

"Бизнес-разведка" № 23

ОГЛАВЛЕНИЕ

Деловая разведка – цели и задачи

Будет ли вступление в ВТО на руку российским охранным организациям?

Интервью с С. Айрапетяном, директором по маркетингу и развитию бизнеса Group 4 Securicor

Организация и методы деловой разведки

Процедуры проверки и найма как инструмент и ресурс конкурентной разведки

А.Ануфриев

Выявление неискренности и дезинформации в процессе общения

Конкурентная разведка – с чего начинать

Профессионалы КР – «генералы» и «практики»

«Криминальный аудит» против мошенничества среди персонала компаний

Конкурентная разведка для малого бизнеса

Н. Миронов

Планирование бюджета службы безопасности малого предприятия

Информационные ресурсы

Стратегия поиска: компания/организация

Где и как хранить финансовые данные – урок Энрона

Деловая разведка и право

В.Светозаров

Рейдерство: нужно ужесточить законодательство

Технологии деловой разведки

В. Назарьев

Тест Люшера для отбора и оценки персонала

Методология «предупреждающих индикаторов» позволяют более эффективно использовать аналитический потенциал компаний

Советы профессионалам деловой разведки

Учитесь слушать!

Банковская безопасность

Т. Маркевич

О некоторых особенностях борьбы с кредитными мошенниками

Виктор Шуль: «Хотим превратить школу «Баярд» в учебно-методический центр в России»

© 2001 Светозаров В.Б. svb@amulet-group.ru

"Бизнес-разведка"

Будет ли вступление в ВТО на руку российским охранным организациям?

На этот счет имеются разные мнения. Предлагаем вниманию читателей интервью с Сергеем Вазгеновичем Айрапетяном, директором по маркетингу и развитию бизнеса Group 4 Securicor - российской компании со стопроцентным западным капиталом, входящей в транснациональную корпорацию со штаб-квартирой в Лондоне. Эта корпорация - одна из крупнейших в мире, действует в 100 странах, численность персонала - 400 тысяч человек, представлена на фондовых биржах Лондона и Копенгагена (более подробную информацию можно получить на сайте www.g4s.com).

В интервью корреспонденту журнала Сергей Айрапетян высказал личную точку зрения, которая, как нам представляется, во многом отражает западный взгляд на российский рынок охранных услуг. Чем она, собственно, и интересна. Очевидно, что далеко не все читатели будут с ней солидарны. Журнал продолжит дискуссию, предоставив возможность высказать иные, альтернативные взгляды и мнения российских экспертов.

Сергей Айрапетян убежден, что вхождение России в ВТО выгодно и западным, и российским бизнесменам, работающим на рынках охранных услуг:

«Будут устраниться ограничения, барьеры для взаимного тесного международного сотрудничества в этой сфере.

С одной стороны, скорее всего, изменится система лицензирования, будут сняты чрезмерные ограничения, и не исключено, что западные компании получат возможность напрямую, без необходимости создавать формально российские фирмы, работать на нашем рынке. В этом заинтересован зарубежный бизнес.

С другой стороны, для российских компаний появятся более широкие возможности участвовать в глобальных тендерах на охранные услуги, регулярно проводимых крупными международными корпорациями. Сейчас российские охранные предприятия фактически отрезаны от западных рынков, их просто не допускают к разделу больших пирогов».

Один из главных результатов, по мнению Сергея Айрапетяна, выразится в «положительном влиянии западных стандартов охранного бизнеса на развитие российского рынка». Он не считает, что с открытием международных шлюзов конкуренция на российском рынке резко обострится. «Сейчас в России отсутствуют добросовестная конкуренция, добросовестный рынок. В этом кроются основные отличия среды, в которой работают российские предприниматели, от западных рынков охранных услуг».

Не могли бы Вы конкретизировать эти отличия?

Они носят общий для компаний России и Запада характер (вопросы прозрачности, выплаты зарплат, и т.п.), но при этом имеют и свою специфику, иную, свойственную охранной деятельности.

Вот один пример. В России готовят специалистов по охране предприятий, в основном, низших степеней. В западных странах огромное внимание уделяется учебе руководящего состава, т.н. супервизоров, от кого в огромной степени зависит качество услуг. Обучение - не дело самих охранных компаний. Этим должны заниматься образовательные центры по специальным программам. Но таких программ по подготовке руководящих кадров высшего и среднего уровня в России нет, поэтому наша компания вынуждена собственными силами обеспечивать подготовку супервизоров. Хотя это и не наша прямая задача.

Еще одно важное отличие - в четком разделении охранных функций между государственными правоохранительными органами и частными фирмами. На Западе

бюджетные организации не занимаются коммерческой деятельностью, извлечением гешефта на охране школ, промышленных и иных объектов, там почти вся охрана, вплоть до стратегических объектов, таких как аэродромы, атомные станции, даже воинские части, в руках частных компаний, что позволяет говорить о наличии «коммерческой безопасности». У нас же картина совершенно иная. Милиция, по определению обязанная быть на страже правопорядка, тем не менее, являясь бюджетной организацией, ведет коммерческую деятельность, то есть продает свои услуги, и исполняет те функции, которые намного эффективнее и дешевле выполняли бы частные фирмы. Конечно, правоохранительные органы так просто свои коммерческие дела не отдадут. Но их сама жизнь заставит это сделать. Для наведения порядка, как требует президент России, одних только правоохранительных органов недостаточно. Возьмем, к примеру, аэропорты. Обеспечение их безопасности требует немалых капиталовложений. Бюджетные организации ими не располагают. Должны работать частные инвестиции, частные компании, способные решать крупные задачи обеспечения порядка и безопасности в аэропортах, на других государственно-важных объектах.

Означает ли это, что российский рынок охранных услуг обладает огромным, не раскрытым потенциалом?

Возможности расширения охранных услуг в России колossalны.

Взять пультовую сигнализацию в Москве – ее коммерческий потенциал приближается к 500-600 миллионам долларов в год, но используется в реальности много меньше. К тому же этот рынок не коммерческий, деньги уходят в бюджетные организации.

Потенциал российского рынка охватывает не только жилые дома, не только промышленные и учебные предприятия, но и многие другие области экономики и жизни. В их числе - иностранный туризм (миллионы иностранцев в год), где услуги сегодня ограничиваются в основном охраной гостиниц, а понятие «туристическая полиция» вообще отсутствует.

И таких сфер, где охранные предприятия могли бы найти, но не находят широчайшее применение, - множество. Слом существующих международных барьеров будет способствовать реализации огромного потенциала российского рынка охранных услуг.

Не получится ли так, что всеми выгодами от членства России в ВТО воспользуются западные компании, которые хлынут сюда, потеснив отечественные фирмы?

Не хлынут. Крупные западные охранные компании скорее заинтересованы во взаимодействии с российскими компаниями, в том числе через профессиональные ассоциации. Последних у нас много, но они большей частью не работающие.

Расширение взаимодействия подразумевает возможности для российских фирм более активного присутствия на западных рынках, но при выполнении определенных требований – прозрачности, отсутствия проблем с уплатой налогов и прочих вещей, обязательных для репутации добропорядочной, законопослушной компании. Я убежден, что вхождение России в ВТО ускорит процесс постепенной замены серого рынка охранных услуг на цивилизованный, открытый. Разве в этом российские предприниматели не заинтересованы? Что же касается конкуренции, то не надо ожидать ее серьезного обострения. Большинство западных компаний прямой конкуренции предпочитают сотрудничество с российскими коллегами, партнерство. Но, конечно, при условии ведения россиянами цивилизованного бизнеса, отвечающего высоким стандартам. Ведь, речь идет о страховании ответственности, передавать которую «кому- попало» ни одна уважаемая, с хорошей репутацией компания не рискнет.

И все же, видимо, следует ожидать, что западные охранные организации более охотно пойдут на российский рынок, если последний будет для них открыт. Что нового, полезного для России они с собой принесут?

Запад опережает Россию по техническим средствам охраны. Поэтому, прежде всего, следует ожидать притока новых, современных технологий.

Другой, представляющий интерес западный опыт – в области управления безопасностью крупных объектов. А именно – использование интегрированных систем охраны, позволяющих одновременно и дистанционно – под одной крышей – управлять в наиболее удобном режиме практически всеми компонентами безопасности – контроль доступа, биометрия, пожарная безопасность и т.д. - буквально всем, что относится к системе безопасности. Причем не только одного, но и нескольких объектов (отделений, филиалов)

одновременно. В России есть пара собственных интегрированных систем, «доморощенных» в хорошем смысле, но все же сделанных, как говорится, «на коленке». Кроме того, имеются две или три импортные системы. И это все. Огромное число объектов, нуждающихся в таких системах, их не имеет, вынуждены использовать разные компоненты охраны порознь.

