

Салават Хангараев, Иркутск-Пермь-Москва,

Тел. + 7 964-125-72-78, +7 916-718-46-36

skhangaraev@yandex.ru

Воровство в сложных высокотехнологических проектах. Как обезопасить собственников бизнеса

Рассмотрено на примере рынка промышленной автоматизации. При необходимости контрмеры могут быть применены на других не менее сложных сегментах рынка. Автор не претендует на 100% охват коррупционных схем и моделей. Данные методики и схемы взяты из реальных проектов и основаны на многолетних наблюдениях.

1. Введение. Краткая информация об авторе методики
2. Анализ текущей ситуации. Предпосылки для развития рынка услуг контрворовства
3. Способы воровства в компаниях конечного Заказчика. Кейсы
4. Способы воровства в компаниях - подрядчиках. Кейсы
5. Ценообразование продуктов в компаниях - вендорах
6. Способы ограничения конкуренции в коррупционных схемах
7. Наиболее часто встречающиеся формы коррупции при реализации сложных проектов
8. Способы выявления недобросовестных сотрудников
9. Как бороться с воровством и недобросовестными сотрудниками

1. Введение.

Добрый день,

Меня зовут Салават Хангараев. Я работаю в области информационных технологий и промышленной автоматизации с 1994 года. За это время прошел путь от лаборанта кафедры «Автоматика и Телемеханика» до руководителя предприятия. Окончил Президентскую Программу подготовки управленческих кадров в 2001 году. Прошел стажировку в Японии по направлению «Управление предприятием». Наибольший опыт работы имею в ТЭК и коммунальной инфраструктуре.

Больше 6 лет занимался продажами и реализацией проектов в ООО «Сименс» и ЗАО «Мицубиси Электрик Юроп Б.В.». Более 3 лет руководил проектами строительства высоковольтных электрических подстанций в части вторичного оборудования. Около 4 лет руководил группой АСУ на Пермской ТЭЦ-6.

Таким образом, мне посчастливилось принимать участие в различных сложных высокотехнологических проектах на различных стадиях и в различном качестве:

- от разработки до реализации
- от продажи до сопровождения
- в качестве Заказчика или Подрядчика

Промышленная автоматизация или автоматизированные системы управления технологическими процессами (АСУТП) - это довольно специфичная область, не многие понимают, что это такое, в том числе руководители и собственники компаний. Тем более - не многие понимают - сколько стоит конкретное оборудование и работы.

Как и в остальных отраслях российского бизнеса, в АСУТП тоже воруют.

ВОРУЮТ наемные руководители компаний
 ВОРУЮТ руководители отделов, курирующие проекты.
 ВОРУЮТ сотрудники, отвечающие за сопровождение проектов
 ВОРУЮТ подрядчики, реализующие проект
 ВОРУЮТ вендоры, поставляющие оборудование

Платит - как правило, собственник или акционеры. Одно дело, когда собственник или акционер - государство, искать потери и наказывать виновных мало кто торопится. Другое дело когда собственник - частное лицо, и вся эта шатия-братия залазит в конкретный карман. Именно таким собственникам хотелось бы помочь и посвятить их в детали этого сложного бизнеса.

Зачастую кроме переплаты за выполненный проект, собственник получает зависимость от конкретного производителя (разработчика). В довершение к этому появляется коррупционный персонал, которые уже не думают о благе родного предприятия. а думают как бы набить свое брюхо. Действия такого персонала могут причинить больше вреда, чем пользы, поскольку выполняется не та работа, которая действительно нужна, а та которая принесет дополнительный доход.

2. Анализ текущей ситуации. Предпосылки для развития рынка услуг контрворовства

В периоды когда проливался "золотой" дождь инвестиций, возможно собственнику и не приходило в голову взять под контроль проекты автоматизации, поскольку были более важные задачи, и махнув рукой, некоторые собственники считали, что много не украдут. Некоторые собственники считали, что если привлечь крупного и известного подрядчика, то персонал не посмеет или не сможет украсть. Посмеет и даже украдут больше, так как в крупных компаниях тоже хотят кушать и не только хлеб с маслом. Кто-то надеется на службу безопасности, кто-то назначает руководить проектом близкого человека, это тоже мало спасает. Служба безопасности мало что понимает в проектах автоматизации, а близкий человек, если только не является сказочно богатым - вряд ли упустит шанс стать чуть богаче...

