



Балабанова Елена

ПРИМИ НАИЛУЧШЕЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Практическое руководство

Елена Александровна Балабанова

Прими наилучшее управленческое решение

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68848242

SelfPub; 2023

Аннотация

Книга знакомит читателя с некоторыми идеями принятия решений и показывает, как можно улучшить принимаемые решения на практике. Материал представлен в простой, без углубления в детали теории форме. Автор показывает, как принятое одно неверное стратегическое решение может обернуться гибелью для компаний. Книгу можно использовать как практическое руководство или прочитать для принятия собственных выводов. Будет полезна всем, кто стремится к созданию эффективной системы принятия решений.

Содержание

Благодарность	4
Об авторе	6
Введение	9
Актуальность темы	13
Глава I	17
Начало проекта. Действующие лица	18
Как принимались решения	23
События развивались не по задуманному плану	28
Глава II	31
Уголовное дело и приговор	32
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Елена Балабанова

Прими наилучшее управленческое решение

Посвящается Новикову Анатолию Петровичу

Благодарность

Я благодарю моих учителей, коллег и друзей, которые в течение многих лет оказывали влияние на формирование моих взглядов. Я не смогу перечислить здесь их всех, но хотела бы обязательно упомянуть П. Друкера, М. Голдсмит, И. Адизеса, у которого я впервые слушала курс по принятию решений.

Эта книга посвящается моему первому наставнику на профессиональном пути, Новикову Анатолию Петровичу. Это был мудрый, справедливый, честный человек. Я благодарна ему за все знания, навыки, он был примером для меня настоящего профессионала, вместе с тем обладал огромной человечностью.

Я также хочу поблагодарить дочь Анастасию, друзей Надежду, Елену за рецензирование еще не законченной рукописи и полезные замечания, а также всем тем, кто читал и

комментировал ее на более поздних стадиях работы.

Особую признательность выражаю Ирине Львовне Трошевой, своими усилиями она ускорила издание книги, разработала макет обложки, содействовала мне на всех этапах изготовления и книга увидела свет.

Благодарю всех вас!

Об авторе

Свою карьеру я начинала секретарем судебных заседаний по уголовным делам в городском суде. Это были 90-е годы, сложные для нашей страны, люди пытались зарабатывать как могли. Количество судебных дел по экономическим преступлениям увеличивалось. У меня всегда возникало недоумение, как взрослые, опытные люди могли совершать действия, за которые впоследствии наступала уголовная ответственность. Иногда я, еще по-детски не могла удержаться и задавала вопрос Председателю суда, судье по уголовным делам, Новикову Анатолию Петровичу, судейский стаж работы которого был более 50 лет. Его мнение всегда было авторитетно, и он пользовался заслуженным уважением.

– Анатолий Петрович, как этот взрослый, умный человек мог совершить преступление? Есть законодательство, которое все должны соблюдать, не нарушать, – недоуменно спрашивала я.

Он только внимательно смотрел на меня и с грустью в голосе отвечал:

– Вот так складываются обстоятельства у многих людей, им приходит в голову идея, они больше ни о чем думать не могут. Забывают обо всех рисках и последствиях, которые могут произойти. Последствия не только для них, но и для всех людей, которые участвовали в этих действиях, страдают

их близкие родственники. Эти люди, предприниматели, не анализируют риски, не думают о последствиях. Получается, они просто не умеют принимать качественные решения, – и Анатолий Петрович грустно качал головой, ему всегда было морально сложно выносить наказание людям, за которые была предусмотрена уголовная ответственность... И этим было все сказано.

Впоследствии я продолжила свою карьеру в банке, сначала работая юрисконсультom, развивая корпоративное управление, потом руководителем филиала бака, курировала корпоративный блок, достаточно часто возникали вопросы сопровождению проблемных кредитов. И у меня всегда возникал аналогичный вопрос, как и в 90-е годы, в начале своей профессиональной карьеры, почему руководители бизнеса совершают ошибки, которые влекут отрицательные последствия для них и их окружения, семьи? Почему прибыль намного превышает их собственные ценности?

В этой книге я попыталась ответить на свой вопрос, вопросы других людей, которые попали в сложную жизненную ситуацию, приняв только одно не правильное решение в своей жизни.