И, наконец, опыт прозрачного, цивилизованного ведения охранного бизнеса, коммерциализацию этой сферы, о чём уже говорилось.

Я убежден, что вхождение России в ВТО, устранение барьеров на пути международного взаимодействия охранных коммерческих организаций принесет всем нам немалую пользу.

Интервью взял В. Светозаров

"Бизнес-разведка"

Будет ли вступление в ВТО на руку российским охранным организациям?

На этот счет имеются разные мнения. Предлагаем вниманию читателей интервью с Сергеем Вазгеновичем Айрапетяном, директором по маркетингу и развитию бизнеса Group 4 Securicor - российской компании со стопроцентным западным капиталом, входящей в транснациональную корпорацию со штаб-квартирой в Лондоне. Эта корпорация – одна из крупнейших в мире, действует в 100 странах, численность персонала - 400 тысяч человек, представлена на фондовых биржах Лондона и Копенгагена (более подробную информацию можно получить на сайте www.g4s.com).

В интервью корреспонденту журнала Сергей Айрапетян высказал личную точку зрения, которая, как нам представляется, во многом отражает западный взгляд на российский рынок охранных услуг. Чем она, собственно, и интересна. Очевидно, что далеко не все читатели будут с ней солидарны. Журнал продолжит дискуссию, предоставив возможность высказать иные, альтернативные взгляды и мнения российских экспертов.

Сергей Айрапетян убежден, что вхождение России в ВТО выгодно и западным, и российским бизнесменам, работающим на рынках охранных услуг:

«Будут устраниться ограничения, барьеры для взаимного тесного международного сотрудничества в этой сфере.

С одной стороны, скорее всего, изменится система лицензирования, будут сняты чрезмерные ограничения, и не исключено, что западные компании получат возможность напрямую, без необходимости создавать формально российские фирмы, работать на нашем рынке. В этом заинтересован зарубежный бизнес.

С другой стороны, для российских компаний появятся более широкие возможности участвовать в глобальных тендерах на охранные услуги, регулярно проводимых крупными международными корпорациями. Сейчас российские охранные предприятия фактически отрезаны от западных рынков, их просто не допускают к разделу больших пирогов».

Один из главных результатов, по мнению Сергея Айрапетяна, выразится в «положительном влиянии западных стандартов охранных бизнеса на развитие российского рынка». Он не считает, что с открытием международных шлюзов конкуренция на российском рынке резко обострится. «Сейчас в России отсутствуют добросовестная конкуренция, добросовестный рынок. В этом кроются основные отличия среды, в которой работают российские предприниматели, от западных рынков охранных услуг».

Не могли бы Вы конкретизировать эти отличия?

Они носят общий для компаний России и Запада характер (вопросы прозрачности, выплаты зарплат, и т.п.), но при этом имеют и свою специфику, своюственную охранной деятельности.

Вот один пример. В России готовят специалистов по охране предприятий, в основном, низших степеней. В западных странах огромное внимание уделяется учебе руководящего состава, т.н. супервизоров, от кого в огромной степени зависит качество услуг. Обучение - не дело самих охранных компаний. Этим должны заниматься образовательные центры по специальным программам. Но таких программ по подготовке руководящих кадров высшего

и среднего уровня в России нет, поэтому наша компания вынуждена собственными силами обеспечивать подготовку супервизоров. Хотя это и не наша прямая задача.

Еще одно важное отличие - в четком разделении охранных функций между государственными правоохранительными органами и частными фирмами. На Западе бюджетные организации не занимаются коммерческой деятельностью, извлечением гешефта на охране школ, промышленных и иных объектов, там почти вся охрана, вплоть до стратегических объектов, таких как аэродромы, атомные станции, даже воинские части, в руках частных компаний, что позволяет говорить о наличии «коммерческой безопасности». У нас же картина совершенно иная. Милиция, по определению обязанная быть на страже правопорядка, тем не менее, являясь бюджетной организацией, ведет коммерческую деятельность, то есть продает свои услуги, и исполняет те функции, которые намного эффективнее и дешевле выполняли бы частные фирмы. Конечно, правоохранительные органы так просто свои коммерческие дела не отдадут. Но их сама жизнь заставит это сделать. Для наведения порядка, как требует президент России, одних только правоохранительных органов недостаточно. Возьмем, к примеру, аэропорты. Обеспечение их безопасности требует немалых капиталовложений. Бюджетные организации ими не располагают. Должны работать частные инвестиции, частные компании, способные решать крупные задачи обеспечения порядка и безопасности в аэропортах, на других государственно-важных объектах.

Означает ли это, что российский рынок охранных услуг обладает огромным, не раскрытым потенциалом?

Возможности расширения охранных услуг в России колоссальны.

Взять пультовую сигнализацию в Москве - ее коммерческий потенциал приближается к 500-600 миллионам долларов в год, но используется в реальности много меньше. К тому же этот рынок не коммерческий, деньги уходят в бюджетные организации.

Потенциал российского рынка охвачивает не только жилые дома, не только промышленные и учебные предприятия, но и многие другие области экономики и жизни. В их числе - иностранный туризм (миллионы иностранцев в год), где услуги сегодня ограничиваются в основном охраной гостиниц, а понятие «туристическая полиция» вообще отсутствует.

И таких сфер, где охранные предприятия могли бы найти, но не находят широчайшее применение, - множество. Слом существующих международных барьеров будет способствовать реализации огромного потенциала российского рынка охранных услуг.

Не получится ли так, что всеми выгодами от членства России в ВТО воспользуются западные компании, которые хлынут сюда, потеснив отечественные фирмы?

Не хлынут. Крупные западные охранные компании скорее заинтересованы во взаимодействии с российскими компаниями, в том числе через профессиональные ассоциации. Последних у нас много, но они большей частью не работающие.

Расширение взаимодействия подразумевает возможности для российских фирм более активного присутствия на западных рынках, но при выполнении определенных требований - прозрачности, отсутствия проблем с уплатой налогов и прочих вещей, обязательных для репутации добропорядочной, законопослушной компании. Я убежден, что вхождение России в ВТО ускорит процесс постепенной замены серого рынка охранных услуг на цивилизованный, открытый. Разве в этом российские предприниматели не заинтересованы? Что же касается конкуренции, то не надо ожидать ее серьезного обострения. Большинство западных компаний прямой конкуренции предпочитают сотрудничество с российскими коллегами, партнерство. Но, конечно, при условии ведения россиянами цивилизованного бизнеса, отвечающего высоким стандартам. Ведь, речь идет о страховании ответственности, передавать которую «кому- попало» ни одна уважаемая, с хорошей репутацией компания не рискнет.

И все же, видимо, следует ожидать, что западные охранные организации более охотно пойдут на российский рынок, если последний будет для них открыт. Что нового, полезного для России они с собой принесут?

Запад опережает Россию по техническим средствам охраны. Поэтому, прежде всего, следует ожидать притока новых, современных технологий.

Другой, представляющий интерес западный опыт - в области управления безопасностью

крупных объектов. А именно – использование интегрированных систем охраны, позволяющих одновременно и дистанционно – под одной крышей – управлять в наиболее удобном режиме практически всеми компонентами безопасности – контроль доступа, биометрия, пожарная безопасность и т.д. – буквально всем, что относится к системе безопасности. Причем не только одного, но и нескольких объектов (отделений, филиалов) одновременно. В России есть пара собственных интегрированных систем, «доморощенных» в хорошем смысле, но все же сделанных, как говорится, «на коленке». Кроме того, имеются две или три импортные системы. И это все. Огромное число объектов, нуждающихся в таких системах, их не имеет, вынуждены использовать разные компоненты охраны порознь.

И, наконец, опыт прозрачного, цивилизованного ведения охранного бизнеса, коммерциализацию этой сферы, о чём уже говорилось.

Я убежден, что вхождение России в ВТО, устранение барьеров на пути международного взаимодействия охранных коммерческих организаций принесет всем нам немалую пользу.

Интервью взял В. Светозаров

"Бизнес-разведка"

Процедуры проверки и найма как инструмент и ресурс конкурентной разведки

Официальное определение конкурентной разведки, предложенное международной Организацией профессионалов конкурентной разведки, звучит так: "КР представляет собой систематически и этически чисто осуществляющую программу сбора и анализа информации о деятельности конкурентов и в целом бизнес-процессах для достижения поставленных перед компанией целей".

Как полагает Микаэл Моретти (**Michael Moretti mmoretti@hr.com**), это определение применительно к практике проверки нанимаемого работника может звучать следующим образом: «Процесс найма представляет собой систематически и этически чисто осуществляющую программу сбора и анализа информации о предшествующей работе кандидатов на предмет выявления их пригодности к занятию той или иной должности в компании, что необходимо в конечном счете для достижения поставленных целей» (scip.online, issue 52, 2004).