Таким образом, получается, что традиционные методы противодействия коррупции, законодательство о коррупции и служба безопасности не в состоянии предотвратить

воровство при реализации сложных высокотехнологических решений в компании и/или отдельных отраслях промышленности.

Объясню почему.

Обычно сотрудники СБ - это выходцы из силовых структур. У них есть отработанные методики выявления воровства материальных ценностей, вывода финансовых ресурсов, пресечения утечек информации. Они могут пробить объект по криминальной базе МВД, отследить передвижения объекта, получить запись телефонных разговоров и прочую информацию. Но не владея прикладной спецификой и не имея базового инженерного образования, сотрудники СБ не способны выявить каналы воровства материальных ценностей при реализации сложных технологических проектов. Поскольку им противостоят достаточно умные, подготовленные злоумышленники умеющие усыпить бдительность и обойти многие барьеры, которые возводят сотрудники СБ. Многие схемы разрабатываются с привлечением большого количества участников, отрабатываются и обкатываются годами. Так что, руководство и собственники бизнеса понимают, что здесь что-то не так. Но поймать за руку и доказать не могут.

Тендеры и закупочные комиссии - вообще не решают этой проблемы. Суммы только увеличиваются. Ведь еще нужно заплатить статистам, дающим большие цены. В тендеры прописывается масса "левых" условий, которые очень важны для организаторов конкурса и преодолеть их мало кто сможет.

Внедрение тех или иных процессов, по инициативе СБ, позволяет снизить коррупцию и воровство, но исключить и пресечь воровство способны только специалисты, имеющие практический опыт реализации аналогичных проектов, понимающие специфику бизнеса компании, знакомые с бизнес-окружением компании и уровнем цен в отрасли.

Предпосылкой разработки данной методики (которая, безусловно, будет развиваться, и совершенствоваться) явилась авария на Саяно-Шушенской ГЭС в 2009 году.

Некоторых виновников я лично знаю. Есть версия, что причиной аварии послужило увлечение этих людей подрядами, которые они сами и выполняли. Цена таких "работ" - 75 человеческих жизней.

Многие убеждены, что без взяток и откатов - нет возможности выиграть тендер. Поэтому дают (берут) откаты. Я не идеалист. И понимаю, что Систему сломать или изменить очень сложно. Но я думаю, что исключив коррупцию и возможность воровства, можно значительно снизить риск развития подобных аварий, сэкономить часть инвестиций, которые дадут развитие и направлению услуг контрворовства на предприятиях РФ.

Так случилось, что однажды ко мне обратились сотрудники службы безопасности одного предприятия, чтобы вывести на чистую воду руководителя отдела АСУТП, который регулярно получал откаты. Учитывая, что этот товарищ не сильно «шифровался», я раскусил все его схемы очень быстро. Благо были связи в некоторых смежных компаниях. Мне удалось получить реальные прайсовые цены, с учетом скидок, расценки на единичные работы. Мы запросили оферы в аналогичных фирмах. и вуаля - разница получилась внушительная. Служба безопасности получила "медаль", автор этих строк получил первый практический опыт. После этого случая мне захотелось описать методологию воровства, вначале для себя, а затем и для своих знакомых руководителей

и собственников бизнеса - чтобы было понимание: ВОРУЮТ у них или НЕ ВОРУЮТ. По понятным причинам - раскрыть все детали и нюансы не могу, но готов помочь всем обратившимся и проконсультировать в части экономической безопасности при реализации проектов автоматизации и/или других сложных проектах.

Снижение инвестиций, связанных с развитием мирового финансового кризиса и введением санкций в РФ, заставляют собственников бизнеса экономить каждый рубль при реализации проектов, что делает достаточно востребованными услуги контрворовства в настоящее время и обещают неплохие перспективы роста рынка данных услуг в ближайшем будущем.

