**Панкратьев Вячеслав Вячеславович**

# **М Е Т О Д И Ч Е С К О Е П О С О Б И Е**

#

**Корпоративная**

**безопасность**

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

**Москва**

**2023**

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

*Обеспечение безопасности в договорной работе*

*Риски в договорной работе:*

* риски, связанные с контрагентом;
* риски, связанные с условиями договора;
* риски, связанные с внутренними процедурами договорной работы (заключение ненужного договора, откаты, умышленное включение невыгодных условий или штрафных санкций в договор, умышленное заключение договора с ненадежной компанией, децентрализация договорной работы и т.д.)

*Риски, связанные с безопасностью контрагента в договорной работе:*

* макроэкономические риски (политические, санкционные, валютные и т.д.);
* риск невыполнения договорных обязательств (не выполнит, не заплатит, завышение цены, не в срок, с ненадлежащим качеством и т.д.);
* налоговые риски (налоговые вычеты, отказ в возврате НДС, работа с «техническими фирмами», мнимые сделки для завышения расходов, нарушение ценообразования в контролируемых сделках, неправильного определения налогооблагаемой базы, дробление бизнеса, неправильное использование контрольно-кассовых машин и т.д.);
* санкционные риски и риски импортозамещения;
* риски, связанные с проведением специальной военной операции (диверсии, нарушение логистики и т.д.);
* риски неопределенности;
* риски работы с иностранными агентами;
* риск разглашения информации (коммерческой тайны, персональных данных и т.д.);
* финановые риски (уменьшение прибыли и т.д.);
* риск заключения ненужного договора (закупка запчастей для списываемого оборудования, закупка ненужных услуг, закупка товаров, в избытке находящихся на складах, закупка сырья и материалов для продуктов, производство которых заканчивается и т.д.);
* риск закупки товаров с ограниченным сроком годности;
* риски, связанные с неэффективностью договорной работы (увеличенные трудозатраты в договорной работе, отсутствие информатизации и т.д.);
* риск нарушения непрерывности бизнес-процессов;
* риск нарушения информационной безопасности (кибератаки через контрагентов и т.д.);
* операционные риски (риски субподрядов, посреднические риски и т.д.);
* риск закупки «устаревшего» товара;
* риски нарушения требований экологических стандартов;
* репутационные риски (например, контрагент незаконно использует детский труд, нарушает права человека, использует «рабский» труд и т.д.);
* организационный риск (зависимость от конкретной организации, страны, технологии и т.д.). Эффект «домино»;
* риск участия в противоправной деятельности (например, отмывание доходов, финансирование терроризма и т.д.);
* риск нарушения законодательства - ФЗ-44, ФЗ-223, ФЗ-115, ГК РФ, гособоронзаказ, миграционного, антимонопольного (картель, аффилированность, ограничение конкуренции), патентного и т.д.;
* мошеннические риски;
* коррупционные риски;
* риск конфликта интересов;
* риск непрофессионализма (юридические ошибки, технические ошибки и т.д.).

*Риски, связанные с условиями договора:*

* не соответствие требованиям Гражданского кодекса РФ и иных законов;
* договор нестандартный для этой сделки или нестандартные условия (бартер, векселя и т.д.);
* отсутствует антикоррупционная оговорка;
* договор ненужный;
* присутствует конфликт интересов;
* очень большой или очень маленький объем договора для этой сделки;
* присутствуют пустые места или пункты текста неожиданно прерываются;
* договор путанный (многочисленные перекрестные ссылки, много приложений и т.д.);
* в договоре много отсылок на другие документы;
* наличие пунктов, сделанных в сноске или мелким шрифтом;
* договор заключается неуполномоченным должностным лицом (проверка правоспособности и дееспособности);
* у контрагента отсутствуют обязательства по уплате налогов и обязательных платежей;
* договор не согласован;
* в договоре присутствуют исправления или подтертости;
* применяются нестандартные и непонятные термины без их расшифровки;
* применяются неопределенные нормы (термины «может быть», «вправе» и т.д.);
* отсутствуют (перепутаны) отдельные пункты или страницы;
* отсутствуют визы на каждом листе;
* сроки в договоре идут «задним числом»;
* сроки в договоре нереальные;
* простая подпись у лиц, подписываемых документы (простота подделки подписи) и отсутствие возможности ее идентификации;
* договор заключался на значительные суммы (применительно к финансовому положению организации или к активам);
* договор со 100% предоплатой с нашей стороны;
* договор заключается в сфере деятельности, стоимость товаров или услуг которых является субъективной (драгоценные камни, антиквариат, произведения искусства, консалтинг, юридические услуги, ребрендинг, разработка товарных знаков и т.д.);
* отсутствует конкретизация понятия «форсмажор»;
* договор заключается в той сфере, где отсутствует или мало судебной практики;
* сторона в договоре и счет отличаются;
* договор подписывается лицом по доверенности, проверить которую затруднительно;
* в договоре отсутствуют обеспечительные меры, штрафные санкции и т.д.;
* цена отличается от рыночной;
* нелогичность или отсутствие экономической целесообразности в сделке;
* отсутствия конкретики в определении претензионного порядка урегулирования споров;
* отсутствует поэтапность приемки выполненных работ (оплаты) в сложных договорах;
* контрагент не идет на обсуждение и корректировку договора исходя из ваших интересов;
* нехарактерный номер договора;
* договор предусматривает бонусная часть или предусматривает дополнительные блага в связи с выполнением условий договора (например, покупаете 10 вещей, а 11 дается бесплатно);
* в договоре много штрафных санкций или они отсутствуют;
* договор заключен без процедур коллегиального принятия решений (тендера, конкурса и т.д.), а на основе личного указания руководителя, единоличного решения менеджера по закупкам и т.д.;
* внесение контрагентом в ранее согласованный договор непосредственно перед его подписанием значительных изменений, особенно касающихся направления движения денежных средств или иного имущества;
* договор предусматривает осуществление закупок или оказание услуг не для организации (например, для личных нужд);
* тип договора не соответствует ОКВЭД;
* в договорах отсутствуют требования конфиденциальности, охраны авторских прав и прав на интеллектуальную собственность;
* договор заключается в «опасное» время (конец года, в выходной день, в период отпуска должностного лица и т.д.).

*Договорная работа проводится:*

* через конкурсные процедуры (в соответствии с требованиями федеральных законов № 44-ФЗ или № 223-ФЗ или по инициативе руководителя предприятия);
* без осуществления конкурсных процедур.

*Этапы договорной работы*

1 этап – преддоговорная работа

2 этап – выполнение условий договора

3 этап – претензионно-исковая работа

*Общие организационные вопросы*

* определить приоритеты в договорной работе - приоритет закона или приоритет выполнения задач, приоритет выполнения гособоронзаказа или приоритет выполнения требований антимонопольного законодательства, приоритет прибыли или приоритет безопасности и т.д.;
* определить целесообразность использования конкурсных процедур в случае их необязательности по закону;
* определить возможность вести договорную работу в условиях санкционного давления и неопределенностей в экономической и политической сфере (рост курса валют, усложнение логистики, закрытие границ, импортозамещение и т.д.);
* определить механизмы договорной работы при антикризисном управлении (векселя, бартер и т.д.)
* определить технические решения автоматизации процедур договорной работы. Также определить технические решения и информационные ресурсы, позволяющие находить контрагента. Например, сервис www. seldon.org;
* определить приоритеты и необходимость борьбы с откатами и незаконной аффилированностью в сделкх. Определить процедуры работы с контролируемыми сделками (выявление, информирование ФНС, ценовая политика), а также с взаимозависимыми юрлицами;
* определить возможные гарантии по сделкам (банковская гарантия, банковское сопровождение, факторинг, обеспечительный платеж, залог, поручительство, счета эскроу и т.д.);
* определить необходимость введения и учета «стоимости владения товара» при закупках (создание ТЗ с учетом цены владения товаром);
* определить процедуры работы по договорам с повышенными рисками (договор на услуги, не понятно зачем нужен договор, посреднические договора, договор с непонятной системой ценообразования и т.д.);
* определить правила работы с посредниками;
* определить объективные критерии «эффективности траты денег» при закупках;
* создать инструкцию по договорной работе и разграничить компетенцию и зоны ответственности подразделений и должностных лиц в договорной работе. Утвердить приказом. Предусмотреть дисциплинарную ответственность за невыполнение требований инструкции;
* сформировать кадровую политику в отношении должностей с повышенными рисками в договорной работе (формирование команды, ротация кадров, прохождение полиграфа и т.д.);
* определить задачи правовой экспертизы и зоны ответственности юристов;
* определить антикоррупционные процедуры в договорной работе. Например, установить, что если должностное лицо визирует документ, то подтверждает отсутствие личной заинтересованности в заключении данной сделки, преследует соблюдение интересов только предприятия и им проведены все процедуры, предусмотренные регламентом и внутренними документами предприятия;
* определить систему «обратной связи» для получения информации от проигравших конкурсантов и иной информации, связанной с договорной работой;
* определить возможность привлечения внешних независимых экспертов в преддоговорной работе (сметчики, оценщики, рисковики, аналитики и т.д);
* определить антимонопольные процедуры (например, при доминирующем положении на рынке);
* определить необходимость централизации закупок на одном подразделении или делегирование права осуществлять договорную работу в структурные подразделения. Определить максимальные суммы сделок для подразделений или спецификацию закупок через подразделения;
* определить, кто может являться инициатором договора (центр финансовой ответственности по договору);
* определить входит ли в задачу экономической безопасности контроль за использованием договоров и качеством поставляемых товаров и услуг;
* определить работу с гарантийными письмами;
* определить правила работы с электронными подписями и электронными документами;
* определить процедуры верификации контрагентов, а также проверок правоспособности и дееспособности физических лиц, участвующих в сделках;
* регламентировать проведение переговоров о заключении договора (ст. 434.1 ГК РФ);
* использовать такой термин, как заверение об обстоятельствах (ст. 431.2 ГК РФ) – обязательно оформлять письменно, адресно, явно, быть сделкой. Например, заверения о предмете договора, о том, что сделка соответствует требованиям международного права, присутствуют полномочия на заключение договора, наличие необходимых лицензий и разрешений, не нахождение под санкциями и т.д. Недобросовестная сторона обязана возместить убытки или выплатить штрафные санкции;
* заключать соглашения о конфиденциальности перед проведением переговоров;
* определить процедуры оценки качества товара или приемки выполненных работ (привязать к ГОСТам, ОСТам и т.д.);
* определить - кто первый из сторон подписывает договор;
* определить контроль расчетов и платежей по договорам (исключить дублирование оплаты, контроль за получением денег и т.д.);
* определить контроль за возвращенными от контрагента подписанными договорами (все страницы, печати, не изменялся ли текст, факсимиле, полномочия подписанта, дата, номер и т.д.);
* определить сроки подготовки проектов договоров и согласования их между подразделениями. Общий и срочный режим согласования проектов;
* организовать работу с доверенностями.
* создать реестр доверенностей и систему контроля за ними;
* при проверке доверенности, выданной контрагентом, проверять полномочия;
* определить основания для выдачи доверенности (заявление руководителя структурного подразделения, приказ и т.д.);
* осуществлять выдачу доверенностей и нотариальное заверение через юридическое подразделение;
* определить необходимость согласования выдачи доверенностей;
* определить процедуры отмены доверенностей (извещений об отмене доверенностей);
* разработать типовые формы доверенностей;
* определить сроки (в пределах трудовых или гражданско-правовых договоров), полномочия, а также необходимость установления в доверенностях права передоверия;
* определить процедуры ревизий выданных доверенностей;
* определить процедуры подтверждения выданных или отозванных доверенностей;
* определить необходимость смены доверенностей при смене генерального директора;
* определить порядок проверки доверенностей, выданных контрагентом
* регламент работы с доверенностями должен содержать следующие формы документов:
* примерная форма доверенности;
* заявление о выдаче доверенности;
* лист согласования доверенности;
* журнал учета доверенностей;
* система папок хранения электронных копий доверенностей;
* извещение об отмене доверенности;
* последующее одобрение сделки, совершенной неуполномоченным лицом;
* извещение о выдаче доверенности в порядке передоверия
* проверка доверенности предусматривает:
* идентификация человека (паспорт и т.д.);
* проверка полномочий (особенно на совершение каких либо действий);
* проверка дееспособности (возраст, болезни и т.д.);
* проверка даты выдачи;
* проверка срока действия;
* проверка на соответствие Гражданскому кодексу РФ;
* проверка печати;
* проверка на необходимость заверения у нотариуса;
* проверка полномочий лица, выдавшего доверенность;
* проверка привязки доверенности к конкретному договору;
* проверка на отсутствие отзыва доверенности
* определить, в каких случаях требовать нотариального заверения доверенности;
* определение учета и хранения договоров
* бухгалтерия – подлинники договоров и ведение реестра договоров;
* закупочное подразделение – электронная система учета исполнения условий договоров (досье договора со всеми сопутствующими документами и информацией), листы согласования, замечания, заключения конкурсных комиссий;
* подразделение безопасности – информация о контрагентах
* создать реестр контрагентов с информацией о выполнении условий договора и судебными спорами;
* установить регламент осуществления платежей, который должен содержать:
* «защищенные» статьи бюджета и порядок резервирования средств на них. К «защищенным» статьям относятся, как правило, зарплата, налоги и платежи наиболее важным контрагентам. К последним могут относиться как монополисты (отключат газ), так и другие контрагенты, с которыми у бизнеса «напряженные» отношения;
* порядок прохождения заявки на платеж (ответственный исполнитель, руководитель центра ответственности, финансисты, безопасники и т.д.);
* очередность (приоритетность) платежей
* определить возможность закупки у единственного поставщика (в случае проведения конкурсных процедур);
* определить места ведения переговоров и заключения договоров (переговорная, снабженная системой аудио и видеозаписи. Все переговоры вести только со служебных телефонов и корпоративной почты);
* определить возможность признания результатов конкурса недействительными в случае победы ненадежного контрагента;
* определить существенные условия договора по каждому типу договоров, исходя из требований законодательства и судебной практики (то, что нельзя менять);
* определить необходимость использования третейских судов;
* определить и регламентировать предоставление скидок;
* определить необходимость этапов при выполнении условий договоров (оплата по этапам, прием работ по этапам и т.д.);
* определить способы коммуникаций с контрагентом (в договоре указать электронную почту, телефон, скайп, ватсап и т.д.);
* определить использование ст. 406.1 ГК РФ - возмещение потерь, возникших в случае наступления определенных в договоре обстоятельств;
* в договоре предусмотреть пункт о соглашении обмена между сторонами электронных документов;
* определить необходимость привлечения коллекторов по взысканию дебиторской задолженности, а также заключения договоров цессии;
* определить необходимость осуществления электронных торгов (конкурсов);
* определить возможность предаккредитации перед проведением конкурсных процедур;
* определить процедуры заключения допсоглашений по договорам с контрагентами;
* определить возможность создание конкурсной и технической документации под конкретного надежного контрагента (при обязательности конкурсных процедур);
* определить процедуры согласования проектов договоров;
* установить форму карточка документа с согласованием и иной информацией к договору (контакты, ссылка на электронный вид и т.д.)
* определить процедуры электронного и бумажного согласования;
* определить возможность предварительного согласования;
* определить возможность высказать особое мнение и замечание. Установить алгоритмы действий при отсутствии согласования. Процедуры урегулирования разногласий. Процедуры переговоров с контрагентами и между подразделениями. Определить уровень должностей, участвующих в согласовании. При высказывании замечаний оценивать риски и выдвигать предложения только в сфере компетенции подразделения;
* определить последовательность согласования между подразделениями и должностными лицами;
* определить процедуры согласования с органами управления общества (по сделкам, которые это требуют);
* определить понятие «заинтересованное подразделение» в процедурах согласовании. Практика показывает, что оптимальное количество согласования – не более пяти-шести (инициатор, безопасник, юрист, финансист, экономист);
* определить сроки согласования и установить, что при нарушении сроков согласования проект будет считаться согласованным;
* определить процедуры официальной передачи документов с фиксацией времени и даты;
* установить, что согласование проекта договора в подразделениях предприятия должно быть организовано по принципу «одного окна»;
* определить алгоритмы проверки контрагентов в зависимости от параметров (например, от специфики договора, от суммы сделки, от предоплаты и т.д.). Определить признаки, по которым выбираются контрагенты и признаки, при наличии которых контрагент не рассматривается из-за высоких рисков (система светофоров). И определить признаки, при наличии которых решение принимает руководитель предприятия;
* определить какие договора будут конфиденциальными и процедуры передачи информации, составляющую коммерческую тайну;
* предусмотреть в договорах охрану (получение) авторских прав, охрану интеллектуальной собственности и иные нематериальные права;
* утвердить приказом шаблоны стандартных договоров и примерные формы договоров. Стандартный договор не может быть изменен при подготовке проекта договора, за исключением открытых для редактирования полей. Примерные договора могут меняться в зависимости от контрагента. Определить полномочия должностных лиц по изменению примерных форм договоров.

Прописать коммерческую (должную) осмотрительность в договоре, например, контрагент заверяет и гарантирует следующее:

* он является надлежащим образом учрежденным и зарегистрированным юридическим лицом и/или надлежащим образом зарегистрированным предпринимателем;
* исполнительный орган контрагента находится и осуществляет функции управления по месту нахождения (регистрации) юридического лица или ИП;
* для заключения и исполнения договора контрагент получил все необходимые согласия, одобрения и разрешения, получение которых необходимо в соответствии с действующим законодательством РФ, учредительными и локальными документами;
* имеет законное право осуществлять вид экономической деятельности, предусмотренный договором (имеет надлежащий ОКВЭД);
* не существует законодательных, подзаконных нормативных и индивидуальных актов, локальных документов, а также решений органов управления, запрещающих контрагенту или ограничивающих его право заключать и исполнять договор;
* лицо, подписывающее (заключающее) договор от имени и по поручению контрагента на день подписания (заключения) имеет все необходимые для такого подписания полномочия и занимает должность, указанную в преамбуле договора;
* контрагент уплачивает все налоги и сборы в соответствии с действующим законодательством РФ, а также ведет и своевременно подает в налоговые и иные государственные органы налоговую, статистическую и иную государственную отчетность в соответствии с действующим законодательством РФ;
* все операции по покупке товара у своих поставщиков (продаже товара или оказания услуг) полностью отражены в первичной документации, в бухгалтерской, налоговой, статистической и иной отчетности, обязанность по ведению которой возлагается на контрагента законодательством РФ;
* контрагент гарантирует и обязуется отражать в налоговой отчетности уплаченный и полученный (в цене товара) НДС;
* контрагент предоставит полностью соответствующие действующему законодательству РФ первичные документы, которыми оформляется продажа товара по договору (счета-фактуры, товарные накладные формы ТОРГ-12 либо УПД, товарно-транспортные накладные, квитанции формы ЗПП-13, спецификации, акты приема-передачи и т. д.);
* товар, поставляемый по договору, принадлежит контрагенту на праве собственности или ином законном основании.