Собранная в ходе процедур найма информация может быть использована не только для проверки кандидата на работу в компании, но и в других целях. Некоторые примеры такой информации:

- число кандидатов из интересующих вас фирм/управлений/отделов;
- зарплата, получаемая кандидатом на предшествующей работе;
- данные об учебе и тренингах, в которых участвовал/а кандидат;

В ходе собеседования те или иные детали, касающиеся прежней работы кандидата, могут быть весьма полезны для отдела продаж или других подразделений компании;

На фоне многочисленных дискуссий об искусстве управления знаниями, о культуре использования капитала знаний и т.п. сбор анализ информации в процессе найма может рассматриваться как наиболее очевидный и самый простой путь управления знаниями. Простота его заключается в том, что сбор информации в данном случае не требует сверх усилий. Если процедуры проверки и найма продуманы и эффективны, то все, что требуется с точки зрения КР, так это правильно и по назначению использовать идущую к вам в руки информацию.

Информация, ложащаяся в компьютеры и на столы менеджеров в отделах продаж, маркетинга, развития и планирования, финансовой политики и иных подразделений компаний, может стать стартом для внесения тактических, а, возможно, и стратегических изменений в деятельности компании.

"Бизнес-разведка"

А.Ануфриев

Выявление неискренности и дезинформации в процессе общения

Истина не в устах говорящего,

А в ушах слышащего.

(Народная мудрость)

Проблема выявления неискренности и дезинформации в процессе общения является актуальной для многих сфер жизнедеятельности человека. При этом используют различные способы контроля и проверки получаемой информации:

- получение информации из разных (независимых друг от друга) источников;
- создание проверочных ситуаций;
- использование технических средств контроля (аудио и видео);
- изучение реакций объекта с помощью полиграфа и др.

Для обнаружения фальши, неискренности важно анализировать поведение собеседника непосредственно в общении. Особенno это касается тех случаев, когда невозможно или проблематично применить иные способы проверки получаемой информации, либо они занимают много времени. Анализ поведения партнёра в ходе общения даёт возможность внести определённые корректизы в тактику (и стратегию) беседы. Это, в свою очередь, позволяет наблюдать и отмечать, что вызывает (или, напротив, не вызывает) внешние реакции и выяснить причины этого поведения.

Сознательная ложь, утаивание правды так или иначе воздействуют на сознание человека как противоречие между информацией высказанной и знанием истинного положения вещей. Подобное состояние каждый человек переживает по-разному. Оно зависит от: склада ума, ситуации. Глубина переживаний также связана с тем, какую самооправдательную базу подводит человек при обмане, или при намерении обмануть. Однако, обмануть «не моргнув глазом» не так легко, как порой может показаться. У человека кроме глаз, голоса, мимики, демонстрирующих его состояние, есть ещё и другие, «слабые сигналы», не всегда чётко улавливаемые нашим мозгом. Во время и после беседы анализу подвергаются содержание информации, методы и техника её передачи. Положительный исход в выявлении скрываемых фактов, приёмы манипуляции и дезинформации во многом зависит от подготовки и опыта человека, который проводит эту работу.

Решение задачи определить вымысел в ходе сложных коммуникативных мероприятий требует профессиональной психологической грамотности от лица, которому по роду своей деятельности приходится заниматься оценкой высказываний и действий другого человека. Исследования российских и зарубежных психологов показывают, что для человека, способного эффективно определять ложь, характерны социальная активность, контактность, положительная настроенность на общение с окружающими, деятельность в различных социальных группах, готовность к взаимодействию. Эти люди часто правдивы, прямо говорят, чего хотят, а потому весьма чувствительны к неискренности.

Учитывая сложность оценки и сопоставления вербальных и невербальных сигналов для определения лжи, важно обращать внимание на субъективную сторону поведения человека в различных ситуациях. Простое отрицание, выраженное словом «нет», существенно отличается от молчаливого протеста, когда человека в чём-то обвиняют, или от молчания подсудимого, относящегося индифферентно к обвинению, а тем более от молчаливого спокойствия человека, который не допускает даже возможности подозрений в отношении себя. Формы проявления лжи многочисленны и разнообразны: от более грубых и прямолинейных до изощренного формирования определённых представлений у объекта, не соответствующих истине (с помощью скрытия фактов, преувеличения, приукрашивания, умолчания, искажения, отрицания и т. д. и т. п.).

Хочется подчеркнуть условность тех признаков, которые выделяются в качестве «индикаторов лжи». Пока не существует средств, позволяющих расшифровать «язык мозга» до такой степени, чтобы точно считывать мысли и узнавать, что думает человек. Поэтому при наблюдении, также как и при проверке на полиграфе, выводы делаются на основе наличия более или менее выраженных психофизиологических сдвигов в организме, которые поддаются внешнему контролю, а также с помощью анализа содержания информации, поступающей от индивидуума. Однако необходимость соблюдения осторожности при интерпретации проявлений, сопутствующих лжи, не означает, что от подобного анализа поведения следует отказываться. Просто, понимая косвенный характер выделяемых признаков, следует лишь спокойно, вдумчиво и бесстрастно делать окончательные выводы.

Об авторе: Ануфриев Александр Евгеньевич

В 1997 г. окончил РГАФК (Российская Государственная Академия Физической Культуры), кафедру теории и методики преподавания восточных единоборств.

В 2003-2004 гг. получил дополнительное образование в ИББЛ по специальности экономическая безопасность фирмы.

Обучает простой и очень эффективной японской системе медитации Сей-За(побочными эффектами такой практики являются: здоровье, ясность мышления, уверенность, ощущение внутренней психологической безопасности, увеличение внутренней свободы, радости, силы и т.п.). Увлекается и занимается антиквариатом, спортом, развитием своих возможностей.

" sashel69@yandex.ru "

"Бизнес-разведка"

Конкурентная разведка - с чего начинать

О возрастающем значении конкурентной разведки для выживания и успеха в условиях глобализации мирового рынка и экономики сказано многое, в том числе и в нашем журнале. Интерес к этому инструментарию конкурентной борьбы увеличивается. Об этом свидетельствуют обращения читателей в редакцию журнала с просьбой осветить тот или иной вопрос организации и функционирования службы конкурентной разведки.

Предлагаем вашему вниманию некоторые рекомендации специалиста по КР Жан Тилема, опубликованные на сайте www.work.com. Его статья, по словам самого автора, может облегчить задачи выявления специфических задач, которые должна решать КР в каждой отдельно взятой компании, рамочного определения функций службы КР, и, наконец, осуществления практических шагов по созданию и совершенствованию деятельности службы.

Как суметь больше видеть и понимать, что вокруг происходит на рынке, как предвидеть изменения и на них реагировать – эффективно и эффективно. Такие вопросы не только помогают создать big picture (видение общей карты), но и стать стартовым звеном в процессе создания и/или реорганизации службы КР. Подготовку к серьезной реорганизации разведывательной работы в компании надо вести серьезно, фундаментально!

Автор советует для начала сформулировать и попытаться найти ответы с помощью менеджеров компании на следующий блок вопросов:

- Как будет использоваться информация?
- Какие темы, проблемы наиболее актуальны для фирмы?
- Кому в компании нужна информация?
- Где и как мы собираем информацию?
- Что представляют собой используемые процессы анализа и подготовки отчетов?
- Как новая информация практически влияет на принимаемые решения, на изменения в деятельности компании?

Далее Ж.Тилем рекомендуется сформулировать список потенциальных выгод от интенсивного использования КР. В коротком варианте список может выглядеть следующим образом:

- Идентификация новых возможностей (новых тенденций на рынке).

- Раннее предупреждение об акциях конкурентов.
 - Минимизация инвестиционных рисков.
 - Наилучшее позиционирование компании на рынках.
- Экономия средств на дорогом аутсорсинге (обращении к внешнему консультированию).

Если выгоды от КР определены на основе насущных потребностей, то не составляет труда их трансформировать в конкретные цели службы КР. Эти цели могут быть самыми разными в зависимости от конкретных потребностей каждой отдельной фирмы. В частности, могут включать:

Снижение себестоимости через эффективную разведку.
Снижение рисков.
Увеличение продаж.
Рост прибылей.
Захват новых рынков. И так далее.

Более подробный «путеводитель» по конкурентной разведке имеется на рекомендуемом автором сайте MarkIntell.com.

"Бизнес-разведка"

Профессионалы КР - «генералы» и «практики»

Для большинства людей, только вступающих на путь профессиональной конкурентной разведки, эта сфера бизнеса кажется очень и очень сложной. На самом деле, считает консультант по телекоммуникациям и управляющий директор компании ABFL – Group Intellex Дэвид Бруннер David.Brunnen@abfl.co.uk), большинство фирм представляют себе, что происходит на конкурентном рынке, однако не умеют эти знания систематизировать и использовать (scip.online, issue 50). Поэтому, полагает Бруннер, главная проблема заключается в формировании информационной культуры внутри компании, осознание, что любая информация приобретает ценность только тогда, когда она становится достоянием сотрудников, способных и умеющих ее использовать с толком.

