

Недобросовестная конкуренция между субъектами банковского предпринимательства и проблема их информационной и имущественной безопасности

© 2011 Д.В. Беляйкин

Российский государственный торгово-экономический университет

E mail: filnov@rsute.ru

В статье проанализированы угрозы кадровой безопасности коммерческого банка, методы недобросовестной конкуренции. Предложен механизм защиты от угроз кадровой безопасности, исходящих от недобросовестных конкурентов. Рассмотрен зарубежный опыт IT-технологий.

Ключевые слова: угроза, недобросовестная конкуренция, кадровая безопасность, коммерческий-банк, конкурирующий банк.

На протяжении всей своей истории банковское предпринимательство относилось к одному из наиболее конкурентных направлений бизнеса. Подобное положение определяется многими факторами. К важнейшим из них можно отнести традиционно высокую рентабельность операций финансового посредничества и возможность эффективной профилактики конъюнктурных рисков путем оперативного маневрирования капиталами на различных сегментах рынка. Обычными методами конкурентного преимущества в банковском секторе экономики можно достичь посредством ориентированности на клиентов, оперативности, качества сервиса, разнообразия предлагаемых продуктов¹. Однако для сохранения и улучшения конкурентных позиций любой банк либо системно, либо только в форс-мажорных обстоятельствах использует в процессе рыночного соперничества методы, выходящие за рамки добросовестной конкуренции.

Под недобросовестной конкуренцией современная наука понимает использование хозяйствующим субъектом методов, несовместимых с нормами предпринимательской этики и требованиями действующего законодательства. Профессор Ю. Рубин, один из ведущих российских исследователей проблем конкуренции, включает в понятие недобросовестной конкуренции следующие действия - дезорганизацию деловой деятельности конкурента, его прямую или косвенную дискредитацию, паразитическую конкуренцию². В современном банковском бизнесе наиболее распространенными методами недобросовестной конкуренции выступают:

- обеспечение лоббирования интересов конкретного банка силами высокопоставленных государственных чиновников и известных политиков;
- использование инсайдерской финансовой или коммерческой информации, негласно получаемой банком из различных источников;

- бизнес-разведка с использованием нелегитимных методов;
- компрометация конкурирующего банка в глазах имеющихся и потенциальных его клиентов, других членов банковского сообщества; государственных фискальных, правоохранительных и надзорных органов;
- переманивание корпоративных клиентов с использованием коммерческого подкупа представителей их менеджмента и др.

В настоящей статье сделана попытка проанализировать еще одну группу методов недобросовестной конкуренции, а именно - связанных с кадровым направлением деятельности субъектов банковского предпринимательства. На практике они способны нанести конкуренту разнообразный по масштабам и форме проявления ущерб имущественного или репутационного характера.

Наиболее распространенным методом недобросовестной конкуренции в рассматриваемой области является *переманивание у конкурирующего банка ведущих менеджеров и специалистов*. Данную форму соперничества между работодателями можно позиционировать в качестве естественного проявления закона рыночной конкуренции на рынке труда. Исходя из этой позиции, приглашение на работу сотрудника другого банка не является действием, противоречащим нормам предпринимательской этики. Как и на любом другом рынке, конкуренция на рынке труда может иметь встречный характер. Наемные работники соперничают между собой за возможность трудиться у наиболее привлекательных по своему имиджу работодателей. В свою очередь, работодатели могут и должны конкурировать за возможность привлечь наиболее компетентных работников. При этом побудительным мотивом выступает стремление повысить качество своего человеческого капитала.

Однако далеко не во всех случаях данная проблема выглядит так безобидно. Когда один предприниматель переманивает у другого высококвалифицированного рабочего, инженера, продавца или бухгалтера, он приобретает только право на использование соответствующих их компетенций. При этом прежний работодатель теряет часть ранее имеющегося у него человеческого капитала. Это чревато для него определенными потерями, винить в которых он должен только себя.