3. Способы воровства в компаниях конечного Заказчика. Кейсы

Сознательно не буду разбирать традиционные случаи воровства сотрудников/руководителей среднего звена в компаниях, которые всем известны:

- воровство ТМЦ (от канцтоваров до крупных партий товара, оборудования);
- воровство финансовых средств;
- воровство рабочего времени (от прогулки в соц сетях до прогулов);
- воровство нематериальных ресурсов (Интернет-трафика, разговоров по междугороду, мобильной связи и тп.

Такие случаи легко выявить, так как каждый из них оставляет следы.

Рассмотрим более сложные случаи воровства:

1) Завышение стоимости закупаемого оборудования. При этом специалисты (руководитель) отдела АСУТП заявляют, что аналогов закупаемому оборудованию нет, либо аналоги имеют худшее качество (несовместимость с другим оборудованием и тп). Проверить уровень цен бывает достаточно сложно, но те, кто работают на данном рынке, понимают уровень цен. У некоторых есть прайсы на оборудование различных поставщиков. Обольщаться не стоит, если в Вашем проекте указаны прайсовые цены. Как правило, прайсовая цена отличается от реальной цены в большую сторону. Есть несколько типов цен. Более подробно про ценообразование в крупных компаниях см далее.

2) Одна из разновидность воровства – это включение в проект различного оборудования, которое не требуется, либо увеличение количества такого оборудования. Например - ноутбуков, планшетов и тп. Хорошо если такое оборудование используется в компании для других служебных нужд, нередко после внедрения данное оборудование - бесследно исчезает.

3) Другая разновидность воровства – обучение в Москве или за границей. Сразу скажу, что большая часть командировок за границу, а иногда и в Москву желаемого профессионализма персоналу не дают. Больше, чем написано в инструкции – вряд ли расскажут. А вот суточные, командировочные и/или валюта существенно облегчат карман собственника компании. За границей, единицы специалистов будут терпеливо слушать лектора или выполнять тестовые задачи. Обычно с нетерпением ждут окончания учебного дня и бегут на шопинг, осмотр достопримечательностей или просто пивка попить. Хорошо если руководство понимает, что пользу обучение вряд принесет и

рассматривает такую поездку – как поощрение достойного работника. Так сказать для расширения кругозора. Еще одна цель, которую могут достигнуть при поездке специалисты – это установление неформальных контактов со специалистами принимающей компании. Иногда это здорово помогает. Но не забывайте – уходит специалист, уходит и контакт.

4) Следующая разновидность воровства – участие в заводской приемке или приемосдаточных испытаниях. Посудите сами, Ваш подрядчик организовал такие испытания, накрыл «поляну», пригласил специалистов вечером в ресторан, провел экскурсию по городу и тп. Как Вы думаете – сможет ли остаться объективным приемщиком Ваш специалист? Как правило – нет. Хорошо если система собрана хорошо, является типовым изделием и приемка превращается в формальность. А если Вы заказали уникальную систему? Если есть сложности в реализации? В этом случае все ошибки всплывут на этапе наладки уже на сайте. Увеличив при этом время выполнения работ и отодвигая сроки включения в работу.

5) Завышение стоимости подрядных работ, либо включение в смету работ, которые уже выполнены в прошлых проектах. Сюда входят все подрядные работы – от проектных до внедрения и пуска в эксплуатацию. Самая непрозрачная для внешних наблюдателей сфера. Соответственно – самая финансово емкая ниша для воровства. Если в первом варианте, все ясно – достаточно понимать уровень цен на рынке и обман легко раскрыть. Бывает так, что включают работы, которые делаются на месте проведения работ (у заказчика). Стоимость таких работ, как правило, включает командировочные расходы и зарплату исполнителей. По факту такие работы выполняются в офисе подрядной компании. На сайте подрядчик лишь использует уже готовые материалы (программы и тп). Во втором варианте необходимо понимать состав выполняемой работы в проекте. Например, при разработке системы верхнего уровня типовой задачи (например, системы диспетчеризации цеха, завода, котельной и тп) подрядчики уже имеют библиотеки типовых элементов, готовые мнемосхемы, алгоблоки, скрипты, которые были разработаны в прошлых проектах. Подрядчик же включает в смету выполнение таких работ с нуля, убеждая, что все в данном проекте абсолютно новое. Обычно я отвечаю таким деятелям – если все в этом проекте для вас новое – какого ляда вы взялись за данный проект? Эксперименты ставить на себе не дам! Касательно смет, то там есть различные понижающие коэффициенты, которые связаны с повторяющейся задачей. Заказчик, которому втюхнули такой проект может переплатить более чем в два раза. Аналогичные вещи бывают и в программном обеспечении среднего уровня, у многих программистов уже есть готовые элементы программ, а иногда и готовые программы. В своей практике я даже встречал, когда готовые ПТК, которые необходимо лишь сконфигурировать, выдавали за свободно программируемые изделия