В настоящее время я занимаюсь разрешением сложных ситуаций, возникших в процессе деятельности. Я эксперт, наставник, ментор, профессиональный сертифицированный бизнес коуч, преподаватель / Интегратор методологии И. Адизеса.

Как мы принимаем решение? Накапливая достаточно большой опыт, человек постепенно начинает усиливать свои логические возможности за счет накопленных моделей ситуаций, их он в дальнейшем может сравнить с вновь возникшей ситуацией. Усиленная таким образом логика не может создать в корне новую идею или решение.

Чем занимается эксперт, бизнес-коуч, консультант, организационный терапевт? Они только помогают взглянуть на Вашу же ситуацию со стороны, а вот как решить эту ситуацию – эксперту, консультанту, бизнес коучу это не подвластно. Это решение дается непосредственно самому человеку. Никто не знает лучше, чем сам человек, что именно у него в компании и с ним происходит. И ответственность за принятое решение лежит только на самом руководителе.

Введение

Практически каждый день ставит перед нами новые вопросы и требует кардинальное решение новых проблем, от простых до глобальных, определяющих дальнейшую жизнь. Проблема выбора всегда стояла, и будет стоять перед всеми людьми, независимо от пола, возраста, страны и социального положения. Практически вся наша жизнь – это последовательное принятие решений, которое зависит от многих факторов, в том числе, от воспитания, рекламы, убеждений.

Все мы принимаем решения, разные, каждый день. В книге мы поговорим о важных решениях. На принятие которых вы готовы тратить время, решения о которых мы переживаем, не спим ночами.

Какое решение можно считать лучшим, более качественным? Какой критерий качественного решения? И кто имеет право оценивать качество решения? Я полагаю, что о качестве решения может судить в конечном счете только сам принимающий решение и последствия внедрения данного решения в реальную жизнь.

Я долго размышляла печатать ли книгу, которая явилась результатом моей профессиональной деятельности более 30 лет. События, описанные в книге, основаны на реальных фактах, которые произошли совсем сравнительно недавно.

Данная книга и рекомендации могут быть полезны руко-

водителям малого и среднего бизнеса, предпринимателям для решения широкого круга управленческих задач в системе принятия решения.

Целью, послужившей импульсом для написания этой книги, стало желание помочь людям разобраться в том, как они принимают решения и какими способами можно нивелировать существенные риски.

Я дважды начинала писать данную книгу. Первый раз в 2017 году, когда отголоски событий проявились, но потом возникли сомнения, зачем, про риски написано уже достаточно много, про принятие решений тем более. И книга надолго ушла в ящик стола. Но в 2020 году последствия всего двух глобальных решений, принятых без учета рисков в 2016 году, и как следствие отрицательные финансовые последствий для всех участников, продолжили преследовать участников проектов, у которых значительно ухудшилась жизненная ситуация. И работа над книгой продолжилась.

В 2022 году, когда ситуация резко изменилась, я вижу, как многие впадают в панику, оцепенение, у кого-то истерики. Я отношусь к кризису чуть иначе, так как за свою жизнь пережила кризисы 1998/1999 гг., 2008/2009 гг., 2014/2015 гг. и была в эпицентре всех событий, непосредственно работала с бизнесом.

Кризисы есть и будут, это игры другого уровня, новые возможности. Для бизнеса – это норма, если команда сформирована, кризис проходит более спокойно, без потрясений. В

наше время, управление – это командное движение к цели в условиях полной неопределённости.

Я хочу, чтобы как можно больше руководителей смотрели на эту ситуацию с холодной головой и мотивировали свои команды в верном направлении. Сейчас необходимо максимально быстро переориентироваться под новую реальность.

Поэтому я и надеюсь, что моя книга поможет улучшить способность понимать ошибки своих суждений, вырабатывать правильные решения и организовывать эффективное управление. В некоторых случаях верное диагностирование проблемы подскажет мероприятия, которые могут уменьшить вред, возникший вследствие ошибочного суждения и неверного решения.

Экономисты длительное время не признавали, что неоптимальное поведение людей существует. И только со временем ситуация изменилась. В 1990-х годах исследователи в области экономики и финансов начали расширять свои теоретические модели за счет экспериментально выявленных типов поведения. Исследования в области поведенческой экономики и поведенческих финансов процветали, и Нобелевская премия по экономике 2002 года, присужденная Даниэлю Канеману, явилась признанием вклада психологических исследований в экономическую науку.

