

«МОЩНАЯ КОМБИНАЦИЯ»

1) Вопрос: Согласитесь ли Вы с тем, что корпоративная безопасность является скорее украинским или постсоветским брендом, нежели то, что происходит в развитых странах?

- Нет, не соглашусь.

Если сравнить историю безопасности бизнеса на Западе и у нас, разница очевидна. Во-первых, это сроки существования буржуазных или капиталистических обществ и экономики, равно как и права на частную собственность и предпринимательскую деятельность.

Если считать дату полной победы Нидерландской буржуазной революции в 1648 году датой зарождения защиты бизнеса как явления и профессии, то на Западе эта история составляет не менее 300-350 лет, и это только в буржуазно-капиталистическом периоде, то есть более-менее приближенном к современным экономическим и правовым отношениям. И все это время профессия развивалась, накапливала свои знания и традиции.

На территории нашей же страны буржуазное и капиталистическое общество было уничтожено в 1917 году, и традиции, связанные с защитой бизнеса, были прерваны до 1986 года, когда начало развиваться кооперативное движение, а с 1991 года предпринимательство возродилось в Украине уже официально. То есть традиции, опыт, теория, методология и методики по защите украинского бизнеса существуют в современной Украине в лучшем случае не более 30 лет. До этого на территории Украины существовал только один вид безопасности – государственная безопасность. Причем в самом ее худшем виде – в условиях тоталитарного государства.

Абсолютно разные истории развития экономики, предпринимательства и его безопасности привели к формированию и абсолютно разных подходов к обеспечению безопасности бизнеса на Западе и на просторах бывшего СССР. Развитие частной (экономической) безопасности неразрывно связано с развитием экономики.

Обеспечение безопасности предприятия в зарубежной экономической теории и практике связано с двумя отличными по специфике аспектами – «*enterprise security*» и «*risk management*». Термин «*enterprise security*» подразумевает физическую защиту предприятия (инженерно-технические и силовые средства), методы конкурентной разведки, защиты информации, а понятие «*risk*

management» включает в себя экономический аспект управления факторами безопасности.

Развитие корпоративного управления потребовало разработки новых подходов к рискам, основанным, с одной стороны, на усилении контроля топ-менеджментом компаний, а с другой стороны, на различных формах интеграции в управлении.

Защита бизнеса трансформировалась из предупреждения рисков в новый инструмент – получение конкурентного преимущества.

Стоит отметить, что за рубежом в сфере безопасности изучением вопросов идентификации, анализа и оценки рисков основательно занимаются уже более 30 лет.

Что же происходило у нас в сфере частной безопасности за последние 30 лет?

Во-первых, нам пришлось пройти путь развития теории и практики безопасности бизнеса всего за 30 лет – в 10 раз быстрее, чем на Западе. Во-вторых, в силу исторического наследия мы стартовали совсем с других позиций. До сих пор в большинстве служб безопасности работают сотрудники правоохранительных органов в отставке или запасе. Необходимо также учитывать, что безопасность бизнеса развивается вместе с самим бизнесом. До 2002 года службы безопасности выполняли стандартные функции защиты. А уже с 2003-2005 гг., когда бизнес начал сталкиваться с рейдерскими захватами, активно начинали развиваться и внедряться принципы и лучшие практики корпоративного управления. С 2005 года в Украине начинают также появляться научные работы, посвященные развитию теории корпоративной безопасности.

На развитие сферы защиты бизнеса повлияли также и активизация иностранного капитала в 2005-2008 гг. и создание большого количества компаний с иностранными участниками.

Сегодня корпоративная безопасность в Украине развивается в геометрической прогрессии. Старая школа частной безопасности принимает, внедряет и развивает новые для себя принципы эффективного корпоративного управления, когда служба безопасности становится бизнес-подразделением, а комплаенс, форензик, PR, GR занимают своё место в системе защиты бизнеса; в структурах безопасности внедряется KPI, а вопросы безопасности поднимаются на уровень Наблюдательных советов компаний.

Тем не менее, в украинском бизнесе предприятий с развернутыми структурами корпоративной безопасности не более 1-2 % на весь рынок.

В большинстве предприятий продолжают действовать службы безопасности, имеющие все огрехи старых политик и стандартов, а также задач, стоящих перед ними, без учета современных требований корпоративной безопасности.

2) Какая главная причина предложения бизнесу системы корпоративной безопасности?

Мир необратимо меняется с пугающей скоростью, вместе с ним меняются бизнес, требования бизнеса и его собственников к своей защищенности и желание обеспечить стабильность и устойчивое будущее.