Определить процедуры работы с первичными документами от контрагента (счета-фактуры и т.д.). Включение в договоры условий, позволяющих предприятию:

* уменьшить риск ненадлежащего оформления контрагентом счета – фактуры (например, приложением к договору является Памятка о требованиях законодательства о налогах и сборах к оформлению счетов – фактур);
* требовать от контрагента своевременно передавать надлежащим образом оформленный счет – фактуру (например, обязанность контрагента в порядке и сроки, установленные законодательством о налогах и сборах, надлежащим образом оформить счет-фактуру и представить его предприятию);
* не оплачивать товары (работы, услуги, имущественные права) в случае не представления контрагентом надлежащим образом оформленного счета – фактуры (например, обязанность по оплате (окончательной оплате) товара возникает у Общества в течение \_\_\_\_\_\_\_\_\_ календарных дней после получения от контрагента надлежащим образом оформленного счета – фактуры);
* требовать от контрагента выплаты штрафа за каждый факт не представления / не своевременного представления предприятию надлежащим образом оформленного счета – фактуры (например, за каждый факт не представления / не своевременного представления Обществу надлежащим образом оформленного счета – фактуры контрагент на основании письменного требования предприятия обязан выплатить ему сумму штрафа в размере \_\_\_\_\_ рублей);
* требовать от контрагента возмещения убытков предприятия (суммы взысканных налоговым органом налогов, пени и штрафов), возникших в результате не представления / не своевременного представления предприятию надлежащим образом оформленного счета – фактуры (например, контрагент на основании письменного требования предприятия возмещает ему убытки в виде документально подтвержденных сумм налогов, пени и штрафов, взысканных налоговым органом с предприятия в результате не представления и/или не своевременного представления контрагентом надлежащим образом оформленного счета - фактуры по договору)

Прописать налоговые риски в договоре, например, контрагент обязуется возместить убытки, понесенные вследствие нарушения контрагентом указанных в договоре гарантий и заверений и/или допущенных контрагентом нарушений (в том числе налогового законодательства), отраженных в решениях налоговых органов, в следующем размере:

* сумм, уплаченных организацией в бюджет на основании решений (требований) налоговых органов о доначислении НДС (в том числе решений об отказе в применении налоговых вычетов), который был уплачен контрагенту в составе цены товара либо решений об уплате этого НДС Вашей организацией в бюджет, решений (требований) об уплате пеней и штрафов на указанный размер доначисленного НДС;
* сумм, возмещенных организацией иным лицам, прямо или косвенно приобретшим товар у организации, уплаченных ими в бюджет на основании соответствующих решений (требований) налоговых органов (о доначислении НДС, об уплате НДС в бюджет, об уплате пеней и штрафов на размер доначисленного НДС).

*Обеспечение безопасности преддоговорной работы*

* подразделения, участвующие в преддоговорной работе, и их зоны ответственности:
* руководство
* расстановка приоритетов;
* распределение обязанностей между подразделениями;
* утверждение локальных правовых актов;
* определение критериев ненадежности контрагентов (включая систему светофоров);
* определение правил работы по контролируемым сделкам
* заказывающее подразделение
* определение, что нужно и в какие сроки;
* создание технического задания
* закупочное подразделение
* организация и проведение переговоров;
* определение ответственного за договор;
* осуществление мониторинга рынка;
* первичная оценка надежности контрагента;
* изменение примерных форм договора под конкретного контрагента;
* осуществление согласования договора;
* организация работы конкурсной комиссии;
* создание нормативного обеспечения договорной работы;
* ведение реестра договоров
* комплаенс подразделение
* оценка соответствия договора требованиям российского и международного законодательства;
* выявление и предупреждение конфликтов интересов в договорной работе
* подразделение безопасности
* проверка закупочных процедур, конкурентной среды и коммерческих предложений участников с целью установления фактов недобросовестной конкуренции, дискриминационных условий, лоббирования интересов третьих лиц;
* наличие в условиях договора конфиденциальности;
* оценка рисков и проверка контрагентов на предмет их благонадежности, наличия материально-технических и трудовых ресурсов, разрешительной документации и т. п.;
* анализ обоснованности стоимости договоров, дополнительных соглашений, спецификаций и т. д. (при необходимости)
* анализ экономической целесообразности договора;
* оценка технического задания, проектно-сметной и конкурсной документации;
* оценка коррупционной составляющей в сделке (наличие антикоррупционной оговорки в договоре, наличие конфликта интересов и т.д.)
* юридическое подразделение
* соответствие договора законодательству и внутренним правовым актам;
* логическая структура договора;
* наличие признаков опасности;
* соответствие конкурсных процедур требованиям законодательства
* конкурсная комиссия
* определение победителей в конкурсах
* коммерческий директор
* проверка наличия денег на выполнение договора;
* оценка финансовых условий договора;
* оценка целесообразности и экономической выгоды в договоре;
* определение ценовой политики с контрагентами;
* оценка валютных рисков;
* оценка финансовых показателей контрагента;
* оценка налоговых рисков;
* определение контролируемых сделок
* бухгалтерия
* проверка наличия условий договора, устанавливающих цену предмета договора в целях налогового учета операций по договору;
* проверка контролируемых сделок;
* проверка наличия условий договора об осуществлении платежа только после подписания договора и только на основании выставленного и полученного предприятием счета;
* оценка налоговых последствий договора, включая проверку условий договора с точки зрения влияния на формирование налогооблагаемой базы, определения налогового (отчетного) периода исчисления и уплаты налога на прибыль и НДС или применения налоговых вычетов по НДС, а также отнесения затрат по договорам к расходам, уменьшающим налогооблагаемую прибыль;
* проверка наличия выделения в стоимости предмета договора суммы НДС, если операции по договору облагаются НДС;
* проверка условия договора на соответствие требованиям законодательства РФ о бухгалтерском и налоговом учете;
* присвоение договору номера и хранение договора. Ведение реестра договоров
* создать конкурсную (закупочную) комиссию и определить ее задачи. Определить целесообразность участия подразделения безопасности в конкурсной (закупочной) комиссии;
* при возможных длительных контактах с контрагентами (или на большую сумму) вести переговоры о ценовой политике на уровне первых лиц компании, а в дальнейшем передавать техническую работу менеджерам по закупкам (продажам);
* в случае необходимости выстраивать неофициальные отношения с потенциальным контрагентам эту задачу возложить на доверенных лиц (например, подразделение безопасности), а не на линейного менеджера;
* учитывать, что ГК РФ предусматривает имущественную ответственность за недобросовестное ведение переговоров (например, компенсация убытков, понесенной стороне при подготовке к переговорам в случае не заключении договора без объяснения причин)

*Обеспечение безопасности при выполнении условий договора*

* подразделения, участвующие в выполнении условий договора и их зоны ответственности:
* заказывающее подразделение
* прием товаров или услуг;
* оценка соответствия товаров и услуг потребностям и техническому заданию
* закупочное подразделение
* отслеживание выполнения условий договора (выполнение функции ответственного за договор);
* осуществление всех переговоров и фиксация договоренностей с контрагентами;
* реагирование на невыполнение условий договора;
* проверка счетов-фактур, выставляемых контрагентами;
* сверки и направление писем-уведомлений
* подразделение безопасности
* контроль исполнения ключевых договоров;
* анализ ситуации по ключевым контрагентам;
* ревизия исполнения договорных обязательств контрагентами, контроль фактического выполнения договора;
* документирование фактов противоправных действий должностных лиц, ненадлежащего исполнения договорных обязательств контрагентами, нанесения экономического ущерба;
* выполнение мероприятий по техническому аудиту и строительному контролю, анализ качества выполненных работ или услуг, поставленных товарно-материальных ценностей;
* проведение натурных осмотров, внеплановых инвентаризаций и служебных расследований;
* проверка соответствия фактически выполненных работ/услуг, а также поставленных товарно-материальных ценностей условиям заключенных контрактов и данным первичных учетных документов;
* выявление недостач товарно-материальных ценностей, завышений стоимостей или объемов работ/услуг, установления фактов фиктивности сделок
* бухгалтерия
* сверки по договорам, составление финансовой отчетности по договорам;
* проверка комплектности первичных и отчетных документов и правильность их заполнения
* материально ответственные лица
* постановка товаров на учет

*Обеспечение безопасности договорной работы, которая ведется по Федеральному закону № 223-ФЗ*

* определить приоритеты в договорной работе. Приоритеты могут быть в качественном исполнении условий договора, соблюдении требований антимонопольного законодательства, выполнении гособоронзаказа, в соблюдении налогового законодательства и т.д.)
* создать положение о закупках, защищающих интересы предприятия, разместить данное положение в единой информационной системе;
* обратить внимание на составление закупочной документации. Ссылки лучше делать на требования ГОСТов, ОСТов и иную официальную документацию;
* по возможности учитывать такие параметры, как «стоимость владения товаром» и «эффективности траты бюджетных денег»;
* учитывать особенности конкурсной документации. Например, в конкурсной документации должны быть согласия на обработку ПД всех физических лиц, чьи ПД представлены в конкурсной документации. Если этого нет, то этот факт является основанием для отклонения заявки;
* по возможности уйти от конкурсных процедур и осуществлять закупки у единственного поставщика. Обоснования закупок у единственного поставщика:
* сумма сделки;
* компания работает на низкоконкурентных рынках (естественные монополии и т.д.);
* форс-мажор;
* несостоявшиеся конкурсные закупочные процедуры;
* поставщик указан в конструкторской документации;
* заключение договора с физическим лицом;
* товар обладает уникальными свойствами;
* единственный поставщик в регионе;
* исполнение в рамках рамочного договора;
* условие гарантии.
* для того, чтобы в конкурсах участвовали «нужные» организации применяются следующие технологии:
* «махинации с лотами» - объединение или разбивание лотов в зависимости от возможностей нужного поставщика;
* «игра в прятки» - спрятать лот в информационной системе, например, указать не тот классификатор или осуществлять торги на малоизвестной электронной площадке. Также могут использоваться грамматические ошибки в названии конкурса (продукции), чтобы ее находили в информационной базе только «нужные» исполнители (например, букву «с» писать латинским шрифтом);
* «помощь друга» - поставщик оказывает помощь в подготовке технического задания, «заточенного» под его продукцию;
* «махинации с требованиями» - определение избыточных требований, сформулированных под конкретную организацию (опыт, лицензии, сертификаты и т.д.). В требованиях к исполнителю прописывается необходимость получения документов от организации лояльной к конкретному исполнителю или заказчику. Устанавливается большое количество дополнительных документов, которые сможет предоставить в указанные сроки только одна компания;
* «конкурс в два этапа» - проведение одинаковой закупки дважды. В первый раз выигрывает недобросовестный поставщик (как правило, за счет демпинга). Контракт расторгается по взаимному согласию заказчика и поставщика. Заказчик передает недобросовестному поставщику данные обо всех участниках первых торгов и их ценах. Он договаривается с ними о том, что они за определенное вознаграждение не будут участвовать в закупке. Второй тендер проводится по повышенной цене, включающей компенсацию всем участникам процесса;
* «фантазии» - объявить конкурс на придуманный товар, который никто не возьмется исполнить, кроме того, кто участвовал в придумке;
* «таран» - выиграть конкурс при помощи подставных компаний, которые подадут ценовое предложение ниже себестоимости, но не пройдут во втором этапе отбора заявок. «Свой» подрядчик заводит 3 юридических лица, заведомо зная, что два из них не пройдут по вторым частям заявок. После начала аукциона первая компания делает один минимальный шаг, а две другие без всяких пауз начинают делать максимальные шаги, резко сбивая цену ниже себестоимости. Таким образом, остальные участники видят, что цена уже слишком низкая, и теряют интерес, не подавая своих ценовых предложений. Далее заказчик отклоняет обе компании по различным причинам (нехватка дополнительных документов, отсутствие возможности исполнить контракт и т.д.);
* «махинации с информацией» - упрощенное написание задания на сложный контракт, например, написать техническое задание на многомиллионный контракт на двух страницах, чтобы никто не решился его исполнить, кроме тех, кто знает все требования и нюансы;
* «махинации со сроками» - установление нереальных сроков выполнения условий договора (скорее всего еще незаключенный договор выполнен или уже выполняется);
* «махинации с документацией» - сознательное запутывание документации (применение непонятных терминов и т.д.), разобраться в которой сможет только нужный поставщик;
* «формальное нарушение» - отклонение плохих поставщиков за формальные нарушения в документациях;
* «большие объемы» - включить в заказ огромный объем однотипных работ, которые не смогут выполнить небольшие компании;
* «мастер на все руки» - включить в заказ огромный список дополнительных работ, чтобы могла выиграть только одна компания, которая сможет выполнить их полностью;
* «бег с препятствиями» - не допустить подачу заявки от недружественных компаний (технически, организационно и т.д.);
* сговор участников торгов для того, чтобы победила конкретная организация (метод тарана, демпинг и т.д.).
* нарушения, которые чаще всего вскрывает ФАС:
* процессуальные нарушения требований закона (в первую очередь сроки);
* нарушение планов закупок;
* отсутствие информации о закупке в единой информационной системе;
* завышение начальной (максимальной) цены контракта.
* по возможности уйти от торгов (в виде конкурса и аукциона) в неконкурентные процедуры в виде запроса котировок или запроса предложений;
* внеплановые закупки делать в случае аварии, иных чрезвычайных ситуаций природного или техногенного характера, непреодолимой силы, при необходимости срочного медицинского вмешательства, а также для предотвращения угрозы возникновения указанных ситуаций;
* учитывать особенности закупок в рамках инвестпроектов (штрафует ФАС);
* учитывать особенности закупок инновационной и высокотехнологичной продукции (штрафует ФАС);
* при выборе между конкурсом и аукционом выбирать конкурс, так как победителем конкурса признается лицо, которое предложило лучшие условия исполнения договора в соответствии с критериями и порядком оценки, а победителем аукциона лицо, предложившее самую низкую цену;
* по возможности из открытых торгов уйти в закрытые;
* грамотно составлять конкурсную документацию, не допуская к участию в конкурсах плохих участников. Плохих участников нужно либо не допустить к конкурсу, либо сделать так, что они не победят на конкурсе;
* грамотно составить бальную систему оценок (критерии оценок), чтобы побеждал тот участник торгов, который сможет выполнить условия договора;
* при возможности в конкурсную документацию в качестве требований к исполнителям включать наличие лицензии на работу с государственной тайной или наличие режима коммерческой тайны;
* выполнять формальные требования закона для снижения риска признания конкурса недействительным. Обратить внимание на информированность закупок, а также на то, что требования к исполнителю должны быть объективно оценены;
* планировать закупок, но при необходимости проводить без конкурса закупки по «форс-мажорным обстоятельствам»;
* анализировать ценовую политику в закупках, особенно обоснование начальной цены при сделке;
* обратить внимание на закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства;
* по возможности в Положении о закупках прописать, что заказчик может не заключать договор с победителем конкурса, например, в связи с отсутствием денег или в связи с тем, что данная продукция (услуги) перестали быть нужными;
* если победитель конкурса плохая организация, то попытаться отказать по формальным признакам или по нарушению процессуальных норм;
* по возможности требовать от участника личное исполнение условий договора;
* при необходимости и с обоснованием в конкурсных документациях указывать марку товара (товарный знак);
* учитывать, что при закупках должны отдаваться предпочтение товарам российского происхождения и работам, которые выполняют исполнители из России. К закупкам у единственного поставщика ограничения не применяются;
* в положении о закупке прописать возможность изменения условия договора;
* в положении о закупе прописать вопросы контроля за исполнением условий договоров;
* обратить внимание на конфликт интересов при осуществлении закупок;
* создать на предприятии конкурсную (закупочную) комиссию;
* грамотно подходить к условиям договора, например, по возможности в условиях договора не использовать авансирование исполнителей со стороны заказчика, применять штрафные санкции и неустойку, применять поэтапную приемку, а также поэтапную оплату;
* требовать предоставления максимального количества документов для участия в торгах;
* требовать обеспечение заявки участия в торгах, а также обеспечения исполнения договора (например, банковской гарантии);
* установить специальные требования к участникам, например отсутствие в реестре ненадежных поставщиков;
* использовать допсоглашения к договорам

*Мораторий на банкротство 2022 года*

В соответствии со статьей 9.1 Федерального закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) введен мораторий на банкротство. Мораторий распространяется на всех, за исключением:

* застройщики, объект строительства которых внесён в Единый реестр проблемных объектов;
* лица, которые заявили о своём отказе от применения моратория на банкротство.

*Мораторий на банкротство предусматривает:*

* должник не обязан обращаться в суд с заявлением о банкротстве
* не выплачивается доля при выходе участника из состава ЮЛ;
* не допускается зачёт встречных однородных требований, если при этом нарушается очерёдность удовлетворения требований кредиторов;
* приостанавливается исполнительное производство по имущественным взысканиям по требованиям, возникшим до введения моратория (при этом не снимаются аресты на имущество должника и иные ограничения);
* не допускается выплата дивидендов и распределение прибыли;
* не начисляются неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением текущих платежей
* не допускается обращение взыскания на заложенное имущество, в том числе во внесудебном порядке;
* не допускается изъятие собственником имущества унитарного предприятия – должника.