Цель кейса, изложенного в этой книге – помочь вам задуматься о ваших решениях. Уместно привести русскую поговорку «на ошибках учатся».

Системное мышление при принятии решений – самое важное качество руководителя, ведь работа руководителя заключается не просто в принятии решений, а в умение видеть их отдаленные последствия и понимать влияние решений на окружающий мир.

Итак, вы можете рассматривать эту книгу как источник для размышлений о принятии решений и как практическое руководство к применению.

Прочитав эту книгу, вы:

- поймете, почему решения, принятые без учета их влияния на систему в целом, не работают, как вам хотелось бы;
- научитесь видеть причинно-следственные связи между управленческим решением и реальным эффектом от принятого решения;
- сможете обнаружить когнитивные искажения, которые ограничивают потенциал вашего мышления и повышают риск ошибок. Сможете их вовремя распознать и обезвредить;
- применять технологии анализа ситуации и принятия решений, которые приносят позитивные долгосрочные результаты.

Если эта книга поможет изменить жизнь хотя бы одного человека, значит мой труд был не напрасен.

Надеюсь, что вам понравится эта книга – я писала ее с удовольствием! Итак, в путь.

Актуальность темы

«Основная задача менеджмента – принятие решений. Качество нашего управления зависит от того, насколько хороши наши решения и насколько эффективно осуществляем их на практике.»

Ицхак Адизес

История показывает, как одна ошибка, в сущности, уничтожила прекрасные стратегические возможности и вылилась в ряд непредвиденных проблем для компании.

В условиях пандемии, кризисных ситуаций на рынке управление предпринимательскими рисками приобретают самостоятельное прикладное значение как важная составная часть практики ведения бизнеса. Основным продуктом управленческой деятельности, является принятие решений.

Напомню, наш мир, из мира изменений VUCA – трансформировался в мир нового времени – BANI:

- Brittle (хрупкий),
- Anxious (тревожный),
- Nonlinear (нелинейный),
- Incomprehensible (непостижимый).

Ведущий мировой мыслитель Джамаис Кашио придумал BANI для описания реальности за несколько лет до пандемии. Резкие перемены, случившиеся в мире после расплзания по нему коронавируса, подтвердили «прогноз» футуро-

лога и точность его видения. Многие инструменты, модели и методики, разработанные опытными бизнес-стратегами для того, чтобы продуктивно думать и работать в среде VUCA, по его мнению, требуют адаптации и переосмысления.

А в условиях возрастающей неопределенности традиционные формы управленческого воздействия и соответствующий им уровень управленческой культуры оказываются недостаточными. Лавинообразное увеличение информации, ускорение темпов социального развития влечет за собой рост вероятности ошибок в деятельности менеджеров и неизбежно требует изменения механизмов принятия решений и достижения такого уровня культуры принятия решений, который бы обеспечивал инновационный способ. В этой связи возникает насущная потребность в системной ценностно-ориентированной управленческой деятельности, направленной на снижение (нивелирование) индивидуальных, социальных и глобальных рисков.

К тому же уровень профессионализма современных менеджеров не соответствует требованиям, в результате чего качество управления ниже того, которое необходимо в условиях управления, динамичных политических и экономических трансформаций. Профессиональная деятельность руководителей может быть существенно улучшена посредством разработки концепции культуры принятия решений менеджеров в условиях предпринимательских рисков и разработки технологии управления процессом принятия решения.

Поэтому в бизнесе успех зависит от правильности и обоснованности выбранной стратегии предпринимательской деятельности и принятых решений.

Одним из главных элементов управленческого процесса выступает разработка и принятие управленческих решений. От того, какие будут выработаны управленческие решения, зависит устойчивость и надежность функционирования социальной организации.

Руководители-предприниматели постоянно находятся в поиске новых способов действий, поскольку успешное ведение предпринимательской деятельности предполагает повышение качества продукции и совершенствование технологии (поиск новаций), изменение цен и круга потребителей. Поиск различных путей достижения поставленных целей и максимизации прибыли обусловлен неопределенностью рассматриваемых процессов и возможен только при наличии спектра альтернатив, которые определяют риски ведения бизнеса.