6) Включение в состав проекта вспомогательного оборудования общего и специального назначения (естественно с повышенной стоимостью). Выдавали обычные ПК за специальные АРМ, тоже самое делали с серверами, коммутационным оборудованием и тп. Бывало, что втюхивали обычные офисные кресла под соусом специализированных (ортопедических) АРМов.

7) Отдельная тема с выполнением проектных работ. Реально выяснить, сколько стоит проектирование не специалисту практически невозможно. В период СССР бывало, что проект автоматизации ТЭЦ или котельной разрабатывал целый проектный институт со

штатом в 100 или даже 1000 человек. Проект в таком институте стоил баснословных денег, поскольку там сидели зарплаты и накладные расходы института. Так в период развитого социализма и плодились бездельники. Аналогичные проекты в капстранах в капфирмах уже давно делали 1-2 человека используя типовые блоки, схемы и проекты. Почувствуйте разницу в цене.

8) Относительно честный для компании способ увода денег, когда за подрядные или проектные работы деньги получает фирма-подрядчик, работы выполняют специалисты заказчика в рабочее время. Часто бывает так, что руководство среднего уровня знает и поощряет такие работы, объясняя это тем, что людям надо дать заработать. И вроде как свои специалисты будут лучше знать проект или оборудование. Очень часто бывало так, что фирме подрядчику было невыгодно у себя держать на постоянной ставке таких исполнителей, гораздо проще было подбрасывать время от времени работу команде специалистов, которые были устроены у заказчика. Соответственно в моменты выполнения работ по проекту эта команда уже не приносила доход своему хозяину, а работала строго на себя. Чуть честнее они делали, если брали отпуск за свой счет и уезжали на места выполнения работ.

9) Когда заказчик часто покупает в одной фирме оборудование, заказывает проекты или работы – такому заказчику положена скидка. Ведь маркетинговые затраты при повторном заказе и затраты на сбыт равны нулю. Но ушлый персонал заказчика кладет обычно такие скидки в свой карман. Процент при этом может достигать и 15% и 20% (зависит от порядка цен).

10) Иногда чтобы завязать цены и показать высокие затраты – оборудование пропускают через цепочку посредников. Например, вместо покупки оборудования у вендора или на худой конец у дистрибьютора, оборудование закупают у дилера или системного интегратора. Каждый посредник добавляет от 5 до 25%.

4. Способы воровства в компаниях - подрядчиках. Кейсы

Честно говоря, переходя на работу из компании-заказчика в подрядную компанию, я был уверен, что здесь не воруют, или воруют, но в меньших объемах. Я ошибался. Аппетит приходит во время еды. Более высокие зарплаты порождают более высокие запросы.

1) Завышение стоимости закупаемого оборудования. Самая распространенная схема. Подрядная компания также закупает необходимое оборудование для своих проектов. Закупщики или руководители проектов осуществляют выбор субпоставщиков по своему глубокому убеждению и получение отката в большей части, является серьезной мотивацией. Субпоставщик без колебаний подкупает лиц, принимающих решение, так как появляется стабильный канал продаж. А теперь представьте – закупщик подрядчика получил откат, закупщик заказчика также получил откат – сколько денег теряет собственник бизнеса?

