

# "Бизнес-разведка" № 19

## оглавление

### **Деловая разведка - цели и задачи**

**С. Иванов Кредитные бюро: проблемы и перспективы**

*Организация и методы деловой разведки*

**Как совместить эффективность КР с этикой и законопослушанием**

**Оперативность имеет значение**

**Еще раз о пользе конкурентной разведки. План создания КР внутри компании**

**Организация информационной пирамиды в компании**

*Конкурентная разведка для малого бизнеса*

**КР в малом бизнесе: не числом, а умением**

*Информационные ресурсы*

**Интранет взрослеет**

*Информационная безопасность и борьба с промышленным шпионажем*

**Е. Захарченко**

**О некоторых мерах защиты против криминальных захватов предприятий**

**Почему преступникам выгодно в компаниях**

*Технологии деловой разведки*

**Информационная архитектура как аналогия общественного транспорта**

*Этика деловой разведки*

**А. Минзов**

**Концепция, принципы и механизмы реализации кодекса профессиональной этики в области безопасности бизнеса**

*Советы профессионалам деловой разведки*

**Константин Ильин,**

**Правила подготовки и оформления бизнес-справки**

**Outsourcing: помогаем исследователю готовить проект КР**

*Исследования*

**Конкурентная разведка в России: стратегия и тактика (исследование, МЦК "On**

## **С. Иванов, Кредитные бюро**

**С.Иванов**

### **Кредитные бюро в России: проблемы роста**

С 1-го июня 2005 года вступил в силу Федеральный закон "О кредитных историях". Сегодня недостаток сведений о заемщике заставляет банки подозревать в каждом из них в лучшем случае разгильдяя, а в худшем - злостного неплательщика. Заботясь о стабильности своего бизнеса, кредитор устанавливает высокие процентные ставки для всех клиентов. Тем самым, добросовестные заемщики вынуждены платить повышенную премию банку за риск. Банкам от высоких процентов радости тоже немного - у них сокращаются обороты, а вместе с ними и прибыли. Закон призван развязать этот узел, что, в конечном счете, пойдет на пользу как заемщикам, так и кредиторам. Документ вступает в силу в два этапа: с 1 июня банки включают в договоры пункт, предлагающий заемщику сформировать кредитную историю. А с 1 сентября кредиторы должны посылать собранную информацию в бюро кредитных историй.

Создаваемые в соответствии с законом бюро кредитных историй - это коммерческие организации, которые на договорной основе накапливают и хранят информацию об исполнении клиентами обязательств по займам. Определенная Законом часть этой информации предоставляется пользователям за плату - бюро должны зарабатывать себе на жизнь. Все организации, причастные к выдаче кредитов, обязаны с 1 сентября 2005 года передавать необходимые данные хотя бы в одно бюро. А в рамках ЦБ РФ создается центральный каталог кредитных историй, по которому можно определить, где и чьи дела хранятся. Надзирает за работой всех бюро уполномоченный на то государственный орган.

Информация о заемщиках позволяет банкам более точно прогнозировать бизнес, минимизировать риски невозврата денег и на этой основе уменьшать процентную ставку. Одновременно снижаются издержки по проверке платежеспособности клиентов.

По общему мнению, Закон хороший. Однако надеяться на то, что он сразу позволит снизить ставки по займам, не приходится. На практике не все так просто. По оценкам специалистов, прежде чем механизм кредитных бюро начнет работать, пройдет как минимум пару лет - это время потребуется на формирование кредитных историй. Более того, некоторые эксперты полагают, что банки могут и не захотеть делиться друг с другом информацией о заемщиках. Тогда работа кредитных бюро еще долгое время не будет влиять на рынок потребительского кредитования. Данные опасения имеют под собой вполне реальную почву.

Независимо от статуса и размеров кредитного бюро эффективность его работы будет зависеть от нескольких факторов.

Оперативность предоставления информации. По Закону кредитное бюро обязано предоставить банку отчет в течение десяти дней после запроса. Но сейчас очень немногие банки могут позволить столь длинный срок рассмотрения кредитной заявки. А при экспресс-кредитовании решение принимается вообще в течение получаса. Иными словами, отведенный законом срок не соответствует существующей в настоящей момент банковской практике и конъюнктуре рынка.

Мобильность информации. По крайней мере, на первом этапе своего развития (по оценкам экспертов - около двух лет) лишь несколько кредитных бюро будут располагать достаточно емкой информацией. Прежде всего, речь идет о кредитных бюро лидеров рынка

потребкредитования - Сбербанк и "Русского стандарта". Остальные будут вынуждены искать возможности к обмену данными с себе подобными. Сегодня Закон запрещает кредитным бюро обмениваться информацией, и банкам приходится запрашивать ее у нескольких бюро и всем платить деньги. При изменении этой законодательной нормы банки могли бы заключать договор с одним бюро.

**Комплексность информации.** Эффективность кредитных бюро во многом зависит от того, могут ли они помимо коммерческих банков привлечь к сотрудничеству другие структуры, располагающие информацией о финансовой дисциплине и платежеспособности потенциальных заемщиков. То есть важно, смогут ли кредитные бюро обеспечивать предоставление максимально комплексной и актуальной информации по заемщикам;

**Доступность информации.** В Законе прописано, каким образом граждане смогут узнать, в каком именно кредитном бюро находятся "закрытые" части их финансовых историй - сделав запрос в ЦБ через Интернет, или уполномоченных Центробанком посредников на любом телеграфе, в коммерческом банке, нотариальной конторе или кредитном бюро. Правда, за услугу посреднику придется заплатить. Но это в теории. А на практике реального механизма доступа к информации пока нет.

**Защищенность информации.** Есть опасность, что информация кредитных бюро может быть украдена и станет общедоступной. Это угроза реальна - достаточно вспомнить, что перечень закрытых баз данных, появившихся в свободной продаже, достигает уже 500 наименований.

Решить указанные проблемы в одиночку и в короткий срок кредитные бюро едва ли способны. Требуется координация их усилий. Возможно, даже создание некоего координационного центра, который бы обеспечивал на первых порах надежность, оперативность, демонстрировал умение работать с проблемными заемщиками. Кстати, за рубежом параллельно с кредитными бюро успешно работают специальные агентства, занимающиеся проблемными заемщиками. В России тоже создаются подобные структуры. Одна из них образована Ассоциацией банков Северо-Запада и призвана обеспечивать возврат потребительских кредитов (до начала судебного процесса).

## Как совместить эффективность КР с этикой и законопослушанием

### Как совместить эффективность КР с этикой и законопослушанием

Проблема этики конкурентной разведки остается горячей темой не только в России, но и там, где, казалось бы, она уже получила приемлемое разрешение.

По мнению Тодда Миллера, основателя и президента западной исследовательской фирмы Street LegalCommunication ([tmiller@stlegal.com](mailto:tmiller@stlegal.com)), этика в ряде случаев и на Западе представляет собой преграду для превращения конкурентной разведки в постоянный, важный компонент бизнеса. В статье, опубликованной в онлайн-журнале scip.online (№41), он пишет, что для нарушающих законодательство предусмотрены различные виды наказания. Но что ожидает тех, кто балансирует на грани, чьи действия не вполне корректны, но зато дают необходимую информацию для важных, продуктивных решений? В большинстве случаев такие действия игнорируются или забываются.

Однако, утверждает Т. Миллер, установка мини-видеокамер слежения, копание в баках с бумажным мусором, взятки и т.п., как правило, не дает компании, практикующей подобные способы добывания информации, решающих преимуществ. Даже незначительное нарушение законодательства, этических стандартов чревато большими потерями, особенно если подобные действия стали достоянием гласности. Вместо того, чтобы рисковать репутацией, считает автор, лучше обратить внимание на повышение реальной отдачи конкурентной разведки, осуществляемой в рамках закона и общепринятых норм этики.

Для этой цели Миллер предлагает свою методологию измерения и повышения

эффективности КР. Эта методология включает пять последовательных процессов: определение методов, их измерение, анализ, улучшение и контроль.

#### Определение методов КР

Начинать надо с уяснения, какие именно методы и способы сбора и анализа конкурентной и маркетинговой информации используются в компании. Затем необходимо установить, кто внутри и/или вне компании являются (должны быть) приоритетными пользователем конкурентной информации. Последнее можно сделать через интервью с руководством компании, контакты с внешними партнерами и клиентами.

#### Измерения эффективности КР

Надо поставить и постараться ответить на следующие вопросы:

Дает ли КР действительно ценную, уникальную информацию относительно конкуренции и рынка?

Поставляет ли КР существенные, специфические данные, необходимые для принятия основанных на фактах бизнес решений?

Доставляется ли конкурентная информация ключевым лицам в компании своевременно и доступной для усвоения и использования форме?

#### Анализ

Проанализируйте весь цикл конкурентной разведки на предмет выявления слабостей и недостатков. Анализ, в частности, включает:

1. Квалификацию тех, кто занимается в компании КР.
2. Знания и степень использования конкурентной информации ее потребителями.
3. Качество используемых информационных ресурсов.
4. Вопросы и темы, на которых сфокусирована конкурентная разведка.
5. Систему распространения конкурентной информации приоритетным пользователям.

#### Улучшение

На основе полученной и проанализированной информации о состоянии КР, надо составить и начать реализацию бизнес-плана по усилению ключевых факторов, влияющих на конечную отдачу от конкурентной разведки – на повышение рентабельности и прибыльности компании.

#### Контроль

Разработать систему постоянного контроля за качеством, эффективностью конкурентной разведки путем организации тренинга сотрудников службы КР, внедрения новой технологии, заимствования извне нестандартных, инновационных методов.

## **19-04 Оперативность имеет значение**

### **Оперативность имеет значение**

Вероятно, многие бизнесмены могут пожалеть, что когда-то опоздали с принятием того или иного бизнес-решения. По мнению Джереми Эпштейна, автора публикации «Кто знает –

что, когда и как?» (DMReview, April, 2003), оперативность имеет два важных компонента, когда дело идет о принятии решений. Во-первых, это преодоление комплекса «аналитического паралича» - неспособности остановиться в процессе сбора и анализа информации для принятия решения. Во-вторых, выбор наилучшего времени для решений.

Еще несколько лет назад, с появлением и развитием Интернета, пишет Эпштейн, в компаниях царила эйфория по поводу открывшегося безбрежного океана информации. Сейчас эйфория уступила место озабоченности, связанной с превращением колоссальных массивов данных в нужную, полезную конкурентную информацию. Решение этой дилеммы во многом зависит от адресата - для кого такая информация предназначена? Для финансового директора? Или для первого лица компании? В первом варианте технологии конкурентной разведки являют собой часть инфраструктуры компании. Во втором КР это инструмент достижения конкурентных преимуществ, когда быстрота принятия решений играет главенствующую роль.

Другой важный аспект оперативности - степень централизации в процессах получения и осмысления информации, а также поступление командных установок от тех, кто принимает решения, к тем, кто их исполняет. В традиционной информационной структуре компаний все сходится на первых лицах. Исключительно для них готовятся аналитические отчеты. От них же исходят все важные и не самые важные решения. Под влиянием глобализации экономики, обострения конкуренции время для подготовки и принятия бизнес-решений резко сокращается. Растет понимание, что в этих условиях необходимо расширять допуск к информации все большего числа сотрудников, наделяя их одновременно полномочиями для принятия быстрых решений в пределах своей компетенции. Бытует мнение, что если в прошлом 10 процентов служащих занимались аналитикой, то сегодня все сотрудники компании должны уделять анализу информации не менее 10 процентов своего рабочего времени.

Те компании, которые уловили новые тенденции и перестроили работу с информацией, показывают впечатляющие результаты. Например, в США коммерческая компания по медицинскому обслуживанию населения «Memorial Healthcare System» обеспечила допуск к информации по 250 показателям деятельности организации (в режиме реального времени) для своих 200 менеджеров, одновременно наделив их правом принимать решения на своем уровне компетенции. Результат? Компания только на этом экономит в год 25 000 часов времени, затрачиваемого на управление компанией.

## **19-05 Еще раз о пользе КР**

### **Еще раз о пользе конкурентной разведки**

Фридрих Великий любил повторять: «Не стыдно потерпеть неудачу в сражении. Стыдно быть застигнутым врасплох». Об этом историческим изречением напомнила Клаудиа Имхофф в публикации «Держитесь рядом с друзьями, но еще ближе - к конкурентам» (DM Review Magazine, April 2003 Issue).