Развиваются технологии, интернет, гаджеты, псевдо искусственный интеллект и роботизация занимают все больше места в нашей жизни, появляются целые новые индустрии и виртуальные валюты. Одновременно меняется и преступность: появляются новые виды преступлений, вплоть до таких, которые вчера казались фантастикой.

Влияние на эти процессы оказывают также наличие войны, факт двух революций за 10 лет, тотальное изменение законодательства и реформирование государственных, судебных и правоохранительных органов, появление новых правоохранительных органов, а также подписание Ассоциации с ЕС и активный выход на международные рынки.

Такое количество положительных и отрицательных событий в жизни бизнеса за очень короткий период истории порождает необходимость в повышенных требованиях к своей безопасности и защите своих активов. Сегодня существует около 30 видов различных направлений и видов безопасности, и бизнес хочет иметь единую точку входа управления процессами обеспечения своей безопасности.

Такую точку входа обеспечивает система корпоративной безопасности, которая разрабатывается и внедряется индивидуально под каждого клиента.

3) Какие профессионалы вовлечены в предоставление услуг корпоративной безопасности? Какова роль юридического советника?

Когда меня спрашивают, что такое корпоративная безопасность, я обычно отвечаю – это всё!

Корпоративная безопасность включает не только чистые юридические услуги.

Я разделяю профессионалов, вовлеченных в процессы корпоративной безопасности, на *внутренних* (работающих в самой компании) и *внешних* (оказывающих услуги в сфере безопасности, работая на аутсорсинге).

Во внутреннюю систему безопасности должны быть включены абсолютно все сотрудники компании: от уборщицы, специалистов по финансово-экономической безопасности, охранной деятельности, кадровой безопасности, по информационной и IT безопасности, конкурентной разведке и доверенных лиц до члена Наблюдательного совета, отвечающего за корпоративную безопасность, юридическую работу и комплаенс. .

Если мы говорим о внешних специалистах или, как их часто называют *внешних советниках*, то мы рекомендуем привлекать профессионалов по следующим направлениям: адвокатские объединения, киберзащита, корпоративная разведка, форензик, кризисная коммуникация, защита информации, охранные структуры, детективные организации, семейная безопасность, траблшутеры, GR.

Только объединение внутренних и внешних профессионалов способно решить задачи по обеспечению корпоративной безопасности компании с максимальным результатом, особенно в кризисной ситуации, например, при рейдерской атаке, уголовном производстве, корпоративном конфликте, внезапной смерти собственника и последующем наследовании, приобретении равного по размеру бизнеса и выстраивании новых бизнес процессов и т. д.

Особое внимание хочу обратить на наличие договора с адвокатским объединением, имеющим в своем составе практику уголовно-правовой защиты. Идеально, когда такая практика имеет предыдущий опыт работы по антирейдерской защите, в корпоративном праве, судебной практике и, желательно, форензик, а также опыт работы с иностранными клиентами. Необходимо отметить, что работа в направлении White-collar crime очень сильно отличается от общекриминальной практики, а работа с иностранными клиентами, как правило, расширяет инструменты защиты интересов клиентов и за границами уголовно-процессуального кодекса. Опыт работы в вышеперечисленных практиках адвокатов, осуществляющих уголовную защиту, значительно повышает вероятность успешного исхода такой защиты. Отсутствие такого договора говорит о значительной «бреши» в вашей системе безопасности.

Какова роль юридического советника?

В нашем случае в 100 процентах проектов с кризисными ситуациями мы выступали юридическими советниками, которые координировали и отвечали за корпоративную безопасность клиентов.

В ряде случаев нам подчиняли внутренние службы и департаменты с целью построения системы корпоративной безопасности, и именно мы разворачивали ее структуру внутри компании.

Я знаю, что в некоторых компаниях комитеты по корпоративной безопасности возглавляют Директора юридических департаментов. Исходя из этого вы можете сами оценить роль юридического советника.

4) Так кто же на самом деле управляет корпоративной безопасностью – юристы или внутренние профессионалы безопасности?

На самом деле, и те, и другие.

Кто бы это ни был, в крупных компаниях этот специалист, отвечающий за корпоративную безопасность, входит в состав Наблюдательного совета, курирует юридическую практику, безопасность бизнеса, комплаенс и риски. В компаниях меньшего уровня за корпоративную безопасность должен отвечать член Правления или Совета Директоров. В компаниях еще меньшего размера безопасность бизнеса обеспечивается службой безопасности во взаимодействии с юридическим департаментом. В третьем случае говорить о системе корпоративной безопасности нельзя, поскольку ряд управленческих элементов отсутствует. Я также знаю ряд компаний, где между юристами и безопасниками были конфликтные ситуации, и это приводило к практически полному отсутствию безопасности бизнеса этих компаний.