Предпринимательская деятельность изначально несет в себе риск, вызываемый многовариантностью решения задач в обстановке неопределенности по отношению к внешней среде.

Ицхак Адизес обращает внимание, что для управления бизнесом – мы должны принимать хорошие решения и реализовывать их с минимальными затратами энергии и других ресурсов. Именно так, мы должны справляться с постоян-

но происходящими изменениями. Поэтому качество нашего управления зависит от того, насколько хороши наши решения и насколько эффективно мы осуществляем их на практике.

Как принимать обдуманно стратегически выгодные решения в любой обстановке? Надо ли внедрять научно обоснованные практические инструменты построения и управления эффективной командой?

В следующих главах книги мы и получим это объяснение.

Глава I

Проект. Как все развивалось

В этой части мы опишем историю действующих лиц, как проходил процесс принятия решения.

Начало проекта. Действующие лица

«Из пяти смертных грехов бизнеса первым, и как правило, самым распространенным является излишнее стремление к получению прибыли»
Питер Друкер

Описываемый случай, как и любая история подобного рода, уникальна, если говорить о деталях. Но проблемы, описанные здесь, весьма типичны. Более того, сегодня они становятся нормой. Поэтому, когда будете читать, можете задать себе вопрос: а не происходят ли у меня подобные ситуации?

События разворачиваются в небольшом региональном городе с населением всего 140 000 человек, в компании «Авангард», дилерском центре, у которого заключены договоры с производителями ряда известных марок автомобилей. Руководитель компании – молодой человек, Алексей Иванов, 27 лет, с высшим образованием открыл успешный автомобильный бизнес, группа компаний насчитывала до 60 человек, исходя из классификации относился к категории среднего бизнеса. Он был женат, несовершеннолетний ребенок. В целом очень положительная семья. На протяжении 3-х лет компания работала весьма прибыльно, были открыты новые точки продаж, в городах с населением более 1 000 000 человек. Одновременно он открыл сервисную компанию по ремонту

автомобилей и компанию по продаже автозапчастей. Не кому не секрет, что создается группа компаний в целях минимизации операционных расходов.

Бизнес он вел, как и многие другие предприниматели, корпоративная система управления у него отсутствовала, он за год мог поменять от 2 до 3 бухгалтеров. Это было связано с тем, что молодой генеральный директор постоянно придумывал новые схемы оптимизации расходов компании.

Напомню, уважаемый читатель, на момент создания бизнеса Иванову А. было всего 27 лет. И у него был ранее опыт создания бизнеса, не совсем успешный. И здесь уместно привести результаты исследования, ученые Кембриджского университета провели исследования мозга и нервной системы и заявили, что до 30 лет люди не могут считаться по-настоящему взрослыми. Они считают, что закон, определяющий наступление совершеннолетия в 18 лет, – это «абсурд», пишет Independent.

Процесс взросления обусловлен прежде всего изменениями, происходящими в головном мозге. Они длятся еще долгие годы после 18 лет и влияют на поведение людей.

«Переход личности от детства к взрослой жизни имеет много нюансов, на это уходят десятки лет. Четкий возраст указать очень сложно», – заключил нейробиолог Питер Джонс, который руководил исследованиями, на конференции в Оксфордском университете.

Как работала бизнес-модель по продаже автомобилей? За-

ключив договор с производителями определенных марок, компания начала привлекать физических лиц на продажу автомобилей. Если ты захотел купить автомобиль, передаешь всю сумму денег автосалону, и он на эти средства приобретает автомобиль, получается ты на время ему предоставляешь беспроцентный заем, полученные средства он отправляет на покупку машину.

Покупатели же хотят покупать машины, которые уже стоят в салоне, поэтому молодому предпринимателю пришлось оформлять кредиты и передавать в залог банку товары в обороте, автомобили.

Товары в обороте в банковской деятельности являются одним из видов обеспечения возврата кредита и применяются достаточно часто. Причина ясна – у молодых компаний материальные активы отсутствуют, помещение они арендуют, автомобили в обороте, одна партия поступила – реализовалась, следующая. Молодому предпринимателю конечно надоело быть постоянно в кредитах, платить проценты, иметь минимальную прибыль. И он искал другие сценарии развития бизнеса, варианты оптимизации, вывод компанию на новый, более высокий уровень рентабельности.