2) Продажа коммерческой информации конкурентам, это как правило, клиентская база, технологии и чертежи, ноу-хау, цены и маркетинговые стратегии, информация о ценных

специалистах и ключевых сотрудниках, финансовое состояние компании, ее планы на будущее. Слив информационной базы. Наиболее распространенный способ зарабатывания денег. У меня был случай, когда обратившись к одному поставщику за офертой, я получал предложения от нескольких аналогичных компаний - конкурентов, на тоже самое оборудование, в тоже самое время. Одна из разновидностей – воровство конфиденциальной информации в пользу Заказчика. Заказчик при этом получает информацию о внутренних ценах компании, информацию о поставщиках или подрядчиках, ноу-хау, инструкции для служебного пользования и тп.

3) Завышение стоимости субподрядных работ. Бывает так, что подрядчик заказывает все или часть работ на стороне. Отследить и выявить превышение цены таких работ не специалисту достаточно сложно. Иногда специалисты или руководители подразделений - воришки даже создают карманные компании, которые стабильно выполняют заказы генподрядной организации.

4) Выполнение части работ своими силами при оплате данных работ сторонней компании. Как правило, делают это втихушку от руководства. Хорошо если в свободное от работы время.

5) Подписание приемо-сдаточных документов субподрядчику при наличии дефектов и недочетов (сокрытие косяков субподрядчика) за денежное вознаграждение.

6) Сокрытие скидок или получение бонусов в личный карман сотрудника генподрядчика – при закупках и/или реализации подрядных работ.

7) Передача откатов заказчику, представителям контролирующих органов, другим лицам, влияющим на проект. Обычно грязную работу по вербовке специалистов (руководителей) компании заказчика выполняют специально отобранные исполнители генподрядчика. Предлагается откат. Передача отката также осуществляется теми же действующими лицами. Суммы нигде не афишируются. Некоторые исполнители подряда без зазрения совести присваивают себе часть денег – за риск. Проверить и проконтролировать это бывает также сложно. На моей практике был случай, когда большую часть отката предназначенного таможенному брокеру и лицам принимающим решение о растаможке – присваивал руководитель проекта. Обман в итоге вскрылся, сотрудника уволили, но деньги вернуть не удалось.

8) Бывают не явные случаи воровства, когда реализацию субподрядных работ или поставку оборудования доверяют знакомым компаниям. Так сказать, одолжение или в качестве платы за помощь в прошлом. Лишних накруток и наваров со стороны специалиста подрядной организации может и не быть. Но отношение и спрос к таким субподрядчикам очевидно помягче.

Однажды мне удалось распутать очень сложную аферу, докопаться до которой ранее никто не смог. В генподрядной компании **А**, при реализации проектов принимали участие несколько подрядных организаций. Чтобы не вызывать лишних вопросов у службы безопасности – карманные субподрядчики чередовались. И никто кроме этих компаний дать минимальную цену не мог. При анализе проектов выяснилась очень важная деталь. В составе поставляемого оборудования использовалось уникальное коммутационное

оборудование, аналогов которому почти не было. Производитель этого коммуникационного оборудования **Х** имел партнерское соглашение по которому компания **А** получала 50% скидки (карманные компании имели такую же скидку, поскольку по умолчанию считалось что оборудовании компании **Х** идет на проекты компании **А**). Все сторонние компании, пытавшиеся сделать офер компании **А** на поставку шкафов автоматизации получали 100% прайс от производителя коммутационного оборудования **Х**, тогда как карманные компании имели 50% скидку. Очевидно, что они имели минимальную цену. Потери компании **А** составили сотни тысяч долларов, поскольку цена работ карманных компаний превышала цену конкурентов.

Еще один случай коррупции был выявлен мной в одной европейской фирме. В период роста западноевропейской экономики многие компании строили дополнительные мощности, чтобы удовлетворить растущий спрос. В период спада – от таких производств избавлялись в первую очередь. Не обошло это стороной и компанию **Б**, в момент резкого снижения спроса, компания **Б** вывела в свободное плавание цех по производству изделий **В**. Цех приобрели менеджеры или партнеры компании, точно не помню. В передаточных документах было сказано, что компания **Б** будет приобретать в случае необходимости изделия **В**. При этом компания **Б** имела другое такое же производство изделий **В** в соседнем регионе. Права на интеллектуальную собственность изделия **В** и торговую марку компании **Б** данному цеху не передали. Однако зачастую менеджеры по закупкам компании **Б**, размещая заказы на изделия **В**, в проданном цехе, просили поставить торговую марку компании **Б**. Изделие **В** при этом было идентично и по документам отличалась в названии одной буквой. Непосвященные заказчики даже и не могли догадаться, что изделия **В** сделаны не фирмой **Б**. Прибыль от реализации изделий **В** (они продавались по завышенной цене) руководство цеха делило с менеджерами компании **Б**. Свои же мощности по производству изделий **В** в компании **Б** оставались незагруженными. Ущерб – сотни тысяч долларов.