Также необходимо помнить, что в случае кризисных ситуаций юристы представляют компанию, как правило, официально и открыто, а службы безопасности предпочитают в большинстве случаев действовать непублично.

В глобальной системе корпоративной безопасности холдинга или корпорации юристы и безопасники являются только некоторыми отдельными участниками, хотя, конечно, и важными среди всех остальных подразделений, вовлеченных в защиту, повседневную деятельность и развитие бизнеса.

Знаю я и несколько компаний, где система корпоративной безопасности построена за счет договора с внешним советником, при этом его статус в компании достаточно высок, потому что он является также личным советником собственника. В этих случаях все департаменты компании обеспечивают корпоративную безопасность сообща с советником. Сегодня данная схема является самой эффективной, причем мы считаем, что корпоративная безопасность должна строиться по такой схеме: внешний советник – безопасность собственника – безопасность бизнеса.

В нашем случае советниками выступают юристы и адвокаты с опытом военной службы, службы в правоохранительных органах и в сфере корпоративной

безопасности, использующие весь арсенал возможностей адвокатского объединения «Sayenko Kharenko».

5) Каковы причины такого быстрого развития корпоративной безопасности в нашей стране?

Как я уже говорил, таких причин несколько, и выделить какую-то одну достаточно сложно.

Развитие экономики, приход иностранных инвестиций, банков, предприятий со своим опытом, культурой и новыми практиками, технологиями, методиками, процедурами послужили толчком для украинского рынка развивать безопасность бизнеса из физической и технической в интеллектуальную, технологическую и корпоративную.

Также необходимо учитывать, что вместе с ростом экономики активизировалась и преступность. В какой-то период из чисто криминальной она превратилась в интеллектуальную. Период с 2000 по 2008 год так и называют – годами интеллектуального рейдерства. Безопасности пришлось расти вместе с бизнесом, защищая его, изучая корпоративное управление, кризисный пиар, GR и еще ряд областей, которые раньше в зону внимания безопасности не входили. Сегодня человеку, занимающемуся корпоративной безопасностью, уже недостаточно иметь базовое образование, он должен быть универсалом, иметь бизнес-образование, понимать, как работают механизмы корпоративного управления, разбираться в законодательстве, владеть современными технологиями в сфере безопасности, стать управленцем высокого уровня.

Кроме того, за последние 15 лет преступность полностью изменила своё лицо. Сегодня вопросы «беловоротничковой преступности» стали для бизнеса проблемой № 1.

Мошенничество, хищения, растраты, манипуляции с доверенностями, уставами и отчетностью, превышение полномочий наносят убытки в сотни миллионов долларов. В связи с этим стала востребована практика форензик. Еще год назад 85% руководителей СБ и даже многие члены Наблюдательных советов корпораций и холдингов не знали значения этого слова.

Еще недавно никто не мог представить, что кибератаки станут такими масштабными и губительными для бизнеса. И те компании, которые не имели киберзащиты, после вируса «Петя» озадачились этим вопросом.

Еще одна из причин точно никогда не учитывалась подавляющим большинством СБ – это война. И безопасникам, и системам корпоративной безопасности пришлось перестраивать свою работу в ряде случаев прямо с колес.

Особенно остро это коснулось предприятий, имеющих активы на востоке Украины, в Крыму или имеющих там устойчивые хозяйственные связи. У наших частных служб безопасности такого опыта никогда не было, может быть за исключением отдельных руководителей, имеющих боевой опыт в прошлом.

К изменениям в законодательстве также можно отнести и возникновение новых структур, таких как НАБУ, САП, ГБР и Высшего антикоррупционного суда.

Возможные правовые последствия для бизнеса работы этих структур необходимо учитывать при построении систем корпоративной безопасности, увеличении влияния комплаенс процедур в бизнес структурах, проведении образовательных и превентивных мероприятий с целью борьбы с коррупцией внутри компаний.

Изменения не только в украинском законодательстве, но и в Европейском, а в ряде случаев в законодательстве США, Англии и Франции напрямую влияют на работу систем корпоративной безопасности. Например, законодательство о GDPR (General Data Protection Regulation) или Закон Loi SAPIN II . Помните, я сказал, что корпоративная безопасность – это всё? Как видите, это не преувеличение.