Но кто они, практики конкурентной разведки? Каков их бэкграунд? Если в устоявшихся профессиях – юристов, бухгалтеров, инженеров, архитекторов – сложились четкие стандарты, требования к образованию и навыкам, то в сегменте конкурентной разведки ситуация иная. По мнению Дэвида Бруннера, в среде профессионалов КР на Западе выделяются две группы: выходцы из силовых структур, их автор называет «генералы конкуренции», и т.н. «рационалисты», прагматики с опытом работы в бизнесе.

Автор скептически относится к первым, замечая, например, что в конкурентную разведку они приходят со своим особым менталитетом и рассматривают бизнес как «поле сражения», где имеется нужда опытных командирах». И наиболее блистательно проявляют себя, по его словам, в «рассказах о том, какие кампании они выиграли благодаря умелому использованию информации».

Что же касается вторых – а именно им отдает Бруннер предпочтение – то это практики бизнеса, рассуждающие о таких скучных материалах как информационные процессы и системы, качественные данные и т.п. Их уверенность в себе и своей работе проистекает из глубокого понимания законов рынка, особенностей отрасли бизнеса, помноженного на не увядший еще энтузиазм изменить дела фирмы к лучшему.

Чтобы правильно подойти к практическому использованию инструментария конкурентной разведки, Дэвид Бруннер советует поставить и попытаться ответить на следующие вопросы:

- Каким путем вы получаете информацию о реальной ситуации на рынке?
- Как используют сотрудники информацию, которой обладают?
- Какова используемая система КР в сравнении с системами конкурентов?

- Где «белые пятна» информации и как их устраниить?

Публикуется с разрешения Общества профессионалов конкурентной разведки (SCIP, www.scip.org)

"Бизнес-разведка"

В. Борисов

«Криминальный аудит» против мошенничества среди персонала компаний

Каждая вторая российская фирма – жертва мошенничества. Так утверждает всемирный обзор экономических преступлений 2005 года, подготовленный на основе опроса 1127 компаний разных стран аналитиками PricewaterhouseCoopers и специалистами Университета Мартина Лютера (газета.ru, 29 ноября 2005). Для 74% компаний ущерб от злоупотреблений и мошенничества оказался безвозвратным.

Что касается способов обнаружения мошенничества, то примерно в каждом третьем случае это происходит случайно. При этом наиболее эффективным инструментом служит внутренний аудит. Он помог, как говорится в упомянутом обзоре, 26% опрошенных. Это в среднем. В России внутренний аудит помог только 7%. Это говорит не об эффективности, а скорее о неразвитости в нашей стране практики проведения специализированного аудита собственными силами, нацеленного на раскрытие злоупотреблений и мошенничества со стороны персонала,

Между тем, за рубежом, особенно в развитых странах, бизнесом давно и достаточно широко практикуется такой вид борьбы с внутренними злоупотреблениями, финансовыми преступлениями как "forensic auditing" или "forensic accounting". В дословном переводе это определение звучит как «судебный аудит», но имеет на самом деле немного общего с т.н. «судебной экспертизой, проверкой», которая проводится, как правило, силами или по заказу правоохранительных, судебных органов. На самом деле, "forensic auditing" представляет собой, по крайней мере, на первом этапе, внутреннее расследование возможных финансовых злоупотреблений по сигналу «красных флагов» - появившихся по тем или иным причинам подозрений. Назовем такое расследование «криминальный аудит» по аналогии с понятным всем определением «криминальное расследование».

Расследование проводится сотрудниками собственной безопасности, часто с привлечением внешних экспертов. Последнее обстоятельство диктуется рядом причин, прежде всего необходимостью сочетать традиционные методы расследования со сложными финансовыми расчетами, требующими высокой квалификации, и, главное, конфиденциальности, которую обеспечить только собственными силами далеко не всегда возможно. Кроме того, расследование финансовых злоупотреблений требует специальной подготовки, особых навыков. И, наконец, привлечение собственных бухгалтеров совсем неуместно, когда кто-то из них под подозрением в причастности к расследуемым злоупотреблениям.

Об эффективности «криминального аудита» за рубежом говорят примеры расследований, изложенные в интернет-издании "SecurityManagement" двумя крупными экспертами: Д.Элзинга (совладелец отделения в Калгари международной компании "Lindquist Avey MacdonaldBaskerville Inc.") и Д. Рэй (Corporate Security Consulting Inc. In Calgary).

Эпизод 1.

Служба безопасности производственной корпорации, входящей в список Форчун 500, безуспешно в течение года пыталась установить брешь, через которую сливалась конфиденциальная информация об одном из ведущих заводов корпорации. К тому же администрация завода была озабочена уменьшением прибылей, что совпало с наймом нового менеджера А. Руководство корпорации пригласило специалистов по расследованию финансовых махинаций, сделав все возможное, чтобы их деятельность на заводе привлекла как можно меньше внимания.

Эксперты начали с того, что проверили всю документацию, где отражены связи с поставщиками. Если менеджер А. действительно «химичит», то кто-то ему помогает в этом. Очень быстро обратили внимание на прайс-лист, представленный выигравшим тендер одним из поставщиков. 37 из представленных в списке 40 позиций имели округленные цены (к примеру, \$1.50, \$6.25) в сравнении с ценами проигравших тендер конкурентов этого поставщика (соответственно \$1.52, \$6.43). Стало ясно, что победившему поставщику была известна информация о предложениях конкурентов. Но самое интересное то, что три оставшиеся позиции не только наиболее востребованы заводом, но и по стоимости намного превосходили ценовые предложения других участников тендера.

Во время беседы, преподнесенной как обычная аудиторская проверка, менеджер А., отвечая на вопрос о методике отбора поставщиков, сослался на двух своих помощников. Те, в свою очередь, тоже не подозревая о ведущемся расследовании, представили «аудиторам» документы, неопровергимо подтверждающие факт сговора.

Поскольку кодекс профессиональной этики, принятый в корпорации, разрешал контроль за перепиской и телефонными разговорами персонала, просмотр записей показал, что в благодарность за жульническую «победу в тендере» замешанный в сговоре поставщик помогал менеджеру А. продавать некоторые отходы от производства основному конкуренту завода, позволяя последнему производить аналогичные товары и продавать их по более низкой цене. Мошенничество менеджера до его разоблачения обошлось заводу в миллионы долларов недополученной прибыли.

Эпизод 2.

Сотруднику службы безопасности одной крупной компании позвонил кассир бухгалтерии и испуганно сообщил, что его начальник Х, отвечающий за выплату зарплат, торопясь в очередной отпуск, попросил перевести на его счет оклад за месяц вперед. Когда клерк попытался это сделать, в банке ответили, что депозит закрыт. Кассир позвонил по мобильному начальнику, и тот сообщил, что он уже в аэропорту, что он недавно сменил банк и продиктовал новый номер счета. Куда и была переведена зарплата. Все бы ничего, да в подтверждении банка о поступлении денег на счет указана сумма, втрое превышающая отправленную...

Служба безопасности компании, пригласив внешних аудиторов, провела расследование. В первую очередь, установила, что служащий Х. живет не по средствам, да к тому же еще и балуется наркотиками. Обратило на себя внимание, что компьютерную программу по начислению и переводу зарплат на банковские счета он разработал и внедрил сам. Сам же ее и контролировал, за исключением редких отлучек по болезни и в отпуск Аудиторы заподозрили, что менеджер манипулирует программой, когда данные по зарплатам, извлеченные из корпоративных баз, попадают ему в компьютер для начисления и перевода в банки. Запросили в банках сведения по переведенным туда средствам, и, в конечном счете, раскрыли обман.

Мошенник, используя служебное положение, выявлял тех сотрудников, которые увольнялись, либо прекращали контракт с компанией. С помощью созданной им программы он виртуально «оживлял мертвые души», вновь ставя их «на довольствие». Затем путем несложных манипуляций присоединял их «доходы» к своей зарплате.

В крупной компании с тысячами сотрудников никто этого не заметил. Тем более, что мошенник каждый раз менял «мертвые души» на новые имена. Он был достаточно осторожен, аккуратно платил налоги с уворованных средств и, видимо, чувствовал себя в безопасности, считая, что в случае, если и попадется на одной такой махинации, то все свалит на «сбой в программе».

Его окончательному изобличению предшествовала серьезная расследовательская работа СБ компании и аудиторов. Их заключительный отчет лег на столы руководства компании, страховой фирмы и местной прокуратуры. Мошенник понес уголовное наказание.