Чтобы понять значение конкурентной разведки в современном бизнесе, достаточно привести примеры того, как игнорирование КР оборачивается крупными потерями, если не полным крахом. Когда появилась и стала завоевывать популярность торговля по Интернету, многие традиционные магазины в США (в частности, книжные) столкнулись большими трудностями - число покупателей стремительно сокращалось. Некоторые не выдержали электронную конкуренцию и закрылись. Причина - проглядели появление на рынке инновационных тенденций, их перспектив и влияния на собственный бизнес, не смогли вовремя перестроиться, взять на вооружение новые средства и методологии бизнеса.

Но есть и обратные противоположные примеры, демонстрирующие реальную отдачу от использования конкурентной разведки. Компания Texas Instrument обнаружила стремление основного конкурента к поглощению и опередила его в этом, что позволило сэкономить в конечном счете 100 миллионов долларов. Крупная фармакологическая корпорация Merck &

Companу, получив своевременно информацию (из открытых, легальных источников!) о планах конкурента выпустить новый продукт, выработала и приняла к действию контр-стратегию, смешавшие планы конкурента и позволившую увеличить прибыли на 200 миллионов долларов.

Еще в 2002 году исследование, проведенной консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers, позволило сделать вывод, что компании, рассматривающие КР как «важный» или «критически необходимый» элемент стратегии, на 20% быстрее увеличивают доходность, нежели их конкуренты, не делающие акцент на КР.

Автор данной публикации предлагает следующую последовательность шагов в процессе формирования конкурентной разведки в компании.

1. Аудит. Проанализировать, что известно о конкурентах и их деятельности. Конечно, большинство компаний имеют определенное представление о конкурентах и без КР. Но важно определить слабые места в имеющейся информационной картине, что не хватает, какие важные сведения необходимо получать. Проанализировать, как систематизировать, поставить на регулярную основу сбор данных, их интеграцию, распределение информационных потоков внутри компании.
2. План. Основываясь на результатах внутреннего аудита, можно приступить к составлению информационного плана. План включает подбор источников, информационных ресурсов, а также выбор технических средств (программное обеспечение, решения, приложения). Последнее особенно важно, если учитывать колоссальное возрастающее значение компьютерной разведки.
3. Сбор данных. Необходимо систематизировать поступающие данные в зависимости от их важности, отсекая «мусор». Затем информацию надо переформатировать в тот вид, который наиболее удобен для пользователя.
4. Оценка достоверности информации. Это делается, в частности, путем сопоставления информации из альтернативных источников.
5. Заключительный шаг: интеграция информации конкурентной разведки с внутренними базами данных деловой разведки. Также важно, чтобы поступающие новые данные быстро доходили до непосредственных потребителей внутри компании. Конкурентная разведка бессмысленна, если ее результаты остаются без внимания менеджмента, если по ним не принимаются тактические и стратегические решения.

## Организация информационной пирамиды в компании

### Организация информационной пирамиды в компании

*Не сомневаемся, что читатели нашего журнала люди начитанные и вопрос, понимают ли они, что такое информация, может показаться обидным. Тем не менее, мы решили поместить в этот выпуск журнала краткое изложение статьи Эйми Захора (Aimee Zahora, Dow AgroScience LLC) «Managing Information: Conquering the Great Enigma», которая начинается с вопроса – «Что такое информация?». Эта статья, взятая из журнала scip.online (issue 43), любопытна тем, что рассуждения на тему управления информацией подкрепляются богатым авторским опытом, Эйми долгое время работала специалистом по информации в крупной корпорации.*

Итак, на вопрос «Что такое информация» Э.Захора со ссылкой на эксперта, автора книги «Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment» Томаса Давенпорта отвечает следующим образом:

Информация – понятие многоемкое, включающее три последовательные степени развития

от низшего к высшему:

- сырье, первичные данные (data);
- информация, т.е. первичные данные + человеческий контекст (анализ, интерпретация, форматирование);
- знание, т.е. информация с дополнительным измерением – временем, которое требуется для трансформации информации в нечто полезное, ценное, прежде всего в знание.

Автор реферируемой статьи приводит пример приготовления торта. Ингредиенты (мука, масло и пр.) - это все сырье. Соединение ингредиентов в правильном соотношении и порядке дает информацию. Следующий шаг – выпечка, требующая соответствующего времени. В результате получается искомый продукт.

Другой и, пожалуй, главный вопрос в статье – «Что значит управление информацией?». Автор ссылается на собственный опыт работы в отделе общественных связей крупной американской агрофирмы. В ее обязанности входили задачи конкурентной разведки, а именно сбор информации у сотрудников данного отдела, их анализ и передача в базы данных компании. Среди сотрудников отдела – эксперты по корпоративным связям, кризисным коммуникациям, связям с прессой, и т.п. Информация, получаемая ежедневно сотрудниками отдела из чтения прессы и Интернет-ресурсов, доступных отчетов и исследований, а также во время личных контактов и телефонных разговоров, фильтруется, систематизируется, интегрируется, подвергается анализу. Дальнейшая судьба зависит от значимости, качества информация. Какая-то ее часть сразу ложится в БД. Но нередко информация уже на уровне отдела трансформируется в знание, которое затем передается заинтересованным инстанциям компании в виде документов, внутренних докладов, электронных или телефонных сообщений.

Подобная работа проводится специалистом по информации в каждом из подразделений агрофирмы. Отсюда информация стекается в центральную базу данных, где с ней работают эксперты группы конкурентной разведки - отдельной службы компании. Они готовят аналитические отчеты, которые являются основой для принятия важных менеджерских решений первыми лицами компании. Так организована информационная пирамида, позволяющая эффективно использовать инструменты конкурентной разведки.

## **КР в малом бизнесе: не числом , а умением**

### **КР в малом бизнесе: не числом, а умением**

Распространено мнение, что конкурентная разведка предназначена в основном для крупного и среднего бизнеса. Для малого же бизнеса она неприемлема в силу ограниченности ресурсов. Этот миф пытается развеять Джонатан Калоф, профессор международного бизнеса в Университете Оттавы (см. scip.online, issue 41).

Более того, он утверждает, что конкурентная разведка для малого бизнеса имеет более важное значение, чем для крупного. Для иллюстрации приводит примеры с корпорациями Coca Cola и Microsoft, которые совершали грубые ошибки в оценке тенденций и перспектив рынка при выпуске новых продуктов. При этом они выжили только благодаря своим «глубоким кошелькам». Профессор пишет, что для малого бизнеса совершение подобных ошибок смерти подобно. У них просто нет средств, чтобы выправить ситуацию, покрыть убытки.

Между тем, малый бизнес представляет собой краеугольный камень развитых экономик Запада. К примеру, в Канаде крупный бизнес занимает менее 1% всего бизнеса. В Соединенных Штатах за последние десять лет 75% новых рабочих мест и половину новых технологий обеспечил именно малый бизнес. Также важно иметь в виду, что многие крупные корпорации начинались с малого предприятия. В самом начале своего существования Microsoft насчитывал всего пару работников.

Закономерно встает вопрос: как могут малые предприятия позволить себе держать штат информационщиков и аналитиков, вкладывать десятки и сотни тысяч долларов в информационные технологии, оплачивать пользование дорогими базами данных? Ответ простой – позволить себе это они не могут. Вместе с тем, проведенный Канадским институтом конкурентной разведки опрос более тысячи компаний показал, что малые предприятия более эффективно пользуются инструментарием конкурентной разведки, нежели крупные компании. По результатам опроса все респонденты были разбиты на четыре группы относительно степени реального и результативного использования КР в своей практике. В итоге, получилось, что в лучшую сотню компаний по данному критерию вошел десяток крупных корпораций, а все остальные – малые предприятия, в том числе фирмы со штатом десять и менее работников.

Как отмечает Дж. Калоф, разгадка такого парадокса в том, что в небольших бизнес-организациях вынужденно ограничивают число поставленных целей и решаемых задач конкурентной разведки, но в то же время проявляют способность понимать роль и значение КР для компании, практически координировать сбор информации, обеспечивать ее циркуляцию внутри коллектива, быстро реагировать на потенциальные угрозы и возможности, фокусировать внимание на наиболее важных вопросах.

В наиболее успешно ведущих конкурентную разведку небольших фирмах кто-то из сотрудников персонально отвечает за это направление деятельности, овладевая необходимыми знаниями и навыками. Но все сотрудники в той или иной степени вовлечены в сбор информации – будь то ресурсы Интернета, личные контакты, участие в публичных мероприятиях (выставки и пр.). Сеть потенциальных источников информации обширна. Она включает клиентов, поставщиков, друзей, чиновников – всех, кто имеет хоть какое-то отношение к данному бизнесу. Правильное использование этой сети может приблизить разведывательный потенциал малого предприятия к возможностям крупного бизнеса.

## 19-08 Интранет взрослеет

### Интранет взрослеет

Интранет постепенно переходит из стадии эксперимента в фазу управляемого, систематически используемого инструмента информационного менеджмента в коммерческих организациях. Так считает американский эксперт Джерри МакГоверн. Свою точку зрения он излагает в серии публикаций, одну из которых мы предлагаем вниманию читателей (scip.online, issue 43).

В отличие от 90-х годов, когда интранет представлял собой довольно хаотичное, плохо организованное онлайн-пространство для обмена информации внутри компаний, сегодня он характеризуется во многих случаях следующими показателями:

- Руководство компаний поверило в его полезность.
- Авторитетный менеджер уполномочен координировать, управлять работой в интранете.
- Участие служащих в дискуссиях по интранету поощряется менеджментом.
- Проводится обучение персонала навыками пользования интранетом.
- Информационная архитектура в компании централизована.
- Уделяется внимание вопросу об окупаемости расходов на создание и развитие интранета.

По мнению МакГоверна, существует необходимость в формировании своего рода редакционной коллегии, которая бы собиралась ежеквартально и обсуждала стратегию развития и использования интранета. Но главное заключается в том, чтобы кто-то персонально отвечал за интранет, управлял им. Сам по себе интранет развиваться должным образом не может. К примеру, каждое подразделение компании, каждый уважающий себя менеджер желает постоянно «светиться» на главной странице интранета. Желание вполне понятное. Поэтому кто-то должен определять содержание главной



страницы, обладать достаточными полномочиями, чтобы ответить любому, кто рвется на первый план, "нет".

Почему в некоторых случаях с интранетом ничего путного не выходит? Чаще всего по той причине, что руководители компании рассматривают интранет просто как дешевый путь распространения информации и знаний в организации, не придавая значения управлению им. В результате первоначальный энтузиазм служащих, который чаще всего выражался в неорганизованном, хаотичном потоке нужной и ненужной информации, массы всяких вопросов, запросов и ответов, затем сменялся игнорированием интранета, сетованиями, что никто не обращает внимание на жалобы и просьбы, появляющиеся в избытке в интранете.

Вот почему, подводит итог автор, необходимо иметь ответственного за этот участок, который бы организовывал дискуссии, обсуждения, координировал всю работу по содержанию и техническому обеспечению интранета. В качестве положительного примера эффективного использования интранета называется корпорация Shell. Там без громогласных заявлений, тихо и спокойно превратили управление знаниями в один из центральных вопросов внутренней деятельности организации. Причем интранету отведена в этом деле ключевая роль. Сформированы несколько экспертных дискуссионных групп. Дискуссии ведутся надлежащим образом. Участники дискуссий проявляют настоящий энтузиазм в разрешении обсуждаемых проблем, в распространении знаний. Корпорация поощряет участие в дискуссиях. Каждые четыре года там производится переаттестация всех сотрудников. При этом учитывается, кто участвует, а кто игнорирует онлайн-обсуждения в интранете.

## **Е. Захарченко, О некоторых мерах защиты против криминальных захватов**

**Е.Захарченко**

### **О некоторых мерах защиты против криминальных захватов предприятий**

*Данная статья написана в помощь предприятиям, которые подвергаются атакам захватчиков, неправомерно использующим свой статус.*

Массовые банкротства предприятий в настоящее время являются одной из наиболее острых проблем экономики. Россия теряет свою промышленность. При этом такие процессы далеко не во всех случаях являются следствием неудовлетворительной деятельности хозяйствующих субъектов. Речь в данном случае идет не о слияниях и поглощениях, которые по своей сути повышают конкурентоспособность предприятий посредством снижения издержек и повышения эффективности бизнеса, а о криминальных захватах.

В России захваты происходят на протяжении более десяти лет. Захваты стали системными и массовыми, а собственников, сумевших отбиться, значительно меньше. Захватчики, как правило, не хотят рисковать, и для получения нужной информации либо дестабилизации процессов на предприятии им необходимо иметь «своего человека», желательно из числа руководящего менеджмента. Один из наиболее частых средств, используемых захватчиками – провоцирование банкротства. Это наименее затратный способ, поскольку захватчикам нет необходимости скупать акции. Для защиты предприятий это наиболее тяжелый сценарий.

