его или ее супружеской доли в имуществе, приобретенном во время брака. Появление новой базы позволит нотариусам определять правовой режим имущества супругов и препятствовать противоправным действиям одного из супругов, связанным с распоряжением имуществом.

Президент компании «Интеррос» Владимир Потанин (состояние – $14,3 млрд). Многодетный отец: 30-летняя чемпионка мира по аквабайку Анастасия, 25-летний Иван и 14-летний Василий. Еще в 2010 году миллиардер заявил, что не намерен оставлять свое состояние наследникам. Потанин объяснял, что такие состояния, как у него, нельзя передавать по наследству: они «демотивируют». Чтобы не получилось как в песне у Гребенщикова – «их дети сходят с ума от того, что им нечего больше хотеть», бизнесмен собирался основательно потратиться на благотворительность.

А теперь вот еще «разбежался» с женой Натальей (с 28 мая сего года – официально). Первоначально бизнесмен заверял, что «никаких имущественных споров в процессе развода не будет». Увы, это был самообман. Помимо ведения ряда судебных разбирательств по разделу имущества в разных юрисдикциях, экс-супруга обвиняет своего бывшего еще и в «недоплате» алиментов. «Половинит» он их, дексать. Еще бы не «половинить». Ежемесячный доход бизнесмена от работы в «Норникеле» и «Интерросе» составляет около 35 млн руб. до вычета налогов, ежемесячный размер алиментов – 8,76 млн руб. По мнению г-на Потанина и его адвокатов, «перечисляемая сумма алиментных платежей значительно превышает ежемесячные разумные потребности несовершеннолетнего ребенка». В заявлении миллиардера также утверждается, что часть денег, которые он перечисляет «на ребенка», его экс-супруга использует не по назначению. А именно – на оплату судебных расходов в разбирательствах против него же. Ну да, бей врага его же оружием. Юристы Потаниной пытаются выяснить, действительно ли состояние предпринимателя передано на благотворительность, или просто спрятано от супруги, кредиторов или государства. Поиск активов, спрятанных под «корпоративной вуалью», ведется по всему миру.

Планируется расширение перечня наследников последующих очередей, указанного в статье 1145 Гражданского кодекса. Авторы законопроекта № 567773-6 предполагают отнести лиц шестой степени родства (детей двоюродных правнуков и правнучек, детей двоюродных племянников и племянниц, а также детей двоюродных дядей и тетей) к наследникам седьмой очереди. Ранее на Кипре адвокаты попросили суд арестовать активы предпринимателя, а также раскрыть информацию о том, является ли он конечным собственником нескольких структур, в том числе Interros International Investments Limited, на которую зарегистрировано 30% «Норникеля» (рыночная стоимость пакета акций – 316 млрд руб.).

По мнению Натальи Потаниной и ее юристов, бывший супруг уклоняется от своих законных обязанностей по уплате алиментов путем манипуляции семейной собственностью через офшорные компании и трасты. Роман Абрамович ($10,2 млрд) весной 2007 года развелся с супругой Ириной, выплатив ей $300 млн. Галина Бешарова при разводе с Борисом Березовским в 2011 году отсудила у опального предпринимателя, по разным данным, от160 до 350 млн долларов.

О том, как «разбиралась» со своим «бывшим», «деспотом и тираном» Елена Новицкая, экс-супруга владельца «Северстали» Алексея Мордашова, в свое время напишут не один десяток книг и снимут леденящие душу финансовые хорроры. Причем в личные проблемы распавшейся семьи предпринимателя помимо самих экс-супругов оказались вовлечены еще два сторонних субъекта: Российская Федерация и Европейский суд по правам человека (ЕСПЧ). Для достижения цели оказались хороши все средства, включая провокации, ложь и наветы. Серьезно пострадал в ходе судебной тяжбы с экс-супругой один из основателей TransWorldGroup Лев Черной. Экс-спикер Совета Федерации и бизнесмен Владимир Шумейко при разводе оставил бывшей жене практически все. Бывший директор МВФ от России Константин Когаловский, по рассказам, отделался от первой жены парой норковых шуб и квартирой в обычном доме на окраине Москвы. Елена Рыболовлева, экс-супруга олигарха Дмитрия Рыболовлева, чье состояние в 2011 году «Forbes» оценил в $9,5 млрд, отсудила у бывшего мужа, кажется, дачу в Перми и что-то еще. Из огромного состояния ей досталась самая малость. И надо ж ей было отказаться от условий (по слухам он, чувствуя себя виноватым, предлагал 1 млрд долларов «отступного», дабы не выносить сор из избы).