*Борьба с «откатами» (коммерческим подкупом) реализуется по следующим направлениям:*

* риски откатов:
* риски завышения цены;
* репутационные и имиджевые риски;
* риски получения низкокачественных товаров и услуг;
* коррупционный риск (конфликт интересов);
* риск плохого морально-психологического климата;
* риск снижения профессионализма у работника.
* способы вычисления «откатов»:
* обратная связь, созданная в соответствии с требованиями антикоррупционного законодательства;
* использование технологий «тайного покупателя»;
* анализ конкурсной документации и ценовой политики;
* проведение АВС – анализа ассортимента (в продажах). Учитывается объем прибыли и частота продаж. АBC-анализ –это метод, позволяющий классифицировать товар компании по степени важности. В его основе лежит принцип Парето – 20 % всех товаров дают 80 % прибыли. В ходе тестирования товарные запасы делят на три категории: А – наиболее ценные товары, а значит стратегически важные поставщики (20 % – ассортимента; 80 % – продаж), В – промежуточные товары (30 % − ассортимента; 15 % – продаж), С поставщиками данной группы принято работать на стандартных условиях, С – наименее ценные, 50 % – ассортимента; 5 % – продаж. На функционирование системы откатов и злоупотреблений говорит не само наличие товаров группы В и С, а преференции, предоставляемые поставщикам, которые не соответствуют их стратегическому значению для компании;
* несоответствие доходов расходам у работников;
* изменение психологии и поведения работника (закрытость информации о себе, излишняя любопытность, отказ работать в команде, проведение переговоров не на территории предприятия, задержка на работе, нарушение регламентов, возмущение контролем за своей деятельностью, ведение скрытых переговоров по личным телефонам, излишняя заинтересованность в сделке, лоббирование интересов иного предприятия, изменение образа жизни, отказ от отпусков и т.д.);
* информация, полученная оперативными путями;
* информация, полученная из социальных сетей и других информационных ресурсов;
* информация, полученная с помощью полиграфа;
* информация, полученная от контрагентов;
* информация, полученная с помощью технических средств контроля (СКУД, видеонаблюдение, мобильное позиционирование, ИТ и т.д.)
* способы предотвращения откатов через регламентацию бизнес процессов:
* коллегиальность в принятии решений (торги, конкурсы, внутреннее согласование договоров и т.д.);
* открытость и понятность критериев принятия решений;
* автоматизация бизнес процессов с рисками откатов. Определение индикаторов инцидентов и их рассмотрение;
* выбор контрагента и согласование ценовой политики на руководящем уровне;
* анализ ценовой политики при заключении договоров (отличия в ценах по разным прайс-листам, завышение цены и т.д.);
* включение антикоррупционной оговорки во все гражданско-правовые договора. Обсуждение с контрагентами вопросов недопустимости откатов в каком бы то ни было виде и формах (ретробонусы, кешбек и т.д.);
* включение понятия конфликт интересов (предотвращение и урегулирование) в локальные правовые акты организации (в первую очередь в антикоррупционную политику). Включение обязанности работников по предотвращению и урегулированию конфликта интересов в трудовые договора работников;
* проведение переговоров с контрагентами на территории предприятия и в присутствии нескольких работников;
* разделение полномочий работников в договорной работе (заказ работ и услуг - прием работ и услуг);
* четкая регламентация бизнес-процессов;
* введение системы предаккредитации контрагентов;
* сбор и анализ информации по контрагентам.
* способы предотвращения откатов через кадровую политику:
* личный пример и декларирование руководством предприятия неприемлемости получения и передачи откатов в любой форме;
* определение должностей с повышенными рисками откатов (должности с повышенными коррупционными рисками);
* проведение политики противодействия коррупции (откатов) по всем должностям и введения системы неотвратимости наказания за получение (передачу) откатов;
* нормативное закрепление понятия «конфликт интересов», «личная заинтересованность» и т.д.;
* психологическое воздействие на работников, занимающих должности с повышенными рисками откатов;
* контроль за работниками, занимающими должности, связанные с рисками откатов и за их окружением;
* воздействие (дисциплинарное, моральное и т.д.) на работников, замешанных в откатах;
* ротация кадров, занимающих должности с повышенными рисками откатов;
* ротация контрагентов между работниками;
* мотивация персонала;
* проверка персонала при приеме на работу;
* назначение более надежных работников на должности с повышенными рисками откатов.

Что желательно знать по откатам:

* полностью ликвидировать риск получения откатов на предприятии как правило не получается, речь идет об идентификации, минимизации и управлении этим риском;
* понятие «откат» юридически не определено, в определенных ситуациях он будет классифицируется в рамках УК РФ - коммерческий подкуп, злоупотребление (превышение) полномочиями, мошенничество и т.д., в определенных ситуациях в рамках КОАП – незаконное получение вознаграждения от имени юридического лица, в определенных ситуациях в рамках ТК РФ – нарушение внутренних регламентов;
* откаты присущи не только договорным отношениям, но и трудовым. Откат это любое получение личной выгоды при выполнении должностных обязанностей;
* откаты в договорной работе могут получать не только работники, участвующие в заключении договора, но и работники заказывающего подразделения, которые создают техническое задание под конкретную организацию;
* работник может получать откат не с самого договора, а с дальнейших договоров, связанных с первоначальным договором (например, обслуживанием купленного оборудования);
* работник может получать откат за любые действия в интересах контрагента (например, включение в договор невыгодных условий, формальное представление интересов свей организации в суде и т.д.).

*Использование технологии «тайного покупателя»:*

* способом проверки «тайный покупатель» можно тестировать все бизнес процессы, связанные с иными, не связанными с предприятием, лицами (закупки, прием на работу, обслуживание покупателей и т.д.);
* для использования метода «тайный покупатель» можно привлекать своих работников, а можно пользоваться услугами внешних компаний (как правило, маркетинговых);
* для эффективного использования метода «тайный покупатель» необходимо вначале прописать регламенты действий работников, которых будут тестировать;
* использование метода «тайный покупатель» может быть направлено как на выявление противоправных действий, так и на оценку эффективности бизнес процессов;
* приемы «тайного покупателя» могут быть как с провокациями, так и без;
* для эффективной организации работы необходимо заранее составить чек-листы, которые по результатам работы тайного покупателя будут заполнены. Чек-листы должны быть составлены максимально объективно и исключать субъективизм в оценке;
* помимо «тайного покупателя» могут быть и «тайные сотрудники», то есть лица, специально устроенные в компанию для оценки ситуации;
* при организации работы «тайного покупателя» желательно понять - как часто организации понадобятся такие услуги. Но, как правило, эффективна только первая проверка этим методом. Далее работники научатся выявлять тайного покупателя;
* при использовании этого метода контролировать, чтобы тайный покупатель соответствовал «среднестатистическому типовому покупателю», а так же чтобы не было сговора проверяемого и тайного покупателя;
* у человека, выполняющего роль «тайного покупателя» часто возникает «синдром проверяющего», то есть чувство вины за то, что на основе его выводов работника могут лишить премии или уволить;
* при использовании метода «тайный покупатель» требуется сохранять конфиденциальность в отношении и самого факта и людей, привлекаемых к работе

*Ответственность в закупочной деятельности для государственных и муниципальных нужд*

# *УК РФ Статья 200.4. - злоупотребления в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд*

Часть 1. Нарушение [законодательства](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_342380/23bc512c204a9316bb2493706267cd09765e96b2/#dst100022) РФ о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд работником контрактной службы, контрактным управляющим, членом комиссии по осуществлению закупок, лицом, осуществляющим приемку поставленных товаров, выполненных работ или оказанных услуг, либо иным уполномоченным лицом, представляющим интересы заказчика в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд, которые не являются должностными лицами или лицами, выполняющими управленческие функции в коммерческой или иной организации, если это деяние совершено из корыстной или иной личной заинтересованности и причинило крупный ущерб, - наказывается штрафом в размере до 200 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 18 месяцев, либо принудительными работами на срок до 3 лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет или без такового, либо лишением свободы на срок до 3 лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет или без такового.

# *УК РФ Статья 200.5. - подкуп работника контрактной службы, контрактного управляющего, члена комиссии по осуществлению закупок*

Часть 1 Незаконная передача работнику контрактной службы, контрактному управляющему, члену комиссии по осуществлению закупок, лицу, осуществляющему приемку поставленных товаров, выполненных работ или оказанных услуг, либо иному уполномоченному лицу, представляющему интересы заказчика в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд, денег, ценных бумаг, иного имущества, а также незаконные оказание ему услуг имущественного характера, предоставление других имущественных прав (в том числе, когда по указанию такого лица имущество передается, или услуги имущественного характера оказываются, или имущественные права предоставляются иному физическому или юридическому лицу) за совершение действий (бездействие) в интересах дающего или иных лиц в связи с закупкой товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд - наказываются штрафом в размере 300 000 – 500 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от 6 месяцев до 2 лет, либо ограничением свободы на срок до 2 лет, либо исправительными работами на срок до 2 лет, либо принудительными работами на срок до 3 лет со штрафом в размере до десятикратной суммы подкупа или без такового, либо лишением свободы на срок до 3 лет со штрафом в размере до десятикратной суммы подкупа или без такового.

# *УК РФ Статья 200.6. - заведомо ложное экспертное заключение в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд*

Часть 1 Дача экспертом, уполномоченным представителем экспертной организации заведомо ложного экспертного заключения в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, если это повлекло причинение крупного ущерба, - наказывается штрафом в размере до 300 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 1 года с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет или без такового, либо принудительными работами на срок до 1 года с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет или без такового, либо лишением свободы на срок до 1 года с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до 3 лет или без такового.

*Зоны рисков при заключении различных типов договоров*

* договор продажи
* заключение договоров с аффилированными организациями, которые покупают по оптовым ценам, а продают по розничным;
* манипулирование со скидками;
* манипулирование с прайс-листами;
* превышение полномочий (по заключению договора, по скидкам и т.д);
* отгрузка товара без предоплаты (необходимо регламентировать процедуры отгрузки товара);
* отгрузка товара контрагенту, у которого есть дебиторская задолженность;
* нарушение плана продаж.
* договор на оказание услуг
* махинации с ценами (сложно понять себестоимость услуги);
* мнимые договора;
* договора выполняются работниками предприятия, а не контрагентами;
* на предприятии есть штатные работники, выполняющие подобные задачи (ненужный договор);
* отсутствует экономическая целесообразность договора;
* отсутствуют критерии проверки качества услуг;
* особый контроль за дизайнерскими услугами, маркетинговыми услугами, разработкой товарных знаков, научно-исследовательскими работами и т.д.
* договор на закупку товаров
* откаты;
* авральные закупки;
* неправильная оценка стоимости владения;
* махинации с технической документацией (неправильно составленное техническое задание, морально устаревшее оборудование или затратное в последующем обслуживании и т.д.).
* договора на ремонт оборудования
* махинации с необходимостью (обоснованностью) ремонта;
* махинации со списанием заменяемых частей;
* махинации с установкой не новых запчастей при ремонте;
* установка аналогов, а не родных запчастей;
* использование контрафакта;
* ремонт делается силами работников, состоящих в штате, а не работниками контрагента;
* мнимый ремонт;
* низкокачественный ремонт
* договора строительства
* махинации со сметами;
* махинации с отчетностью;
* воровство;
* завышение цен;
* махинации со скрытыми работами

*Картельный сговор (применяются чаще всего на торгах и конкурсах по ФЗ-223 и ФЗ-44)*

*Картель* - соглашение между конкурентами, которое приводит или может привести к установлению и поддержанию цен на торгах, разделу рынка, созданию дефицита или отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (бойкоту).

*Виды картелей*

* *горизонтальные картели* – соглашения между субъектами-конкурентами, осуществляющими продажу или приобретение на одном товарном рынке, если они приводят или могут привести к определенным последствиям;
* *вертикальные картели* - соглашения между компаниями разного уровня (например, официальными представителями, дистрибьюторами и дилерами), которые приводят к установлению цен и недопущению других игроков до рынка;
* *одноразовые картели* - соглашения заключаются один или два раза. Они действует, как правило, в закупках, где стоимость товара, работы или услуги очень велика. После фактического или условного исполнения контракта картель распадается;
* *сезонные картели -*  соглашения, которые привязаны к особенностям рынков и возникают по графику. Причем их состав может со временем меняться. Когда на рынке не сезон, картель распадается, чтобы вновь собраться в определенное время.

*Некоторые схемы картелей*

* *таран.* Две компании с самого начала открытия торгов, чередуясь, сбавляют цену ниже себестоимости (другие участники не успевают подать заявки). В последний момент, перед закрытием торгов, третья компания делает предложение с минимальным снижением. Остальные добросовестные участники, видя бессмысленность торгов, не заявляются. Первые две компании по итогам рассмотрения документов снимаются с торгов (не хватает документов, заявки неправильно заполнены и т.д.). В отсутствии других предложений контракт заключается с третьей компанией по максимальной цене;
* *географ*. Как правило, такое поведение связано со спецификой отрасли, когда конкуренции фактически нет, на рынке работают две-три компании, которые отлично знают друг друга, а цена входа на рынок для сторонних игроков слишком высока. В определенный момент компании договариваются о разделе рынка с точки зрения удобства логистики и обслуживания своих интересов;
* *максимум*. Сговор участников торгов. В госзакупках такое поведение участников картелей хорошо видно из аналитических систем. Один и тот же предмет контракта, минимальное снижение стоимости работ, но победители разные. Компании заранее договариваются об объемах и ценах. Важно, что данный тип соглашений особенно характерен для крупных розничных рынков с ограниченным количеством поставщиков;
* *вальс.* Компании договариваются о поочередной смене победителя;
* *торги без торгов*. Компании заранее договариваются, кто и в каких торгах будет выигрывать, расписывают доли рынка. При проведении торгов участники заявляются только на свой лот и выигрывают его по максимальной цене;
* *сговор с заказчиком*. Заказчик договаривается с участниками картеля, что будет отклонять заявки остальных участников. Конкурсные процедуры проходят с минимальным снижением, а за определенное вознаграждение все конкуренты отсеиваются;
* *сговор роботов*. Картельное соглашение реализуется не людьми, а аукционными роботами, компьютерными алгоритмами, которые выставляют цену от организации по заранее написанному сценарию.

*Главные признаки картелей*

* минимальное снижение цены или снижение в одинаковом диапазоне;
* чередование победителей;
* аффилированность участников;
* систематический отказ от конкуренции. Одна из организаций постоянно выходит на торги, но никогда ничего не выигрывает. Заявляется для статистики, но не делает ценовых предложений. Таким образом, картели создают мнимую конкуренцию, для того чтобы было меньше вопросов к контрактам от проверяющих органов, поскольку закупки с единственным участником могут стать поводом для дополнительной проверки.

*Основные нарушения ФЗ-223*

* заключение договора с единственным поставщиком;
* неправильное обоснования начальной цены;
* искусственное дробление крупных закупок;
* нарушение процедур проведения торгов (сроки, процедура, размещение в ЕИС и т.д.);
* наличие конфликта интересов;
* неправильное применение мер ответственности к поставщикам;
* наличие в закупочной документации коррупциогенных факторов (размытые нормы об основаниях проведения тех или иных процедур, неясные критерии определения победителя в ряде процедур, непонятные процедуры (редукцион, конкурентные переговоры), чрезмерно высокие требования к обеспечению заявок и договоров, неизмеряемые требования к участникам закупок, право заказчика отказаться от проведения закупки или от заключения договора с победителем);
* не опубликовано положение о закупках (изменения в него);
* не заполнены все разделы плана закупок;
* не размещена документация и проект договора;
* не опубликованы ежемесячные отчеты;
* не размещены дополнительные соглашения к договорам.

***Налоговые риски в договорной работе***

*Претензии налоговых органов чаще всего бывают:*

* неправильная уплата налогов (неправильное определение налогооблагаемой базы, отчисление налогов не в тот бюджет и т.д.);
* мнимые сделки;
* необоснованное требование к возврату НДС;
* уменьшение налогооблагаемой базы (например, завышение расходов);
* дробление бизнеса для минимизации налогов;
* неправильное трансферное ценообразование;
* неправильное использование контрольно-кассовых машин

*Предприятие может заинтересовать налоговые органы при следующих показателях деятельности:*

* налоговая нагрузка ниже ее среднего уровня по хозяйствующим субъектам в конкретной отрасли (виду экономической деятельности). Налоговая нагрузка рассчитывается как соотношение суммы уплаченных налогов (по данным налоговых органов) и оборота организаций (по данным Росстата);
* отражение в бухгалтерской или налоговой отчетности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов;
* отражение в налоговой отчетности значительных сумм налоговых вычетов за определенный период (доля вычетов по НДС от суммы начисленного с налоговой базы налога равна либо превышает 89% за период 12 месяцев);
* опережающий темп роста расходов над темпом роста доходов от реализации товаров (работ, услуг). Несоответствие темпов роста расходов по сравнению с темпом роста доходов, отраженных в налоговой и финансовой отчетности;
* выплата среднемесячной заработной платы на одного работника ниже среднего уровня по виду экономической деятельности в субъекте РФ. Информацию об указанных статистических показателях можно получить из ряда источников: сайты Росстата и управлений ФНС по субъектам РФ и т.д.;
* неоднократное приближение к предельному значению установленных Налоговым кодексом РФ величин показателей, предоставляющих право применять налогоплатильщикам специальные налоговые режимы;
* отражение индивидуальным предпринимателем суммы расхода, максимально приближенной к сумме его дохода, полученного за календарный год;
* построение финансово-хозяйственной деятельности на основе заключения договоров с контрагентами-перекупщиками или посредниками (цепочки контрагентов) без наличия разумных экономических или иных причин (деловой цели);
* не предоставление организацией пояснений на уведомление налогового органа о выявлении несоответствия показателей деятельности (выявление в ходе камеральной налоговой проверки ошибки в налоговой декларации или противоречия между сведениями, содержащимися в представленных документах и т.д.);
* неоднократное снятие с учета и постановки на учет в налоговых органах организации в связи с изменением местонахождения;
* значительное отклонение уровня рентабельности по данным бухгалтерского учета от уровня рентабельности для данной сферы деятельности по данным статистики;
* ведение финансово-хозяйственной деятельности с высоким налоговым риском. Сведения о способах ведения финансово-хозяйственной деятельности с высоким налоговым риском размещается на сайте ФНС РФ;
* организация тратит большие суммы на нематериальные услуги (консалтинг, реклама, разработка товарных знаков, научные разработки, юридические услуги и т.д.);
* организация заключает гражданско-правовые договора на деятельность, для которой предусмотрены штатные единицы;
* организация часто заключает договора с ИП или с самозанятыми

*Что учитывать при взаимоотношениях с налоговой:*

* налоговая должна доказать выгоду по минимизации налогов при ведении договорной работы;
* доказать реальность сделки можно используя видео, данные СКУД, пропуска и т.д.;
* должна быть инструкция по договорной работе, в том числе регламент проверки контрагента, и доказательство того, что он выполняется;
* учитывать статью 54.1 Налогового кодекса, появившуюся в 2017 году;
* при получении требований из налоговой необходимо определить, какой именно эпизод хозяйственной деятельности интересует проверяющих, оценить налоговые риски по нему, составить стратегию защиты эпизода;
* на основании понимания налоговых рисков – понять, какие документы могут быть представлены, а какие не должны попасть в материалы налоговой проверки;
* внимательно проверить представляемые документы на подлинность, правильность оформления, соответствия реквизитов и информации иным документам, имеющимся у налогового органа;
* указать в ответе на требования правовые или фактические основания непредставления истребуемых документов;
* не бояться вступать с налоговым органом в полемику по составу представляемых документов, дружба с налоговым органом – миф.