«Бизнес-разведка»

Н. Миронов

Планирование бюджета службы безопасности малого предприятия

Одним из важнейших аспектов создания службы безопасности предприятия является обоснование его экономической целесообразности. То есть необходимо понимать, какие финансовые затраты будут произведены на организацию СБ. Поскольку фактор времени - один из решающих в бизнесе, надо знать, как затраты на службу безопасности будут распределены во времени, по этапам развития бизнеса, с учетом его экономической эффективности и потенциальных угроз. Особенно это важно для малого бизнеса, который лишен перспективы крупных инвестиций. Впрочем и для тех предприятий, которые не испытывают затруднений с инвестированием новых направлений бизнеса, наличие финансового плана создания/развития СБ на перспективу, представляется делом разумным.

Анализируя будущие расходы, следует разделять их на две составляющие:

- переменная, которая содержит расходы на техническое оборудование, приобретение оружия, программного обеспечения и транспорта;
- постоянная, включающая расходы на обслуживание технических средств, транспорта обновление информационных ресурсов, заработную плату и страхование сотрудников.

Для удобства предлагаем рассмотреть примерный план/график, составленный для реальной торгово-производственной фирмы X :

Расходы на организацию и развитие СБ

ЭТАП	1	2	3	4	5
	01.10. 2006	23.11. 2006	01.12. 2006	03.03 2007	01.05 2007
Дата начала и окончания этапа развития СБ	23.11. 2006	01.12. 2006	03.03. 2007	01.05 2007	31.12.. 2007
Расходы [тыс. руб.]	[Тыс. руб.]				
Транспорт	Переменные				300
	Постоянные	30	30	30	50
Связь	Переменные	5	60	45	18
	Постоянные	3	17	35	40
Вооружение	Переменные		45	50	55
	Постоянные				
Спецсредства	Переменные		12	12	6
	Постоянные				
Помещение для подразделения	Переменные		20	20	0
	Постоянные		3	6	6
Помещение для хранения оружия и спецсредств	Переменные				180
	Постоянные				6
Форма и снаряжение	Переменные		42	45	9
	Постоянные			3	3
Спортивно-тренировочная база	Переменные				
	Постоянные				30
Охранно-пожарный комплекс и СКУД	Переменные		450	450	
	Постоянные		9	18	18
Информационно-аналитические системы	Переменные				350
	Постоянные				10
Фонд заработной платы и расходы на страхование	Переменные		75	75	20
	Постоянные	30	40	330	650
					800

Непредвиденные расходы	Переменные	10	10	50	50	90
	Постоянныe	6	6	10	10	15

Для дальнейшей проработки финансового обеспечения службы безопасности предприятия следует составить помесячный план финансового обеспечения службы безопасности. В нем отразить суммарные расходы на реализацию мер технического и организационного характера, как по месяцам, так и по итогам года.

Как видно из графика, расходы на создание СБ имеют неравномерный характер. В нашем случае это связано с приобретением дорогостоящих технических средств. Если этого требуют обстоятельства, существуют возможности как организационного, так и технического характера, которые позволяют сделать затраты более равномерными. Это может быть пересмотр сроков закупки дорогостоящего оборудования, либо приобретение в лизинг или на условиях отсрочки платежей с определенным графиком погашения задолженностей.

В случаях, когда полученные результаты анализа затрат на организацию СБ соизмеримы с ожидаемой прибылью, необходимо основательно пересмотреть план развития системы безопасности, начиная с анализа угроз. Возможно, многие из них после повторного анализа окажутся не столь значительными или вероятными в связи с малой рентабельностью нового направления деятельности.

Если же ожидаемые затраты на безопасность непомерно высоки, стоит продумать альтернативный вариант - приглашение специализированного охранного предприятия.

"Бизнес-разведка"

Стратегия поиска: компания/организация

Любой исследователь, перед которым стоит задача поиска информации, должен ясно себе представлять, с чего начать, какова последовательность действий, каковы доступные источники информации.

Эксперт Барбара Кросс (<http://newarkwww.rutgers.edu/guides/business/busres.htm>) предлагает методологию поиска информации о конкурентной (или возможно партнерской) компании на основе заранее подготовленного плана вопросов, на которые необходимо искать ответы. Этот перечень как минимум должен включать такие вопросы:

1. Является ли искомая фирма успешной?

- Какие у фирмы доходы за последние несколько лет?
- Какова динамика (тенденция) прибылей?
- Как выглядит фирма на фоне других компаний (аналогичных по размеру) в той же отрасль бизнеса?

2. Какая у фирмы репутация?

- Попадала ли фирма в фокус внимания правоохранительных (следственных) органов?
- Выдвигался ли против фирмы судебный иск/иски со стороны правительственные, общественных организаций или отдельных людей?
- В чем характерные особенности таких исков?

3. Отношение к благотворительной деятельности?

- Какие благотворительные фонды фирма финансирует (поддерживает)?
- Имеются ли связи с образовательными организациями или программами?

Для ответа на эти и другие вопросы, обычно возникающие в процессе исследования, автор методологии поиска информации рекомендует ряд информационных ресурсов применительно к изучению американских компаний.

Источники финансовой информации. Годовые отчеты акционерам могут быть обнаружены в трех местах:

- Dana Library. Отчеты 10-K за период 1973-1988 и годовые отчеты акционерам за 1966-1988 гг.
- The SEC's EDGAR содержит разные виды отчетов многих, но не всех компаний с 1994 года. На эти файлы можно также выйти через Hoovers Online.
- Многие американские компании сейчас размещают отчеты на своих корпоративных веб-сайтах. К ним ведут линки с Investor Relations Information Network или Annual Report Gallery. Еще больше годовых отчетов можно найти на ресурсе Stock and Commodity Exchanges Research Guide.

На этих же ресурсах можно найти и данные по судебным делам.

Сокращенные варианты годовых отчетов доступны на следующих ресурсах:

- Mergent Online.
- Value Line Investment Survey. Dana Library.
- Compact D/SEC на CD-ROM, Dana Library.

Данные о благотворительной деятельности рекомендуется искать в следующих ресурсах:

- Corporate 500: Directory of Corporate Philanthropy. DANA Grants Shelf
- The Foundation Directory. DANA Grants Shelf
- National Directory of Corporate Giving. DANA Grants Shelf; CAMDN, KLMR REF HG 4028 .C6 N37
- Corporate Grantmakers on the Internet. Этот Интернет-ресурс содержит информацию о многих корпоративных фондах
- Directory of Research Grants. Здесь обратите внимание на индекс Sponsoring Organizations

"Бизнес-разведка"

Где и как хранить финансовые данные - урок Энрона

Этой осенью средства массовой информации всего мира сообщили о вынесенном американским судом приговоре основателю корпорации Энрон Кеннету Лею и исполнительному директору Джейфри Скиллинга. Оба признаны виновными сразу по нескольким пунктам (основные из них- мошенничество, подлог, предоставление акционерам ложной информации) и могут провести за решеткой всю оставшуюся жизнь.

Эта новость вновь привлекла внимание к урокам крупнейшего за последние годы корпоративного скандала. В ходе судебного процесса выяснилось, что руководители энергетического гиганта практически были лишены возможности получать по первому требованию точную, исчерпывающую информацию о финансовом положении корпорации на текущий момент. Причина - сбор и хранение финансовой информации в разных базах данных, в различных управлениях и филиалах, разброс в форматировании и методах сбора. Поэтому каждый квартальный отчет требовал усилий большого числа специалистов по консолидации данных и единой интерпретации финансовых результатов корпорации за отчетный период. Отсюда = многие проблемы, приведшие в конечном счете корпорацию к банкротству.

По мнению эксперта в области управления знаниями, бизнес-разведки и информационных технологий Билла Доддса вывод из этой печальной истории может быть только один - необходимо в каждой компании, независимо от ее размера, иметь систему централизованного сбора и хранения финансовой информации.

Это не сложно сделать, располагая современными технологиями. Очень часто решение упирается в человеческий фактор, особенно на крупном предприятии. Руководители отдельных направлений, средних звеньев не слишком охотно делятся текущей информацией о положении дел в своем хозяйстве - каждодневно стоящий за спиной топ-менеджмент может обнаружить какую-то ошибку, возникшую проблему. Гораздо проще - и выгоднее с их точки зрения- периодически направлять наверх препарированные, хорошо

упакованные отчеты, в которых нет места плохим новостям и признанию в оплошностях.

Создание централизованной, главное, постоянно действующей системы сбора, хранения финансовых данных, считает Доддс, решает все эти проблемы. Такая система позволяет руководству компании контролировать финансовые процессы, своевременно реагировать на сбои и неблагополучные тенденции, укрепить доверие акционеров. Другой важный аспект: существенная экономия средств, необходимых для поиска, обработки и подготовки отчета – в условиях централизации информации эти процессы требуют меньше усилий и времени.