Встреча, изменившая его жизнь произошла в Санкт-Петербурге. Алексея познакомили с Ириной Алексеевной, генеральным директором небольшой консалтинговой компании, которая оказывала юридические услуги и услуги в сфере недвижимости в Санкт-Петербурге.

Так как компания ООО «Авангард» планировала расширение, на первоначальном этапе своего сотрудничества они заключили договор на оказание услуг по поиску в аренду помещений для автосалонов в городах с численностью жителей более 1 000 000 человек, в пакет услуг было включено и юридическое сопровождение. И у них успешно началась совместная деятельность. Открытие автосалона, согласно требованиям автодилера, достаточно дорогое вложение. Поставщики автомобилей предъявляют много требований к помещению по площади, ремонту, количеству сотрудников. У автомобильного бизнеса Алексея было недостаточно оборотных средств.

Алексей был обеспокоен финансовыми вопросами, он понимал, что его группа компаний долго не сможет существовать в регулярном дефиците денежных средств.

Компания продавала автомобили трех дилеров, одновременно развивался ремонт автомобилей, в том числе и гарантийный, отдельная компания занималась вопросами продажи автомобильных запчастей, обороты росли, но денежных средств не хватало, арендные платежи за салоны, проценты за использование кредитных ресурсов, заработная плата сотрудникам практически сводили к нулю всю прибыль. Алексей даже не мог позволить себе купить собственное жилье для своей семьи, все деньги были вложены в оборот бизнеса. Он мечтал, что когда то, он заживет жизнью успешного человека и он готов был участвовать в рискованных проектах.

Стартап был и у юридической компании, генеральный директор Ирина Смирнова была озабочена вопросами привлечением клиентов и повышением доходов. Она переехала в Санкт-Петербург и искала сферы применения своего опыта. В 2012 году она создала юридическую компанию, арендовала офис в бизнес-центре. Основные клиенты приходили по рекомендации, в том числе руководители малого и среднего бизнеса, просто состоятельные люди, которые зарабатывали на инвестициях в недвижимости.

У Ирины был опыт работы в администрации регионального города в регионе, где она курировала достаточно интересный инвестиционный проект в сфере недвижимости. И поэтому, постепенно вникая в бизнес Алексея, у нее появился проект по приобретению земли сельскохозяйственного назначения, изменения категории земельного участка. Для реализации проекта требовались финансовые вложения. И знакомство с Алексеем состоялось своевременно. Подобный проект она и предложила осуществить Алексею, как собственнику бизнеса. На период начала их совместной деятельности собственники испытывали недостаток денежных средств на личные нужды. И у них было огромное желание заработать... Не важно какими путями.

Как принимались решения

Общая встреча руководителей компании состоялась осенью 2012 года, и они обсудили варианты совместной деятельности. Регулярные встречи, совместные совещания в ресторанах, активное обсуждение путей развития инвестиционного проекта... Да, да, все решения принимали вдвоем. О привлечении специально обученного человека, обладающего навыками фасилитатора, который мог бы безоценочно и не заинтересовано вести данные встречи, конечно, не было и речи, о сотрудниках просто забыли.

В чем заключался проект? Все достаточно просто, схема была не новая.

Многие из нас знают, что согласно Земельному Кодексу, в нашей стране различают несколько категорий земельных участков.

Сельскохозяйственной земли в регионах достаточно много, стоит она не дорого. Понятно, что в нашей стране нецелесообразно вкладывать в развитие сельского хозяйства, поэтому многие предприниматели меняют категорию земель и используют земли под другие коммерческие цели. В этом случае приобретенная земля, включается в границы населенных пунктов, вид землепользования меняется на земли населенных пунктов и происходит смена разрешенного вида использования, например под строительство объектов ком-

мерческой деятельности, стоимость земельного участка возрастает в десятки раз. Так и в задуманном проекте, после изменения категории земельного участка кадастровая стоимость земельного участка подорожала в десять раз.

Купить землю сельхозназначения и изменить ее категорию, повышается стоимость земли в десятки раз (кто о такой прибыли не мечтает?) и себе построить автосалон, остальную продать и конечно погасить кредиторскую задолженность.