*Коммерческая (должная) осмотрительность предполагает:*

* знать по какому адресу находится контрагент, его офис, склады, цеха;
* получить у контрагента копии документов, подтверждающих, что у него есть оборудование, квалифицированные сотрудники, лицензии, разрешения, свидетельства о вхождении в СРО, которые подтверждают, что контрагент может выполнить условия сделки;
* обладать информацией, как ваши менеджеры выбирали контрагента, заключали сделку и контролировали ее выполнение;
* обсуждать условия договора с руководителем контрагента или его менеджерами и быть готовым предоставить доказательства этого обсуждения (переписка, видеозапись, встречи и т.д.);
* получить информацию о контрагенте из открытых источников, в том числе с сайте ФНС;
* помнить как вы узнали о контрагенте (вам его порекомендовали, вы нашли его сайт в интернете, прочитали в СМИ, встретились на выставке и т.д.);
* не совершать непрофильных или рисковых сделок;
* не включать странных, отличных от условий делового оборота, условий в договор, например, длительно откладывать платеж, согласовывать слишком низкую цену, предусматривать ответственность, размер которой явно не сопоставим с нарушением и т.д.;
* не допускать противоречий при составлении договоров и документов (налоговая может заподозрить, что документы составлены задним числом или наоборот до соответствующих событий);
* не использовать в расчетах неликвидные векселя, не принимать в качестве оплаты права требований к третьему лицу, с которого явно ничего не получишь;
* защищать свои права, если контрагент их нарушает (своевременно обращаться в суд);
* следовать вашему внутреннему регламенту заключения сделки и не нарушать его.

*Рекомендации по допросу в налоговой*

* на допрос в налоговую могут быть вызваны различные физические лица, не только работники компании, но и уволившиеся лица, а также лица, которые могут что-либо знать по интересующего инспектора вопросу;
* допрос в налоговой не имеет ничего общего с допросом в следственных органах после возбуждения уголовного дела. Вас не могут задержать. Вы в любой момент, когда в этом есть потребность, можете прервать допрос и продолжить его в другой раз либо после небольшого перерыва;
* основанием для вызова на допрос является повестка. Даже если вы ее получили, но решили не ходить – штраф 1000 рублей;
* довести до сведения всех сотрудников о порядке действий в случае вызова на допрос, аналогичные действия провести в отношении крупных контрагентов компании;
* при получении повестки на допрос – связаться с проверяющими, по возможности, уточнить по каким именно вопросам будет допрошен свидетель;
* согласовать удобное для себя время проведения допроса, в том числе путем письменного уведомления налогового органа;
* предоставляемая на допросе информация должна быть минимальна и трактоваться однозначно;
* отвечать только в рамках своих должностных обязанностей на предприятии;
* исходить из того, что вы не обязаны все помнить, и не обязаны сразу отвечать на вопрос;
* исхолить из того, что налоговый инспектор уже получил информацию, которую можно проверить;
* учесть, что налоговая может запрашивать информацию по сделкам, проводимым до трех лет назад;
* определив эпизод, который интересует проверяющих – понять налоговые риски по нему, изучить документы, подготовить необходимую информацию для налогового органа;
* подготовить план ответов на допросе, провести психологическую подготовку свидетелей, обеспечить явку представителей на допрос;
* основные «плохие» ответы на допрос являются следствием отсутствия подготовки, профессиональных психологических приемов допрашивающих, прямого искажения ответа в протоколе;
* во время допроса вести аудиозапись;
* внимательно изучить протокол допроса, внести свои замечания, получить копию протокола. Протокол подписывать только при наличии двух экземпляров протоколов

*Осмотр в рамках налоговой проверки*

* осмотр при камеральной проверке возможен только в двух случаях - заявлен НДС к возмещению или выявлены несоответствия и противоречия, свидетельствующие о занижении суммы НДС к уплате, либо о завышении суммы НДС к возмещению;
* может осуществляться осмотр территорий, помещений, документов и предметов только того юридического лица, в отношении которого проводится налоговая проверка;
* явные нарушения при осмотре - понятые не привлечены при проведении осмотра (участие понятых формально), понятыми (одним из понятых) являются сотрудники налогоплательщика или сотрудники налоговой инспекции;
* допустима фото и видеосъемка осмотра;
* если налоговой отказали в доступе на территорию предприятия, то сумма налога определяется расчетным методом;
* отсутствие представителей налогоплательщика по месту проведения осмотра не может быть расценено как воспрепятствование доступу.

*Рекомендации при проведении осмотра:*

* в случае получения уведомления об осмотре согласовать удобную для себя дату и время;
* провести подготовительные мероприятия к осмотру на предмет нахождения на территории компании лишних документов, работников, предметов;
* при проведении осмотра налоговый орган не имеет право просить открыть сейфы, шкафы, включить компьютер, распечатать документы и т.п.;
* при проведении осмотра налоговый орган не может проводить опрос сотрудников, брать свидетельские показания: данные процедуры должны проходить в порядке ст. 90 НК РФ;
* во время осмотра не допускается истребование документов, изъятие предметов и т.п.;
* по итогам осмотра составляется протокол, налогоплательщик имеет право внести в него свои замечания и обратить внимание понятых на его недостатки

*Рекомендации при проведении выемки в ходе налоговой проверки*

* риск выемки существует постоянно, поэтому предприятие должно быть к ней всегда готова;
* при отказе предоставления документов или предметов, доступа на определённую территорию должностное лицо налогового органа вправе самостоятельно получить доступ к ним путем повреждения запоров дверей, других предметов, с привлечением специалистов;
* неочевидным риском при проведении выемки является утеря документов и информации, которая необходима предприятию для текущей деятельности;
* рекомендуется хранить электронные копии первичной документации, электронную переписку, бухгалтерскую информацию на стороннем отключаемом сервере (например, облачные хранилища) – это поможет предотвратить доступ проверяющих к информации, сохранить её для дальнейшей работы;
* по итогам выемки составляется протокол, который содержит опись изъятых документов и предметов – он должен быть максимально подробным с целью недопущения приобщения к материалам проверки иных документов, полученных вне рамок выемки;
* при проведении выемки желательно постоянное присутствие юриста/адвоката, службы безопасности предприятия для коммуникации с проверяющими и недопущения незаконных действий.

*В спорах по необоснованной налоговой выгоде проверяющими делается акцент на следующие детали:*

* недостаточный комплект запрашиваемых у контрагента документов перед заключением договора (не проявлена должная осмотрительность). Отсутствует проверка всей цепочки контрагентов;
* договор выполнялся только на бумаге, нет реальных доказательств выполнения действий;
* у контрагента не было возможности выполнить договор (материальные ресурсы, людские ресурсы и т.д.);
* контрагент создался незадолго до даты заключения договора или ликвидировался после выполнения условий договора;
* нет экономической целесообразности договора;
* дробление бизнеса;
* подписание документов неустановленными или неуполномоченными лицами или подделка подписей;
* отчетные документы (например, счета-фактуры) составлены с ошибками;
* представлен неполный пакет документов для получения налогового вычета;
* даты и сроки в документах не соответствуют реальной жизни;
* компания имеет признаки «технической фирмы»;
* общие части реквизитов сторон в договоре (один адрес, один IP адрес и т.д.);
* контрагент ранее нарушал налоговые обязательства

*Применительно к статье 54.1 Налогового кодекса РФ следует иметь ввиду (комментарии налоговых органов)*

*Об умысле на получение необоснованной налоговой выгоды могут свидетельствовать:*

* факты юридической, экономической и иной подконтрольности (в том числе на основании взаимозависимости контрагентов);
* транзитные операции между взаимозависимыми (аффилированными) участниками взаимосвязанных операций (в том числе через посредников, с особыми формами расчетов, сроками платежей);
* обстоятельства, свидетельствующие о согласованности действий участников хозяйственной деятельности и т.п.

*Об искажении сведений о фактах хозяйственной жизни и об объектах налогообложения могут свидетельствовать:*

* действия, направленные на неправомерное применение спецрежимов (дробление бизнеса);
* действия, направленные на искусственное создание условий для применения пониженных налоговых ставок, налоговых льгот, освобождения от налогообложения;
* схемы, направленные на неправомерное применение соглашений об избежании двойного налогообложения;
* нереальность исполнения сделки сторонами (отсутствие факта ее совершения);
* неотражение дохода (выручки) от реализации (в том числе от операций с использованием подконтрольных лиц);
* отражение в регистрах бухгалтерского и налогового учета заведомо недостоверной информации об объектах налогообложения.

*Об умышленности действий налогоплательщика при операциях с формально независимыми лицами могут свидетельствовать следующие обстоятельства:*

* согласованность действий участников хозяйственной деятельности;
* предопределенность движения денежных и товарных потоков;
* ряд неслучайных действий ради единой цели - отражения заведомо ложных сведений о фактах хозяйственной жизни, объектах налогообложения или отчетности, создания искусственного документооборота и получения налоговой экономии.

*Сделкой, основная цель которой - неуплата (неполная уплата) или зачет (возврат) налога, могут признать сделку:*

* не обоснованную с точки зрения предпринимательского риска и несвойственную обороту (экономически необоснованное присоединение компании с убытком без активов и т.п.);
* совершенную не в своем интересе, а в интересах иного лица с целью его скрытого финансирования.

Чтобы доказать, что сделка исполнена не тем контрагентом, который заявлен в документах, инспекция может осмотреть территорию, допросить свидетелей, истребовать документы, исследовать хозяйственную деятельность, пропускной режим и пр.

*Об использовании формального документооборота могут свидетельствовать:*

* обналичивание денежных средств налогоплательщиком или взаимозависимым (подконтрольным) лицом;
* использование обналиченных средств на нужды учредителей налогоплательщика, его должностных лиц;
* использование одних IP-адресов, обнаружение печатей и документации контрагента на территории (в помещениях) налогоплательщика и пр.

*Требования ФНС России по снижению налоговых рисков взаимоотношений с контрагентами установлены приказом ФНС* России от 30.05.2007 N ММ-3-06/333 "Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок". Признаки опасности с точки зрения налоговых рисков следующие:

* налоговая нагрузка ниже ее среднего уровня по хозяйствующим субъектам в конкретной отрасли (виду экономической деятельности);
* отражение в бухгалтерской или налоговой отчетности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов;
* отражение в налоговой отчетности значительных сумм налоговых вычетов за определенный период;
* опережающий темп роста расходов над темпом роста доходов от реализации товаров (работ, услуг);
* выплата среднемесячной заработной платы на одного работника ниже среднего уровня по виду экономической деятельности в субъекте РФ;
* неоднократное приближение к предельному значению установленных Налоговым кодексом РФ величин показателей, предоставляющих право применять налогоплательщикам специальные налоговые режимы;
* отражение ИП суммы расхода, максимально приближенной к сумме его дохода, полученного за календарный год;
* построение финансово-хозяйственной деятельности на основе заключения договоров с контрагентами-перекупщиками или посредниками ("цепочки контрагентов") без наличия разумных экономических или иных причин (деловой цели);
* непредставление налогоплательщиком пояснений на уведомление налогового органа о выявлении несоответствия показателей деятельности, и (или) непредставление налоговому органу запрашиваемых документов, и (или) наличие информации об их уничтожении, порче и т.п.;
* неоднократное снятие с учета и постановка на учет в налоговых органах налогоплательщика в связи с изменением места нахождения ("миграция" между налоговыми органами);
* значительное отклонение уровня рентабельности по данным бухгалтерского учета от уровня рентабельности для данной сферы деятельности по данным статистики;
* ведение финансово-хозяйственной деятельности с высоким налоговым риском.

*Признаки опасности, свидетельствующие о том, что предприятие ведет финансово-хозяйственную деятельность с высоким налоговым риском по требованиям налоговой:*

* отсутствие личных контактов руководства (уполномоченных должностных лиц) компании-поставщика и руководства (уполномоченных должностных лиц) компании-покупателя при обсуждении условий поставок, а также при подписании договоров. Рекомендуется:
* фиксировать личные контакты с помощью технических средств (видео, СКУД и т.д.);
* сохраненить скайп-конференции;
* фиксировать обсуждения различных вариантов договора и обсуждение условий сделки;
* вести протоколы оперативных совещаний по взаимоотношениям с контрагентом;
* вести переписку с контрагентом с указаний конкретных телефонов, адресов для оперативной связи.
* отсутствие документального подтверждения полномочий руководителя компании-контрагента, копий документа, удостоверяющего его личность. Рекомендуется:
* получить от контрагента Устав, приказ о назначении гендиректора, решения собрания акционеров и т.д.;
* получить от контрагента ксерокопии паспорта руководителя и осуществить проверку его действительности;
* проверить полномочия директора по открытым базам.
* отсутствие документального подтверждения полномочий представителя контрагента, копий документа, удостоверяющего его личность. Рекомендуется:
* получить информацию от контрагента о лицах, которые будут представлять интересы по доверенности с образцами их подписей;
* получить от контрагента доверенности на полномочия лиц, участвующих в договорной работе;
* получить у контрагента ксерокопии паспортов лиц, действующих по доверенности;
* проверять действительность доверенностей;
* получить от контрагента образцы печатей (при их наличии).
* отсутствие информации о фактическом местонахождении контрагента, а также о местонахождении складских и/или производственных и/или торговых площадей. Рекомендуется:
* заполнение контрагентом анкеты;
* изучение места нахождения контрагента через яндекс карты или иные системы;
* запросить список организаций, которые контрагент предполагает привлечь на субподряд и перечень работ, передаваемых на субподряд;
* получить информацию о возможном привлечении внешних работников для выполнения договора;
* запросить документы на право собственности или аренды на используемые помещения;
* визуальное посещение контрагента с оформлением результата посещения
* отсутствие информации о способе получения сведений о контрагенте (нет рекламы в СМИ, нет рекомендаций партнеров или других лиц, нет сайта контрагента и т.п.). При этом негативность данного признака усугубляется наличием доступной информации (например, в СМИ, наружная реклама, Интернет-сайты и т.д.) о других участниках рынка (в том числе производителях) идентичных (аналогичных) товаров (работ, услуг), в том числе предлагающих свои товары (работы, услуги) по более низким ценам. Рекомендуется:
* наличие первичной докладной записки о контрагенте.
* отсутствие информации о государственной регистрации контрагента в ЕГРЮЛ

*Дополнительно повышают такие риски одновременное присутствие следующих обстоятельств:*

* контрагент, имеющий вышеуказанные признаки, выступает в роли посредника;
* наличие в договорах условий, отличающихся от существующих правил (обычаев) делового оборота (например, длительные отсрочки платежа, поставка крупных партий товаров без предоплаты или гарантии оплаты, несопоставимые с последствиями нарушения сторонами договоров штрафными санкциями, расчеты через третьих лиц, расчеты векселями и т.п.);
* отсутствие очевидных свидетельств (например, копий документов, подтверждающих наличие у контрагента производственных мощностей, необходимых лицензий, квалифицированных кадров, имущества и т.п.) возможности реального выполнения контрагентом условий договора, а также наличие обоснованных сомнений в возможности реального выполнения контрагентом условий договора с учетом времени, необходимого на доставку или производство товара, выполнение работ или оказание услуг;
* приобретение через посредников товаров, производство и заготовление которых традиционно производится физическими лицами, не являющимися предпринимателями (сельхозпродукция, вторичное сырье (включая металлолом), продукция промысла и т.п.);
* отсутствие реальных действий плательщика (или его контрагента) по взысканию задолженности. Рост задолженности плательщика (или его контрагента) на фоне продолжения поставки в адрес должника крупных партий товаров или существенных объемов работ (услуг);
* выпуск, покупка/продажа контрагентами векселей, ликвидность которых не очевидна или не исследована, а также выдача/получение займов без обеспечения. При этом негативность данного признака усугубляет отсутствие условий о процентах по долговым обязательствам любого вида, а также сроки погашения указанных долговых обязательств больше трех лет;
* существенная доля расходов по сделке с "проблемными" контрагентами в общей сумме затрат налогоплательщика, при этом отсутствие экономического обоснования целесообразности такой сделки при одновременном отсутствии положительного экономического эффекта от ее осуществления и т.п.

*Налоговые риски при дроблении бизнеса*

* дробление бизнеса» - понятие, не закрепленное на законодательном уровне;
* дробление бизнеса – это схема разделения бизнеса и искусственного распределения выручки между взаимозависимыми лицами для получения необоснованной налоговой выгоды;
* виды бизнеса, которые чаще всего попадают под претензии налоговой о дроблении - производство, ремонтно-монтажные работы, торговля, аренда;
* деловой оборот подразумевает перестройку организационно-правовой структуры бизнеса, в том числе с целью налоговой экономии;
* с точки зрения гражданского законодательства дробление не противоречит нормам права;
* дробление бизнеса это одна из главных тем в фискальной политике государства и рассматривается как агрессивная налоговая оптимизация;
* доказывать необоснованную налоговую выгоду должен налоговый орган;
* основная причина отмены решений налоговых органов по результатам проверок на дробление - недоказанность подконтрольности и несамостоятельности ведения предпринимательской деятельности участниками взаимосвязанных хозяйственных операций;
* последствия доказанной необоснованной налоговой выгоды - доначисление налога, пеней, взыскание штрафа от 20% до 40% (при доказательстве умысла), административный штраф за непредставление сведений, а также за грубое нарушение бухгалтерского учета, привлечение к уголовной ответственности, если размер недоимки существенный

*О дроблении бизнеса с целью минимизировать налоги свидетельствует:*

* использование специальных налоговых режимов;
* отсутствие деловой цели;
* взаимозависимость участников модели дробления бизнеса;
* единая организационная структура.