Рассмотрим несколько распространенных приемов захвата и меры по их нейтрализации

*Контрмеры в случае рассылки акционерам «уведомлений» с вложениями чистых листов бумаги в порядке подготовки «собрания акционеров» для принятия нужных захватчикам решений. Такого рода «уведомления» свидетельствуют, что захватчики приступили к*

активными действиями. При наличии работающей службы конкурентной разведки, достаточной информации такое письмо не станет сюрпризом, и соответствующие контрмеры принесут результат. В данном случае необходимо составить акт в присутствии работника доставки почты и проинформировать о возможном мошенничестве максимальный круг лиц.

*Постоянный мониторинг долговых обязательств предприятия может значительно снизить угрозу захвата путем процедуры банкротства. Накопление предприятием исполнительных листов чревато тем, что захватчики могут перекупить у кредитора права требования. При этом идет параллельная скупка других долгов, которые они могут даже не предъявлять по обычному взысканию, дабы не платить пошлину, а дожидаться инициации по иску о 100000 рублей и выложить остальные требования для получения большего числа голосов в собрании кредиторов. Варианты возможны самые разные. Отрабатывать желательно все. Захватчикам необходим месяц, начиная с даты подачи исполнительного листа приставам. Даже когда предприятие по исполнительному листу платит, но через месяц долга остается около 100000 рублей, иск о банкротстве обеспечен.*

Возможна ситуация с абсолютно «безумным» иском. Например, иск о якобы предоставленных услугах, или что-либо подобное, с чем предприятие заведомо не согласно. Если при этом «добрый» судья «пожалует» труженика и выдаст ему исполнительный лист, то последствия могут быть самыми разными. Особенно, если исполнительный лист выдан, скажем, в где-то на Урале, и московское предприятие было обо всем «уведомлено» при помощи пустых конвертов. В данной ситуации уже все зависит от информированности и расторопности руководителей предприятия. Без хорошо поставленной информационной службы предприятию не выстоять в борьбе с мошенниками. И меньше всего стоит рассчитывать на свой «административный» ресурс, поскольку решение суда может отменить только вышестоящая судебная инстанция. Пропущенные процессуальные сроки очень сложно восстановить, поэтому любое предприятие должно быть в полной боевой готовности на случай ведения военных действий.

Сам факт начала производства по делу о банкротстве парализует хозяйственную деятельность предприятия, а при наличии «особо» пристрастного судью и «особо» заинтересованного арбитражного управляющего весьма высока вероятность, что по истечении трех месяцев должник будет признан банкротом со всеми вытекающими из этого последствиями. Банкротят даже предприятия с высокой рентабельностью и только потому, что собственники на первоначальном этапе пребывают в растерянности, а когда приходят в себя и мобилизуют силы на отпор, процессуальные сроки проходят. Поэтому любые факты повышенного внимания к предприятию: предложение о слиянии или продаже части активов, внеплановые проверки и т.п. должны четко прорабатываться и проверяться на предмет намерений. Захватчики не приходят ниоткуда, и, как правило, достаточно сильно «следят». На первом этапе у собственников еще есть права, в дальнейшем - все намного сложнее. Оставаясь участвующими в производстве лицами, они лишаются права «голоса». А еще стоит помнить о быстрых сроках в арбитражном процессе и о скорости прохождения разнообразных запросов в государственных контролирующих организациях.

Службе конкурентной разведки необходимо скрупулезно собирать свидетельства преднамеренности банкротства. При установлении фактов преднамеренного или фиктивного банкротства необходимо уведомлять об этом прокурора или следственные органы для принятия решений, т.к. уголовный закон предусматривает ответственность за недонесение о совершенных преступлениях. В качестве состава преступления по уголовному законодательству под преднамеренным банкротством понимаются умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенные руководством или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившие крупный ущерб либо иные тяжкие последствия (статья 196 УК РФ). Под личными интересами или интересами других лиц понимается возможность приобретения данными лицами предприятия, получение имущественной выгоды, отказ от уплаты долга, устранение конкурента.

Собрание кредиторов. Другой важный нюанс. То, что на языке закона о банкротстве называется собранием кредиторов, при обычном ведении хозяйственной деятельности именуется: поставщики, партнеры, банк, давший кредит и т.д. Учитывая права, данные Законом кредиторам, можно не сомневаться, что захватчики будут добиваться влияния на

собраниях в своих интересах. В данных процессах могут сработать многие факторы, психологические, этические, но самое главное - экономические. Как говорилось выше, кредиторы не абстрактные личности, это юридические лица, ведущие хозяйственную деятельность, с целью получения прибыли, которые были втянуты захватчиками в дело о банкротстве. Все будет зависеть от ситуации сложившейся на каждом конкретном предприятии.

Арбитражные управляющие. Ограничение полномочий, установленные для руководителя предприятия, на арбитражного управляющего не распространяются. Например, арбитражный управляющий вправе совершать сделки на суммы, требующие в обычных условиях одобрения совета директоров. Причем последний не вправе обжаловать действия арбитражного управляющего, наносящие ущерб имущественным интересам собственника.

ФЗ № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» в **ст. 20.** «Арбитражные управляющие», читаем: *«8. Договор страхования ответственности признается формой финансового обеспечения ответственности арбитражного управляющего и должен быть заключен на срок не менее чем год с его обязательным последующим возобновлением на тот же срок. Минимальная сумма финансового обеспечения (страховая сумма по договору страхования) не может быть менее чем три миллиона рублей в год.»* Это страховой взнос, то есть деньги уходят навсегда, и уже не вернутся! Страхование ответственности в силу своей специфики всегда было благодатной почвой для всякого рода «схем» и злоупотреблений. Арбитражные управляющие знают, что в подобной ситуации страховая компания будет либо на его стороне, либо она будет вынуждена покрывать нанесенный предприятию ущерб. Весь вопрос в том, какая страховая компания возьмет на себя подобные риски.

Арбитражные управляющие, занимающиеся заказными банкротствами, оставляют за собой длинные «хвосты». Хотя привлечь их к ответственности сложно, поскольку в саморегулирующей организации их активно покрывают, занимаясь отписками и попросту ссылаясь на дела «давно минувших» дней. Росрегистрация, осуществляющая надзор за деятельностью данных лиц, быстротой реакции на обращения и жалобы не отличается. Поэтому желательно, чтобы требования, изложенные в заявлениях, не описывали общую ситуацию, а содержали анализ подтвержденных фактами нарушений. Росрегистрация пытается отправить обращающихся в суд, нередко усматривая в обращениях и заявлениях о нарушениях спор хозяйствующих субъектов. Одним словом, в течение месяца необходимо обзавестись максимально большим набором зарегистрированных заявлений и в случае отписок отправляться в Минюст. Росрегистрация является подразделением Минюста, однако в ней имеется отдел, контролирующий деятельность арбитражных управляющих и если обойти данную организацию своим вниманием, то ваши заявления вернутся обратно в Росрегистрацию, и вы потеряете около двух месяцев. А за это время арбитражный процесс может зайти слишком далеко.

Ликвидационный баланс. Цель ликвидационного баланса - показать убытки, которые были понесены собственниками и кредиторами предприятия. Входящие остатки ликвидационного баланса должны соответствовать данным промежуточного ликвидационного баланса и показывать результаты конкурсного производства. Актив не должен содержать показателей, поскольку все было реализовано, либо списано, а дебиторская задолженность взыскана или списана. По статьям пассива баланса отражаются непогашенные требования кредиторов и понесенные собственником убытки. После составления ликвидационного баланса он утверждается арбитражным судом по согласованию с органом, осуществляющим госрегистрацию юридического лица.

Продажа предприятия. Предприятие (бизнес) может быть продано в процессе внешнего управления и конкурсного производства. Особенности продажи предприятия в связи с банкротством - денежные обязательства и обязательные платежи должника на дату принятия арбитражным судом заявления и признания должника банкротом не включаются в состав предприятия. Все трудовые контракты, действующие на момент продажи, сохраняют силу, а права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия. При покупке предприятия, работающего по лицензии, приобретается преимущественное право на получение такого же, но нового разрешения (лицензии). Продажа осуществляется путем открытых торгов. Торги в форме аукциона или конкурса. Условия конкурса - одобрение комитета или собрания кредиторов.

Самое удивительное в настоящее время, что захватчики, даже не скрывают своей

деятельности. «Белые воротнички» Все эти объявления о скупке долгов предприятия, всевозможных ликвидациях и прочих «предпринимательских» происках, публикации в прессе, где, не скрывая имен, сообщается, что для захвата любого предприятия достаточно двух месяцев и, что для подобных действий не требуется больших ресурсов. Захватчики не боятся признаться в своих мошеннических действиях, поскольку рассчитывают на безнаказанность.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Перечень образцов исковых заявлений, ходатайств, жалоб в арбитражный, третейский, Международный коммерческий арбитражный суд с комментариями законодательства и судебной практики.**

Составлен по материалам книги - В.В. Антонов, Н.А. Антонова. Арбитражный процесс. Учебно- практическое пособие. 2-е изд., перераб. и дол.- М. Приорат- издат, 2004. Издательство ПРИОР- <http://www.xlibris.ru>; проект «Электронной книги» <http://www.epaper.ru>

#### **1. Виды экономических споров, возникающих из гражданских, административных и иных публичных правоотношений.**

##### **1.1. Споры о разногласиях по договору.**

1.1.1. Иск о понуждении заключить договор.

1.1.2. Иск о рассмотрении разногласий при заключении договора.

##### **1.2. Споры об изменении условий или расторжении договоров.**

1.2.1. Иск об изменении условий договора.

1.2.2. Иск о расторжении договора.

##### **1.3. Споры по договорам купли продажи и поставки товаров.**

1.3.1. Иск о взыскании стоимости проданного товара.

1.3.2. Иск о взыскании процентов за пользование чужими денежными средствами.

1.3.3. Иск о взыскании суммы долга, штрафных санкций и процентов за пользование чужими средствами в связи с неисполнением договора (контракта) на поставку продукции.

1.3.4. Иск о взыскании стоимости некачественного товара и штрафа за поставку некачественного товара.

1.3.5. Иск о взыскании некомплектного товара, продукции.

1.3.6. Иск о взыскании стоимости недостающей продукции.

1.3.7. Иск о взыскании неустойки (штрафа, пени) за недоставку товаров.

1.3.8. Иск о взыскании стоимости возвращенной тары.

1.3.9. Иск о взыскании штрафа за просрочку возврата тары (средств пакетирования, специализированных контейнеров).

##### **1.4. Споры о возмещении убытков.**

1.4.1. Иск о взыскании убытков по договору поставки.

1.4.2. Иск о возмещении убытков, причиненных актами государственных и иных органов.

##### **1.5. Споры по продаже недвижимости.**

1.5.1. Иск о государственной регистрации перехода права собственности на недвижимость.

1.5.2. Иск о возмещении убытков, вызванных задержкой в регистрации сделки.

1.6. Иски, возникающие из договоров на выполнение научно- исследовательских, опытно- конструкторских и технологических работ.

1.6.1. Иск о взыскании стоимости выполненных работ, понесенных затрат.

1.6.2. Иск о взыскании неустойки и убытков.

#### **1.7. Споры, связанные с защитой прав на товарный знак.**

1.7.1. Иск о нарушении прав на товарный знак.

1.7.2. Иск о запрещении незаконного использования товарного знака и возмещение убытков.

#### **1.8. Споры, возникающие из договоров энергоснабжения.**

1.8.1. Иск к энергоснабжающей организации о понуждении заключить договор на подачу тепловой и электрической энергии.

1.8.2. Иск энергоснабжающей организации к абоненту по расчетам за потребление электрической или тепловой энергии.

1.8.3. Иск о взыскании убытков.

#### **1.9. Иски из договоров займа и кредита.**

1.9.1. Иск о взыскании задолженности и процентов по договору займа.

1.9.2. Иск о возмещении ущерба, причиненного неисполнением обязательств по договору займа.

1.9.3. Иск о взыскании убытков за непредоставление кредита.

1.9.4. Иск о взыскании задолженности по кредитному договору с должника и поручителя.

1.9.5. Иск о взыскании задолженности по кредитному договору с должника и гаранта.

1.9.6. Иск о взыскании задолженности по кредитному договору.

#### **1.10. Споры, вытекающие из договора банковского счета.**

1.10.1. Иск об оплате услуг банка по совершению операций с денежными средствами, находящимися на счете клиента.