Зарегистрировать собственный бизнес вы можете как физическое лицо (индивидуальный предприниматель – ИП) или юридическое. От этого будет зависеть и степень вашего риска: что у вас могут отсудить, если вы, например, не можете погасить кредит, должны денег собственным работникам и поставщикам или обязаны возместить кому-либо причиненный ущерб.

## Чем рискует ИП?

У индивидуального предпринимательства есть свои плюсы: для регистрации бизнеса понадобится меньше документов, вдобавок к этому ИП не обязаны вести бухгалтерскую отчетность. Но если бизнес прогорит, то ИП может лишиться не только товара и помещения для работы, но в некоторых случаях и личного имущества: например, машины, квартиры и даже кота или собаки.

Когда ИП превращается из чудо-бизнесмена в бизнесмена-должника, то сначала по решению суда приставы спишут деньги с его счетов. В группу риска попадают счета и вклады как в рублях, так и в иностранной валюте, но валюту заберут, только если рублевая сумма не погасит всю задолженность.

Приставы конфискуют у должника не все деньги. Во-первых, должнику оставят сумму, равную одному прожиточному минимуму. Если у должника есть иждивенцы, то на каждого из них тоже оставят такую сумму.

Во-вторых, в законе «Об исполнительном производстве», который определяет порядок взыскания долгов, предусмотрены «неприкосновенные» выплаты, забрать которые нельзя. Например, от последней перечисленной на счет зарплаты, пенсии или другой выплаты могут отнять не более 50% (в редких случаях, связанных с уголовной ответственностью, — 70%) суммы.

По закону суд не имеет права взыскать деньги, которые должник получает в виде социальных выплат разного рода, например:

* возмещение вреда;
* алименты;
* материнский капитал;
* пенсия по случаю потери кормильца и доплаты к ней;
* материальная помощь;
* компенсации (командировочные, премия в связи с рождением ребенка и т. д.).

Правда, и здесь не обошлось без исключений: деньги, которые вам выплатили как страховую пенсию по старости или инвалидности, у вас могут забрать. То же касается и пособия по безработице. Полный список «неприкосновенных» выплат определен в статье 101 закона «Об исполнительном производстве».

Если денег на счетах должника не хватает, чтобы погасить долг, судебный пристав может конфисковать имущество. При этом закон предусматривает, что сам должник может указать, что стоит взыскать в первую очередь. Но окончательно решение о том, что именно заберут, остается за приставом.

Важно соблюдать разумную осторожность: не брать неподъемных кредитов, не закупать слишком большие партии товара — тогда риски будут минимальными. У вас не получится задолжать крупные суммы, ведь по небольшим кредитам даже в случае проблем и пени будут меньше.

Кроме того, никто не отнимет у неудавшегося бизнесмена «последнюю рубашку», ведь статья 446 Гражданского процессуального кодекса РФ определяет, что у вас не могут забрать:

* **единственное жилье для вас и членов вашей семьи**

Исключение — жилье, купленное в ипотеку. Но лишиться его вы можете, только если задолжали большую сумму. По закону «Об ипотеке» ипотечное жилье нельзя взыскать через суд, если сумма долга незначительна и стоимость имущества несоразмерна самому долгу.

* **земельный участок, на котором стоит ваше единственное жилье**

Забрать земельный участок с единственным жильем нельзя, если этот участок не в ипотеке. При этом по решению суда у должника могут забрать «лишнюю» часть, на которой находится не само единственное жилье, а разбит сад, огород или стоит любое нежилое помещение, например сарай или гараж.

* **предметы домашней обстановки и личные вещи (одежда, обувь)**

Неприкосновенным будет необходимый минимум для удовлетворения повседневных бытовых потребностей должника и всей его семьи. Что именно войдет в этот минимум в каждой конкретной ситуации, определяет судебный пристав.

Предметы роскоши, драгоценности, антиквариат и любые другие вещи с художественной, исторической или культурной ценностью — даже если их используют как предмет обихода — скорее всего, заберут. Гребень с бриллиантами и золотую кастрюлю, три века передающуюся по наследству в вашей семье, тоже придется отдать.