Осознание данного факта бизнес-сообществом под воздействием всех вышеперечисленных причин и стало главным фактором быстрого развития корпоративной безопасности в стране.

Или ты меняешься, или ты не выживаешь.

б) Корпоративное управление часто называют важной и очень уязвимой сферой для безопасности бизнеса. Вы согласны?

Я не просто согласен, я утверждаю, что бизнес-структуры, которые игнорируют необходимость изучения, внедрения и постоянного развития лучших практик корпоративного управления, рано или поздно могут прекратить свою деятельность или будут потеряны для своих собственников.

На примере 2000-2008 гг. в эпоху так называемого «интеллектуального рейдерства» хорошо видно, как компании со слабой системой корпоративного управления чаще всего становились целью рейдерских атак, которые в первую очередь стали возможны из-за просчетов в корпоративном управлении.

Например, у многих были очень некачественные уставы, что приводило к возможности различных манипуляций с целью захвата руководящих постов или проведения собраний акционеров с многочисленными нарушениями, не поддерживалась связь с миноритарными акционерами, что позволяло скупать значительные пакеты акций с последующей атакой на акционерные общества. Собственники компаний часто не обращали внимание на концентрацию мажоритарного пакета или распределяли пакеты среди членов Правления на базе «понятийных» соглашений, что приводило потом к потере бизнеса. Практиковался подкуп генерального директора с выводом активов из компании или подписания фиктивных долговых обязательств на компанию и т. д.

Тренд уже нашего сезона в крупных корпоративных структурах – это мошенничество, хищение, превышение должностных полномочий и коррупция – White-collar crime, о которой уже было сказано.

По моему опыту, каждая компания, которая начинает совершенствовать систему корпоративного управления, приходит к мысли о необходимости построения системы корпоративной безопасности. Это два эволюционных неразрывных процесса.

7) Видите ли Вы повышенный спрос на аудит корпоративной безопасности?

Повышенный спрос на аудит корпоративной безопасности может быть только в бизнес сообществе, которое, во-первых, знает, что это такое, во-вторых, нуждается в этом аудите, в-третьих, в котором бизнес готов платить за свою безопасность деньги. Так как наше бизнес-сообщество, за исключением отдельных структур не достигло еще такого уровня развития, то повышенного спроса, конечно же, нет.

Есть обычный спрос на необычную услугу. Аудит корпоративной безопасности – относительно новое предложение на рынке безопасности. Нужно понимать, что это аудит не безопасности бизнеса, которая является узкоспециализированным видом деятельности внутри компании. Методики аудита корпоративной безопасности, как и опыт его проведения в Украине только нарабатываются.

То, что аудит корпоративной безопасности услуга новая, хорошо видно на лекциях курса «Руководитель корпоративной безопасности». Многие участники курса, а это руководители крупнейших частных СБ страны, откровенно говорили, что они не рассматривали деятельность СБ как именно часть системы корпоративной безопасности с таким уровнем полномочий и проникновения во все процессы управления бизнесом, вплоть до участия в работе Наблюдательного Совета компании.

Надо также учитывать, что такой аудит длится от 3-х до 6 месяцев и имеет значительную стоимость. Заказчиками, как правило, выступают крупные компании, где один или несколько собственников, которым становится важно иметь более высокий уровень безопасности, в том числе и контроля за ней.

Поскольку вопросы безопасности бизнеса, безопасного наследования и безопасности преемственности корпоративного управления в нашей стране с каждым годом приобретает все большее значение, и ситуация в стране стимулирует бизнес заниматься ею, количество заказов на аудит корпоративной безопасности вполне меня удовлетворяет на сегодня.

Но уже с февраля следующего года мы готовимся расширять нашу практику корпоративной безопасности и уголовно-правовой защиты в ожидании более высокого спроса на эти услуги.

8) Какие основные «красные флажки» в этом аудите, которые компании должны тщательно изучить?

На мой взгляд, получив отчет об аудите корпоративной безопасности компании, нужно тщательно изучить его полностью.

В отчете, как правило, содержатся описание и оценка достижений и проколов, в том числе – и вопросов корпоративного управления, влияющих на безопасность бизнеса. Совместно с Ассоциацией профессионалов корпоративной безопасности (АПКБУ) мы разработали программный комплекс GSA (Global Security Assessment) на базе международных стандартов по безопасности и адаптированный под украинский рынок. После внесения в него различных данных по отдельным направлениям безопасности и деятельности компании мы получаем в графическом виде показатели в процентном отношении по уровню зрелости безопасности бизнеса. Также по каждому виду безопасности показываются зоны с высоким риском и рекомендации специалистов по их устранению.