1.10.2. Иск о взыскании задолженности и процентов за ненадлежащее совершение банком операций.

#### **1.11. Споры по расчетам**

1.11.1. Иск о взыскании убытков в связи с ненадлежащим исполнением банком платежного поручения клиента.

1.11.2. Иск о взыскании неустойки за ненадлежащее исполнение банком платежного поручения клиента.

1.11.3. Иск о взыскании процентов за пользование чужими денежными средствами.

1.11.4. Иск об оплате чеком.

1.11.5. Иск об оплате аккредитивом.

#### **1.12. Споры из арендных правоотношений.**

1.12.1. Иск о понуждении заключения договора аренды нежилого помещения (при наличии права на возобновление договора аренды)

1.12.2. Иск об изменении условий договора аренды или дополнения договора аренды нежилого помещения.

1.12.3. Иск о досрочном расторжении договора аренды.

1.12.4. Иск о выселении из нежилого помещения.

1.12.5. Иск о взыскании задолженности.

1.12.6. Иск о возмещении убытков, причиненных ухудшением арендованного помещения.

1.13. Иски, вытекающие из договоров подряда.

1.13.1. Иск о взыскании вознаграждения за выполненную подрядчиком работу.

1.13.2. Иски о возмещении убытков вследствие недостатков, выполненных работ.

1.13.3. Иск о расторжении договора подряда в связи с существенными отступлениями от договора либо иными недостатками и возмещении убытков.

1.13.4. Иск, вытекающий из подрядных торгов, в связи с признанием недействительными результатов торгов.

#### **1.14. Иски, вытекающие из договоров страхования.**

1.14.1. Иск страхователя или иного лица о взыскании страхового возмещения по договору страхования (строений, имущества, транспорта)

1.14.2. Иск о досрочном расторжении договора добровольного страхования по требованию страхователя или страховщика. (Основание ст.958 ГК РФ)

*Примечание* Досрочное прекращение договора освобождает страховщика от обязанности выплачивать страховое возмещение при наступлении страхового случая. Основания- гибель застрахованного имущества по причинам, иным, чем наступление страхового случая; прекращение в установленном порядке предпринимательской деятельности лицом, застраховавшим предпринимательский риск или риск гражданской ответственности, связанный с этой деятельностью.

1.14.2. Иск органов страхования (регрессный иск) о взыскании выплаченных сумм страхового возмещения с граждан- индивидуальных предпринимателей, организаций, виновных в порче, повреждении или гибели застрахованного имущества.

1.14.3. Иск о взыскании страхового возмещения при страховании кредитного договора (договора займа). (соответствие ст. 927-970 ГК РФ)

*Примечание.* Страховые компании могут представлять в суд доказательства, подтверждающие то, что отсутствует страховой случай и кредит не возвращен кредитному учреждению по вине должника, а не вследствие обстоятельств, не зависящих от сторон страхового договора.

1.14.4. Иск о взыскании страхового возмещения.

#### **1.15. Иски, вытекающие из договоров поручения.**

1.15.1. Иск о взыскании вознаграждения и возмещения поверенному понесенных издержек.

1.15.2. Иск о возмещении поверенному понесенных издержек.

#### **1.16. Иски, вытекающие из договоров хранения.**

1.16.1. Иск о возмещении стоимости утраченного или недостающего , а также стоимости поврежденного имущества сданного на хранение.

1.16.2. Иск о возмещении стоимости поврежденного имущества, сданного на хранение.

#### **1.17. Иски, возникающие из договоров комиссии.**

1.17.1. Иск о взыскании стоимости утраченного, поврежденного и недостающего имущества, сданного на комиссию.

1.17.2. Иск о взыскании стоимости недостачи имущества (товаров), сданного на комиссию.

#### **1.18. Иски, вытекающие из договоров мены.**

1.18.1. Иск о взыскании стоимости и штрафа в связи с некачественностью переданного имущества по договору мены.

1.18.2. Иск о возврате переданного имущества в связи с некачественностью полученного имущества.

#### **1.19. Иски, вытекающие из споров, связанных с использованием векселя в хозяйственном обороте.**

1.19.1. Иск о взыскании вексельной суммы и издержек.

1.19.2. Иск о взыскании вексельной суммы и процентов.

#### **1.20. Иски, возникающие из перевозок грузов железнодорожным транспортом.**

1.20.1. Иск о заключении договора на подачу и уборку вагонов.

1.20.2. Иск о заключении договора на погрузку и выгрузку грузов.

Примечание. Указанные споры рассматриваются в арбитражном суде по месту нахождения отделения, подписавшего договор.

1.20.3. Иск о заключении договоров на централизованную перевозку грузов со станции ж.д., портов, аэропортов и на станции ж.д., в порты и в аэропорты.

1.20.4. Иск о взыскании штрафа за невыполнение плана перевозки.

1.20.5. Иск о взыскании штрафа за просрочку в доставке груза ж.д.

1.20.6. Иск о взыскании штрафа за несвоевременную подачу и уборку вагонов.

1.20.7. Иск о взыскании штрафа за простой вагонов и несвоевременный возврат контейнеров (собственность МПС).

1.20.8. Иск о взыскании сборов за хранение грузов на станции.

1.20.9. Иск к ж.д. о возврате сборов, штрафов и тарифов.

1.20.10. Иск к ж.д. о возмещении убытков от недостачи, порчи, повреждения, подмочки груза и багажа.

#### **1.21. Иски, возникающие из перевозок грузов автомобильным транспортом.**

1.21.1. Иск о возмещении ущерба, связанного с недостачей, порчей, утратой груза при перевозке автомобильным транспортом.

1.21.2. Иск о взыскании провозной платы.

1.21.3. Иск о возврате штрафа.

#### **1.22. Споры о признании права собственности.**

1.22.1. Иск о признании права собственности на часть жилого дома.

1.22.2. Иск о разделе жилого дома, строения в натуре (выделе доли).

1.22.3. Иск о сносе строения, имущества.

#### **1.23. Споры о возврате имущества.**

1.23.1. Иск об истребовании собственником имущества из чужого незаконного владения.

**1.24. Обязательства вследствие неосновательного обогащения.**

1.24.1. Иск о возврате в натуре имущества, составляющего неосновательное обогащение.

1.24.2. Иск о возмещении неполученных доходов.

1.24.3. Иск о возмещении затрат на сохранение и содержание имущества.

**1.25. Споры, связанные с требованиями о примени последствий ничтожных сделок, и о применении последствий оспоримых сделок.**

1.25.1. Иск о применении последствий ничтожной сделки, не соответствующей закону.

1.25.2 Иск о признании сделки (оспоримой) недействительной.

1.25.3. Иск о применении последствий недействительности оспоримой сделки.

1.26. Споры, связанные с нарушением порядка приватизации.

1.26.1. Иск о признании сделки по приватизации предприятия недействительной.

**1.27. Споры, возникающие вследствие причинения вреда.**

1.27.1. Иск о возмещении ущерба, причиненного дорожно- транспортным происшествием.

1.27.2 Иск органов социального страхования и Пенсионного фонда о возмещении суммы выплаченной пенсии (пособия) в связи с увечьем или иным повреждением здоровья или смертью кормильца.

1.27.3. Иск о возмещении ущерба, причиненного хищением имущества (к организации, осуществляющей охрану объекта).

1.27.4. Иск о возмещении ущерба, причиненного аварией систем водоснабжения, теплоснабжения и канализации.

**1.28. Споры, связанные с землепользованием.**

1.28.1 Иск о признании отказа в предоставлении земельного участка неправомерным.

1.28.2. Иск о признании недействительным решения местной администрации об изъятии земельного участка.

1.28.3. Иск о возмещении убытков, причиненных изъятием земельного участка.

**1.29. Дела о защите деловой репутации в сфере предпринимательской и иной экономической деятельности.**

1.29.1 Иск о защите деловой репутации организаций (индивидуальных предпринимателей)..

**1.30. Дела, возникающие из административных и иных публичных правоотношений.**

**1.30.1. Дела об оспаривании нормативных правовых актов.**

1.30.1.1. Заявление о признании нормативного правового акта государственного органа, органа местного самоуправления, иного органа, должностного лица недействующим..

*Примечание.* Обязательным условием принятия арбитражным судом к своему рассмотрению данной категории дел является то, что эти акты не соответствуют законам и иным нормативным правовым актам и нарушают права и законные интересы граждан и организаций в сфере предпринимательской деятельности. Нормативный акт- Постановление Пленума Верховного Суда РФ (РГ.2003.№ 15. 25 января). Вступившее в законную силу решение суда об оспаривании нормативного правового акта направляется судом в официальные издания государственных органов, в которых был опубликован



оспариваемый акт, и подлежат незамедлительному опубликованию указанными органами.

**1.30.2. Дела об оспаривании ненормативных правовых актов, решений и действий (бездействия) государственных органов, органов местного самоуправления, иных органов, должностных лиц.**

1.30.2.1. Заявление о признании недействительным ненормативного акта государственного органа.

*Примечание.* Заявление может быть подано в арбитражный суд в течение 3 месяцев со дня, когда гражданину, организации стало известно о нарушении их прав и законных интересов.(п.4 ст.197 АПК РФ). Обязанность доказывания соответствия оспариваемого ненормативного правового акта закону или иному нормативному правовому акту, законности принятия оспариваемого решения, совершения оспариваемых действий (бездействия), наличия у органа или лица надлежащих полномочий на принятие оспариваемого акта, решения, совершения оспариваемых действий (бездействия), а также обстоятельств, послуживших основанием для принятия оспариваемого акта, решения, совершения оспариваемых действий (бездействия), возлагается на орган или лицо, которые приняли акт, решение или совершили действия(бездействие). (п.5 ст.200 АПК РФ).

1.30.2.2. Заявление о признании недействительным акта органов местного самоуправления.

1.30.2.3. Заявление о признании действий сотрудника налоговой инспекции незаконными.

1.30.2.4. Заявление о признании действий судебного пристава- исполнителя незаконными.

*Примечание.* Дела об оспаривании решений и действий судебного пристава- исполнителя рассматриваются в срок, не превышающий 10 дней со дня поступления в арбитражный суд, включая подготовку дела к судебному разбирательству и принятия решения по делу (абз.2 п.1 ст. 200 АПК РФ). Требование о возмещении вреда рассматриваются арбитражным судом по общим правилам искового производства, предусмотренным АПК РФ.

1.30.2.5. Заявление о признании недействительным постановления налоговой инспекции.

1.30.2.6. Заявление о признании недействительным акта проверки налоговой инспекции.

1.30.2.7. Заявление о признании недействительным постановления о нарушении таможенных правил.

1.30.2.8. Заявление о признании постановления таможенного органа недействительным. (Приложение к Информационному письму Высшего Арбитражного Суда РФ от 17 июня 1996 г. № 5- обзор практики необходимо применять с учетом нового Таможенного кодекса от 28.05.2003г. №61-ФЗ).

1.30.2.9. Заявление о признании решения антимонопольного органа недействительным.

1.30.2.10. Заявление о признании решения антимонопольного комитета недействительным.

1.30.2.11. Заявление о признании недействительным решения Минимущества.

1.30.2.12. Заявление о признании не подлежащим исполнению инкассового поручения.

1.30.2.13. Иск о возмещении из бюджета суммы НДС.

**1.31. Дела о привлечении к административной ответственности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в связи с осуществлением ими предпринимательской и иной экономической деятельности.**

1.31.1. Заявление о привлечении к административной ответственности.

*Примечание.* Заявление о привлечении к административной ответственности подаются в арбитражный суд по месту нахождения или месту жительства лица, в отношении которого составлен протокол об административном правонарушении (п.1 ст. 202 АПК РФ). Данные дела рассматриваются судьей единолично, в срок не превышающий 15 дней со дня

поступления заявления (п.1 ст.205 АПК РФ). Решения вступают в законную силу по истечении 10 дней со дня принятия, если не подана апелляционная жалоба (п.1 ст.206 АПК РФ). Ответственность за административные правонарушения в области налогов установлена ст. 15.3- 15.9 и 15.11 КоАП РФ. Субъектами ответственности, согласно данным статьям являются должностные лица организаций.

**1.32. Дела об обжаловании решений государственных органов, иных органов, должностных лиц (административных органов) о привлечении к административной ответственности.**

1.32.1. Заявление о признании решения (административного органа) о наложении штрафа незаконным.

1.32.2. Заявление о признании постановления ИМНС РФ о привлечении к административной ответственности незаконным.