"Бизнес-разведка"

В.Светозаров

Рейдерство: нужно ужесточить законодательство

Рейдерство в последние годы приняло массовый характер, серьезно угрожая российскому бизнесу и экономике. Болезнь прогрессирует. Нет ни одного предприятия в стране, которое бы чувствовало себя в безопасности от недружественных поглощений. По словам заместителя Следственного комитета пр МВД РФ Юрия Алексеева, в 2005 году общий объем спорных активов в России составил порядка 200 млрд.рублей – фактически стоимость захваченных предприятий (www.e1.ru, 15.09.2006). Больше всего от рейдеров страдает малый и средний бизнес.

«Лечить причину данной болезни чрезвычайно сложно, - считает Геннадий Гудков, возглавивший в Торгово-промышленной палате РФ Комиссию по мониторингу и противодействию недружественным поглощениям предприятий, - У нас действует сверхлиберальное законодательство по фальсификации документов»(«Российская Бизнес-газета», 08.08.2006).

Как любое неблаговидное деяние, захват предприятий носит индивидуальный характер и вместе с тем можно угадать общие черты:

- Подделка документов, которые представляются для государственной регистрации изменений, вносимых в сведения о юридическом лице.
- Подделка печати и подписи нотариуса на заявлении о государственной регистрации изменений, вносимых в сведения о юридическом лице.
- Подделка договора купли-продажи (аренды) имущества предприятия.
- Подделка документов, которые дают право на совершение сделок с акциями компании-мишени (решения собраний акционеров, выписки из реестра акционеров акционерного общества).
- Подделка трудовых контрактов и аналогичных соглашений между работодателем и работником.
- Подделка решений (определений) судов общей юрисдикции и арбитражных судов (для последующей передачи в службу судебных приставов).
- Инициация судебных процессов без привлечения реальных собственников

До недавнего времени захваты в основном происходили из-за слабости закона о банкротстве. Вешали на предприятие «долг» и инициировали процедуру банкротства. Шансов выпутаться было немного. С принятием в этом году новой редакции закона количество захватов через этот институт заметно сократилось, и рейдерство, как отметил на круглом столе в Государственной Думе глава Комитета по собственности Виктор Плескачевский, «переместилось в корпоративное право» (www.duma-er.ru).

Самое слабое место корпоративного права связано с оборотом акций. После приватизации в стране появилось около 186 тысяч открытых акционерных обществ открытого типа (для сравнения: в Германии таких компаний менее тысячи) и масса захватов происходит через различные операции с реестром акционеров. Достаточно проникнуть на предприятие, уничтожить реестр, написать новый и вопрос решен. Проблема во многом связана с ошибкой в законе о приватизации, подчеркивает Плескачевский. Этот закон предусмотрел только одну форму преобразования государственных унитарных предприятий –

акционерные общества открытого типа. Поскольку сегодня основные способы недружественных поглощений связаны с захватом реестра, Комитет Госдумы по собственности настаивает на внесении изменений в закон о рынке ценных бумаг. В нынешнем законе реестр описан как «вещь» и в случае прекращения договора с реестродержателем, при попытке эмитента передать реестр другому реестродержателю возникает возможность удержать один из элементов реестра, а в этом случае реестр не считается переданным со всеми вытекающими последствиями.

Популярность рейдерства во многом связана с тем, что захватчики недосягаемы для закона. Ю.Алексеев уверен, что введение уведомительного порядка регистрации юридических лиц наряду с либерализацией этой процедуры создает новые возможности для недружественных поглощений. В МВД России разработан законопроект, предусматривающий, в частности, обязанность регистрирующих лиц проверять достоверность представляемых для регистрации сведений. Такая мера позволит, по мнению авторов законопроекта, более эффективно защищать средние и малые предприятия.

Потребовал изменений и Закон «Об акционерных обществах», действовавший более 10 лет. В Президиуме Высшего арбитражного суда, в частности, отмечали спорность вопроса об обжаловании решений собрания акционеров новыми акционерами. Доверительному управляющему акциями предлагается разрешить обжаловать решения собрания акционеров независимо от того, удалось ли акционерам получить протоколы собраний, которые компании нередко отказываются выдавать. Но, по мнению члена рабочей группы по реформированию корпоративного права МЭРТа Дмитрия Степанова, «если дать новым акционерам право обжаловать решения прошедших собраний, то они смогут делать это до бесконечности, поскольку для каждого последующего акционера срок для обращения в суд будет начинаться заново» (www.forum.klerk.ru).

Среди других спорных моментов в прежней редакции Закона «Об акционерных обществах»:

- Голосование акциями, покупку которых суд впоследствии признал недействительной, само по себе не ставит под сомнение законность решений, принятых собранием акционеров. Пример: одно ООО купило 35% акций АО без согласия антимонопольного комитета и проголосовало за изменение Устава. Суд признал покупку акций незаконной, но решения собрания акционеров оспорить не удалось.

- Избрание ОАО простым большинством голосов. Положения о «квалифицированном большинстве», включенные многими крупными компаниями с целью повышения корпоративной защиты, фактически противоречат действующему законодательству. Как подчеркивает старший юрист адвокатского бюро «Егоров, Путинский, Афанасьев и другие» Игорь Серебряков, это положение играет на руку рейдерам, ущемляет права добросовестных акционеров, прежде всего основателей общества, которые стремятся сделать порядок избрания руководителя более защищенным. Ведь излюбленным методом манипулирования общим собрания является ненадлежащее уведомление «неудобных» акционеров с целью исключить их присутствие на собрании («Коммерсантъ», 05.06.2006).

- При наличии нескольких реестров акционерного общества могут быть два судебных решения. Суд либо приостанавливает разбирательство по иску акционера до определения подлинного реестра, либо выясняет вопрос о реестре прямо в процессе суда. Приостановление дела на руку рейдерам, поскольку дает им выигрыш во времени.

Последняя редакция закона об акционерных обществах, вступившая в силу после 1 июля 2006 года, содержит ряд новых норм. В частности, предусматривается обязанность лица, приобретшего более 30% акций (не обязательно одновременно), направить другим акционерам предложение выкупить их акции. Обязанность делать такое предложение распространяется и на приобретение доли акций открытого общества, превышающей 50% и 75%. Узаконены новые способы контроля со стороны ФСФР за процедурами предложения и приобретения акций. Если ценные бумаги обращаются на бирже, то прежде чем направить такое предложение акционерам, уведомление о нем должно поступить в ФСФР, причем не позднее, чем за 15 дней до предложения о покупке. За это время ФСФР должна проследить все сделки с акциями за последние 6 месяцев, чтобы выяснить, не было ли фактов манипулирования ценами на эти бумаги. Если же акции не обращались на бирже,

уведомление должно поступить не позднее дня предложения о покупке, и в этом случае документы будут рассматриваться на предмет их соответствия требованиям закона об акционерных обществах. (ИА «Альянс Медиа», 11.09.2006)

С применением новых норм возникли разные проблемы. Например, непонятно, как новый закон защищает права миноритариев – они ставятся в положение, когда практически вынуждены продавать свои акции. Не учтены интересы тех акционеров, которых нельзя отнести ни к мажоритарным, ни к миноритарным, скажем, владеющих 25% акций.

Эксперт Елена Захарченко убеждена в необходимости правовым путем утвердить подведомственность и подсудность дел, связанных с рейдерством. Такие дела когда рассматриваются то в арбитражном суде, то в гражданском (последний может наложить арест на имущество, что выгодно рейдерам). По ее мнению, необходимо все дела вести только в арбитражном суде. Кроме того, действующее законодательство разрешает рассмотрение дела арбитражным судом в любом субъекте федерации, там, где предпочитают рейдеры. Очевидно, считает Захарченко, что суд должен вестись там, где находится оспариваемое предприятие/имущество.

Похоже, что работа по изменению законодательства с целью минимизации угроз рейдерства, будет продолжена, как минимум, по трем направлениям: совершенствование правил игры по корпоративных взаимоотношениям, улучшение законодательства по обороту ценных бумаг, регулирование процессов реорганизации предприятий. Но остается открытым один важный вопрос – будет ли изменяемое законодательство действительно работать?

"Бизнес-разведка"

В. Назарьев

Тест Люшера для отбора и оценки персонала

Тестовые методики играют огромную роль в обеспечении кадровой комплексной безопасности бизнеса

Тесты позволяют проводить:

- измерение профессиональных склонностей и способностей;
- диагностику профпригодности;
- профориентацию;
- отбор и расстановку кадров;
- оценку психического здоровья;
- выявление критических состояний;
- контроль эффективности коррекционных воздействий;
- оценку работоспособности;
- прогнозирование трудностей в обучении;
- подбор совместимых лиц для групповой работы;
- анализ стиля руководства;
- определение психологического климата;
- предупреждение конфликтов.