*Налоговый инспектор для доказательства дробления бизнеса изучает:*

* контрагенты-поставщики;
* транспорт;
* персонал;
* органы управления;
* складские и офисные помещения;
* движение денежных средств по счетам;
* реальность факторов хозяйственной жизни;
* движение товара и его хранение;
* недвижимость, оборудование, носители информации;
* должностных лиц (допрос)

В качестве доказательств, свидетельствующих о применении схемы дробления бизнеса, могут выступать следующие установленные в ходе налоговой проверки обстоятельства:

* дробление бизнеса осуществлялось с целью сохранения права на специальные режимы. Дробление одного бизнеса (производственного процесса) происходит между несколькими лицами, применяющими специальные системы налогообложения или упрощенную систему налогообложения вместо исчисления и уплаты НДС, налога на прибыль организаций и налога на имущество организаций основным участником, осуществляющим реальную деятельность;
* применение схемы дробления бизнеса оказало влияние на условия и экономические результаты деятельности всех участников данной схемы, в том числе на их налоговые обязательства, которые уменьшились или практически не изменились при расширении в целом всей хозяйственной деятельности;
* налогоплательщик, его участники, должностные лица или лица, осуществляющие фактическое управление деятельностью схемы, являются выгодоприобретателями от использования схемы дробления бизнеса;
* участники схемы осуществляют аналогичный вид экономической деятельности;
* создание участников схемы в течение небольшого промежутка времени непосредственно перед расширением производственных мощностей и/или увеличением численности персонала;
* несение расходов участниками схемы друг за друга;
* прямая или косвенная взаимозависимость (аффилированность) участников схемы дробления бизнеса (родственные отношения, участие в органах управления, служебная подконтрольность и т.п.);
* формальное перераспределение между участниками схемы персонала без изменения их должностных обязанностей;
* отсутствие у подконтрольных лиц, принадлежащих им основных и оборотных средств, кадровых ресурсов;
* использование участниками схемы одних и тех же вывесок, обозначений, контактов, сайта в сети "Интернет", адресов фактического местонахождения, помещений (офисов, складских и производственных баз и т.п.), банков, в которых открываются и обслуживаются расчетные счета, контрольно-кассовой техники, терминалов и т.п.;
* единственным поставщиком или покупателем для одного участника схемы дробления бизнеса может являться другой ее участник, либо поставщики и покупатели у всех участников схемы являются общими;
* фактическое управление деятельностью участников схемы одними лицами;
* фиктивность сделок между участниками схемы (товар никуда не перемещался и т.д.);
* многочисленное и аффилированное использование ИП;
* единые для участников схемы службы, осуществляющие: ведение бухгалтерского учета, кадрового делопроизводства, подбор персонала, поиск и работу с поставщиками и покупателями, юридическое сопровождение, логистику и т.д.;
* представление интересов по взаимоотношениям с государственными органами и иными контрагентами (не входящими в схему дробления бизнеса) осуществляется одними и теми же лицами;
* показатели деятельности, такие как численность персонала, занимаемая площадь и размер получаемого дохода, близки к предельным значениям, ограничивающим право на применение специальной системы налогообложения;
* единое бухгалтерское обслуживание организаций, участников схемы;
* данные бухгалтерского учета налогоплательщика с учетом вновь созданных организаций могут указывать на снижение рентабельности производства и прибыли;
* распределение между участниками схемы поставщиков и покупателей, исходя из применяемой ими системы налогообложения.

***Взыскание долга***

*Виды дебиторской задолженности:*

* задолженность, образованная от гражданско-правовых отношений;
* задолженность, образованная от трудовых отношений (переплата заработной платы, ущерб, нанесенный работником и т.д.).

*Типы дебиторской задолженности:*

* текущая задолженность (задолженность, длительность которой не превышает сроков, установленных в договоре для оплаты товар или услуг);
* просроченная задолженность (задолженность, образованная в результате неоплаты контрагентом товаров или услуг в сроки, установленные договором);
* проблемная задолженность (задолженность, которая стала предметом спора или судебного процесса);
* задолженность, безнадежная к получению.

*Обеспечение безопасности в претензионно-исковой работе*

* подразделения, участвующие в претензионно-исковой работе и их зоны ответственности:
* договорное подразделение
* сверка по договорам;
* первичные переговоры с должниками
* юридическое подразделение
* суды арбитражные
* бухгалтерия
* сверка по договорам
* подразделение безопасности
* сбор и анализ информации по должникам;
* проведение вторичных переговоров с должниками;
* участие в составлении стратегии работы с должниками;
* суды уголовные;
* взаимодействие с коллекторами и судебными приставами.
* разработать положение о претензионно-исковой работе. В нем регламентировать при получении претензии от контрагента:
* порядок регистрации претензии;
* выбор способа рассмотрения претензии — с выездом представителя компании к контрагенту либо «дистанционным» рассмотрением;
* порядок формирования мнения или позиции организации;
* порядок информирования контрагента о позиции организации и порядок отправки ответа;
* последующее рассмотрение ответа контрагента;
* порядок регистрации исков, по которым организация выступает ответчиком;
* порядок выдачи доверенностей на представительство организации в арбитражном суде.
* регламент выставления претензии:
* порядок информирования контрагентов о факте возникновения претензий;
* порядок формирования, согласования и отправки официальной претензии;
* описание действий в случае неприбытия представителя контрагента по факту возникновения претензии;
* порядок досудебного рассмотрения претензий, в частности, подписание соответствующих документов;
* принятие решений об обращении в суд;
* порядок регистрации поданных исков;
* порядок выдачи доверенностей на представительство организации в арбитражном суде.

*Субъекты проведения работ по взысканию долга:*

* подразделения компании или отдельные должностные лица (юридическое подразделение, СБ, менеджеры по работе с проблемными клиентами и т.д.);
* организации, осуществляющие взыскание долга с физических лиц в соответствии с ФЗ «О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности»;
* организации, оказывающие информационно-аналитические услуги по взысканию долга (поиск должника, оценка его финансового состояния, определение причины долга, разработка сценариев работы с должником и т.д.);
* организации, оказывающие юридическую помощь по взысканию долга (представление интересов в суде, юридическое консультирование и т.д.);
* организации, оказывающие помощь в проведении переговоров с должниками (психологи, специализирующиеся на конфликтных ситуациях);
* организации, осуществляющие взыскание долга на основе договора цессии;
* организации (физические лица), осуществляющие взыскание долга на основе доверенности;
* медиаторы (посредники в досудебном решении спора);
* арбитражные суды (третейские суды);
* судебные приставы.

*Общий порядок действий по управлению дебиторской задолженностью (организационно-правовая часть)*

* автоматизация процессов в договорной работе, позволяющей в реальном режиме времени оценивать ситуацию по выполнению контрагентами своих договорных обязательств (в том числе оценка дебиторской задолженности);
* периодическое проведение сверки взаиморасчетов с контрагентами. Процедура проводится в зависимости от частоты поставок: если поставки контрагенту ежедневные, данная процедура один раз в месяц, если же поставки реже — то периодичность должен определить финансовый директор;
* периодический анализ (не реже чем один раз в неделю) возникновения просроченной дебиторской задолженности для оперативного контроля. На основании этого анализа менеджеру, который заключал договор, дается поручение по выяснению причин и получению либо денежных средств, либо гарантийного письма об оплате. Если в течение первого периода от клиента не поступило денежных средств, то менеджер предоставляет план своих действий. Его при необходимости корректируют и утверждают, например, на уровне финансового директора. Если же денежные средства не поступили и в течение второго периода, то запускается механизм претензионной работы;
* порядок действий по формированию первоначальной претензии. По опыту, процедура должна запускаться не менее чем через 14 дней после просрочки. Более ранний запуск такой процедуры может испортить отношения с контрагентами. Как правило, порядок предусматривает формирование претензии юридическим отделом и ее пересылку с уведомлением о вручении контрагенту. Отправлять данное письмо должен менеджер по продажам;
* порядок действий по формированию искового заявления. Как правило, решение о начале судебного разбирательства должно приниматься на уровне генерального директора. На основании такого решения юридический отдел в соответствии с действующим законодательством начинает действовать по отстаиванию интересов предприятия.

*Коллекторские услуги*

Правовая сторона действия коллекторов определена Гражданским кодексом (договор цессии), ФЗ «О портебительском кредите» и ФЗ «О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности»

В соответствии с ФЗ «О потребительском кредите»:

* кредитор вправе осуществлять уступку прав (требований) по договору потребительского кредита (займа) третьим лицам, если иное не предусмотрено законом или договором, содержащим условие о запрете уступки;
* при уступке прав (требований) по договору потребительского кредита (займа) кредитор вправе передавать персональные данные заемщика и лиц, предоставивших обеспечение по договору потребительского кредита (займа);
* коллектор (сленг) вправе осуществлять личные встречи, телефонные переговоры, почтовые отправления, телеграфные сообщения, текстовые, голосовые и иные сообщения, передаваемые по сетям электросвязи. Иные действия могут осуществляться только при наличии в письменной форме согласия заемщика;
* не допускается непосредственное взаимодействие с заемщиком, направленное на исполнение заемщиком обязательства по договору, срок исполнения которого не наступил;
* не допускается непосредственное взаимодействие или взаимодействие посредством коротких текстовых сообщений, направляемых с использованием сетей подвижной радиотелефонной связи, в рабочие дни в период с 22 до 8 часов и в выходные и нерабочие праздничные дни с 20 до 9 часов по месту жительства заемщика;
* коллектор не вправе совершать юридические и иные действия, направленные на возврат задолженности, возникшей по договору потребительского кредита (займа), с намерением причинить вред заемщику, а также злоупотреблять правом в иных формах;
* при непосредственном взаимодействии с заемщиком коллектор, обязан сообщать фамилию, имя, отчество или наименование кредитора или место нахождения, фамилию, имя, отчество и должность коллектора, который осуществляет взаимодействие с заемщиком, адрес места нахождения для направления корреспонденции

В соответствии с ГК РФ:

* уступка требования кредитором (цедентом) другому лицу (цессионарию) допускается, если она не противоречит закону;
* не допускается без согласия должника уступка требования по обязательству, в котором личность кредитора имеет существенное значение для должника;
* при переходе долга к новому кредитору условия его возврата не меняются;
* уступка требований (договор цессии на основании ст. 382 ГК РФ) по долгу третьим лицам возможна в случае, если это не противоречит договору между заемщиком и заимодателем. При этом при заключении договора заемщик должен быть уведомлен о возможности включения в договор условия о запрете передачи долга третьим лицам. Если такого пункта в договоре нет, то согласие должника на последующую передачу его долга коллекторам не требуется. Достаточно будет лишь уведомить его об этом. В свою очередь, если должник не уведомлен об уступке прав, он вправе игнорировать коллекторов.

Статья 14.57. КОАП предусматривает ответственность за нарушение законодательства о потребительском кредите (займе) при совершении действий, направленных на возврат задолженности по договору потребительского кредита (займа) - административный штраф на граждан в размере 5 000 – 10 000 рублей; на должностных лиц - 10 000 – 20 000 рублей; на юридических лиц – 20 000 – 100 000 рублей

*При работе с коллекторскими агентствами желательно знать:*

* некоторые коллекторские агентства работают по принципу переуступки долга либо договора цессии. В этом случае деньги вы получаете сразу (часть долга), а дальнейшая работа по взысканию осуществляется ими самостоятельно;
* некоторые коллекторские агентства работают на основе представления интересов клиента. В этом случае организация платит им за работу, а при успешном взыскании долга выплачивает еще процент от суммы долга. В этом случае необходимо, чтобы работа коллекторов заканчивалась не судебным решением в пользу предприятия, а поступлением денег на его счет.

*Работа по взысканию дебиторской задолженности предполагает:*

* превентивные мероприятия, направленные на недопущение заключения сделки с неплатежеспособной организацией;
* проведение мероприятий, связанных с контролем выполнения договорных обязательств и анализом надежности контрагента в процессе выполнения им договора;
* мероприятия по взысканию просроченной или проблемной задолженности.

*Превентивные мероприятия, направленные на снижение рисков дебиторской задолженности:*

* проведение конкурентной разведки (анализ надежности компании) своими силами;
* проведение конкурентной разведки в рамках аутсорсинга;
* организация работы с контрагентами, которая делает невыгодным не исполнять договорные обязательства (например, выполнение работ в несколько этапов, при этом переход к следующему этапу возможен только после полной оплаты предыдущего этапа и т.д.);
* создание на предприятии комитета (комиссии) по управлению дебиторской задолженностью;
* эффективное построение договорной работы (внутреннее согласование, коллегиальность принятия решения о заключении сделки, определение менеджера, ответственного за работу с конкретным клиентом и т.д.);
* юридически правильное оформление договора (соответствие ГК и законодательству, все изменения оформляются дополнительным соглашением к договору, наличие спецификаций, указание сроков оплаты, процедуры судебных споров, включение в договор штрафных санкций за просрочку платежа, наличие предоплаты и т.д.);
* прописать в договоре компенсацию убытков и неустойку (штраф или пени). Но в соответствии со статьей 333 ГК неустойка может быть уменьшена судом в случае ее явной несоразмерности нарушениям;
* формирование гарантий выполнения обязательств (страхование, залог, банковская гарантия, факторинг и т.д.);
* применение поручительства физических или юридических лиц;
* применение банковской гарантии;
* использование залога;
* страхование дебиторской задолженности;
* использование факторинга.

*Мероприятия, направленные на осуществление контроля за исполнением обязательств:*

* осуществление мониторинга платежей;
* анализ ситуации с контрагентом (анализ участия контрагента в арбитражных делах, банкротство, изменение данных в ЕГРЮЛ, имидж компании в средствах массовой информации и в Интернете и т.д.);
* четкое выполнение договорных обязательств со своей стороны.

*Информационно-аналитическая работа по дебиторской задолженности*

* сбор и анализ информации по юридическому лицу;
* сбор и анализ информации по физическим лицам (гендиректор, учредитель, лица, оказывающие влияние на принятие решений и т.д.);
* сбор и анализ информации по сделке (юридический анализ и т.д.).

*При анализе ситуации при взыскании задолженности следует учитывать (позволяет выбрать правильную коммутативную стратегию и способы воздействия):*

* оценка добросовестности кредитора:
* добросовестные (неплатежи происходят по внутренним экономическим причинам или по внешним обстоятельствам);
* недобросовестные (нежелание платить вовремя или мошенники).
* поведенческие критерии оценки:
* паникеры (признают долг, занимают, чтобы погасить; не могут определить приоритеты, не могут принять эффективные решения по погашению долга, метание между кредиторами и способами принятия решения и т.д.);
* плакальщики (иногда отрицают долг, плачь о помощи, обвинение кредитора, разговоры о тяжелом финансовом положении и т.д.);
* рационалисты (признают долг, предлагают свои условия погашения задолженности, гасят);
* мошенники (сознают обман, не собираются гасить долг).
* оправдательные критерии оценки:
* скряга (экономит на всем, находит любой повод не платить по долгам и т.д.);
* транжира (не оценивает свое соотношение доходов и расходов, не отрицает долг, испытывает вину за долг, нет приоритетов по расходам);
* денежный мешок (деньги имеют статус, очень занят, виноваты все кроме него, отрицает ответственность за невыплату долга и т.д.);
* торгаш (стремится получить выгоду, считает не справедливый размер долга, требует особые условия при погашении долга и т.д.);
* игрок (долг для него это вызов, обещает, но по возможности не исполняет, готов судиться и т.д.).
* по коммуникационной стратегии:
* жертва обстоятельств (стратегия - убеждение, реструктуризация долга);
* наивный, забывчивый (стратегия - консультирование);
* брал для друга (стратегия - убеждение);
* недовольный клиент (стратегия - выслушать, консультирование);
* нечестные (стратегия - угроза).
* по статусу:
* бюджетники;
* общества с ограниченной ответственностью;
* коммерческие;
* физические лица.
* по группам риска:
* бюджетники;
* сезонники;
* необязательные;
* жалобщики;
* обманщики;
* халявщики;
* забывчивые.
* мотивационный критерий:
* рационалисты (брать в долг выгодно);
* случайный должник (вынужден брать в долг из-за проблемы);
* человек – лавина (берут в долг, чтобы погасить другие);
* догоняющий (желаемый статус не соответствует доходам);
* обедневший (привыкший к большему уровню дохода);
* наивный (не знает о последствиях или надеется на авось);
* расточительный (живет одним днем);
* финансофоб (не умеет, не хочет и не может планировать финпотоки);
* загнанная мышь (отрицает, плачется, обвиняет всех).
* стратегия дальнейших взаимоотношений:
* будем дальше сотрудничать с этой организацией;
* не будем дальше сотрудничать с этой организацией.

*Сбор и анализ информации по должнику:*

* применимо к лицу, принимающему решения:
* психологические особенности;
* канал связи с лицом, принимающим решение;
* доходы, интересы в бизнесе (дело);
* слабое место лица, принимающего решения;
* моделирование поведения при взыскании долга;
* окружение.
* применимо к организации:
* анализ долга и оценка поведения должника;
* активы (включая акции);
* контракты;
* перспективы дальнейшей работы с должником;
* административный ресурс;
* суды;
* финансовое положение.

*Стандартные слабые места применительно к лицу, принимающему решения:*

* интересы в бизнесе;
* окружающие люди и их интересы;
* материальные активы;
* деловая репутация;
* цели в жизни (амбиции, политика и т.д.).