**1.33. Дела о взыскании обязательных платежей и санкций с лиц, осуществляющих предпринимательскую и иную экономическую деятельность.**

1.33.1. Заявление о взыскании доначисленных налогов.

1.33.2. Заявление о взыскании штрафных санкций за нарушение налогового законодательства.

*Примечание.* Дела о взыскании обязательных платежей и санкций рассматриваются судьей единолично в срок, не превышающий 2 месяцев, со дня поступления соответствующего заявления в арбитражный суд, включая срок на подготовку дела к судебному разбирательству и принятия решения по делу. Обязанность доказывания обстоятельств, послуживших основанием для взыскания обязательных платежей и санкций, возлагается на заявителя.

**1.34. Споры об обжаловании отказа в государственной регистрации либо уклонения от государственной регистрации.**

1.34.1 Иск об обжаловании отказа в государственной регистрации либо уклонения от государственной регистрации организации в установленный срок.

1.34.2. Иск об обжаловании отказа в регистрации либо уклонение от регистрации предпринимательской деятельности гражданина в установленный срок.

**1.35. Дела об установлении фактов, имеющих юридическое значение.**

1.35.1. Заявление об установлении факта принадлежности правоустанавливающих документов лицу, данные которых не совпадают с данными других документов данного лица.

1.35.2. Заявление об установлении факта владения строением (помещением) на праве собственности.

*Примечание.* В соответствии с ч.1 ст. 219 АПК РФ заявитель вправе обратиться в арбитражный суд с заявлением об установлении юридического факта при соблюдении следующих условий:

- если согласно закону факт порождает юридические последствия, т.е. влечет возникновение, изменение или прекращение правоотношений в сфере предпринимательской или иной экономической деятельности;
- если установление юридического факта не связывается с последующим разрешением спора о праве;
- если у заявителя отсутствует возможность получить надлежащие документы, удостоверяющие такой факт;
- если у заявителя отсутствует возможность получить надлежащие документы, удостоверяющие такой факт;

- если законодательством не предусмотрен иной внесудебный порядок установления соответствующих фактов.

Под невозможностью получения заявителем надлежащих документов, удостоверяющий необходимый ему факт, подразумевается:

- 1) отсутствие правоустанавливающего документа как такового вообще;
- 2) наличие правоустанавливающего документа в прошлом, но его отсутствие в настоящее время в силу утраты и невозможности установления.

### **1.36. Иски, возникающие из ликвидации организации.**

- 1.36.1. Иск о ликвидации юридических лиц.
- 1.36.2. Иск о принудительной ликвидации кредитной организации.

### **1.37. Дела о несостоятельности (банкротстве)**

- 1.37.1. Заявление о несостоятельности (банкротстве).
- 1.37.2. Заявление кредитора о признании должника несостоятельным (банкротом).
- 1.37.3. Заявление о признании несостоятельной (банкротом) кредитной организации.

### **1.38. Споры с участием иностранных лиц.**

- 1.38.1. Иск о взыскании задолженности и процентов.
- 1.38.2. Иск о взыскании задолженности и пени.

### **1.39. Споры, рассматриваемые в третейском суде.**

- 1.39.1. Форма искового заявления в третейский суд.
- 1.39.2. Иск о взыскании процентов за пользование чужими денежными средствами.
- 1.39.3. Иск о взыскании убытков по договору поставки.
- 1.39.4. Заявление об отмене решения третейского суда.
- 1.39.5. Заявление о выдаче исполнительного листа на принудительное исполнение решения третейского суда.

### **1.40. Споры, рассматриваемые в Международном Коммерческом Арбитражном Суде при Торгово- Промышленной Палате РФ.**

- 1.40.1. Иск о взыскании задолженности и процентов.
- 1.40.2. Иск о взыскании задолженности и пени.
- 1.40.3. Иск о взыскании неустойки.
- 1.40.4. Иск о взыскании вознаграждения за выполненную работу.

### **1.41. Споры, возникающие при использовании сети Интернет.**

- 1.41.1. Иск о защите исключительных прав в сети Интернет.
- 1.41.2. Заявление о признании недействительным решения о привлечении к налоговой ответственности.

## **2. Образцы процессуальных документов.**

### **2.1. Состав арбитражного суда.**

- 2.1.1. Ходатайство о рассмотрении дела с участием арбитражных заседателей.

## **2.2. Отводы.**

2.2.1. Заявление об отводе судьи.

2.2.2. Заявление об отводе помощника судьи.

2.2.3. Заявление об отводе секретаря судебного заседания.

2.2.4. Заявление об отводе эксперта.

## **2.3. Подсудность.**

2.3.1. Ходатайство о передаче дела в арбитражный суд по месту нахождения (или месту жительства) ответчика

## **2.4. Лица, участвующие в деле.**

2.4.1. Заявление об уточнении исковых требований и увеличении суммы иска (в порядке статьи 49 АПК РФ).

2.4.2. Заявление об изменении предмета иска.

2.4.3. Исковое заявление о вступлении в дело в качестве третьего лица с самостоятельными требованиями относительно предмета спора.

2.4.4. Заявление о привлечении к участию в деле третьего лица, не заявляющего самостоятельные требования.

## **2.5. Представительство в арбитражном суде.**

2.5.1. Доверенность на ведение дел в арбитражном суде (3 варианта).

## **2.6. Доказательства.**

2.6.1. Заявление об обеспечении доказательств.

2.6.2. Заявление об истребовании доказательств.

2.6.3. Ходатайство о назначении экспертизы.

## **2.7. Обеспечительные меры.**

2.7.1. Заявление об обеспечении иска.

2.7.2. Заявление об обеспечении имущественных интересов.

2.7.3. Заявление об обеспечении исполнения решения.

2.7.4. Ходатайство об отмене обеспечения иска.

2.7.5. Иск о возмещении убытков, причиненных обеспечительными мерами.

2.7.6. Заявление о замене одного вида обеспечения иска другим.

2.7.7. Определение об обеспечении иска.

## **2.8. Судебные расходы.**

2.8.1. Заявление об отсрочке или рассрочке уплаты судебных расходов, уменьшении их размера.

2.8.2. Заявление о возврате государственной пошлины.

2.8.3. Справка на возврат государственной пошлины.

## **2.9. Процессуальные сроки.**

2.9.1 Ходатайство о восстановлении пропущенного срока.

2.9.2 Апелляционная жалоба на определение об отказе в восстановлении пропущенного срока.

2.9.3. Ходатайство о продлении процессуального срока.

2.9.4. Апелляционная жалоба на определение об отказе в продлении процессуального срока.

## **2.10. Судебные штрафы.**

2.10.1 Апелляционная жалоба на определение о наложении судебного штрафа.

## **2.11. Производство в арбитражном суде первой инстанции.**

2.11.1. Определение о принятии искового заявления.

2.11.2. Определение об оставлении искового заявления без движения.

2.11.3. Определение о возвращении искового заявления.

2.11.4. Апелляционная жалоба на определение о возвращении искового заявления.

2.11.5. Определение о назначении дела к судебному разбирательству.

## **2.12. Приостановление производства по делу.**

2.12.1. Ходатайство о приостановлении производства по делу.

## **2.13. Оставление иска без рассмотрения.**

2.13.1. Апелляционная жалоба на определение об оставление иска без рассмотрения.

## **2.14. Прекращение производства по делу.**

2.14.1. Ходатайство о прекращении производства по делу на основании статьи 150 АПК РФ.

2.14.2. Определение о прекращении производства по делу.

2.14.3. Апелляционная жалоба на определение о прекращении производства по делу.

## **2.15. Судебное разбирательство.**

2.15.1 Заявление об отложении рассмотрения дела.

2.15.2. Решение арбитражного суда.

2.15.3. Определение.

2.15.4. Протокол судебного заседания.

## **2.16. Производство в арбитражном суде апелляционной инстанции.**

2.16.1 Апелляционная жалоба на решение арбитражного суда.

2.16.2 Апелляционная жалоба на определение арбитражного суда.

2.16.3. Определение о принятии апелляционной жалобы к производству.

2.16.4. Определение об оставлении апелляционной жалобы без движения.

2.16.5. Определение о возвращении апелляционной жалобы.

2.16.6. Определение о прекращении производства по апелляционной жалобе.

2.16.7. Постановление апелляционной инстанции.

### **2.17. Производство в кассационной инстанции.**

- 2.17.1. Кассационная жалоба на решение арбитражного суда.
- 2.17.2. Определение о принятии кассационной жалобы к производству.
- 2.17.3. Определение об оставлении кассационной жалобы без движения.
- 2.17.4. Определение о возвращении кассационной жалобы.
- 2.17.5. Кассационная жалоба на определение о возвращении кассационной жалобы.
- 2.17.6. Определение о прекращении производства по кассационной жалобе.
- 2.17.7. Кассационная жалоба на определение о прекращении производства по делу.
- 2.17.8. Постановление кассационной инстанции по проверке законности и обоснованности решений (определений, постановлений) арбитражных судов, вступивших в законную силу.

### **2.18. Производство в порядке надзора.**

- 2.18.1. Заявление о пересмотре судебного акта в порядке надзора.

### **2.19. Пересмотр по вновь открывшимся обстоятельствам.**

- 2.19.1. Заявление о пересмотре по вновь открывшимся обстоятельствам апелляционной инстанции арбитражного суда.

### **2.20. Исполнение судебных актов.**

- 2.20.1. Заявление о восстановлении пропущенного срока для предъявления исполнительного листа к исполнению.
- 2.20.2. Заявление о выдаче дубликата исполнительного листа.
- 2.20.3. Заявление о возбуждении исполнительного производства.
- 2.20.4. Заявление об отсрочке исполнения решения арбитражного суда.
- 2.20.5. Исполнительный лист.
- 2.20.6. Определение о приостановлении исполнительного производства.

## **Почему преступникам выгодно в компаниях**

### **Почему преступникам выгодно в компаниях**

Исследования в Великобритании показывают, что только половина крупнейших компаний страны принимают экстраординарные меры, направленные на предотвращение преступлений со стороны сотрудников, которые ежегодно стоят британской экономике порядка 70 миллиардов фунтов стерлингов.

Консалтинговая фирма Protiviti провела опрос среди бывших служащих ряда британских компаний, обвиненных в мошенничестве и других видах преступлений, совершенных ими во время работы в этих компаниях. Большинство из них заявили, что им не составляло труда скрытно совершать преступления, не боясь разоблачения. Многие утверждают, что попались совершенно случайно, но не из-за режима безопасности.

Управляющий директор Protiviti Майк Адлем, считает, что опрос вскрыл только «верхушку

айсберга». По его словам, проводимые фирмой исследования регулярно обнаруживают большое число преступлений, совершаемых служащими компаний. Однако такие факты, как правило, скрываются менеджментом компаний, не желающим выносить сор из избы.

Многие компании предпочитают доверять своим сотрудникам, но это доверие, не подкрепленное строгими мерами контроля, обходится им слишком дорого. К примеру, часто практикуется допуск служащих к внутренним информационным ресурсам и системам безотносительно от того, действительно ли нуждаются они в этом или нет.

Консалтинговая корпорация KPMG также провела аналогичное исследование среди крупных британских компаний с годовым оборотом от 5 миллионов до 500 миллионов фунтов стерлингов. Выяснилось, что две трети из них не имеют надежной системы по предотвращению преступления собственными служащими. Чаще всего это объясняют нехваткой времени, отсутствием квалифицированного в области внутренней безопасности персонала. Хотя в большинстве опрошенных компаний считают, что борьба с такими преступлениями представляется важной, необходимой, многие компании оказались неспособными продемонстрировать адекватные меры безопасности.

По мнению специалистов, минимизировать риски можно только на пути комплекса мер по повышению квалификации сотрудников, отвечающих за безопасность, внедрению современных технических средств контроля, улучшению методологии работы с персоналом, в частности, введению более жестких условий при заключении трудовых контрактов.

Особое место принадлежит разработке и внедрению в практику инструментов деловой разведки – программного обеспечения и решений, призванных вовремя фиксировать те или иные финансовые аномалии в деятельности компаний. Такие программы уже выпускаются некоторыми западными фирмами, например, SAS. Но, как жалуется директор по продаже этих решений в компании SAS Петер Доррингтон, «подобные технологии не пользуются достаточным спросом среди бизнесменов, что свидетельствует об отсутствии у них понимания, как можно использовать деловую разведку для предотвращения преступности среди служащих».

*По материалам западной прессы (IT Week, Accountancy Age, CRN)*

## Об информационной архитектуре

### Информационная архитектура как аналогия общественного транспорта

Построение информационной архитектуры компании аналогично созданию городской сети общественного транспорта, считает Кевин Куин (DMReview, October 13, 2995), и приводит аргументы в пользу такого сравнения.