Комплекс работает по 30 отдельным видам и направлениям безопасности и отдельно по корпоративному управлению и благонадежности персонала. По итогам аудита клиент получает меморандум, в котором будет предложен анализ существующей системы безопасности, включающий в себя:

- Выявление слабых и незащищенных сторон в системе безопасности;
- Анализ организационно-распределительной документации;
- Тестирование систем безопасности на уязвимость;

- Аудит IT-безопасности;
- Идентификация, анализ и оценка основных рисков;
- Анализ состояния корпоративного управления и взаимодействия подразделений компаний в части обеспечения безопасности бизнеса;
- Анализ существующих политик безопасности и контроля;
- Выявление неблагонадежных и нелояльных сотрудников, а также проверка на профессиональную пригодность;
- Оценка защищенности основных бизнес-процессов;
- Анализ уровня доступа сотрудников к материальным ценностям и информации;
- Определение видов экономических рисков и вероятности их наступления;
- Разработка структуры служб безопасности и рекомендации по ее созданию, включению в корпоративные процессы управления и ее контролю.

GSA позволяет провести более подробный анализ, чем стандартные аудиты и опросники различных видов, которые существуют на сегодня. В 100 % случаев после проведения аудита корпоративной безопасности собственники были неприятно удивлены теми рисками, о существовании которых у них в компании они не представляли.

9) Считаете ли Вы, что в Украине есть отдельный рынок корпоративной безопасности?

Рынок безопасности есть. Он хаотичный, неструктурированный, без нормальных стандартов профессий, но есть. К сожалению, за 27 лет независимости Украины профессиональные Ассоциации, Федерации и объединения на рынке частной безопасности не смогли достичь достаточного уровня развития, чтобы объединить весь рынок Украины.

Также отсутствует ряд законов, которые дали бы энергию для цивилизованного развития рынка. Такие законы, как, например, «О гражданском обороте оружия», «О частной детективной (сыскной) деятельности», «О коммерческой тайне и конфиденциальной информации», «О частных военных компаниях» и иные законы, регулирующие рынок частной безопасности.

В отношении же рынка корпоративной безопасности скажу, что его, практически, не существует. Это обусловлено малым количеством потребителей такой услуги, отсутствием сформированного пула потенциальных участников этого рынка, а также отсутствием у желающих попасть на этот рынок четкого понимания, что такое корпоративная безопасность.

Корпоративная безопасность – это новая профессия, и одновременно направление в безопасности, которое смогло объединить корпоративное управление, безопасность и ряд всех тех направлений и возможностей, о которых мы говорили выше.

Поэтому рынок корпоративной безопасности вберет в себя все отдельные рынки и профессии в этой сфере в течение ближайших 10 лет. Думаю, смогу положительно ответить на Ваш вопрос не раньше 2028 года.

10) Если так, каковы перспективы его развития?

Как я ответил в предыдущем вопросе, положительный ответ о существовании рынка корпоративной безопасности я готов дать в 2028 году.

Но чтобы этот рынок состоялся, всем участникам предстоит очень много интересной и одновременно достаточно трудной работы.

Создавая в 2014 году вместе с коллегами АПКБУ, мы ставили перед ассоциацией несколько задач – пропаганда корпоративной безопасности в бизнес среде, обучение корпоративной безопасности представителей бизнеса и коллег по рынку, привлечение в Украину лучших мировых практик и стандартов в сфере безопасности. В рамках пропаганды и обучения бизнес-среды нами проводятся круглые столы, семинары и ежегодная Конференция «Корпоративная безопасность». Конференция стала знаковым событием в сфере корпоративной безопасности в Украине. Её посещает 350 человек, среди которых – представители иностранных посольств делегаций. Среди спикеров – государственные чиновники высокого ранга, руководители крупного бизнеса и корпоративной безопасности. В этом году мы проведём уже 3-ю Конференцию.

С целью обучения рынка мы запустили специализированный курс «Руководитель корпоративной безопасности», конкурс на одно место составил 4 человека, что говорит о невероятной востребованности знаний о корпоративной безопасности. В планах на ближайшие пять лет – создать факультет «Корпоративная безопасность» при одном из профильных вузов, а потом открыть Академию корпоративной безопасности, собрав под одним крылом все профессии по линии безопасности. Мы надеемся, что в перспективе Украина займет достойное место в общемировом рынке частной и корпоративной безопасности.

Оригинальный текст был опубликован на английском языке в [UJBL](#)