*Стандартные слабые места применительно к организации:*

* поставщики и потребители продукции (услуг);
* оценка окружающих бизнес-партнеров (союзы, объединения предпринимателей, ассоциации, палаты, общественно-политические организации, отраслевые объединения, присоединение к хартиям и т.д.);
* деловая репутация в обществе (пресса, журналистские расследования, интернет, черные списки, аудиторы, рейтинги, премии, номинации и т.д.);
* активы;
* субсидиарная ответственность руководителя и учредителя при банкротстве;
* экономические проблемы в связи с уведомлением о предстоящей процедуре банкротства (можно и не инициировать, просто подать уведомление);
* экономический потенциал в текущей ситуации (финансовая устойчивость и т.д.);
* бизнес-планы;
* кадры;
* взаимоотношения с административным ресурсом;
* не правовые моменты в деятельности предприятия;
* учредители;
* аффилированные структуры.

*Мотивация судебных приставов*

* вышестоящее руководство;
* прокуратура;
* собственная безопасность;
* обратная связь;
* стимулирование и помощь в работе.

*Мероприятия по взысканию дебиторской задолженности:*

* слагаемые действия (что нужно сделать):
* заставить захотеть выплатить долг;
* сделать так, чтобы он смог выплатить долг;
* сделать так, чтобы ему было выгодно выплатить долг;
* сделать так, чтобы было актуально выплатить долг.
* юридическое направление
* фиксация задолженности (сверка) и составление графика погашения долга. Письменное оформление претензии и уведомление;
* перевод долга в уголовно-правовую сторону;
* уступка права требования третьей стороне (коллекторы, цессия);
* судебный приказ (признание долга, проведение сверки, наличие договора и правильно оформленных отчетных документов);
* арбитражные суды;
* третейские суды;
* гарантия исполнения обязательств.
* психологическое направление
* проведение переговоров с должниками;
* манипулирование;
* отказ от штрафных санкций и пени в случае уплаты долга;
* убеждение заплатить;
* медиаторы;
* имиджевые потери.
* организационное направление
* административный ресурс (госорганы, общественно-политические организации, торгово-промышленные палаты, союзы и т.д.);
* реструктуризация долга;
* возврат товара;
* взаимодействие с судебными приставами.

*Основные направления работы в зависимости от типологии должника:*

Не хочет и не может

Характеристики этого типа должников:

* убыточная деятельность с переложением финансового результата на кредиторов;
* неплатежи являются безнадежными долгами;
* потребность в средствах на срок более одного технологического цикла. Физически не может погасить все требования после окончания технологического цикла.

Причины долга:

* нерыночное производство;
* недостаточное финансирование государственных заказов и расходов;
* убытки не приводят к снижению производства т.к. перекладываются на кредиторов;
* изменение условия хозяйствования, повлиявших на производственную эффективность.

Направления работы по взысканию долга (меры направленные на то, чтобы должник смог и захотел, причины в неэффективных бизнес-процессах у должника и в психологической неготовности платить по долгам):

* судебное преследование;
* возбуждение уголовных и административных дел;
* информационное сопровождение;
* банкротство;
* проведение переговоров и личных встреч (методы – угроза и ультиматум);
* приостановка операций по счету, поставок товаров и услуг;
* арест активов;
* вне договорное воздействие.

Хочет, но не может

Характеристики этого типа должников:

* дефицит оборотных средств, долг гасится в конце технологического цикла;
* неплатежи являются отсроченными платежами, а не безнадежными долгами;
* не исключается временная убыточность, но исключается финансирование убытков за счет кредитора.

Причины долга:

* невозможность применения традиционных методов покрытия временного кассового разрыва;
* высокий уровень рационирования кредитов;
* жесткая денежно-кредитная политика.

Направления работы по взысканию долга (меры, направленные на то, чтобы должник смог, так как причина обычно в краткосрочных экономических проблемах в организации):

* реструктуризация долга;
* использование поручительства других лиц;
* проведение переговоров и личных встреч (методы – просьба и консультации);
* оказание помощи в погашении долга (кредиты, дополнительные заказы и т.д.).

Не хочет, но может

Характеристики этого типа должников:

* неплатеж – средство достижения скрытых целей;
* должник способен вести безубыточную деятельность;
* демонстрационная убыточность (неэффективное управление или сокрытие данных);
* неплатежи могут быть как отсроченными, так и безнадежными долгами.

Причины долга:

* отсутствие четкой политики социума к должникам;
* недостаточный мониторинг партнеров и их деятельности;
* неэффективность прав собственности.

Направления работы по взысканию долга (меры, направленные на то, чтобы должник захотел, так как причина обычно в преднамеренном неисполнении обязательств):

* судебное преследование;
* угроза возбуждения уголовных дел;
* пени;
* арест имущества (активов);
* использование поручительства других лиц;
* приостановление операций по счету или поставки товаров (услуг);
* психологическое воздействие на должника;
* проведение переговоров и личных встреч (метод – консультация и угроза);
* информационное сопровождение (формирование имиджа плохой организации и потери деловой репутации);
* использование адиминистративного ресурса, привлечение к административной ответственности.

Хочет и может, но не платит

Характеристики этого типа должников:

* компании ведут безубыточную деятельность;
* лица, принимающие решения готовы платить.

Причины долга:

* отсутствие исполнительской дисциплины в договорной работе;
* кратковременный сбой в информировании лица, принимающего решение о погашении долга;
* отсутствие лица, принимающего решение.

Направления работы по взысканию долга (мягкие способы воздействия, так как обычно причина в отсутствии исполнительской дисциплины)

* реструктуризация долга;
* взаимозачет;
* перспективы дальнейшего сотрудничества;
* напоминание и консультирование;
* манипулирование через окружение;
* проведение переговоров и личных встреч (метод – просьба);
* психологическое воздействие на должника;
* договор цессии;
* имиджевые способы взыскания (перспективы порчи имиджа).

***Мошенничество***

Сущность мошенничества раскрывается в сравнении с другими преступлениями против собственности.

статья 158 УК РФ – кража - тайное хищение чужого имущества;

статья 160 УК РФ – присвоение (растрата) - хищение чужого имущества, вверенного виновному;

статья 161 УК РФ – грабеж – открытое хищение чужого имущества;

статья 162 УК РФ – разбой - нападение в целях хищения чужого имущества, совершенное с применением насилия, опасного для жизни или здоровья, либо с угрозой применения такого насилия;

статья 163 УК РФ – вымогательство - требование передачи чужого имущества или права на имущество или совершения других действий имущественного характера под угрозой применения насилия либо уничтожения или повреждения чужого имущества, а равно под угрозой распространения сведений, позорящих потерпевшего или его близких, либо иных сведений, которые могут причинить существенный вред правам или законным интересам потерпевшего или его близких;

статья 165 УК РФ - причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием при отсутствии признаков хищения (отличие от мошенничества в том, что нет хищения).

*Мошенничество* — это хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием.

*Некоторые правовые основы:*

* мошенничество предполагает сознательные действия (умысел);
* при мошенничестве должен быть ущерб;
* мошенничество относится к разряду преступлений против собственности, т.е. виновный посягает на права пользования, владения и распоряжения таких объектов собственности, как вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в т.ч. имущественные права. Интеллектуальная собственность и иные неимущественные права не попадают под действие статьи о мошенничестве;
* при расследовании мошенничества важен факт завладения имуществом потерпевшего или приобретение на него права. Если же этого нет, то нет и мошенничества. Именно с момента получения виновным чужого имущества преступление считается оконченным;
* мошенничество должно содержать шесть признаков. Этими признаками со­ответственно являются: 1) чужое имущество, 2) изъятия и (или) обращение в пользу винов­ного или других лиц, 3) противоправность, 4) безвозмездность, 5) причинение ущерба соб­ственнику или иному владельцу, 6) корыстная цель.
* мошенничество делится на две альтернативные формы - хищение чужого имущества и приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием;
* под обманом понимается умышленное искажение (активный обман) или сокрытие истины (пассивный обман) с целью ввести в заблуждение лицо, во владении или ведении которого находится имущество или права на имущество, и таким образом добиться добровольной передачи имущества или права на имущество в распоряжение преступника. Обман может быть как устным, так и письменным;
* злоупотребление доверием как способ мошенничества состоит в использовании доверительных отношений, которые имелись у субъекта преступления и потерпевшего. Доверительные отношения могут вытекать как из закона (например, опекунство), договора, служебного положения, так и из родственных связей, личного знакомства, рекомендаций других лиц и др. Доверие надо отличать от доверчивости как свойства характера человека. Доверие основывается на каких-либо юридических или фактических основаниях;
* между обманом (злоупотреблением доверием) и передачей имущества должна быть причинно-следственная связь;
* мошенничество следует отличать от причинения имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием (ст. 165 УК). При мошенничестве виновный изымает имущество у потерпевшего, а при причинении ущерба путем обмана или злоупотребления доверием потерпевший недополучает в результате данного преступного деяния какое-либо имущество. В результате мошенничества потерпевший несет реальный материальный ущерб, а в результате причинения имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием - ущерб в виде упущенной выгоды.
* виды обмана:
* в отношении личности (другой человек и т.д.);
* в отношении правоспособности и дееспособности (нет полномочий, полномочия превышены, полномочия закончились и т.д.);
* в отношении предмета или имущества (цена, качество, свойства и т.д.);
* в отношении событий и действий (ложная информация и т.д.);
* в отношении намерений (ложные обещания и т.д.)

Раскрытие мошеннического замысла осложняется тем, что по своей форме большая часть мошеннических операций практически ничем не отличается от обычных нормальных деловых сделок.

*Умысел при обмане чаще всего доказывается:*

* при использовании подложных документов: договоров, подтверждающих получение продукции для перепродажи, накладных, складских квитанций, доверенностей, паспортов и т.д.;
* признанием самого мошенника;
* показаниями свидетелей, материалами, полученными в рамках оперативно-розыскных мероприятий.

*Мошенничество делится:*

* внутреннее мошенничество в рамках трудовых отношений (работник - работодатель, работодатель – работник);
* внешнее мошенничество в рамках гражданско-правовых отношений (организация - организация, организация - физическое лицо, физическое лицо - организация);
* комбинированные варианты

*Уровни мошенничества на предприятии:*

* на уровне рядовых работников (например, махинации с отчетными документами, использование активов предприятия в личных целях, злоупотребление полномочиями и т.д.);
* на руководящем уровне (например, вывод активов через мнимые договора, завышение закупочных цен и т.д.)

*Мошенническим рискам наиболее подвержены следующие процессы:*

* процессы, связанные с гражданско-правовыми договорами:
* строительство и ремонт;
* инвестиционная деятельность;
* закупки;
* услуги
* процессы, связанные с трудовыми договорами;
* дистанционные работники;
* «мертвые души»;
* заработная плата, пособия, выплаты при увольнении и иные выплаты;
* командировочные, отчетные документы.

Наиболее распространенные *направления* в корпоративном мошенничестве:

* незаконное присвоение или использование активов;
* использование служебного положения для личной выгоды (коммерческий подкуп, «откаты», работа с аффилированными компаниями и т.д.).

Существует понятие *треугольник мошенничества*, определяющие мотивацию и возможность для его совершения:

* давление внешних обстоятельств (финансовые проблемы, пагубные пристрастия и пороки, семейные обстоятельства и т.д.);
* психологическая готовность совершить мошенничество (отсутствие внутренних барьеров, оправдание действия и т.д.);
* возможность совершать и некоторое время скрывать факт мошенничества (полномочия и отсутствие контроля).

*При противодействии мошенничеству учитывать:*

* понятие мошенничество относится к уголовным преступлениям, признать человека мошенником может только суд. До суда и до возбуждения уголовного дела лучше говорить о признаках мошенничества;
* как правило, на предприятии ставится задача защиты активов, а не противодействие мошенничеству;
* очень важно – предприятие работает на бюджетных деньгах или на коммерческих.

*Возможность совершать мошенничество обусловлено:*

* отсутствием или недостаточностью мер контроля, позволяющих предупредить/выявить мошенничество;
* максимально предоставленными полномочиями;
* отсутствием автоматизации бизнес процессов;
* невозможностью или неспособностью оценить качество выполненной работы;
* нарушением принципа неотвратимости наказания;
* отсутствием производственной дисциплины;
* наличием доступа и информации у ограниченного круга лиц;
* возможностью предоставления искаженной или недостаточной информации;
* круговой порукой в трудовом коллективе;
* равнодушием к происходящему со стороны начальства и/или коллег;
* некомпетентностью должностных лиц или клиентов;
* отсутствием ревизий и/или аудиторских проверок.

*Наиболее типичные виды мошенничества со стороны наемных работников:*

* подделка документов или предоставление недостоверной информации в документах (например, отчетных документах);
* передача клиентов другим компаниям (увод клиентов);
* заключение договоров с аффилированными компаниями (откаты);
* создание параллельного бизнеса;
* сговор с клиентами или с поставщиками;
* выставление счетов за невыполненные работы или непоставленные товары;
* получение откатов за выполнение своих должностных обязательств (в первую очередь в договорной и в кадровой работе);
* завышение закупочных цен;
* махинации со скидками;
* использование активов (оборудования, материалов и т.д.) в личных целях;
* незаконное списание имущества;
* применение технологий компьютерных преступлений;
* нарушение с выплатой заработной платы;
* использование наличных денег не по назначению.

*Типовой портрет корпоративного мошенника:*

* мужчина;
* около 40 лет (65% между 36 и 45 годами);
* достаточно долго работает в организации (более трех лет);
* женат, в среднем имеет двух детей;
* ведет активный образ жизни;
* умен и хорошо образован;
* производит впечатление уверенного в себе и честного человека;
* зачастую работает с конфиденциальной информацией;
* трудоголик (не любит пускать кого-либо в свою зону ответственности).

*Сдерживающие факторы при совершении мошенничества:*

* страх быть пойманным (имиджевые потери, чувствительность к общественному мнению);
* страх неудачи;
* уровень технической сложности;
* затраты на осуществление.

**Основные способы вычисления мошенничества с участием работников предприятия**

* анализ поступающей информации;
* анализ работника, его поведения и психологии;
* анализ документов (в первую очередь финансовых и отчетных);
* анализ бизнес процессов, связанных с мошенническими рисками;
* анализ информации, полученной с технических средств контроля (видео, СКУД и т.д.).

*Анализ поступающей информации*

* информация, полученная по системе обратной связи, созданной в соответствии с требованиями антикоррупционного законодательства (телефон доверия, горячая линия и т.д.);
* беседы с увольняющимися работниками;
* анализ данных с информационных систем предприятия;
* получение информации «оперативным» путем от работников предприятия или от контрагентов;
* получение информации из социальных сетей.

*Анализ работника, его поведения и психологии. Признаки мошенничества:*

* изменение финансового положения работника, несоответствие расходов доходам;
* выходящий за привычные рамки образ жизни (трата больших сумм денег, психологические отклонения и т.д.);
* нежелание работника уходить в отпуск и подпускать к своим документам (закрытость стиля работы);
* наличие больших финансовых обязательств или финансовых запросов;
* пристрастие к азартным играм и рискованным сделкам;
* сокрытие информации по прошлым местам работы;
* нечестное или неэтичное поведение на работе;
* наличие связей с контрагентами или конкурентами;
* наличие параллельных коммерческих интересов;
* финансовое благополучие тесно связано с деятельностью предприятия;
* чрезмерная заинтересованность в выполнении должностных обязанностей.

*Анализ документов. Признаки мошенничества:*

* нестандартные данные в бухгалтерских, отчетных и иных документах;
* подписание пустых бланков (особенно строгой отчетности);
* «случайные» ошибки в отчетных или финансовых документах;
* запутанность в документах;
* предоставление копий, а не оригиналов документов;
* проводки задним числом;
* неправильное заполнение документов, в том числе от руки;
* одномоментное существенное увеличение или уменьшение сумм на счетах;
* превышение кассового лимита;
* осуществление платежей с задержкой;
* подписание документов вне пределов полномочий;
* различные размеры скидок, расчетов себестоимости, условий оплаты;
* подтертости и исправления в документах;
* необъяснимые изменения в балансовой отчетности;
* необычные или крупные выгодные сделки в конце отчетного периода;
* недостаточность основного капитала;
* высокая задолженность, большой удельный вес накладных расходов;
* увеличение доходов при уменьшении оборота по кассе;
* увеличение запасов при уменьшении кредиторской задолженности;
* увеличение запасов при уменьшении затрат на обслуживание складов;
* необъяснимые изменения в балансовой отчетности;
* более быстрый рост расходов по сравнению с доходами.

*Возможные способы мошенничества с финансовыми документами исходя из движения финансовой информации в типовой организации:*

* внесение изменений в первичные документы (изменяют информацию о совершенных сделках);
* внесение изменений в учетные регистры (изменяют информацию о сделках в системе бухгалтерского учета);
* внесение изменений в показатели (изменяют суммирующую информацию о сделках по отдельным параметрам);
* внесение изменений в финансовую отчетность (изменяют информацию в балансе, отчете о прибылях и убытках, т.е в суммирующие данные о деятельности организации).

#### *Нестандартные данные в первичных бухгалтерских документах, свидетельствующие о признаках мошенничества:*

* пропажи отдельных документов;
* проводки, просроченные относительно выписки по счету в банке;
* большое количество скидок;
* большое количество возвратов;
* совпадение имен и адресов плательщиков или заказчиков;
* увеличение числа просроченных счетов;
* увеличение числа исправленных документов;
* подмены документов;
* двойные оплаты;
* не представляющие смысла последовательности документов;
* сомнительные надписи от руки на документах;
* представление не оригиналов, а копий документов.

*Типичные симптомы мошеннических манипуляций с учетными регистрами:*

* записи в учетные регистры без соответствующего документального подтверждения;
* необъяснимые добавления к полученным или подлежащим оплате счетам, доходам или затратам;
* отсутствие баланса по записям в регистрах бухгалтерского учета;
* осуществление данных записей лицом, которое обычно их не производит;
* записи, сделанные незадолго до конца отчетного периода.

*Признаки корпоративного мошенничества, присутствующие в бухгалтерских и иных отчетных документах:*

* дебиторская задолженность растет заметно быстрее выручки;
* фонд оплаты труда увеличивается при сокращении штатов;
* увеличение инвестиций при отсутствии роста амортизации основных средств;
* списание оборудования раньше установленного срока;
* наличие продукции и материалов, не зарегистрированных в бухгалтерской системе;
* дисбаланс между относительно небольшими расходами на доставку и сильно выросшей стоимостью товаров.