«Доставка» пользователей к источникам информации все равно, что поездка общественным транспортом с целью добраться до места назначения. Успешно действующая система городского транспорта предназначена не для избранных, а для всех потенциальных пассажиров. Для нее безразлично, кто ее пользуется – рабочий с конвейера или топ-менеджер того же завода. Точно так же и информационная инфраструктура в компании призвана удовлетворять потребности не одного только руководства. Предполагается, что каждый сотрудник компании на своем месте должен принимать отвечающие уровню полномочий решения, а значит – иметь доступ к информации, чтобы принимать верные решения.

Автор публикации в онлайн-журнале DMReview ратует за единую информационную систему компании, доступную всем, кто нуждается в информации. Аргумент по аналогии с общественным транспортом прост, но достаточно убедителен. Действительно, если оставить жителей крупного города без общественного транспорта, то автомобильные пробки на его улицах парализовали бы все движение. Естественно, было бы неправильно, по мысли автора, предоставить каждому индивидуальный информационный инструмент – далеко не все могут освоить сложную методологию поиска, отбора, систематизации данных, не говоря уже о технических аспектах управления информацией.

Итак, К.Куин советует дизайнерам информационной архитектуры компании не забывать некоторые правила, вырастающие из аналогии с общественным транспортом:

- Каждый в компании должен принимать те или иные решения, безотносительно от того, какое положение он занимает (равно как каждый в городе может пользоваться услугами общественного транспорта).
- Нет необходимости создавать для каждого служащего компании индивидуальное средство деловой разведки (или по аналогии – сажать всех на индивидуальные автомашины).
- Важно определить задачи и формат основополагающих информационных отчетов, которые в максимальной степени отвечали интересам всех пользователей (определение главных маршрутов общественного транспорта). Совсем не обязательно делать это самому. Пользователи помогут определить, какая именно информация им нужна. Пусть в отчетах будет не все, а только 90% информации, в которой нуждается пользователь, - остальные 10% пути «до места назначения» он «пройдет пешком», т.е. доберет информацию, располагая собственными ресурсами и возможностями.

## **А. Минзов, О профессиональной этике профессионала КР (статья вторая)**

**А.Минзов**

### **Концепция, принципы и механизмы реализации кодекса профессиональной этики в области безопасности бизнеса**

В предыдущей публикации (см. наш журнал № 17) мы рассмотрели некоторые подходы к созданию кодекса профессиональной этики в области безопасности бизнеса. В этой статье мы продолжим обсуждение целей, принципов создания кодекса и механизмов его реализации. Попробуем также ответить и на главный вопрос: для чего нужен подобный кодекс, хотя в предыдущей публикации мы уже останавливались на этом вопросе.

Анализ различных концепций кодексов в других или смежных областях показал, что практически невозможно создать единый кодекс для всех организаций в сфере безопасности бизнеса, так как цели его применения могут быть различными. Однако некоторые принципы такого кодекса могут быть и общими для различных организаций, работающих в различных направлениях обеспечения безопасности бизнеса. В качестве примера нами был рассмотрен Кодекс профессиональной этики специалиста в области безопасности бизнеса, разработанный в Институте безопасности бизнеса МЭИ (ТУ) и обсужденный на межотраслевой конференции по профессиональной этике в сфере безопасности бизнеса в МЭИ 20 декабря 2004 года. Этот кодекс используется в настоящее время при аттестации и сертификации выпускников ИББ. В нем учтен опыт создания кодексов профессиональной этики в различных сферах деятельности организаций.

#### *Что дает Кодекс для специалиста в области безопасности бизнеса и организации ?*

Соблюдение положений Кодекса, прежде всего, повышает доверие к специалистам и организациям в области безопасности бизнеса. Процедура общественной аттестации обеспечивает доверие Заказчика к Специалисту или организации при заключении договоров и контрактов на обеспечение безопасности бизнеса и способствует развитию малого и среднего бизнеса в России.

Другой аспект положительного влияния Кодекса заключается в создании института рекомендаций специалистам, прошедшим процедуру общественной аттестации и сертификации на соблюдение принципов профессиональной этики. Мы уже отмечали ранее, что профессии, связанные с информационно-аналитическим обеспечением бизнеса сегодня испытывают дефицит квалифицированных кадров. Однако при этом многие должности остаются вакантными из-за опасности появления на них лиц с невысоким уровнем морально-этических и профессиональных качеств. Характерно, что сегодня



вопросы соблюдения профессиональной этики в деятельности специалиста нередко более приоритетны, чем уровень профессиональных знаний в этой области. Поэтому сертифицированный специалист в области профессиональной этики проходит облегченные кадровые проверки при поступлении на работу и имеет более быстрый профессиональный и карьерный рост. При прочих равных условиях, сертифицированный специалист всегда более предпочтителен с точки зрения руководства фирмы, так как кадровые риски при найме его на работу значительно меньше, чем при обычных методах рекрутинга.

#### Основные принципы Кодекса профессиональной этики

Принципы профессиональной этики являются исходными положениями, которыми руководствуются специалисты при выполнении работ по организации и обеспечении безопасности бизнеса. Некоторые из основных для специалиста по конкурентной разведке:

- Приоритет интересов заказчика
- Профессиональная честь
- Толерантность
- Добросовестность
- Ответственность
- Не использование запрещенных приемов сбора информации
- Ограничение не рекомендуемых методов работы с источниками информации
- Сохранение коммерческой тайны
- Профессиональная солидарность

Содержание этих принципов не требует пояснений. Остановимся более подробно только на двух принципах: «не использование запрещенных приемов сбора информации» и «ограничение не рекомендуемых методов работы с источниками информации». Из анализа концепций Кодексов профессиональной этики нам известно, что создание жестких требований к нормам Кодекса приводит к появлению **этоса** – реально выполняемых принципов и норм, которые в значительной степени отличаются от декларируемых. Для того, чтобы сократить разрыв между требованиями кодекса профессиональной этики и этосом, необходимо ввести не только запретительные, но и ограничительные принципы.

Специалисту в области безопасности бизнеса запрещается:

1. Выполнять любые действия, которые могут нанести ущерб национальной безопасности России.
2. Записывать скрытно на диктофон и видео без разрешения участника переговоров.
3. Устанавливать подслушивающие устройства и другие устройства наблюдения за конкурентами.
4. Получать от конкурентов и передавать им ценную конфиденциальную информацию.
5. Распространять дезинформацию, использовать методы «черного» PR.
6. Использовать промышленные секреты.
7. Проникать в информационные сети без получения санкции на доступ к ним от их владельцев.
8. Искажать или удалять информацию в сетях, не созданную им.
9. Копировать и распространять не созданное им программное обеспечение.
10. Выдавать себя за другое лицо.

Приведенные здесь принципы более жестки и конкретны, чем все рассмотренные нами Кодексы информационных профессий. Кроме того, они легко поддаются процедурам контроля. В соответствии с этими ограничениями все ситуации, связанные с поиском записей в журналах регистрации посетителей, подслушиванием и т.д., относятся к неэтичным.

Следует отметить, что в Кодексе должна быть четко определена ответственность за

сохранение коммерческой тайны Заказчика исследований или обеспечения безопасности. Специалист несет полную ответственность за сохранение коммерческой тайны Заказчика, ставшей доступной ему при выполнении порученных работ. Если время сохранения коммерческой тайны не указано в договоре (контракте), то ее содержание может быть разглашено только с согласия Заказчика.

#### Механизм общественной аттестации

Общественная аттестация – процедура подтверждающая, что действия специалиста за прошедший период времени были в соответствии с изложенными в Кодексе нормами и принципами профессиональной этики. Принято целесообразным установить период аттестации равным одному году. Основная цель аттестации – установление соответствия профессиональной деятельности специалиста или организации изложенным нормам и принципам Кодекса за прошедший период аттестации. Результат общественной аттестации представляется специалисту после прохождения процедуры аттестации и экспертизы в форме сертификата на соответствие практической деятельности Специалиста или организации нормам и принципам профессиональной этики в области безопасности бизнеса за аттестуемый период.

Общественная аттестация проводится Комитетом общественной аттестации специалистов и организаций по соблюдению принципов и норм профессиональной этики в области безопасности бизнеса. В состав Комитета входят ведущие специалисты в области различных отраслей обеспечения безопасности бизнеса, следующие нормам и принципам профессиональной этики настоящего Кодекса. Комитет избирается на межотраслевой конференции по профессиональной этике, которая организуется по инициативе организации (образовательного учреждения, ассоциации организаций в сфере обеспечения безопасности или общественной организации производителей товаров и услуг в сфере безопасности), предлагающей систему общественной аттестации и разработавшей условия, механизмы аттестации и контроля на соответствие нормам и принципам Кодекса профессиональной этики. Деятельность Комитета не попадает под действие закона РФ «О сертификации продукции и услуг» от 10.06.1993 года, так как аттестация проводится общественным органом на соответствие специалиста или организации в своей деятельности морально-этическим профессиональным нормам и принципам и, кроме того, проводится в области, где нормы не имеют четких границ.

В то время, как закон о сертификации продукции и услуг определяет порядок аттестации, в том числе добровольной, соответствия продукции с четко определенными характеристиками стандартам и техническим условиям. Однако, учитывая динамичный характер развития науки о профессиональной этике, совершенствования уровня технологий, повышения общего морального уровня нашего общества и появления опыта общественной аттестации, можно предположить, что процедуру аттестации можно привести к добровольной сертификации, попадающей под действие закона о сертификации продукции и услуг.

Общее количество Специалистов в Комитете определяется на межотраслевой конференции по профессиональной этике, но это не может быть более 9 человек во главе с председателем. Комитет целесообразно выбирать на срок 5 лет.

Основные функции Комитета:

1. Организация процедуры аттестации на основании заявления Специалиста и предоставленных им данных.
2. Проверка достоверности данных и подготовка заключения по сертификации Специалиста. В случае положительного решения - выдача Специалисту или организации сертификата соответствия нормам и принципам Кодекса профессиональной этики в области безопасности бизнеса.
3. Развитие Кодекса и его публикация в СМИ, в специальных изданиях по безопасности бизнеса и в ИНТЕРНЕТ.
4. Организация дискуссий по профессиональной этике на форумах в ИНТЕРНЕТ и конференциях.
5. Публикация в СМИ и на специализированном портале информации о Специалистах, прошедших сертификацию на соответствие нормам и принципам Кодекса профессиональной этики в области безопасности бизнеса.
6. Организация общественных номинаций по профессиональной этике Специалистов и

организаций в области безопасности бизнеса.

7. Разработка учебно-методических материалов для обучения основам профессиональной этики в области безопасности бизнеса.

Для решения спорных вопросов на межотраслевой конференции по профессиональной этике избирается Комитет по спорным вопросам в составе трех человек на период 5 лет. Работу этого Комитета организует председатель, который также избирается на межотраслевой конференции по профессиональной этике. Отчеты о работе Комитетов проводятся один раз в год в СМИ и ИНТЕРНЕТ на специально организованном портале, посвященным вопросам профессиональной этики.

Основанием для отклонения Комитетом заявления об общественной сертификации может быть следующее:

1. Недостоверность данных, поданных Заявителем в Комитет общественной аттестации.
2. Наличие обнаруженных претензий Заказчика (Заказчиков) к Специалисту или организации за период аттестации.
3. Невыполнение принципов, норм и рекомендаций по профессиональной этике в области безопасности бизнеса за период аттестации.
4. В случае двух кратного отклонения заявления на общественную аттестацию в предыдущих случаях.

Решение спорных вопросов по общественной аттестации проводится по заявлению Заявителя в Комитет по спорным вопросам.

### **Резюме**

Рассмотренные принципы разработки кодекса профессиональной этики специалиста в области безопасности на примере подобного кодекса, разработанного в ИББ МЭИ (ТУ), позволяют достаточно четко определить границы профессионального поведения специалиста в области безопасности бизнеса и механизмы общественной аттестации и контроля. Безусловно, что изложенные здесь подходы будут развиваться и далее с учетом задач конкретных организаций. Существует и другие подходы к разработке кодексов, характерные для холдингов и крупных компаний, о которых мы поговорим в дальнейшем.