5. Ценообразование продуктов в компаниях - вендорах

В больших и крупных компаниях расходы на продвижение и продажу товаров и услуг превышают стоимость разработки и производства данных товаров. В связи с чем реальная стоимость того или иного изделия значительно выше заводских цен. Попробуем проследить такую производственную цепочку и понять механизм ценообразования в крупных компаниях.

Имеем, например высокотехнологичное изделие **Г**. Чтобы его разработать и произвести компания **С** понесла определенные затраты. Экономисты компании **С** рассчитывают базовую (заводскую) стоимость изделия **Г**. К этой цене добавляют стоимость транспортных расходов, расходов на логистику, растаможку (в случае экспорта) и получают входную цену изделия **Г** в конкретной стране. Сознательно опускаю расходы на продвижение изделия, маркетинг – они тоже закладываются, но как правило всплывают в региональной надценке. Далее, к входной цене добавляют прямые и косвенные расходы зарубежного представительства компании **С** и получают цену для партнеров и дистрибьюторов в конкретной стране. К партнерской цене изделия **Г** добавляют затраты дистрибьютора на продвижение и продажу товара внутри страны и получают цену для дилера и системного интегратора.

Дилер и системный интегратор добавляют чуть-чуть и получается цена для розничного клиента, или розничная цена.

Если за единицу принимается розничная цена, то типичное распределение цен следующее:

Цена для конечного Заказчика – 1,00

Цена для дилера – 0,95

Цена для дистрибьютора – 0,80

Входная цена (зарубежное представительство компании **С**) – 0,70

Заводская цена – 0,58

Таким образом, покупая товар в крупной компании заказчик переплачивает от 20 до 50% только за цепочку продвижения товара. И все заявления, что производится товар отменного качества, с отличными характеристиками и отличным дизайном являются мифом. Особенно это чувствуется в стране, где изделие производится. Политика крупных компаний такова, что независимо от региона – уровень цены везде одинаковый. Крупные производители не брезгают покупать нонейм товар у мелких поставщиков, вешать свой лейбл и делать двойную накрутку. Начинаешь разбирать изделие и видишь Китай, Гонконг и тп комплектующие в товаре на котором стоит шильдик – Сделано в Германии.

Открою небольшой секрет – для развивающихся рынков, таких как Россия, Китай, Бразилия могут устанавливаться специальные (пониженные) цены. Хотя для России в период бурного роста – цены были даже выше чем для других стран. Это как-то мне объяснил один пожилой менеджер, большой босс в западной компании: Если у вас (в РФ) есть деньги чтобы покупать футбольные команды, то значит, у вас есть деньги и на наш товар.

Обратитесь к китайскому партнеру и он достанет для вас аналогичное изделие в два раза дешевле. Возникнут лишь затраты на логистику, транспортировку и растаможку. Для дорогостоящих изделий или крупных партий игра стоит свеч. Что еще включают в цену, за которую платит заказчик?

- 1) Если речь идет о проектах, то включают непредвиденные расходы или проектные риски. Размер накрутки зависит от степени риска.
- 2) Валютные риски – в случае нестабильных валютных курсов
- 3) Стоимость обучения заказчика, стоимость приемо-сдаточных испытаний
- 4) Переговорные. Бывают упертые заказчики, для которых принципиально получить скидку, хоть 1%. Закладывают обычно 5%. Все что не стрелнуло – идет в чистую прибыль компании.