*Анализ бизнес процессов с мошенническими рисками. Признаки мошенничества*

* нелогичность в деятельности или организационной структуре предприятия;
* отсутствие эффективно работающего внутреннего контроля и аудита;
* работа предприятия в сегментах рынка, связанных с высоким мошенническим риском, и приверженность к высокорискованным операциям;
* осуществление крупных сделок с зависимыми контрагентами;
* работа родственников на ключевых должностях;
* работа предприятия на грани кризиса;
* текучесть кадров на должностях, связанных с мошенническими рисками;
* участие компании в крупных судебных делах;
* недосдача или излишек в процессе инвентаризации;
* попытки реализации похищенного имущества;
* акты выполненных работ несоответствуют действительности;
* технические средства контроля (видеонаблюдение) не подтверждают информацию в документах;
* попытки выноса товарно-материальных ценностей за контролируемую территорию;
* наличие неучтенных товарно-материальных ценностей;
* результаты неожиданных проверок фиксируют несоответствие с документами;
* отклонения от характеристик, изложенных в спецификациях или от средних (стандартных значений);
* непонятные расхождения в физических характеристиках (например, несоответствие объема вывозимого товара грузоподъемности машины и т.д.).

*Аналитические симптомы мошенничества* — это такие процедуры или взаимосвязи, которые слишком необычны или неправдоподобны, чтобы им можно было бы верить. К ним относятся действия или события, происходившие в странных местах или в необычное время; сделки, совершаемые или включающие в себя лиц, которые обычно не должны участвовать в данных отношениях, а также совершаемые путем странных процедур или способов. К ним также относятся слишком крупные (слишком мелкие) сделки или перечисляемые суммы; операции, совершаемые слишком часто или слишком редко, на слишком крупные или очень небольшие суммы, приносящие слишком большую прибыль или не дающие практически ничего. Аналитические признаки — это все, что выходит за рамки обычного.

*Процедуры контроля с целью предотвращения мошенничества:*

* разделение обязанностей или двойной контроль;
* система подтверждения полномочий;
* система независимых проверок;
* физические способы охраны и контроля;
* документальный контроль.

**Проверки и расследования мошенничества**

В начале любого расследования мошенничества желательно подготовить матрицу (схему) дела, куда включается как можно большее количество вероятных действий со стороны подозреваемых. В такой матрице увязываются между собой различные элементы потенциальной аферы, включая:

* похищенные или исчезнувшие средства (имущество);
* лица, имевшие возможность для хищения;
* вероятные методы совершения хищения;
* возможные способы сокрытия данного хищения;
* возможности для реализации похищенных средств;
* выявленные симптомы или признаки;
* виды давления на возможных преступников внешних обстоятельств;
* предполагаемые самооправдания лиц, совершивших хищение;
* слабые элементы внутреннего контроля, которые способствовали совершению хищения.

*Три элемента треугольника мошенничества (направления расследования):*

* акт хищения;
* сокрытие;
* реализация похищенного имущества.

*Проверки с целью вычислить мошенническую операцию обычно проводят по следующим направлениям (применительно к аудиту документов):*

* проверка точности расчетов (анализ правильности вычислений, перерасчет);
* аналитические тесты (проверка причинной обусловленности);
* проверка комплектности документации;
* проверка правильности порядка утверждения документов;
* проверка соблюдения требований законодательства;
* физическая (лабораторная) проверка документов;
* устные опросы.

*Признаки, свидетельствующие о том, что данный документ поддельный:*

* подтирки или следы стирания информации;
* зачеркивания и замазывания;
* исправления поверх написанного или исправления, сделанные другим почерком;
* использование чернил различных цветов и оттенков;
* надорванные, помятые или вырванные страницы;
* карандашные пометки или следы от красящей ленты вдоль написанных от руки строк;
* наличие линий, оставшихся после копирования
* признаки неполноты или резкого прерывания в изложении документа;
* любые признаки, вызывающие подозрение, или необычная форма самого документа.

*На что обратить внимание в процессе расследования:*

* чаще всего мошенничество встречается в услугах, в связи с тем, что это сложнее всего проверить;
* при мошеннических операциях начальные и конечные цифры могут быть реальными, а вся суть мошеннических операций будет происходить в промежуточных документах;
* корпоративные мошенники (при сговоре) часто прикрываются действиями контрагентов и сваливают на них вину за ущерб, причиненный ими предприятию;
* мошенники часто прикрываются действиями, которые совершались на самом деле (например, закупки действительно совершались, но в другом объеме);
* расширяется мошенничество с применением ИТ технологий. Как правило, здесь замешан IT специалист. Появилось новое направление – форензик, то есть проведение расследований в «цифровом мире»;
* мошенничество в основном определяется и расследуется на основе симптомов (признаков);
* большинство афер скрываются путем манипулирования первичными документами, такими, как счетами-фактурами, заказами, кредиторскими напоминаниями, корешками чеков, самими чеками, слипами, остающимися после расчетов кредитными карточками, накладными, приходными ордерами, кассовыми документами, страховыми полисами

*Основные способы устранения возможностей мошенничества (направления работы подразделения безопасности):*

* создание контрольных подразделений (аудиторы, внутренние контролеры, безопасники и т.д.) и проведение контрольных мероприятий - внешний и внутренний аудит, контроль со стороны безопасника, контроль в рамках корпоративной культуры, двойной контроль, независимый контроль, подтверждение полномочий, создание системы финансовой и бухгалтерской отчетности и контроля и т.д.;
* создание нормативных документов, регламентирующих поведение и выполнение трудовой функции у работников (кодекс этики, положение о конфликте интересов, антикоррупционная политика, регламенты бизнес-процессов, регламент расследования мошенничества и т.д.);
* проведение кадровой политики (проверка персонала, разграничение полномочий и т.д.);
* проверка контрагентов и договоров с позиции мошеннических рисков;
* проведение организационных мероприятий – разбивание полномочий на части, предотвращение возможного сговора между работниками фирмы и ее клиентами или поставщиками, создание подразделения безопасности, разбивание информации на части и т.д.;
* проведение информационных и психологических мероприятий - четкое информирование всех партнеров предприятия о ее политике по отношению к злоупотреблениям, обеспечение работы «горячих линий», публичное наказание виновных и т.д.;
* создание четкой системы документооборота;
* введение правил коллегиального принятия решений и независимого согласования документов;
* прозрачность бизнеса, договорных отношений, бизнес-процессов, легальность работы предприятия;
* компетентность должностных лиц (внутреннего контролера, комплаенс менеджера, аудитора, юриста, безопасника и т.д.);
* проведение «оперативных» мероприятий и использование технологии «тайного покупателя»;
* переход на внешнюю бухгалтерию. Периодический внешний антимошеннический аудит

*Внешнее мошенничество в гражданско-правовых отношениях без умышленного участия работников предприятия*

*Субъект и объект внешнего мошенничества.*

Под *субъектом внешнего мошенничества* понимают человека или группу людей, сознательно осуществляющих обман других людей ради незаконного получения ценностей объекта мошенничества. Субъектом мошенничества обычно становятся люди, обладающие следующими интеллектуально-психологическими свойствами:

* стремление быстро обогатиться без обычных трудовых усилий;
* привлекательность, внешность и поведение, вызывающее доверие к человеку;
* уверенность в себе;
* вежливость и корректность или быстрота и напористость (в зависимости от ситуации);
* использование авторитетов;
* использование непонятных слов;
* мощный комбинаторный интеллект, позволяющий строить модели поведения людей под влиянием внешних воздействий, прогнозировать их поведение и предусматривать меры для поддержания направления и характера их действий, соответствующих мошенническим замыслам;
* эмпатия, как способность чувствовать, мыслить и хотеть так, как чувствуют, мыслят и хотят люди, намечаемые к роли жертв мошенников;
* высоко развитое чувство превосходства, позволяющего действовать уверенно по отношению к людям, которые, по мнению субъекта аферы, «безусловно», стоят в интеллектуальном отношении намного ниже мошенника и поэтому позволяют себя обманывать;
* установка на такое нарушение законов, которое предусматривает возможность избегать разоблачения и наказания.

Под *объектом внешнего мошенничества* понимают человека, против которого проводится мошенничество (жертва мошенников). Этот человек обычно обладает следующими качествами:

* стремление быстро обогатиться без обычных трудовых усилий;
* внушаемость (податливость, уступчивость и т.д.);
* невежественность в тех именно сферах, где действуют мошенники;
* потребность жить с верой в людей, и потому у них часто отсутствует необходимая критичность к сомнительным и подозрительным начинаниям и предложениям мошенников;
* чрезвычайно выраженная зависимость в принятии любых решений от позиций, мнений, точек зрения других людей и внешних обстоятельств.

*Некоторые сценарии проведения мошеннических операций:*

* замена материалов более дешевыми аналогами;
* оплата работ (услуг), которых на самом деле не было;
* «задвоением» оплаты работ.

*Мошенничество сопровождается:*

* использование поддельных документов:
* удостоверяющих личность физического лица;
* удостоверяющих полномочия физического лица;
* удостоверяющих статус или возможности организации;
* удостоверяющих качество товаров или услуги
* приобретение предприятия и использование имиджа добросовестной организации для совершения мошеннической операции;
* подмена идентификационных данных (например, номера счета, контактных телефонов, ответственных лиц, стороны в договоре, названия организации, места отгрузки товара и т.д.);
* создание первоначальной видимости надежного партнера. Мошенническая организация в начале проводит успешные сделки на небольшие суммы, далее происходит присваивание денег при большой сумме сделки;
* как правило мошенническая операция сопровождается психологическими приемами для убеждения (предложение очень выгодной сделки, применение элементов гипноза, разыгрывание ролей подставными лицами, козыряние своими связями с государственными органами, торопливость в заключении сделки и т.д.).

*Некоторые формы мошенничества в банковской сфере:*

* мошеннические операции с кредитами (выдача фиктивных кредитов, подделка документов при получении кредитов, получение невозвратных кредитов и т.д.);
* мошеннические операции с платежными картами;
* мошеннические операции с векселями (выдача неверно оформленных векселей, «зеркальные векселя» и т.д.);
* мошеннические операции при расчетно-кассовом обслуживании (поддельные купюры, обман при расчете, неверный расчет курса, хищение денег, обман малограмотных клиентов и т.д.);
* мошеннические операции со счетом клиента (списание средств со счета, использование счета для перевода денег, отнесение собственных расходов на счета клиентов, манипулирование со счетом клиента и т.д.)
* сговор работника банка с другим банком (переадресация при получении кредита, по обслуживанию и т.д.)

*Некоторые признаки опасности во внешнем мошенничестве*

* отсутствие оригиналов документов (например, копии платежных документов, переданных по факсу);
* очень выгодные условия сделки;
* стремление ускорить сделку;
* внесение контрагентом в ранее согласованную схему операции (сделки) непосредственно перед началом ее реализации значительных изменений, особенно касающихся направления движения денежных средств или иного имущества;
* передача контрагентом поручения об осуществлении операции через представителя (посредника), если представитель (посредник) выполняет поручение контрагента без вступления в прямой (личный) контакт с организацией;
* явное несоответствие операций, проводимых контрагентом, общепринятой рыночной практике совершения операций;
* отсутствие информации о контрагенте - юридическом лице, индивидуальном предпринимателе в официальных справочных изданиях либо невозможность осуществления связи с контрагентом по указанным им адресам и телефонам;
* совершение операций с использованием дистанционных систем обслуживания, в случае, если возникает подозрение, что такими системами пользуется третье лицо, а не сам контрагент (представитель контрагента);
* использование контрагентом счетов, открытых в различных кредитных организациях, для расчетов в рамках одного договора;
* осуществление расчетов между сторонами сделки с использованием расчетных счетов третьих лиц;
* настаивание на совершение оплаты сделки в наличной форме;
* стремление оговорить ряд договоренностей устно;
* требование большой предоплаты;
* диапазон услуг, которые предлагает партнер, слишком широк. Средние фирмы, как правило, специализируются на одном, двух, максимум трех направлениях деятельности. По десяткам направлений работают только большие холдинги;
* представление информации по телефону без материальных документов;
* компания базируется в другом регионе.

*Проверочные мероприятия при совершении договорных отношений, направленные на снижение вероятности внешнего мошенничества*

* юридически правильно составить договор, переложив риски на контрагента;
* провести идентификацию организации;
* провести идентификацию физических лиц;
* провести идентификацию дееспособности и правоспособности физических лиц;
* провести проверку предоставленных документов (паспорт, доверенность и т.д.);
* провести проверку гарантии исполнения обязательств (банковская гарантия, залог, поручительство и т.д.);
* проверить соответствие выполненных работ (поставленного товара) отчетным документам

*Ответственность за мошенничество*

* *статья 159. Мошенничество* (часть 1) устанавливает, что мошенничество, то есть [хищение](#Par2010) чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием, - наказывается штрафом в размере до 120 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 1 года, либо обязательными работами на срок до 360 часов, либо исправительными работами на срок до 1 года, либо ограничением свободы на срок до 2 лет, либо принудительными работами на срок до 2 лет, либо арестом на срок до 4 месяцев, либо лишением свободы на срок до 2 лет;
* *статья 159.1. Мошенничество в сфере кредитования* (часть 1) устанавливает, что мошенничество в сфере кредитования, то есть хищение денежных средств [заемщиком](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283918/#dst100036) путем представления [банку](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283918/#dst100037) или иному кредитору заведомо ложных и (или) недостоверных [сведений](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283918/#dst100038), - наказывается штрафом в размере до 120 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 1 года, либо обязательными работами на срок до 360 часов, либо исправительными работами на срок до 1 года, либо ограничением свободы на срок до 2 лет, либо принудительными работами на срок до 2 лет, либо арестом на срок до 4 месяцев;
* *статья 159.2. Мошенничество при получении выплат* (часть 1) устанавливает, что мошенничество при получении [выплат](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283918/#dst100042), то есть хищение денежных средств или иного имущества при получении пособий, компенсаций, субсидий и иных социальных выплат, установленных законами и иными нормативными правовыми актами, путем представления заведомо ложных и (или) недостоверных сведений, а равно путем умолчания о фактах, влекущих прекращение указанных выплат, - наказывается штрафом в размере до 120 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 1 года, либо обязательными работами на срок до 360 часов, либо исправительными работами на срок до 1 года, либо ограничением свободы на срок до 2 лет, либо принудительными работами на срок до 2 лет, либо арестом на срок до 4 месяцев;
* *статья 159.3. мошенничество с использованием электронных средств платежа* (часть 1) устанавливает, что мошенничество с использованием электронных средств платежа - наказывается штрафом в размере до 120 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 1 года, либо обязательными работами на срок до 360 часов, либо исправительными работами на срок до 1 года, либо ограничением свободы на срок до 2 лет, либо принудительными работами на срок до 2 лет, либо лишением свободы на срок до 3 лет;
* *статья 159.5. Мошенничество в сфере страхования* (часть 1) предусматривает, что мошенничество в сфере [страхования](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283918/#dst100052), то есть хищение чужого имущества путем обмана относительно наступления страхового случая, а равно размера страхового возмещения, подлежащего выплате в соответствии с законом либо договором страхователю или иному лицу, - наказывается штрафом в размере до 120 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 1 года, либо обязательными работами на срок до 360 часов, либо исправительными работами на срок до 1 года, либо ограничением свободы на срок до 2 лет, либо принудительными работами на срок до 2 лет, либо арестом на срок до 4 месяцев;
* *статья 159.6. Мошенничество в сфере компьютерной информации* (часть 1) устанавливает, что мошенничество в сфере компьютерной информации, то есть хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем ввода, удаления, блокирования, модификации компьютерной информации либо иного [вмешательства](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283918/#dst100054) в функционирование средств хранения, обработки или передачи компьютерной информации или информационно-телекоммуникационных сетей, - наказывается штрафом в размере до 120 000 рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 1 года, либо обязательными работами на срок до 360 часов, либо исправительными работами на срок до 1 года, либо ограничением свободы на срок до 2 лет, либо принудительными работами на срок до 2 лет, либо арестом на срок до 4 месяцев.

***Враждебное (недружественное) поглощение***

Под «враждебным поглощением» можно признавать попытку получения контроля над финансово-хозяйственной деятельностью или активами компании-цели, в условиях сопротивления со стороны владельца (руководства) или ключевых участников компании-цели.

*Виды враждебного поглощения*

* внешнее рейдерство (внешняя компания-агрессор);
* внутреннее рейдерство (внутреннее перераспределение собственности и прав между акционерами).

*Схемы враждебного поглощения*

* белые схемы (в основном скупка акций);
* серые схемы (использование пробелов и коллизий в законодательстве, а также административный ресурс);
* черные схемы (незаконные методы, в основном подделка документов);
* схемы, учитывающие политическую и экономическую ситуацию начиная с 2022 года (уход иностранных компаний из России, национализация и т.д.)