Однако в банковском предпринимательстве существуют и другие мотивы, побуждающие работодателей к переманиванию сотрудников у конкурентов. Первый из них имеет прямое отношение к такой “деликатной” форме конкуренции, как бизнес-разведка. В условиях жесткого рыночного соперничества возможность получить доступ к таким сведениям обеспечивает очевидные преимущества. Для решения этой задачи банки могут использовать самые различные методы, одним из которых как раз и является переманивание специалистов и менеджеров - “секретносителей”. Иногда сотрудники, не связывающие себя какими-либо морально-этическими нормами, активно идут навстречу соответствующим приглашениям. Директор по персоналу “A&TV-Системы безопасности” пишет по этому поводу: “Были случаи, когда менеджеры, в том числе топ-менеджеры, устраивались на работу в компанию, чтобы в дальнейшем использовать это как конкурентное преимущество в виде собранной информации, перейдя на работу к конкурентам”³.

Отметим, что нормы современной предпринимательской этики требуют от хозяйствующего субъекта не пытаться получить от своего нового сотрудника какую-либо конфиденциальную информацию о деятельности прежнего работодателя. Многие корпорации и даже малые предприятия в типовых трудовых договорах со всеми категориями работников специально фиксируют их обязательство не разглашать подобную информацию в случае нового трудоустройства. На практике же в банковском предпринимательстве эти нормы и обязательства соблюдаются только в отношении тех сотрудников, которые в силу занимаемой ранее должности просто не располагают какой-либо значимой информацией о прежнем работодателе. В любом ином случае “по умолчанию” предполагается, что приглашенный из конкурирующего банка сотрудник рано или поздно должен поделиться с новым работодателем всей интересующей его информацией о прежнем месте работы. Воспрепятствовать этому невозможно ни с юридической, ни с морально-этической точек зрения.

Второй мотив, которым также часто руководствуются современные банки (как, впрочем, и хозяйствующие субъекты ряда других отраслей - оптовой торговли, страхования и др.), заключается в стремлении улучшить свою клиентскую базу, соответственно, рыночные позиции. Используемые банками технологии обслуживания корпоративных и элитных частных клиентов предполагают их закрепление за конкретными специалистами. Естественно, что у любого такого сотрудника с достаточным стажем работы в банке устанавливаются личные коммуникации с наиболее привлекательными клиентами. В случае ухода в конкурирующий, следовательно, близкий по своему рыночному имиджу банк сотрудник может сделать попытку “увести” за собою лучшую часть ранее обслуживаемой им клиентуры. При этом пострадавшая кредитная организация понесет уже не косвенный, а прямой ущерб в форме сокращения доли обслуживаемого рынка и упущенной прибыли. В наиболее тяжелых случаях соответствующие потери приобретают для бизнеса пострадавшего банка фатальный характер и способны привести к вынужденной его ликвидации. Подобное развитие событий дает основания отнести рассматриваемую угрозу к методам не просто недобросовестной, но и откровенно агрессивной конкуренции, близким по своим последствиям к рейдерскому захвату чужого бизнеса. Показательно, что в зарубежной практике HR-менеджмента формы переманивания персонала четко дифференцируются по признаку степени агрессивности соответствующих действий:

- *headhunting* - “охота за головами” (наиболее мягкий вариант переманивания персонала, при реализации которого рекрутинговое агентство часто получает от заказчика лишь требования к профессиональным компетенциям нужного специалиста, а конкретную “жертву” выбирает самостоятельно из имеющейся базы данных);
- *talent poaching* - “кадровое браконьерство” (более жесткий вариант охоты за головами, ориентированный на переманивание конкретного специалиста из конкретной конкурирующей организации);
- *talent raiding* - “кадровые налеты”, или “кадровое рейдерство” (самый опасный вариант охоты за головами, ориентированный на переманивание у конкретного конкурента целой группы сотрудников, включая коллектив того или иного подразделения).