Об авторе

Минзов Анатолий Степанович, Заведующий кафедрой комплексной безопасности бизнеса ИББ МЭИ (ТУ) дтн, профессор

[MinzovAS@mpei.ru](mailto:MinzovAS@mpei.ru)

## **К. Ильин, Правила подготовки и оформления бизнес-справки**

**К. Ильин**

### **Правила подготовки и оформления бизнес-справки**

Вашему вниманию предлагается отрывок из готовящейся к публикации книги «Информационная аналитика для начинающих и профессионалов. Основы работы с информацией». Фрагмент, публикуемый здесь в сокращении, посвящен методологии написания бизнес-справки, в форме которой обычно составляется отчет информационного аналитика.

Бизнес-справка - документ, описывающий некий объект (юридическое или физическое лицо) с формализованных позиций и дающий наглядное представление о нем, характеризуя объект, в том числе, с точки зрения приложения коммерческого интереса. Подобные справки необходимы при принятии управленческих решений. Так, например, подготовка бизнес-справки о потенциальном партнере либо конкуренте является общепринятой корпоративной практикой.

## **Структура бизнес-справки о физическом лице**

1. Заголовок. К заголовку нужно относиться со всем вниманием. Первой строкой заголовка должно быть полное ФИО Вашего фигуранта. Его написание должно отличаться от остального текста. Целесообразно использовать больший шрифт (на 1-2 пункта) и выделение полужирным. Можно добавить и подчеркивание, особенно если есть подзаголовок. Весьма неплохо смотрится подобный заголовок в правом верхнем углу первого листа документа.

Неплохо разработать стандартный подзаголовок для подобных документов. Ведь, как правило, все подготавливаемые документы легко разбить по категориям – служебная записка, памятная записка, информационная справка, биографическая справка, подборка прессы и т.д. и т.п. (это касается любых документов, а не только бизнес-справок). Соответственно, подобные поясняющие наименования можно использовать в качестве стандартного подзаголовка, что подчеркнет Ваш профессиональный подход к делу. Естественно, что подзаголовок должен быть иного текстового оформления, нежели основной заголовок (возможно, отстоять от него ниже на один интервал).

2. Оглавление. Целесообразно только при значительном объеме материала и достаточно большом количестве разделов и подразделов в Вашем документе, а так же при отсутствии логической связи между разделами документа.

В левом углу документа размещаем фотографию фигуранта.

3. Текстовую часть справки следует начинать с персональных данных – ФИО (обязательно выделить полужирным), дата и место рождения, национальность, личный ИНН, паспортные данные (если есть, и это позволительно в выбранном Вами формате справки – это правило относится и ко всем нижеследующим пунктам), адреса прописки (проживания), телефоны, в том числе мобильные.

4. Сведения о семье и ближайших родственниках. При возможности дать краткую характеристику каждого.

5. Вопросы собственности – недвижимость, автотранспорт, иная собственность.

6. Биография описываемого лица. В хронологическом порядке описываем известные периоды его жизни, обязательно начиная с дат. В случае, если нет уверенности в информации, или ее источник вызывает сомнения, обязательно помечайте в скобках, что информация требует подтверждения, или со ссылкой на источник. В конце биографии приводим данные о государственных наградах, ученых и почетных званиях, личных увлечениях.

7. В отдельный раздел следует выделить такие характеристики, как черты характера, мнения других людей, газетные публикации (как правило, приводятся в конце документа).

8. Информация о коммерческой деятельности (а так же об участии в государственных предприятиях). Этот раздел справки практически полностью идентичен бизнес-справке на юридическое лицо (см. ниже).

9. Информация о деловых, личных и иных связях фигуранта (раздел включается в бизнес-справку по мере необходимости). В большинстве случаев описание связей фигуранта сводится к персональным идентифицирующим данным и данным по коммерческой деятельности.

10. Подборка прессы (в хронологическом порядке). Если того требуют конкретные обстоятельства или заказчик – предварите подборку кратким дайджестом приводимой прессы и ее общим (по возможности кратким) анализом.

## **Структура бизнес-справки по юридическому лицу**

1. Наименование (заголовок), стандартный подзаголовок, оглавление и нумерация страниц – все, как и в бизнес-справке по физическому лицу.

2. Вид деятельности предприятия, затем – ИНН и дата регистрации предприятия. Здесь же можно указать отраслевую принадлежность (если это необходимо). Если ИНН не известен,

можно указать ОГРН (основной государственный регистрационный номер) и дату его присвоения, или ограничиться датой создания предприятия, если нет иных данных.

3. Юридический и фактический адрес. Желательно указывать полный адрес – с почтовым индексом, наименованием населенного пункта, литеры дома, номера строения и т.п.

4. Телефоны и факсы. Обязательно указывайте код населенного пункта. Далее – электронный адрес, электронный почтовый ящик (ящики), телетайп, телекс.

5. Информация о руководстве предприятия. Информация, как правило, подается в кратком виде (при необходимости подробная справка по лицу приводится в соответствующем разделе данного документа). В конце данного раздела уместно привести общее число работников предприятия. Если имеется дополнительная информация о работниках предприятия, будь то криминальная информация, данные о доходах, краткие биографические данные и т.п., то ее можно оформить в виде отдельного раздела «Кадровый состав» или приложения.

6. Структура предприятия – управления, отделы, связанные структуры и т.п. Эти данные приводим после кадрового раздела.

7. Информация о владельцах и акционерах. Как правило, для акционера указывается следующая информация:

- Физическое лицо – процент владения, ФИО, идентификационные данные, адреса, телефоны; возможно, информация об иной коммерческой и (или) руководящей деятельности (в том числе и в государственных структурах).
- Юридическое лицо – процент владения, ИНН (ОГРН), дата регистрации, юридический и фактический адреса, руководитель, бухгалтер и владельцы предприятия.

Если нужно представить динамику изменения в составе собственников, целесообразно для этого использовать простую таблицу MS Word. По вертикали располагаем собственников, по горизонтали – отчетные периоды (на которые есть информация). В пересечениях, - соответственно проценты владения. Необходимо приводить данные об общем количестве акционеров, о регистраторе данного предприятия, реестре акционеров, о выпусках акций и т.п.

8. Большой раздел, посвященный финансово-хозяйственной деятельности.

Начинаем, естественно с основных финансовых показателей юридического лица. Актив, пассив, прибыль, убытки, кредиторская, дебиторская задолженность и т.п. (приводим только цифры, - лучше в форме таблицы). Указываем так же аудитора юрлица. Если имеются бухгалтерские балансы, то на них ссылаемся и приводим их в приложении. Приводим банковские счета и, по возможности, проводимые операции по ним.

Закончив с чисто финансовыми показателями, переходим к основным средствам, имеющейся недвижимости, а также крупным сделкам, обременениям (тоже очень коротко – только цифры и факты). Далее – исполненные, исполняемые и ожидаемые договора по профилю (а иногда и не по профилю) деятельности юридического лица.

9. Виды деятельности, производимая продукция, рынки сбыта, конкуренты. (Если информации мало, то виды деятельности можно привести после названия, до ИНН – выделив курсивом и более мелким шрифтом.)

10. Поставщики, партнеры, заказчики. Аналогично, как в двух предыдущих разделах.

11. Подборка прессы (в хронологическом порядке). Если того требуют конкретные обстоятельства, или заказчик – предварите эту подборку кратким дайджестом приводимой прессы и ее общим (по возможности кратким) анализом.

Приложения к бизнес-справке:

Ø Квартальные отчеты

Ø Бухгалтерские балансы

Ø Выпуски ценных бумаг

Ø Существенные события эмитента ценных бумаг

Также целесообразно в приложениях приводить объемные материалы, не подпадающие под раздел пресса, например, официальные документы (устав юрлица, положения о совете директоров, иные нормативные документы юрлица, официальные распоряжения органов власти, иные документы подобного толка). Как правило, они неуместны в общей канве бизнес-справки. Также в приложение вынесем обширные списки и перечни – работников, акционеров и т.п. (конечно, если список работников всего-то ничего - 10 человек, нет смысла, а если список сотрудников охранного предприятия с указанием их работы занимает 25-30 листов, - то его только в приложение, чтобы не портил общий вид документа).

*Об авторе. Константин Ильин.*

*Более 14 лет профессионально занимается работой по поиску, сбору, обработке и анализу информации, подготовке отчетов и иных документов. Большую половину этого срока отдал государственной службе.*

*Считает, что знаниями надо делиться, иначе – застой. Зациклившись на охране своего «тайного» знания, специалист рискует безнадежно отстать и оказаться в прошлом веке. Поэтому обмен знаниями – это путь к повышению уровня информационной аналитики, путь к увеличению числа твердых профи на этой стезе, путь к повышению важности и значимости этой отрасли. Живет и работает в Санкт-Петербурге.*

*ilkonst@mail.ru*

## Outsourcing

### **Outsourcing: помогаем исследователю готовить проект КР**

Во многих статьях, опубликованных в нашем журнале, отмечалось, что для большинства российских компаний создание и финансирование собственной, разветвленной службы конкурентной разведки – бремя непосильное. В условиях острого дефицита квалифицированных специалистов в этой области, напряженного бюджета наилучшим выходом во многих случаях является outsourcing – приглашение внешних аналитиков для проведения конкретного исследования. Для тех, кто практикует или собирается практиковать outsourcing в сфере конкурентной разведки, полезными представляются советы специалиста в области маркетинговых и разведывательных исследований Гарри Эптона, опубликованные MarketingProf.com, November 8, 2005.

В прошлом, пишет автор статьи «Что надо знать, прежде чем звонить исследователю», в большинстве компаний соответствующий отдел отвечал за проведение рыночных исследований. Сейчас для проведения таких исследований все чаще привлекают внешних консультантов, специализирующихся на том или ином сегменте исследований. При этом заказчики информации (исследования) сталкиваются с рядом проблем: выбор эксперта, правильная и точная постановка перед ним задач, определение объема, времени исполнения и стоимости проекта.

По мнению Эптона, в этом деле нет мелочей, начиная с первого контакта. При знакомстве, которое происходит обычно по телефону, необходимо полностью представить себя и компанию, не забыв упомянуть сферу бизнеса. Необходимо объяснить, ПОЧЕМУ вы считаете важным проведение исследования. Если можно, надо сразу обозначить, кто будет непосредственным пользователем исследования – первые лица, конкретные отделы компании и т.д. Объясняя суть проекта, важно сразу оговорить, идет ли речь о разовом исследовании, регулярном обзоре или постоянном мониторинге. Дополнительная информация также может быть очень полезна. Например, о том, проводилось ли аналогичное (близкое) исследование в прошлом. Короче говоря, обсуждая с предполагаемым исполнителем проект, важно сразу дать как можно больше информации, если только она не конфиденциальна.

Автор рекомендует уже при первом обсуждении предложить ту или иную методологию исследования. При этом внимательно отнестись к альтернативным предложениям со стороны собеседника. Опытные аналитики обычно практикуют одну-две определенные методологии исследования. Их нельзя сбрасывать со счета. Более того, важно показать эксперту, что вы готовы согласиться с его предложением, если оно наилучшим способом отвечает задачам проекта.

Самый деликатный вопрос – бюджет исследования. Его надо обсуждать в первую очередь, одновременно с задачами и форматом проекта. Было бы непродуктивно погружаться в обсуждение подробностей проекта, не имея представления, сколько за него запросят. Это чревато потерей времени. Покажите потенциальному исполнителю, что вы не просите больше того, за что можете реально заплатить.

Как правило вы проводите переговоры с двумя или более потенциальными исполнителями вашего проекта. Для выбора наилучшего варианта следует перед всеми кандидатами поставить (письменно или устно) одни и те же вопросы. Сравнивая ответы, легче сделать выбор, наиболее оптимальный с точки зрения предполагаемых результатов исследования и его стоимости.

## **КР в России (исследование)**

### **Конкурентная разведка в России: стратегия и тактика**

*В сентябре-октябре 2005 г. МЦК "On Conference" было проведено исследование восприятия бизнес-сообществом России конкурентной разведки, оценки его нынешнего положения. С разрешения МЦК "On Conference" представляем вниманию читателей фрагменты исследования.*

#### *Востребованность российского бизнеса в услугах конкурентной разведки*

Согласно результатам проведенного исследования, можно говорить о достаточно серьезной заинтересованности первых лиц российских компаний в услугах специалистов по КР. Так, пятая часть респондентов заявила о «высокой», а 54% участников исследования об «умеренной» степени заинтересованности руководства их компаний в услугах КР. Приведенные данные, вкупе с широкой осведомленностью о КР в целом, свидетельствуют о положительных перспективах для специалистов и компаний, ориентированных на предоставление услуг КР на российском рынке.

Ситуация, сложившаяся на настоящем этапе рыночного развития России, приводит к постепенному отказу от привычной категории мышления: «зачем мне конкурентная разведка или разработка сценариев поглощения, лоббирования, если я могу дать взятку и все получить».