*Основные цели (причины, мотивы) враждебного поглощения*

* *«мотив вложения денег».* Причина может быть во вложении свободных денег в стабильно работающее и развивающее предприятие;
* *«мотив получения контроля над активами».* В Москве очень часто причиной враждебного поглощения является контроль над активами в виде дорогостоящих земельных участков;
* *«мотив перепродажи».* Деньги, вложенные в захват предприятия, могут быть значительно меньшие, чем ее рыночная стоимость. После поглощения такие компании, как правило, продаются;
* *«мотив устранения конкурента»* Очень часто предприятие захватывают, чтобы разорить и тем самым избавиться от конкурента в бизнесе;
* *«экономия масштабов».* Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Один из источников такой экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции;
* *«мотив повышения эффективности работы»* В случае неэффективной работы компании возможно поглощение с целью увеличения эффективности работы компании и увеличение прибыли для нового собственника;
* *«мотив ликвидации дублирующих функций»* Данный мотив тесно связан с мотивом экономии на масштабах. Смысл заключается в сокращении управляющего и обслуживающего персонала, устранение дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг;
* *«мотив кооперации в области НИОКР»* Выгоды от слияния могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих работах по разработке новых технологий и созданию новых видов продукции. С помощью поглощений могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации;
* *«мотив уменьшения налогов, таможенных платежей и иных сборов»* Например, высокоприбыльная компания, несущая высокую налоговую нагрузку, может приобрести компанию с большими налоговыми льготами, которые будут использованы для созданной корпорации в целом;
* *«мотив преимуществ на рынке капитала»* Крупные компании добиваются более выгодных условий кредитования. Размер компании нередко сам по себе является гарантом стабильности и позволяет получать более высокий кредитный рейтинг, что, как правило, открывает доступ к более дешевым кредитам;
* *«мотив взаимодополняющих ресурсов»* Слияние может оказаться целесообразным, если две или несколько компаний располагают взаимодополняющими ресурсами или связаны единым производственным циклом. Эти компании после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимостей до слияния, так как каждая приобретает то, чего ей не хватало;
* *«мотив имиджа»* Предприятие с положительным имиджем может быть поглощено с целью использовать ее имидж для своих целей, как положительных, так и отрицательных;
* *«мотив приобретения крупных контрактов»* После поглощения у новой компании появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты. Кроме того поглощение возможно по причине наличия у компании – цели выгодных долгосрочных контрактов;
* *«мотив монополии»* При слиянии горизонтального типа, решающую роль может играть стремление достичь или усилить монопольное положение (особенно на относительно замкнутых региональных рынках);
* *«мотив диверсификация производства»* Целью поглощения может являться увеличение диверсификации (поставщиков, потребителей, товаров и т.д.), что снижает общую рискованность операций и гарантирует средний объем поступлений;
* *«мотив доступа к информации (ноу-хау)»* Поглощая предприятие, вместе с активами компания – агрессор получает в свое распоряжение дополнительные знания о продуктах и рынке, коммерческую тайну и наработанную сеть клиентов;
* *«мотив разницы в рыночной цене компании и стоимости ее замещения»* Иногда дешевле и проще поглотить действующее предприятие, чем строить новое;
* *«личные мотивы менеджеров»* Причиной являются личные мотивы управляющих, а не экономический анализ. Это происходит там, где руководители компании любят власть и претендуют на большую оплату труда, а границы власти и заработная плата находятся в связи с размерами корпорации;
* *«мотив «too big to fail»* Как показывает опыт большинства стран, размеры корпорации сами по себе являются гарантией ее надежности (так называемый эффект «too big to fail» — слишком велик, чтобы обанкротиться). Поскольку государство в силу целого ряда социально-экономических причин вынуждено «опекать» наиболее крупные компании, они получают дополнительные преимущества в конкуренции с более мелкими;

*Стратегия деятельности компании агрессора*

*1 этап – сбор и анализ информации.* В результате этого этапа принимается решение о захвате компании или в отказе от этой цели. Информация собирается и анализируется по следующим направлениям:

* информация юридического характера (история приватизации или создания, учредительные документы, сделки компании, внутренние положения и регламенты, последующие сделки с акциями и т.д.);
* информация личного и делового характера (слабости, пристрастия, неформальные интересы менеджеров и акционеров, личные взаимоотношения, лидеры, личные неприязни, возможные очаги конфликтов, недовольные и оппозиция, компрометирующая информация и т.д.);
* информация о деятельности компании (партнеры, поставщики, потребители, контракты, задолженности, интересы государства, финансовые возможности и т.д.).

*2 этап – фиксирование исходной ситуации.* Создание для компании-цели невозможности осуществления быстрого вывода активов. Это достигается, как правило, наложением ареста на активы и имущество.

*3 этап – практические мероприятия по юридическому захвату компании-цели и перехвату управления.* Проводятся по сценариям, разработанным в ходе 1 этапа.

*4 этап* – *практические мероприятия по физическому захвату предприятия.* В основном это действия судебных приставов, подкрепленные работниками частных охранных организаций.

*5 этап - ликвидация конфликта после установления физического контроля над компанией-целью, а также проведение мероприятий по достижению целей враждебного поглощения* (перепродажа с целью получения статуса добросовестного приобретателя и т.д.).

*Возможные варианты враждебного поглощения*

* скупка акций и дальнейший переход управления;
* переход управления через внеочередное собрание акционеров в тайне от основного акционера;
* переход управления через процедуры банкротства.

*Данные варианты сопровождаются, как правило, следующими технологиями:*

* размывание акций;
* подделка документов (чаще всего доверенностей);
* манипуляции с реестром;
* иски в суд (чаще всего с предъявлением претензии о нарушении прав акционеров);
* заведение уголовного дела на лиц, принимающих решение (чаще всего гендиректора или главного акционера);
* использование административного ресурса;
* блокирование счетов предприятия через понятие «подозрительная сделка» в рамках соблюдения требований ФЗ № 115 «Противодействие легализации доходов, полученных незаконным путем и служащим финансированию терроризма»;
* экономическое воздействие на компанию-цель (лишение сырья, создание трудностей со сбытом и т.д.);
* использование принципа «белого рыцаря»;
* использование личной заинтересованности лиц, принимающих решение (в первую очередь гендиректора);
* использование технологий черного PR для формирование негативного имиджа организации и занижение стоимости акций;
* использование выданных кредитов (банковское рейдерство).

*Кто занимается защитой от враждебного поглощения*

* юристы организации (превентивные юридические действия и противодействие юридическому захвату предприятия);
* собственник (руководители) компании, которые должны ответить на вопрос - либо мы защищаемся, либо мы стараемся получить от поглощения максимальную выгоду;
* подразделение безопасности (превентивная бизнес-разведка, защита компании от физического захвата, взаимодействие с государственными органами и т.д.);
* внешние компании (как правило, юридические).

*Признаки начавшегося враждебного поглощения:*

* повышенный интерес акционеров к деятельности предприятия;
* появившиеся предложения о продаже акций и долей предприятия;
* начавшиеся поглощения других предприятий в той же отрасли промышленности;
* повышенный интерес в СМИ, как правило, с негативными комментариями и пессимистическими прогнозами;
* ухудшение отношений с местными органами власти;
* увеличение количества жалоб;
* увеличение количества проверок государственными контролирующими и правоохранительными органами;
* увеличение количества судов в отношении предприятия;
* увеличение количества сделок по купле-продаже акций.

*Некоторые способы предотвращения враждебного поглощения*

* понять, по какой причине может быть осуществлен захват предприятия и какими сценариями. Сделать предприятие не интересными для рейдеров;
* мониторинг текущей ситуации (информационный фон, скупка акций, суды, кредиты и т.д.);
* защита реестра акционеров;
* защита инсайдерской информации;
* рассредоточение и обременение активов (например, использование залоговой схемы, наличие контролируемых долгов и т.д.);
* ограничение перехода права собственности (например, ипотека, арест имущества, доверительное управление и т.д.);
* разбивание бизнеса на части (дробление бизнеса). Как правило, используют две части, одна –владеющая активами, другая ведущая операционную деятельность. Или четыре части - владеющая, производственная, управленческая и торговая;
* защита от злоупотреблений полномочиями. Например, ограничение максимальной суммы сделки для гендиректора, создание совета директоров для контроля за гендиректором, создание коллегиальных органов принятия решений и т.д.;
* выстраивание взаимоотношений с административным ресурсом;
* включение интересов государства в бизнес (продажа части акций государству, участие в гособоронзаказе, в социальных проектах и т.д.);
* внесение антирейдерских оговорок в учредительные документы предприятия;
* создание «оборонного периметра» предприятия, препятствующего проникновению на территорию;
* включение в договора гражданско-правового характера антирейдерских оговорок (уведомление о переуступке долга и т.д.);
* использование различных вариантов «отравленной пилюли» т.е. в договора и в соглашения включать условия, очень невыгодные компании-агрессору в случае смены собственника;
* обеспечение защиты активов в случае бракоразводных процессов собственников и наследственных претензий родственников;
* консолидирование разобщенных пакетов акций;
* формирование положительного имиджа предприятия;
* выстраивание отношений с административным ресурсом (в том числе регистрирующими органами);
* хранение документации предприятия в труднодоступных для рейдера местах;
* создание режима государственной тайны;
* использование оффшоров для регистрации предприятия;

*Возможные способы защиты от начавшегося враждебного поглощения (оперативные действия)*

* предупредить другие предприятия и филиалы;
* написать заявление в территориальный орган внутренних дел и в прокуратуру, в котором необходимо указать, что происходит незаконный захват и хищение имущества организации;
* наладить взаимодействие с подразделениями экономической безопасности местных органов власти, торгово-промышленной палаты, российского союза промышленников и предпринимателей, общественными организациями с целью защиты при незаконных методах враждебного поглощения;
* нанять для охраны частную охранную организацию, имеющую опыт работы по физической защите предприятий в условиях начавшегося враждебного поглощения;
* осуществить массированное информационное освещение поглощения компании в СМИ и Интернете;
* фиксировать противоправные действия на фото и видео;
* обеспечить сохранность подлинников документов;
* обеспечить безопасность и бесперебойность технологических процессов в организации;
* нанять юристов (адвокатов), специализирующихся на защите от враждебного поглощения;
* заплатить долги, которые могут использоваться рейдерами;
* в случае нахождения акций в руках трудового коллектива использовать все методы воздействия на работников с целью недопущения продажи акций;
* написать заявление в ФНС о недопустимости внесения изменений в реестр без личного участия правообладателя;
* изучить все долгосрочные договоры закупок и продаж с целью недопущения создания экономических трудностей на предприятии;
* проверить в ФССП не открыто ли в отношении организации исполнительное производство;
* проверить в арбитражах и судах общей юрисдикции наличие исковых производств в отношении предприятия

*Возможные способы защиты от начавшегося враждебного поглощения (стратегические действия)*

* реорганизовать предприятие с целью выкупа акций и избавления от миноритарных акционеров (контрскупка акций, долей и т.д.);
* ликвидировать предприятие и передать все имущество новому юридическому лицу;
* реорганизовать предприятие с тем, чтобы сменить организационно-правовую форму;
* реорганизовать предприятие с тем, чтобы вывести ценные активы. Продать стратегические активы новому юридическому лицу;
* реорганизовать предприятие, разделив ее на несколько небольших предприятий, ни одно из которых не будет подходящим объектом враждебного поглощения;
* передать наиболее важные активы дочерним предприятиям. Осуществить в дочерних предприятиях новый выпуск акций друг для друга, которого было бы достаточно для того, чтобы уменьшить долю холдинговой компании в каждом дочернем предприятии до размера менее 25%. Организовать управление каждым дочерним предприятием лояльными менеджерами, удалить всех генеральных директоров в дочерних предприятиях, сконцентрировать управление в управляющей компании;
* передать все бухгалтерские функции полностью принадлежащей (дружественной) бухгалтерской компании;
* передать акции оффшорным компаниям;
* включить агрессора в финансово-технологическую цепочку. Этот метод подходит в том случае, если агрессора интересует не контроль над предприятием, а участие в производственной цепочке;
* реорганизовать компанию таким образом, чтобы размыть или иным образом избавиться от пакетов акций, которые могли бы препятствовать ее основной хозяйственной деятельности;
* использовать технологии «отравленных пилюль». Это различные действия менеджмента поглощаемой компании, призванные создать захватчику дополнительные проблемы. Распространенные варианты – кабальные сделки, заключенные незадолго до поглощения, выдача векселей, сокрытие или уничтожение всех документов;
* использовать технологии «золотых парашютов». Обычно это оговорки, содержащиеся в трудовых контрактах топ-менеджеров, в силу которых при досрочном прекращении их полномочий они получает значительную денежную компенсацию;
* передать акции в доверительное управление, заложить акции или передать акции номинальному держателю;
* выпустить дополнительные акции;
* удостовериться в лояльности существующего руководства компании. Внести дополнения и изменения в устав с тем, чтобы максимально затруднить замену существующих членов совета директоров и руководителей. Внести требование о квалифицированном большинстве при голосовании по определенным вопросам, изменения в положения о контроле и управлении, положения о сокращении сроков выплаты по займам;
* объединиться с другой российской или иностранной компанией;
* реструктуризировать активы для снижения инвестиционной привлекательности цели захвата;
* осуществить агрессивные меры в отношении компании-агрессора (контрнападение на акции самого агрессора, скупка поставщика, смежника или контрагента агрессора, перекупка ключевого персонала, развязывание информационной войны и т.д.);
* обанкротить предприятие.

*Структурно компания-агрессор делится как минимум на три подразделения:*

* подразделение, отвечающее за сбор и анализ информации;
* подразделение, непосредственно занимающееся реализацией проектов по недружественному поглощению;
* юридическое подразделение.

Разновидностью враждебного поглощения является гринмейл – корпоративный шантаж, характеризующийся комплексом мероприятий, предпринимаемых миноритарным акционером в целях вынудить акционерное общество или основных акционеров приобрести его акции по завышенной цене.

*Сценарий действий гринмейлера:*

* разработка сценария и выбор акционерного общества для его реализации;
* приобретение небольшого пакета акций или получение доверенности от мелкого акционера;
* использование имеющихся или мнимых нарушений действий акционерного общества для дезорганизации ее деятельности;
* получение предложений о продаже своих акций по более высокой цене.

*Методы действий гринмейлера:*

* постоянные требования о проведении внеочередного собрания;
* жалобы в различные государственные органы с целью инициирования проверок в отношении общества, его должностных лиц и крупных акционеров;
* признания собраний акционеров недействительными так как, например, не включены в списки кандидатов для назначении на должности (в списки для голосования) какие-либо лица;
* судебные иски на нарушения прав акционеров;
* предъявление исков к членам Совета директоров.

#### *Возможности отечественного гринмейлера ограничиваются тремя объективными и одним субъективным условиями:*

* количеством принадлежащих ему акций;
* бюджетом гринмейл-компании;
* административным и субъективным ресурсом, которым располагает гринмейлер;
* креативностью мышления его работников.

*Для успешной борьбы с гринмейлом необходимо помнить об основных принципах шантажиста:*

* любой гринмейлер стремится к получению максимально возможной и скорой прибыли;
* гринмейлер обычно использует коррумпированных представителей власти;
* во многих своих действиях гринмейлер рассчитывает на то, что предприятие, ставшее объектом его пристального внимания, просто испугается и предпочтет даже не слишком выгодные договоренности войне;
* гринмейлер всегда использует в своей деятельности несовершенство действующего законодательства.

***Защита нематериальных активов предприятия***

*Общее*

* стоимость нематериальных активов в настоящее время выше, чем стоимость материальных активов;
* организации мало внимания уделяют работе (оформлению, защите и т.д.) нематериальных активов;
* нематериальные активы должны учитываться в бухгалтерских документах;
* при проведении инвентаризации следует инвентаризировать нематериальные активы;
* критерии отнесения объекта к нематериальному активу:
* объект способен приносить организации экономические выгоды в будущем;
* организация имеет право на получение экономических выгод, которые данный объект способен приносить в будущем (в том числе организация имеет надлежаще оформленные документы, подтверждающие существование самого актива и права данной организации на результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации - патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор об отчуждении исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации, документы, подтверждающие переход исключительного права без договора и т.п.), а также имеются ограничения доступа иных лиц к таким экономическим выгодам (далее - контроль над объектом);
* возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от других активов;
* объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
* организацией не предполагается продажа объекта в течение 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
* фактическая (первоначальная) стоимость объекта может быть достоверно определена;
* отсутствие у объекта материально-вещественной формы.
* под нематериальный актив обычно попадает:
* информационная собственность (права на информацию);
* интеллектуальная собственность (право на результат интеллектуальной деятельности);
* репутация предприятия.

*Хищение нематериальных активов*

* похищен может быть только нематериальный актив в виде информационной собственности и в виде интеллектуальной собственности. Репутация похищена быть не может:
* хищение нематериального актива отличается от хищения материальных активов. При хищении нематериальных активов он все равно остается на предприятии;
* при хищении нематериальных активов очень сложно подсчитать ущерб. Как правило, это упущенная выгода;
* варианты расчета ущерба за хищение нематериальных активов:
* разность между выручкой компании до хищения нематериального актива и выручкой компании после хищения;
* разность между рыночной капитализацией компании до хищения нематериальных активов и рыночной капитализацией после хищения. Например, умножить падение стоимости одной акции к количеству акций;
* разность между стоимостью деловой репутации до ее «подрыва» или «разрушения» и после. При этом, стоимость деловой репутации определяется расчетным путем как разница между покупной (возможной к продаже) ценой, уплачиваемой продавцу (покупателю) при приобретении (продаже) предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (возможной продажи).
* способы предотвращения хищения нематериальных активов:
* минимизация человеческого фактора (оценка рисков со стороны персонала, разграничение прав доступа, мотивация персонала, разбивание информации на части, юридическое оформление документов, регламентирующих работу персонала с нематериальными активами и т.д.);
* технические мероприятия (предотвращение копирования, контроль действий в ИТ системе и т.д.);
* правовые мероприятия (оформление патентов, лицензий, товарных знаков и т.д.).

*Процедуры инвентаризации нематериальных активов*

* результаты интеллектуальной деятельности, исключительные права на результаты которых принадлежит предприятию (произведения науки, литературы, искусства, программы для ЭВМ и базы данных, изобретения, полезные модели, промышленные образцы);
* средства индивидуацизации, исключительные права на которые принадлежат организации (товарные знаки и т.д.);
* положительная деловая репутация;
* права на объекты, не являющиеся результатами интеллектуальной деятельности и средствами индивидуализации, если они соответствуют условиям признания нематериальных активов (сертификаты качества, лицензии, разрешения, квоты и т.д.).

**Информация об авторе:**

**Панкратьев Вячеслав Вячеславович –** полковник юстиции в запасе, заведующий кафедрой безопасности в Университете государственного и муниципального управления, эксперт в области корпоративной безопасности, защите активов и управлению рисками. Преподаватель - консультант, автор и ведущий обучающих семинаров и курсов повышения квалификации по тематикам, связанных с корпоративной безопасностью. Опыт преподавания и консалтинга с 1997 года. Автор книг и методических пособий по безопасности предпринимательской деятельности. Независимый консультант. Разработчик методик аудита безопасности предприятия и создания КСБ – корпоративных стандартов безопасности.

**www.vvpankrat.ru**

**vv\_pankrat@mail.ru**

**+7-963-632-41-20**