* **имущество, которое используется для профессиональной деятельности**

Такое имущество оставят, если его стоимость не более 100 минимальных размеров оплаты труда. Под этот пункт подпадает минимальный набор предметов, без которых профессионал не сможет работать: краски и холсты для художника, инструмент для музыканта.

Но в некоторых случаях должнику еще придется доказать суду, что без того или иного предмета его работа невозможна: например, может ли курьер работать без велосипеда и сколько инструментов нужно садовнику?

* **домашний скот**

Животных оставят, только если должник не использовал их для предпринимательства — то есть бизнес никак не был с ними связан.

Если вы для души держали племенных, рабочих и молочных животных (например, корову или лошадь), кроликов, оленей или пчел — они останутся с вами. Не заберут и все, что нужно для их содержания (корма, клетки, ульи, постройки).

А вот дорогую во всех смыслах породистую кошку или собаку могут забрать — питомцы по закону считаются имуществом.

* **семена, необходимые для посева**

Если у вас есть свой огород или хозяйство. При этом сам сад или огород, как мы писали выше, конфисковать могут.

* **продукты**

Продукты оставляют для самого должника и всех, кто находится у него на иждивении. Стоимость продуктов не может превышать сумму прожиточного минимума, поэтому утаить килограмм черной икры во втором холодильнике вряд ли удастся.

* **газ, дрова и другие виды топлива для приготовления еды и отопления**
* **средства передвижения для инвалида**

Если должник инвалид, то у него не заберут автомобиль и другое имущество, связанное с инвалидностью (например, коляску).

* **призы, государственные награды, почетные и памятные знаки**

Важно понимать, что если имущество зарегистрировано на супруга или супругу должника, то это не значит, что его не могут забрать. Например, квартира, купленная в браке, — это совместно нажитое имущество. А это значит, что когда личного имущества должника не хватит для погашения долга, у него могут забрать ту часть совместно нажитого имущества, которая полагалась бы ему при разводе. А вот имущество детей и родителей конфисковать не могут, это запрещено Семейным кодексом РФ.

## **Чем рискует юрлицо?**

По закону коммерческие юридические лица, то есть компании, созданные для предпринимательства, отвечают по обязательствам всем имуществом. Но юридическое лицо — это сама компания, а не ее учредитель или отдельный участник.

Признаки юридического лица:

* есть своя собственность: автомобиль, дом, техника, любые вещи, не принадлежащие ни учредителям, ни директору, ни сотрудникам, а купленные от имени самой компании;
* юрлица — полноценные субъекты права, у них есть воля и желания, которые определяются на собраниях акционеров и советах директоров.

У компании можно за долги отобрать все имущество, признать ее банкротом и ликвидировать. Сами учредители могут лишиться только тех денег, которые вложили в организацию, но при этом они не рискуют своими квартирами или счетами.

Юрлицо имеет имущество, которое не могут конфисковать, — список определяется федеральными законами. Так, например, не могут взыскать неделимый фонд сельскохозяйственного кооператива (скот, корм и транспорт, кроме легковых авто).

Однако стоит помнить, что такая ограниченная ответственность работает, только если долги появились не по вине конкретного человека, учредителя или участника юридического лица. Если компания получила убытки или обанкротилась из-за участников и их вина доказана судом, то у виновных есть субсидиарная ответственность — им придется погасить долги из собственных денег.

Если вы закупили товар и не смогли его продать, потерпев убытки и оставшись в долгах, — вы рискнули, потеряли деньги юридического лица, но не потеряли то, что было лично у вас. А вот если директора компании поймали на мошенничестве, то он будет отвечать и деньгами, и имуществом, и свободой — ведь появляется уголовная ответственность.

Есть два вида юридических лиц, у которых ответственность лежит не на самой организации, а на ее собственниках. Это казенное предприятие (казенные предприятия учреждает государство — и именно оно будет нести ответственность) и некоммерческое учреждение, финансируемое собственником.

## Есть ли риски, помимо денежных и имущественных?

Репутация — тоже «валюта». Плохое качество продукции и услуг, мошенничество, нарушения бизнес-этики, утечка персональных данных, судебные иски, негативные отзывы — доброе имя можно потерять разными способами.

Предсказать последствия репутационного риска довольно сложно: некоторые сознательно используют черный пиар, провоцируют скандал, чтобы быть у всех на слуху. Но такое поведение, случайное или намеренное, может привести к обратному эффекту: оттоку клиентов и партнеров, а, значит, и к уменьшению прибыли — и тогда репутационный риск может привести вас к риску финансовому.