Мы с вами позднее разберем, почему собственники так себя ведут с помощью доктора И. Адизеса, мировой методологии, которой более 48 лет на рынке. Все объясняется достаточно просто с научной точки зрения. Я познакомилась с методологией еще в 2008 году, работая в банке, используя его инструменты в работе.

Схема совместного бизнес-проекта была достаточно проста. Компания Алексея берет кредит на пополнение оборотных средств, покупает землю, передается в залог банку, так как другие активы отсутствовали.

Чтобы обосновать изменение категории земельного участка и обозначить конкретную социальную пользу для общества, в целях планируемого развития региона был разработан проект, согласно которому должен был быть построен огромный Деловой бизнес-центр, ряд автосалонов и Торговый центр.

Насколько задуманный проект был изначально дееспособен

собный? Приобретенный земельный участок располагался на территории деревни, до областного города было недалеко, всего 8 км. И возможно когда-нибудь, в далекой перспективе, этот населенный пункт могли включить в границы города... Но на момент приобретения земельного участка в деревне жили всего 250 жителей, насколько им нужен был Деловой бизнес-центр и Торговый центр огромной площади? Поэтому изначально задуманный проект не отвечал требованиям инвестиционной политики. Руководители города недоумевали, для чего инвесторам вкладывать денежные средства в неперспективное направление. Реальных денег у партнеров на данный утопический проект не было... Все строительство планировалось начинать за счет денежных средств, полученных от продажи хотя бы одного земельного участка.

Что делать с земельным участком 24 гектара, если нет денежных средств на строительство? Партнеры поступили, как и планировали изначально. Земельный участок был разделен на четыре участка, три из которых планировалось продать инвесторам, на последнем построить автосалон-дилерский центр. Но продавать от имени юридического лица не совсем выгодно, более 30 % уйдет в налоги. Данный вопрос по оптимизации налогов был решен достаточно быстро. Многие юридические лица, представители малого и среднего бизнеса, выводят активы на физических лиц, которые зарегистрированы в статусе предпринимателя, в этом случае налог составит всего 6 % от суммы продажи, что существенно мень-

ше, если бы продажа осуществляется от имени юридического лица.

Нужны были четыре физических лица, на кого переписать разделенные участки, родственники собственника бизнеса Алексея не подходили, в случае проверок сделки могли быть обжалованы, признаны недействительными, так как родственники относятся к аффилированным лицам, к ним со стороны налоговых органов особое внимание.

Партнеры не долго думали, решение было найдено достаточно быстро. Было установлено вознаграждение в размере 200 000 рублей лицам, кто решится переоформить на свое имя земельные участки. Первый участок решили оформить на генерального директора и собственника юридической компании, второй на ее сына, на остальные тоже нашлись. На последний участок искали долго доверенное лицо. В памяти партнеров возникла Светлана Петровна, женщина, которая однажды воспользовалась услугами Ирины в качестве юриста. Она была уже на пенсии. Светлана Петровна была надежным человеком, рисков, что впоследствии она откажется продавать участок и отдаст полученные средства, не было. Начался процесс переоформления земельных участков. Каждый участок был продан за 1 000 000 рублей, денежные средства опять же были выведены из оборота компании, возвращены по договорам купли продажи.

Земельные участки были выставлены в открытой продаже, особо желающих покупать их не было. Компания Ирины

провела большую работу по реализации, всем сетевым магазинам было сделано предложение о покупке земли. Привлекались другие агентства. Заинтересованных лиц не было.

У Алексея финансовые показатели критически падали, все денежные средства он вывел из оборота, которые необходимо было чем-то восполнять. Он еженедельно звонил Ирине и уточнял в чем дело, когда начнется реализация участков, стоимость понижалась, но потенциальных покупателей не было. У него начиналась паника, денег никто уже не давал, даже по серым схемам.

Вопрос: оцените самостоятельно, какие действия руководителей привели к отрицательным результатам?

События развивались не по задуманному плану

У компании Алексея образовалась значительная кредиторская задолженность, кредиторы начали предъявлять к нему требования. И в итоге, один из кредиторов, неожиданно подает заявление о признании его банкротом и возбуждается процесс. На практике одновременно подается заявление в правоохранительные органы о возбуждение дела по факту мошенничества. В результате, 02 сентября 2014 в офисе компании начался обыск, наложен арест на имущество. И как следствие, паника в офисе и выстроенный кое-как бизнес покатился под откос. Стало ясно, что ничего не восстановить... Алексей, которому было всего 30 лет, скрывается, правоохранительными органами объявлен в розыск.