Тесты широко используются при приеме на работу, как один из способов проверки персонала компании, при увольнении. Они помогают отследить источники потенциальных и реальных умышленных угроз.

Рассмотрим один из наиболее популярных тестов, широко используемых в разных странах – тест Макса Люшера. Первая редакция теста, принесшая автору мировую известность, опубликована в 1948 году. Тест Люшера был переведен на 29 языков, а его книги стали бестселлерами. Еще во времена СССР тест стали воспроизводить во ВНИИ метрологии им. Д.И.Менделеева в Ленинграде, на базе которого возникло через несколько лет государственное предприятие "ИМАТОН". Позже в России был создан Московский института Макса Люшера, под патронажем самого автора. Институт обладает эксклюзивным правом

распространения оригинального цветового теста Люшера, обучения и сертификации его пользователей. Весной 2003 г. Макс приезжал в Россию: "Я приехал в Москву потому что хочу, чтобы здесь наконец-то появился оригинальный вариант моей методики. Все, что до сих пор издавалось в России под видом теста, – это нарушение авторских прав плюс масса искажений", заявил, в частности, он

Изюминкой теста являются правильно подобранные оттенки цветов. Люшер считает, что механизм воздействия цвета — явление точное и объективное (чуть ли не математически выверенное), но при этом наши предпочтения в выборе того или иного цвета — явление субъективное. Определяющим при диагностике являются не ассоциации, а непосредственное восприятие. «При работе с тестом надо прекратить думать», — утверждает Макс Люшер.

Тест Люшера активно применяется при отборе и оценке персонала крупных компаний (Фiat, Кока-Кола и др.), а также сотрудников полиции, авиации, на флоте. Эту методику используют врачи и психологи. Идеи Люшера нашли применение также в дизайне, рекламе и маркетинге.

Имеются два варианта теста: краткий и полный.

Краткий вариант представляет из себя набор (таблицу) восьми цветов: серого (условный номер - 0), темно-синего (1), сине-зеленого (2), красно-желтого (3), желто-красного (4), красно-синего или фиолетового (5), коричневого (6) и черного (7).

Полный вариант - «Клинический цветовой тест» - состоит из 7-ми цветовых таблиц:

1. серого цвета;
2. 8-ми цветов;
3. 4-х основных цветов;
4. синего цвета;
5. зеленого цвета;
6. красного цвета;
7. желтого цвета;

Рассмотрим процедуру первого, краткого варианта цветового теста Люшера. Ее суть - ранжирование цветов испытуемым по степени их субъективной приятности (симпатичности). Испытуемого просят отвлечься от ассоциаций, связанных с модой, традициями, общепринятыми вкусами, и постараться выбирать цвета, исходя только из своего личного отношения. Ему необходимо пять раз подряд выбрать симпатичные ему цвета: сначала из 8-ми, затем из 7-ми оставшихся и т.д. Экспериментатор последовательно заносит номера выбранных цветов в протокол на 1-5 позиции рангового ряда. После выбора 5 симпатичных цветов испытуемого, когда останутся 3 наименее приятных для тестируемого цвета, следует попросить выбрать из 3-х оставшихся наименее симпатичный цвет, номер которого заносится на последнее место рангового ряда. Из 2-х оставшихся цветов испытуемому необходимо также выбрать менее симпатичный. Номер этого цвета ставится на 7-ю позицию, а оставшийся цвет занимает 6-ю.

Ранжирование производится дважды, второй выбор необходим для выявления типичного для испытуемого отношения к цветам «основной» таблицы, поскольку первый выбор может испытывать на себе влияние ряда побочных переменных.

Задачи, решаемые с помощью теста:

Выбор системы мотивации. Тест цветовых выборов Макса Люшера может быть применен для определения потребностей человека, структура цветовых предпочтений человека позволяет выявить структуру этих потребностей.

Определение психоэмоционального настроя личности. Данный тест позволяет определить состояние сотрудника или соискателя, что может быть полезно как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Построение корпоративной культуры или ее трансформация. Тестирование позволяет ответить на такие вопросы как: уживется ли новичок в коллективе, с кем могут возникнуть конфликты у конкретного человека, каким образом объединять людей в группы для решения задач.

Следует отметить, что, несмотря на широкую распространенность теста Люшера, при достаточно точном тестировании используют его, как правило, в паре с другим тестом. Дело в том, что тест цветовых выборов Люшера дает результат, зависящий от эмоционального состояния тестируемого. Тот факт, что тест проводится дважды, уменьшает эту зависимость, но отнюдь не нейтрализует ее. Учитывая, что восьми-цветовое тестирование проводится очень быстро, это не доставляет больших неудобств. Вдобавок, при совпадении результатов однородных тестов можно говорить о безошибочности результатов тестов.

Ограничений на проведение теста практически нет. Возрастной порог, по словам самого Макса Люшера, составляет 5 лет. Тест может применяться независимо от этнической принадлежности: тестирование проводилось на Аляске, в Китае, в Африке, местная культура никак не влияла на результаты.

Также у теста Люшера есть важная особенность – цвета имеют разную степень насыщенности; человек с цветовой слепотой видит эти нюансы цвета даже лучше, чем обычный человек, следовательно, тест применим даже к дальтоникам.

Как и большинство других психологических тестов, этот следует проводить регулярно, только в этом случае возможно определение динамики развития и изменения личности, при этом будет сведена к минимуму ошибка, вызванная временным психическим состоянием тестируемого, например, волнение при приеме на работу может сильно повлиять на результаты тестирования.

Возможные ошибки при тестировании можно разделить на 2 группы.

К первой относятся неверные трактовки результатов и ошибки, совершенные в ходе тестирования, ведущие, в конечном счете, к ошибочным выводам, относительно испытуемого:

- В первую очередь это некомпетентность тестирующего. Несмотря на кажущуюся простоту и наличие таблиц интерпретации результатов, возможны ошибки при обработке изначально корректных данных.
- Цветовая гамма помещения, где проводится тестирование и поверхность стола, на котором находятся цветовые карточки, не должны склонять выбирающего в пользу какого-либо цвета. Также надо исключить попадание яркого солнечного света на карточки.
- Особняком стоит компьютерное тестирование. При всей своей простоте, оно имеет один существенный недостаток. Отображаемые на мониторе цвета зависят, причем иногда очень существенно, от видеоподсистемы компьютера. Программные настройки цветопередачи и контрастности и настройки монитора способны заметно исказить предлагаемые к выбору цвета.
- Применение неоригинального теста Люшера само по себе ошибкой не является. Однако следует учесть, что тест имеет под собой многолетние исследования ученого с мировым именем, прошел проверку временем, а более дешевые российские аналогичные методики могут иметь мало общего с оригинальным тестом. Следовательно, их достоверность остается на совести авторов, иногда, впрочем, весьма известных.

"Бизнес-разведка"

Методология «предупреждающих индикаторов» позволяют более эффективно использовать аналитический потенциал компаний

В настоящее время вал информации, обрушившийся на компании, растет в геометрической прогрессии. Многие менеджеры коммерческих организаций не в состоянии с ним справиться. Несмотря на колоссальное количество данных, вполне доступных при современных технологиях, лишь немногая их часть действительно используется, трансформируясь в развединформацию.

С другой стороны, информационный взрыв влечет за собой гигантский рост стратегических и тактических решений, диктуемых остротой конкуренции, опирающихся на разведывательную информацию. Проблема упирается не только и не столько в развитие информационных технологий, считает эксперт Кришна Четтаяр (DM Direct Newsletter,

August 27, 2004), сколько в «ограниченность аналитических возможностей компаний эффективно пользоваться коммерчески доступными ресурсами и технологией».

Тенденции в мировой и локальных экономиках все настоятельнее требуют от менеджеров высшего и среднего звеньев управления принимать, иногда одновременно, множество решений. При этом все меньше остается времени на дополнительный анализ постоянно возникающих проблем. Время требует быстрых, часто немедленных акций. Кроме того, тенденция современного менеджмента такова, что менеджеры все чаще ощущают себя не как управляемцы, способные принимать самостоятельные решения в пределах своей компетенции, но как часть сложной системы, зависящей от множества внутренних и внешних факторов, непосредственно влияющих на ежедневно принимаемые решения. В этих условиях утрачивается способность менеджера адекватно реагировать на постоянно возникающие проблемы и вызовы. Как подчеркивает Кришна Четтаяр, сегодня менеджер вынужден искать пути и возможности получать такую информационную поддержку, которая бы помогла ему быстро и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Речь идет не просто о данных, но, прежде всего, об аналитической информации, содержащей подсказку, как, в каком направлении нужно действовать в данных условиях.