Таким образом, можно считать доказанным, что угроза кадровой безопасности в форме переманивания сотрудников конкурирующим банком является реальной как по степени вероятности,

так и по масштабам возможных потерь. Ситуацию ухудшает и тот факт, что сегодня услуги в области хэдхантинга прочно вошли в ассортимент специализированных частных посредников на рынке труда. По данным, приведенным руководителем кадрового портала JobCenter.ru А. Немеевой⁴, только в Москве сегодня работает около тысячи рекрутинговых агентств. Более 50 из них открыто предлагают своим клиентам услуги по переманиванию персонала.

Остается выяснить, всегда ли данный метод недобросовестной конкуренции обеспечивает односторонние преимущества применившей его стороне. На первый взгляд, это именно так, поскольку успешный “кадровый агрессор” решает одновременно три задачи:

- улучшает качество своего человеческого капитала, параллельно ухудшая его у конкурента;
- получает доступ к конфиденциальной информации конкурента;
- увеличивает за счет конкурента собственную клиентскую базу, соответственно, и финансовые результаты.

Однако ориентация на системное переманивание наиболее ценных сотрудников у конкурентов способна нанести ущерб и самому кадровому агрессору. Во-первых, замещая ключевые должности “перебежчиками”, банк осложняет решение такой стратегически значимой задачи, как формирование и поддержание отношений корпоративного духа в своем трудовом коллективе. Этому будет препятствовать сразу два психологических фактора. С одной стороны, трудно ожидать позитивного отношения к работодателю со стороны тех старых сотрудников, “через голову” которых неизбежно будут “перепрыгивать” перебежчики, занимая наиболее привлекательные рабочие места. С другой стороны, работодатель вряд ли может быть уверенным в потенциальной лояльности сотрудника, пришедшего к нему по рассматриваемой схеме найма. Скорее, он будет правомерно опасаться ее повторения, но уже в качестве пострадавшей стороны. На рынке труда рано или поздно найдется более щедрый работодатель, и вряд ли сотрудник, ранее уже сменивший нанимателя ради улучшения условий найма, откажется от нового предложения. Таким образом, “перебежчики” для работодателей автоматически входят в группу потенциального риска. В этой связи Л. Кроль абсолютно справедливо предостерегает, что, переманивая у конкурента сотрудника ради получения доступа к конфиденциальной информации или базам данных о клиентах, спустя какое-то время они “непременно сами столкнутся с фактом “предательства” с его стороны”⁵.

Во-вторых, системно переманивая ценных сотрудников у конкурентов, банк должен опасаться их встречной реакции. Сегодня изучение причин инициативного увольнения сотрудников, занимающих ответственные должности, а также выявление места их нового трудоустройства прочно вошли в практику кадровой работы у большинства работодателей. Поэтому банку не представляется большого труда выявить и подтвердить факт использования против него рассматриваемого метода конкуренции.

Вторая угроза кадровой безопасности, реализуемая в процессе недобросовестной межбанковской конкуренции, связана с *умышленным склонением сотрудника соперничающей организации к прямому предательству работодателя*. В отличие от переманивания персонала, она всегда относится к методам недобросовестной конкуренции, а в некоторых случаях является уголовно наказуемым деянием. Реализовываться эта угроза может в самых различных формах и с использованием разнообразных, в том числе по степени легитимности, методов.

Наиболее распространенным из них является склонение сотрудника к *разглашению доверенной ему работодателем конфиденциальной информации*, содержащей коммерческую, а в некоторых случаях и банковскую (т.е. клиентскую) тайну. Такая информация может касаться любого направления деятельности пострадавшего от ее разглашения банка, следовательно, объектом угрозы становятся сотрудники самых различных структурных подразделений и должностного статуса.