Казалось бы, можно поступить просто: признайся, что сделки фиктивные, отдай банкам заложенную землю. Возможно, Алексей так бы и поступил. Но в этом случае, ничего не зарабатывает Ирина, директор юридической компании, а она, по ее мнению, вложила много сил в данный проект.

И они снова принимают решение. Насколько оно качественное, можете оценить сами, уважаемые читатели.

По рекомендации Ирины разрабатывается соглашение, что двое партнеров, Ирина и Людмила, с которыми принималось первоначальное решение, внесли в компанию несколь-

ко миллионов в качестве инвестиций в проект и когда категорию земли изменили, переоформили на третьих лиц по указанию инвесторов. Надо же было так закрутить... Коллеги Ирины, юристы с большим опытом работы, предупреждали, что данный шаг повлечет признание всех сделок недействительными, но партнеры упорно шли к цели и затягивали уголовный процесс.

Алексей находился в федеральном розыске. А 3 декабря 2014 года в офис юридической компании в Санкт-Петербурге зашло несколько человек, предъявили свои удостоверения и постановление на обыск. В офисе начался обыск. Сотрудники были очень шокированы, предоставили сотрудникам правоохранительных органов свои компьютеры для анализа. Все системные блоки, документы, материалы были изъяты, документация просмотрена.

Когда Ирина Алексеевна приехала в офис, обыск подходил к концу, сотрудников опросили, составили протокол изъятия техники. И уполномоченный сотрудник приступил к допросу генерального директора. И какое же было ее удивление, когда в конце ее опроса, Ирине было предъявлено постановление о ее привлечение в качестве обвиняемой и аресте... Такого исхода она даже не представляла. Правоохранительные органы вполне логично сделали выводы, что подобную схему Алексей не мог разработать, у него не было опыта ввиду его молодого возраста и понятно, что без более старшего советника в этом проекте не обошлось.

Что же спасло Ирину от ареста? Если бы ее арестовали и увезли в город, где происходили все действия, неизвестен был бы исход дела в отношении ее. Спас ее сотрудник, он подсказал, что выход только один – госпитализация. Ирина Николаевна действительно страдала гипертонией, ей достаточно было выпить пару чашек кофе и давление поднималось. Вызвали скорую помощь и Ирину госпитализировали. После больницы она сразу улетела в Индию, благо билеты были приобретены заранее. Целый год продолжалось расследование уголовного дела в отношении генерального директора юридической компании Ирины.

Вопрос: вы можете спросить себя, принимаете ли и вы иногда такие решения? Какие риски не были учтены при принятии решений?

Глава II

Банкротство

В этой части мы опишем последствия задуманного проекта: возбуждение уголовного дела, пострадавшие участники процесса, банкротство.

Уголовное дело и приговор

Итог задуманного инвестиционного проекта: собственнику бизнеса, директору компании, Алексею, назначили наказание в виде лишения свободы 6,5 лет с конфискацией имущества. Имущества особо и не было, он все средства в бизнес вкладывал. В качестве компенсации материального ущерба с него было взыскано более 200 000 000 рублей. С супруги Алексея тоже была взыскана вся полная сумма ущерба, как с поручителя. У них было двое маленьких детей, младший родился во время следствия.

Пострадали и четверо физических лица, которым доверили земельные участки. Обещанные руководителями 200 000 рублей, они, конечно, не получили, собственники бизнеса не могли спрогнозировать развитие событий.

По спорным земельным участкам повысили налог на землю. За 3 года бесконечных судов каждому участнику было предъявлено более 4 000 000 рублей, согласитесь, что это слишком высокая цена за участие в рискованном проекте.

Алексею Иванову было всего 31 год, когда после окончания предварительного следствия ему предъявили обвинение сразу по нескольким статьям Уголовного кодекса: «Мошенничество в особо крупном размере», «Преднамеренное банкротство» и «Превышение полномочий».

Схема «пирамиды» оказалась банальной, но вполне ра-

бочей: автосалон получал деньги покупателей (как правило, от 700 тысяч до 1,3 миллиона рублей), прокручивал их и спустя несколько месяцев выдавал автомобиль, компенсируя в некоторых случаях «подарками» клиентам. Но так долго продолжаться не могло.