6. Способы ограничения конкуренции в коррупционных схемах

В случае если специалисты заказчика и поставщики (подрядчики) уже «снюхались», у них стоит общая задача – как ограничить конкуренцию, чтобы тендер выиграла нужная

компания или контракт заключили с нужной фирмой? Есть множество способов и уловок. Приведу лишь основные.

1) Занижение цены лота. Выигрывает самое дешевое предложение. После заключения договора выясняется, что кое-что не учли. Подписывается доп соглашение, где учтено все, в том числе и вознаграждение воришкам. Ранее это была самая распространенная схема. Позже когда запретили увеличение стоимости проекта, стали действовать по другому. Первый проект делали задешево, следующий проект привязывали к первому, находя детали и нюансы, повторить которые никто не мог.

2) Самый распространенный прием – подготовка конкурсной документации фирмой, которая должна выиграть конкурс. Эта фирма, как правило, готовит техническое задание, естественно под свое оборудование или услуги. Включает мыслимые и немыслимые барьеры, с тем, чтобы прошла только данная фирма, либо за поставкой оборудования обратились только к ней. Все остальные фирмы – не проходят, так как не выполняют на 100% требований конкурсной документации.

3) Наличие специального опыта работ, выполненных проектов, уникального оборудования или программного обеспечения. Иногда такие конкурсы проводят в два этапа. Первый этап – квалификационный. Все кто не имеет возможности выполнить указанные в техническом задании требования – исключаются из списка конкурсантов и в следующий тур – не проходят.

4) Требование наличия специальных сертификатов и лицензий. На что угодно: в энергетике раньше требовалась специальная сертификация оборудования, сейчас ее отменили. В нефтянке – это разрешение Ростехнадзора. В оборонных структурах – работа с гостайной и тп. Для сторонних фирм получение таких лицензий и сертификатов стоит денег. Вкладывать в них могут лишь уверенные в победе подрядчики.

5) Требование поддержки уникальных свойств, характеристик, протоколов связи, интерфейсов и тп. Возможно, что в ряде случаев это не особенно требуется, но ограничение такое вводят. У меня на памяти был случай с одним конкурсом на НПЗ, расположенным на юге. Специалисты заказчика внесли требование – шкаф автоматизации должен был выдерживать землетрясение в 9 баллов, иметь соответствующий документ об испытаниях. Я спросил у местных специалистов – это ничего, что все сооружения при 9-ти баллах у вас развалятся, в том числе и здание, где будут стоять шкафы автоматизации? Уже будет нечем управлять и контролировать, но шкаф автоматики будет стоять. Улыбнувшись, специалист сказал, что так хочет руководство из Москвы (типичная ссылка – мы тут типа не при делах, все решают большие дядьки). Естественно, что стоит такой шкаф – будет очень дорого.

6) Введение защиты проекта. Хитрый прием. В случае если тендер проводят по конкретной спецификации или заказчик запрашивает цены у нескольких поставщиков – низкую цену или супер скидки заказчик не получит. Фирма, которая заложила в проект конкретное оборудование, направляет заказную спецификацию производителю (поставщику или региональному представителю в стране). Производитель (вендор) рассылает эту спецификацию все партнерам – дистрибьютерам, дилерам, системным интеграторам. Если заказчик решает приобрести данное оборудование, минуя фирму,

которая подготовила спецификацию (продвинула конкретное оборудование), то все остальные партнеры не имеют возможности давать скидки либо значительно снижать цены. Оферта дается по завышенной цене, либо по прайсовой цене. В случае если партнер дает скидку или необоснованно снижает цену поставки оборудования данного производителя, забирая тем самым проект у фирмы, подготовившей спецификацию – такого партнера ждет наказание в виде штрафа со стороны производителя. Чем серьезней проступок – тем серьезней наказание – вплоть до исключения из состава партнеров. Учитывая, что все партнеры зависят от производителя, который дает скидки, дает товарный кредит, дает заказы, делится ноу-хау, осуществляет маркетинговую поддержку – вероятность непослушания со стороны партнера очень низкая. В итоге все остаются при своих интересах – фирма подготовившая спецификацию гарантированно получает проект, ловкачи со стороны заказчика получают откат, производитель получает сбыт своего оборудования. За все как всегда - платит заказчик.