Говоря о востребованности услуг КР для отечественного бизнеса, необходимо выяснить, какие именно направления КР видятся российским менеджерам наиболее важными в рамках их собственной деятельности. Полученные данные удобно разделить на два основных блока.

В первый входят два направления – сбор информации о состоянии рынка (это направление упомянули 74% опрошенных) и сбор информации о положении дел в компаниях-конкурентах (об этом сказали 64% респондентов).

Другие направления деятельности КР востребованы примерно в 25-35% российских компаний. Это поиск дальнейших путей развития компании, выявление потенциальных конкурентов, оценка рисков и конъюнктура рынка, а также предотвращение утечек конфиденциальной информации.

Полученные данные позволяют наглядно оценить ситуацию, сложившуюся с КР в России.

Ключевым направлением деятельности бизнес-разведки в подавляющем большинстве российских компаний является анализ по принципу «здесь и сейчас», максимально

приближенный к сфере маркетинга и маркетинговых исследований. Т.е. топ-менеджмент ориентирует подчиненных на информационно-аналитическую работу, направленную на получение максимально объективного «среза рынка».

Только треть участников исследования полагают, что их компания озабочена будущим развитием своего бизнеса. Направления КР, вошедшие во второй блок, так или иначе, связаны именно с будущим, т.е. прогнозными оценками и рекомендациями. Можно сделать вывод, что пока российский бизнес не озабочен стратегическими планами развития – текущая ситуация вызывает у руководства и владельцев компаний значительно больше беспокойства.

Таким образом, отечественные компании оставляют «за бортом» значительный, а во многом и ключевой, набор функций и услуг, которые может предоставить КР. При этом общий анализ данных исследования позволяет предположить, что это происходит не в силу каких-либо причин негативного отношения к КР, а из-за простого незнания менеджерами высшего состава возможностей, предоставляемых КР. Решением данной проблемы может стать либо доходчивая и ясная PR-компания, нацеленная на популяризацию услуг КР, либо опыт, который отечественные фирмы рано или поздно приобретут. Негатив данной ситуации заключается лишь в том, что приобретение данного опыта может встать для некоторых компаний слишком дорого.

Подобный взгляд на положение дел, сложившееся в сфере КР в России, позволяет прояснить нижеследующую ситуацию – когда участников исследования попросили оценить возможные финансовые выгоды КР, были получены весьма неожиданные результаты. Около 60% респондентов полагают, что вложения в ведение КР «скорее не окупаются». Только 8% от всех, принявших участие в исследовании, полагают, что КР полностью окупает вложенные в нее средства. Таким образом, с одной стороны, исследование продемонстрировало потребность в услугах КР, а с другой стороны – большинство респондентов убеждены в отсутствии прямых финансовых выгод от КР.

Подобное расхождение объясняется, скорее всего, отсутствием четкого и единого понимания, что же именно представляет собой КР и какие конкретно результаты стоит ждать от ее специалистов. Во многом это связано с неясностью для высшего руководства компании, кто именно должен заниматься КР.

Кроме того, среди участников рынка распространено стойкое мнение, что КР является прерогативой исключительно «крупного бизнеса» и резон тратить на нее деньги есть только у компаний с большим годовым оборотом. Лишь некоторые топ-менеджеры указывали на тот факт, что глобализация экономики, появление новых информационных технологий (в первую очередь, развитие сети Интернет и появление специализированного поисково-аналитического ПО) во многом уравнивали возможности конкурентов в получении необходимой исходной информации. Т.е. как раз компании, заведомо проигрывающие лидерам рынка, получили уникальную возможность развития бизнеса, т.к. услуги и функции КР стали доступны практически для всех участников российского рынка.

#### Роль и место КР в деятельности российских компаний

В ходе качественного исследования был выявлен ряд факторов, определяющих возрастание роли КР для российских коммерческих структур (по мнению отечественных бизнесменов):

- быстрый рост темпов деловой жизни;
- информационные перегрузки;
- возрастающая конкуренция как с отечественными, так и с иностранными компаниями (особенно данный пункт кажется тревожным для представителей ряда отраслей в свете планируемого вступления России в ВТО);
- увеличение агрессивности конкурентов;
- сильное влияние на рынок государства;
- разветвленность организационной структуры участников рынка (распределение материальной и юридической ответственности между аффилированными лицами).

В числе основных услуг КР, к которым прибегают отечественные предприниматели, – изучение новых технологий, продуктов и процессов, мониторинг изменений в политической, законодательной и других областях, влияющих на бизнес, открытый взгляд на свою деятельность.



В регионах особый упор делается на востребованности услуг КР в сфере переделов рынка – захвате власти в крупных акционерных обществах и, соответственно, защите от этих действий. Данная потребность диктуется резким ростом конкуренции и фиксированным положением рынка.

В целом, можно отметить, что представители российского бизнес-сообщества еще недостаточно хорошо осознают неиспользуемый потенциал КР, в частности, спектр предоставляемых ею услуг.

Этот же вывод следует из списка ожидаемых направлений деятельности КР, который был составлен на основе анкетного опроса. В основном КР в нашей стране связана с маркетингом, а о других ее возможностях отечественные топ-менеджеры имеют весьма слабое представление.

Специальный отдел КР присутствует только в 10% компаний, представители которых были опрошены в ходе исследования. Отсутствие служб КР приводит к тому, что топ-менеджмент российских компаний оказывается не в состоянии объективно оценить степень своей информированности. Картина будущего, как правило, складывается из простой экстраполяции результатов прошлого опыта (что в значительной степени обусловлено и большинством методов, применяемых отечественными маркетологами). Резкие изменения внешних факторов в расчет практически не принимаются, что может привести к упущению благоприятных возможностей по развитию бизнеса или невниманию к новым угрозам рынка. Отношение к КР во многом зависит от того «первого специалиста», который начал выполнять функции КР на предприятии и от того впечатления, которое произвели действия данного сотрудника.

Многие специалисты, для которых КР стала лишь дополнительной функциональной обязанностью, занимаются простым накоплением и систематизацией данных. Представители ряда компаний тесно увязывали КР и маркетинговые исследования. По мнению руководства, должность маркетолога-аналитика, востребованная сегодня в большинстве фирм и должна закрывать информационно-аналитические потребности топ-менеджмента. Таким образом, из виду выпускается одна из ключевых задач КР – обеспечение топ-менеджмента такой информацией, которая помогала бы выбрать наиболее оптимальный вариант конкретного управленческого решения.

Не очень высокое мнение отечественного топ-менеджмента об «отдаче» КР во многом зависит от квалификации специалистов, которые должны не только анализировать изменения на рынках, но и предвидеть их. Изменение ситуации возможно только тогда, когда отечественные бизнесмены поймут, что КР предоставляет их компании, по крайней мере, реальные средства обретения конкурентных преимуществ, а также выбор стратегии развития компании, основанный на оценке, как общей отраслевой ситуации, так и конкурентной позиции фирмы.

Данная точка зрения подтверждается и распределением интересов топ-менеджмента в тематике, связанной с КР. Больше всего участникам исследования интересны аналитические методы обработки информации (66%). Второе и третье места, с большим отрывом занимают источники и технические средства поиска информации (43% и 41% соответственно).

Внимание руководителей к аналитическим методам обработки информации подтверждает наше предположение о недостаточной известности «содержательной» стороны КР, а именно – обработки (а не просто сбора) информации и предоставлении практических рекомендаций по конкретным управленческим проблемам, выстраивание стратегии работы компании. Подобное положение дел, скорее всего, объясняется именно недостатком квалификации и/или времени у специалистов, в чьем ведении находится процесс КР.

То, что источники информации стали вторым вопросом, который интересует участников исследования, говорит о том, что значительная часть российского бизнес-сообщества в неполной степени представляют себе и еще один из ключевых этапов КР. В ходе исследования было выяснено, что подавляющая часть респондентов склонна считать носителями информации лишь данные открытого доступа в Интернете, причем поиск этих данных, по их мнению, должен вестись только средствами общедоступных отечественных поисковых машин.

С данным вопросом тесно связан и интерес респондентов к техническим средствам поиска информации. Столкнувшись с многочисленными трудностями при сборе нужных сведений, участники исследования вполне справедливо полагают, что существует специальное ПО, обеспечивающее простой и надежный поиск и классификацию необходимых для последующего анализа информационных ресурсов.

#### КР в структуре российских компаний

Равное число участников исследования заявили, что за функции КР в их компании отвечает отдел маркетинга или высшее руководство компании (по 43% в каждом случае).

И то и другое является не слишком обнадеживающим показателем. В первом случае КР рассматривается только как составная часть маркетинга, а второй вариант вообще противоречит смыслу КР, которая как раз должна освобождать топ-менеджеров от ведения подобной работы и предоставлять им только содержательную «выжимку» информации.

При этом в два раза больше респондентов (30%) полагают, что специальный отдел (работник), занимающийся исключительно вопросами КР, все же необходим их компании. Вместе с тем, чуть меньше половины от всех участников исследования (47%) полагают, что КР могут заниматься и имеющиеся в компании специалисты, как правило, «в нагрузку» к основным функциональным обязанностям. Таким образом, в отечественном бизнесе практикуется несистематизированный сбор информации отдельными сотрудниками, как правило, маркетологами. Вследствие этого и КР начинает восприниматься как составная часть маркетинга, со всеми вытекающими отсюда последствиями – неправильной оценкой ее целей, задач и результатов.

Специальная служба КР образована только в каждой их 10 опрошенных компаний. Можно выделить следующие тенденции управления КР (приводится по степени убывания, в соответствии с данными качественного исследования):

- КР ведет сотрудник отдела маркетинга, в дополнение к своим основным функциональным обязанностям;
- КР занимается кто-либо из высшего руководства компании;
- КР ведет сотрудник ведущего («главного») отдела компании в дополнение к своим основным функциональным обязанностям;
- Часть малозначительных функций КР передается на аутсорсинг (как правило, это механический, безоценочный мониторинг информации);
- КР является основной функциональной обязанностью одного сотрудника в рамках кредитного, производственного, сбытового отделов, маркетинговых и юридических служб, а также иных структурных подразделений.

Подобная картина использования услуг КР в российском бизнесе отчасти схожа с ситуацией в иностранных компаниях, где, согласно мнению Д. Прескотта и С. Миллера, программы КР обычно выполняются отделами маркетинга, планирования, исследований и разработок, а большинство специалистов КР проводят менее 50% своего рабочего времени, решая задачи, непосредственно связанные с разведывательной информацией.

Действительно, собственная служба КР на Западе, как правило, есть только у крупных компаний. Вместе с тем, в отличие от России, там принято обращаться к независимым консалтинговым агентствам, специализирующимся на КР. Помимо снижения стоимости ведения КР сторонние эксперты, как правило, более объективны в оценках и не стремятся выдать «желательный для клиента» результат и способны «подняться над ситуацией» – обнаружить те нюансы, на которые служащие компании-заказчика просто не обратят внимания.

В нашей стране рынок внешних услуг КР еще только зарождается. Консалтинговых агентств, занимающихся подобной практикой, в России не более нескольких сотен и их деятельность достаточно слабо известна в отечественном бизнес-сообществе. Таким образом, у нас происходит включение КР в состав маркетинговых, PR- или иных подразделений, придание ее «в нагрузку» работникам других специальностей, что значительно понижает как ее статус, так и эффективность. Кроме того, помимо неполного выполнения КР своих функций, работникам, ведущим КР, поручают и иные, несвойственные им задачи – маркетинговые исследования, работу с прессой или с проблемными кредитами и т.п..

Подобное недопонимание целей и задач КР, а также возложение ее функций на

специалистов из других отделов, как правило, приводит к сбоям уже на осуществлении первого шага КР – определении «проблемных точек» собственного предприятия и наличия информации, которая уже имеется у сотрудников компании. Специалист по КР, не обладая должным статусом и ясными для остальных сотрудников компании полномочиями, сталкивается с трудностями при попытке получить сведения, необходимые ему для информационно-аналитической работы, от подразделений своей же компании. Сотрудники неохотно делятся собранной лично ими информацией, т.к. зачастую от этого зависит их собственный статус и положение.

Даже при желании руководства организовать полноценную службу КР требуется значительное время. По оценкам Стэнфордского исследовательского института (Stanford Research Institute), на организацию службы КР в банке требуется порядка пяти лет. Для многих российских компаний планирование на такой срок представляет собой проблему, и, естественно, такая «малопонятная» и «неизвестно, какую пользу приносящая» структура, как служба КР не вписывается в долгосрочные прогнозы.