Как установлено судом, подсудимый, будучи официальным дилером, брал на реализацию автомобили, которые находились в собственности дистрибьютора или банка-посредника. По условиям договора, машины требовалось выкупить в течение двух месяцев.

Однако вместо этого автосалоны, принадлежащие Алексею, брали деньги клиентов, при этом не перечисляя деньги дистрибьютору.

Уже летом 2014 года группа компаний была в глубоком кризисе, хотя за год до этого всё было наоборот. В 2013 году для реализации грандиозных планов компания Алексея взяла кредит с огромным лимитом под залог земли для реализации инвестиционного проекта. В 2014 году сумма кредитов увеличилась.

Свою вину Алексей не признал. По его словам, деньги для личных целей он не использовал, а из оборота их изымали для погашения кредитных обязательств. Именно из-за этого выдача автомобилей производилась с временной задержкой.

Следствие длилось с октября 2014 года. Было установлено более 100 потерпевших покупателей на общую сумму ущерба более 200 000 000 рублей, а общая сумма ущерба соста-

вила порядка 300 000 000 рублей. И только в марте 2017 года был вынесен приговор по уголовному делу, оглашение продолжалось несколько дней. Приговор судья озвучил звонким механистическим голосом:

В целях введения в заблуждение лиц, желающих приобрести автомобили, Иванов А., не намереваясь исполнять обязательства о продаже автомобилей в собственность, скрыл от них увеличивающуюся неплатежеспособность ООО «Авангард», имевших кредитные обязательства в 3-х коммерческих банках на общую сумму более 200 000 000 рублей, а также умышленно скрыл от покупателей юридически значимые фактические обстоятельства обременения реализуемых автотранспортных средств.

Так, реализуя свой преступный умысел, направленный на хищение чужого имущества, Иванов А., действуя из корыстных побуждений, используя свое служебное положение, в дневное время через доверенное лицо, не осведомленного о преступных намерениях Иванова А. и работающего менеджером по продажам в ООО «Авангард», в офисе данного общества, под предлогом продажи автомобиля заключил с Потерпевшим договор поставки автомобиля стоимостью 1 015 000 рублей и установки дополнительного оборудования на него на сумму 17 100 рублей. При этом Иванов А., не намереваясь исполнять обязательства о передаче автомобиля в собственность, создав у последнего ошибочное представление об истинном финансовом положении ООО «Аван-

гарт», полученные от Потерпевший № 3 денежные средства, внесенные им в кассу ООО «Авангард» и ИП «Иванов А.» в качестве оплаты стоимости автомобиля и дополнительного оборудования, на общую сумму 1 052 100 рублей похитил, распорядившись ими по своему усмотрению, причинив ему материальный ущерб на указанную сумму.

Продолжая реализацию своего преступного плана, направленного на хищение чужого имущества, Иванов А. в дневное время через доверенное лицо, не осведомленного о его преступных намерениях, в офисе с Потерпевший № 30 договор №№ поставки автомобиля № стоимостью 952 990 рублей.

В приговоре содержится 80 эпизодов... Никто не получил свои деньги. Среди потерпевших были и сотрудники суда, прокуратуры, которые длительное время ждали разрешения уголовного дела.

В ходе судебного следствия установлено, что Иванов А. в условиях растущей неплатежеспособности принадлежащих ему организаций, заведомо зная о невозможности представления гражданам, с которыми заключал договоры купли-продажи, автотранспортных средств, находящихся под обременением, имел умысел, направленный именно на хищение внесенных ими денежных средств под видом продажи автомашин.

Иванов А., являясь единственным учредителем и директором общества с ограниченной ответственностью, заведо-

мо зная о невозможности исполнения Обществом финансовых и кредитных обязательств, умышленно, в целях извлечения материальных выгод и преимуществ для себя, уклонения от погашения кредиторской задолженности, в период с начала 2014 года по 16 сентября 2014 года, под видом сделок купли-продажи, которые не соответствовали рыночным условиям и обычаям делового оборота, совершил действия, направленные на незаконное отчуждение подконтрольным ему лицам принадлежащего Обществу наиболее ликвидного имущества – земельных участков административно-делового, общественного коммерческого назначения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.