7) Запрос свидетельства производителя. Очень хитрый прием. По договоренности с производителем (поставщиком) оборудования в составе конкурсной документации необходимо представить свидетельство производителя, которое подтверждает полномочия дистрибьютора (дилера, системного интегратора) поставить, включить в работу, производить гарантийное обслуживание данного оборудования. Фокус в том, что свидетельство дается под конкретный проект и конкретному партнеру. Все остальные конкурсанты и претенденты такого свидетельства не получают. Ограничение конкуренции налицо.

8) Искусственное снижение сроков поставки оборудования, сроков реализации проекта. Тот партнер, который планирует выиграть конкурс, организует поставку заранее, либо держит оборудование на складе. Если чужая компания выигрывает конкурс и не выдерживает сроков поставки – ее ждут штрафы, которые включены в договор.

9) Объявление конкурса (тендера) в ограниченное время, с тем чтобы конкурсанты не успели подготовить конкурсную документацию, изучить объект автоматизации, вникнуть в проект и дать адекватное предложение. Тот, кто выигрывает конкурс – готовится заранее.

10) Включение специальных требований к обеспечению конкурса, необходимость представления банковской гарантии, аккредитива в конкретном банке, требований к наличию оборотного капитала и прочие не совсем адекватные требования к кандидатам. Имея богатый опыт участия в тендерах, скажу, что абсолютно честных тендеров я не видел. По молодости, я наивно верил, что сделав качественное предложение, собрав всю необходимую документацию, предложив хорошую цену – есть неплохие шансы выиграть тендер. Спустя некоторое время я понял – шансы при этом не выше, чем выиграть в лотерею. Это произошло после одного из конкурсов на поставку систем автоматизации. Устроители конкурса уже заранее выбрали победителя, конкурсную документацию готовила фирма потенциальный победитель. В РФ аналогов запрашиваемых систем не существовало. Было 3-4 иностранных решения. Большую часть кандидатов отсекали сжатыми сроками на подготовку ТКП. Еще одна компания подготовила ТКП, но не успела выслать предложение заказчику. В итоге в конкурсе принимала участие иностранная компания и моя компания. Мы выполнили 100% условий конкурса. Предоставили все решения, подтвержденные проекты, банковскую гарантию. Наше предложение было почти в два раза дешевле иностранного. На представлении решений мне удалось убедить персонал заказчика что наше предложение не только дешевле, но и проще,

большая часть оборудования производится в РФ и имела другие преимущества. Часть специалистов даже начала устанавливать со мной контакты, видимо с тем, чтобы принять участие в будущих работах и немного подзаработать. Представители иностранной компании выглядели озадаченными, они не понимали, как мы вообще оказались на этом тендере. Устроители пожимали плечами, ведь они выполнили все, что требовали их иностранные покровители. В итоге, тендер под благовидным предлогом отменили. Далее началась череда кризисов, и этот заказчик больше данную систему не заказывал, ограничиваясь ее кусочками.

7. Наиболее часто встречающиеся формы коррупции при реализации сложных проектов

- Нелегальные сделки за рубежом;
- Контрабанда;
- Кража и воровство;
- Растрата;
- Фальсификация и подделка;
- Соккрытие доходов;
- Злоупотребление средствами компании;
- Запугивание;
- Обман и мошенничество;
- Ввод в заблуждение;
- Шантаж;
- Подтасовка данных;
- Тайный сговор;
- Неисполнение служебного долга;
- Паразитизм;
- Взятничество и подкуп;
- Вымогательство;
- Откат;
- Покупка голосов;
- Подтасовка результатов тендеров;
- Злоупотребление внутренними сведениями (организации) и конфиденциальной информацией;
- Неавторизованная продажа должности, лицензий;
- Использование в личных целях регламентом; госзакупками и запасами, контрактами и займами;
- Спекуляция;
- Давление на малый бизнес;
- Поддержка маклерства;
- Конфликт интересов
- Принятие незаконных подарков, уплат, «быстрых денег», развлечений, угощений;
- Связи с организованной преступностью;
- Операции на черном рынке;
- Назначение на посты по знакомству;
- «Крышевание»;

Продолжение следует,

С уважением, Салават Хангараев.