В дальнейшем полученная из данных источников информация может использоваться конкурентом в самых различных целях - от переманивания ценного специалиста до компрометации банка перед налоговыми или надзорными органами. Аналогично может дифференцироваться и масштаб возможных потерь у пострадавшего банка - от потери перспективного менеджера до утраты лицензии вследствие передачи надзорным структурам Банка России информации о ранее допущенных финансовых нарушениях. Нельзя не обратить внимания на тот факт, что служба безопасности банка, заинтересованного в сборе информации о конкуренте нелегитимными методами, фактически полностью копирует практику работы государственных разведывательных служб. Не случайно, что при формировании штата службы безопасности банков предпочтение всегда отдается бывшим офицерам спецслужб и правоохранительных органов, имеющим опыт оперативной и агентурной работы. Эта ориентация обеспечивает и возможность высокопрофессио-

нальной вербовки сотрудников конкурентов, детальное исследование прикладных методов которой выходит за рамки данной статьи.

Рассматриваемый здесь метод деловой борьбы широко используется в конкурентной борьбе как в России, так и за рубежом. Поэтому большинство современных отечественных работодателей очень серьезно относятся к данной угрозе и реализуют все доступные им способы противодействия ей, обычно предполагающие:

- жесткий отбор кандидатов на трудоустройство для отсева лиц, имеющих автобиографические данные или личностные качества, делающие их уязвимыми к возможной вербовке со стороны конкурентов;

- ограничение доступа к конфиденциальным сведениям для собственных сотрудников с использованием различных режимных мероприятий, технических и программных средств;

- текущий контроль над сотрудниками, имеющими доступ к конфиденциальной информации, в целях своевременного выявления фактов, позволяющих усомниться в их лояльности работодателю (необъяснимое улучшение материального положения, уже допущенные нарушения режима информационной безопасности, систематические высказывания коллегам своего недовольства условиями найма и т.п.).

Несмотря на предпринимаемые меры, банковские службы безопасности регулярно выявляют сотрудников, “сливающих” конкурентам конфиденциальную информацию. За рубежом в такой ситуации на основании соответствующих исков со стороны пострадавших работодателей часто возбуждаются уголовные дела в отношении не только виновного сотрудника, но и его “неформального нанимателя”. Причем первому грозит не только крупный штраф, но и тюремное заключение. В нашей стране подобная возможность существует только теоретически. Для того чтобы реально привлечь своего сотрудника, передавшего конкуренту конфиденциальную информацию, пострадавшему банку сначала необходимо представить правоохранительным органам и судебным инстанциям доказательства его вины, причем собранные без нарушений дей-

ствующего законодательства. Обеспечить это на практике корпоративная служба безопасности обычно просто не в состоянии. Столь же сложно доказать судебным инстанциям правомерность расчета суммы возмещения ущерба, нанесенного в результате утечки конфиденциальной информации к конкуренту. Поэтому в борьбе с подобными нарушениями российские банки могут рассчитывать только на собственные силы. Завершая анализ угроз кадровой безопасности в процессе конкурентной борьбы между банками, сделаем несколько **ВЫВОДОВ**:

1. В сфере банковского предпринимательства использование методов недобросовестной конкуренции практически неизбежно, причем объектом для их применения может стать как крупный, так и небольшой банк.

2. Для банка, ставшего объектом недобросовестной конкуренции, наиболее распространенными угрозами кадровой безопасности выступает переманивание сотрудников или склонение их к обману доверия работодателя.

3. Негативная реализация рассматриваемых угроз потенциально способна существенно ухудшить конкурентные позиции пострадавшего банка вплоть до вынужденной ликвидации его бизнеса.

4. Защититься от угроз кадровой безопасности, исходящих от недобросовестных конкурентов, отечественный банк может опираясь преимущественно на собственные силы, поскольку правовые механизмы в этой области либо вообще отсутствуют, либо почти не применимы на практике.

¹ Рыбин Е.В. Пути повышения конкурентоспособности российских банков. М., 2008. С. 55.

² Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М., 2006. С. 149.

³ Тотальный контроль или беспредельное доверие?: материалы круглого стола // Управление персоналом. 2007. □ 17. С. 28.

⁴ www.job-today.ru.

⁵ Кроль Л. Мобильность и лояльность плохо уживаются друг с другом // Управление персоналом. 2009. □ 13. С.23.

Поступила в редакцию 01.12.2010 г.