На рынке предлагается немало пакетов с аналитическим программным обеспечением. Однако требуемый для пользования ими уровень знаний и навыков очень часто просто недоступен большинству менеджеров, особенно среднего звена. Как считает автор, выход из ситуации, в частности, может быть найден через стандартизацию изощренных аналитических технологий на основе методологии «предупреждающих индикаторов», которые выдают автоматизированные информационные системы. Использование этих индикаторов значительно упрощает, как бы «дайджестирует» экономическую разведку, тем самым облегчая менеджеру задачу идентифицировать область новых возможностей и рисков, и своевременно принять решения».

Учитесь слушать

Учитесь слушать!

Слушать и слышать – две разные вещи. В конкурентной разведке умение слушать имеет первоочередное значение, считает Лиллиан Бьорсет (Lillian D. Bjorseth, Duoforce Enterprises, Inc., lillian@duoforce.com, www.duoforce.com) автор ряда книг по проблемам межличностных коммуникаций в статье, посвященной одной из этих проблем (scip.online, issue 50).

Слышать – значит просто воспринимать звуковые волны. Слушать же – целый процесс, включающий понимание, оценку, интерпретацию, реакцию и запоминание. Чтобы научиться слушать, автор полагает важным придерживаться следующих, довольно простых правил:

1. Говорить меньше, слушать больше. Старая поговорка гласит: «Бог дал нам два уха и один язык, чтобы мы могли вдвое больше слушать, нежели говорить».
2. Быть подчеркнуто внимательным к собеседнику. Выслушивать терпеливо все, что хочет вам сказать собеседник, независимо от вашего отношения к нему.
3. Объективно воспринимать слова собеседника. Слушать то, что вам говорят, а не то, что вы хотите или ожидаете услышать. Обращайте внимание на тон, лексику. Постарайтесь взглянуть на проблему глазами собеседника.
4. Вести запись. Страйтесь записывать словами собеседника, сохраняя его лексику и тон. Это поможет потом более точно воспроизвести сказанное им.
5. Не отвлекаться на другие занятия. В процессе слушания важна полная концентрация. Ничто не должно вас отвлекать.

"Бизнес-разведка"

Т. Маркевич

О некоторых особенностях борьбы с кредитными мошенниками

Вниманию читателей предлагается продолжение статьи М.Маркевич, первая часть которой опубликована в предыдущем выпуске журнала.

Угроза сговора мошенников с сотрудником организации – самая опасная.

Одним из важнейших моментов в предотвращении персоналом мошенничества в сфере потребительского кредитования является работа банковских сотрудников с менеджерами торговых предприятий, т.е. с контрагентами. Здесь, впрочем, кроется еще одна угроза, которая на первый взгляд неочевидна для банковских сотрудников. Важно учитывать, что торговая организация заинтересована продать свой товар, при этом деньги банком перечисляются этой организации в соответствии с договором. Магазин не выдает товар бесплатно или в кредит, как это рекламируются торговыми организациями. Кредит предоставляется банками. Товар выдается клиенту только после подтверждения банком о перечислении за него денег, т.е. товар выдается клиенту, а деньги за товар перечисляются торговой организации банком.

Естественно, что торговая организация заинтересована как можно больше продать своего товара, получив за него деньги, которые перечислит ей банк. Что происходит в торговой точке? Кто приводит клиента, как его «обрабатывают» или склоняют взять товар в кредит? Магазину выгодно лишь то, чтобы товар был продан, а как клиент будет рассчитываться с банками, и платежеспособен ли он, это торговую организацию уже не интересует, как и не интересует, что покупатель неплатежеспособен, является подставным лицом или мошенником. Часто товар у такого «покупателя» забирают прямо в месте его выдачи и сотрудники торговой организации это видят.

Учитывая это, мошенники стараются налаживать в первую очередь связи с сотрудниками торговых организаций. Так как у тех и других имеется «взаимная выгода», они довольно часто находят «общий язык». Мошенники поставляют клиенту магазину, которая приобретает, а иногда и не приобретает товар (делка осуществляется только по документам, а реально товар не отпускается). Часть денег выплачивается мошеннику, часть клиенту. В торговую организацию поступают деньги банка, которые затем присваиваются работниками торговых организаций, переводящими их на счета физических лиц.

Персоналу банков, работающему в торговых организациях, в значительной степени приходится анализировать и контролировать ситуацию в сфере делового сотрудничества с контрагентами. Что бывает довольно затруднительно, т.к. часто торговые павильоны вне сферы обзора сотрудника банка. Кроме того, часто требуется проведение анализа складывающейся ситуации, согласования своих действий с подразделениями безопасности, которые могут оперативно проверить клиента, правильность предоставления им данных. Поэтому от банковского персонала требуется специальная подготовка, которая приобретается только со временем (и часто не всегда). Сотрудники, контролирующие кредитный процесс, вынуждены регулярно проводить методологические разработки и обучение персонала приемам и методам выявления фактов мошенничества, распознавания мошенников, вырабатывают алгоритмы возможных действий в различных ситуациях, при различных обстоятельствах, возникающих при совершении мошенничества.

Встречаются факты попыток вовлечь в преступную деятельность сотрудников банка против их воли. Встречают после работы в подземных переходах, при следовании из торговой точки и предлагают «сотрудничество». Такого рода информация обычно передается в подразделения безопасности, которые осуществляют мероприятия по оказанию физической защиты сотрудников. Но подобные факты довольно редки, поскольку банковского работника проще ввести в заблуждение, чем вовлечь к такому «сотрудничеству».

Важное значение имеет использование сотрудников, осуществляющих кредитование как источников информации о попытках мошенничеству и представляющей оперативный интерес для органов внутренних дел в борьбе с мошенничеством в сфере кредитования.

Сотрудниками банков, работающими в торговых организациях, может быть получена информация:

- о лицах, «приводящих» «клиентов» в точки потребительского кредитования;
- о работниках торговых организаций, связанных с мошенническими группировками;
- о лицах, «осуществляющих руководство» в организации процесса оформления кредитов;
- о методах противодействия мошенничеству со стороны других банков, осуществляющих кредитование в той же торговой организации;
- получение любой иной информации, касающейся вопросов обеспечения безопасности.

Персонал обучается приемам и способам получения подобной информации. Так, например, частое появление одних и тех же лиц, сопровождающих «клиентов» в точках кредитования торговой организации. Вступление их в контакт с представителями контрагентов банков может свидетельствовать о причастности к мошенническим группировкам. Персонал необходимо нацеливать на осуществление визуального наблюдения за происходящим в торговой организации и делать правильный анализ из данных своих наблюдений. Это весьма непростая, но вполне, как показывает практика, выполнимая задача.

Следует принимать во внимание, что мошенники используют свои методы конспирации. Так, работая один - два дня в одном торговом предприятии, они затем переходят работать в другое, затем в третье и возвращаются обратно, т.е. постоянно меняют «место работы» и «работают по кругу».

При более внимательном визуальном наблюдении можно выявлять и лиц, руководящих мошенническими схемами. Хотя они прибегают к довольно таки хитроумным способам конспирации, и их действия происходят при большом скоплении народа, действовать им в любом случае приходится на виду. И при определенном опыте и уровне наблюдательности их можно выявлять и впоследствии идентифицировать. Так же выявляют и недобросовестных представителей торговых предприятий - контрагентов банков.

Сотрудники различных банков, работающие в торговых организациях, как правило, размещены неподалеку друг от друга, знают друг друга, поддерживают иногда длительные приятельские отношения, которые позволяют получать информацию о подозрительном лице, «кочующем» от представителя одного банка к другому, от одной торговой точки к другой. И хотя, по сути своей, они практически являются конкурентами, старающимися привлечь клиентов в свой банк, им надо обмениваться информацией в целях ее использования в борьбе с мошенничеством. Вопросы конкурентной борьбы в основном не должны влиять на взаимодействие в противодействии мошенничеству. Принцип «пусть у тебя украдут сегодня, а у меня - завтра» в данной ситуации не приемлем.

"Бизнес-разведка"

Виктор Шуль: «Хотим превратить школу «Баярд» в учебно-методический центр в России»

Первая в России частная школа по подготовке и переподготовке охранников появилась в 1992 году в Москве. В лицензии №1, выданной Министерством внутренних дел школе «Баярд», определены основные направления, по которым обучают и выпускают кадры: руководители охранных служб, охранники собственности, в том числе грузов, и физических лиц.

На самом деле перечень специальностей, с которыми выходят из школы слушатели, намного богаче. Школа готовит частных охранников, частных детективов, охранников по сопровождению грузов и инкассации, сотрудников групп быстрого реагирования, водителей группы сопровождения VIP, водителей-телохранителей, специальной огневой и физической подготовки. Имеются специализированные курсы медицинской подготовки для охранников и телохранителей, повышения квалификации службы личной охраны.

Практикуется комплексная аттестация сотрудников частных охранных предприятий и служб безопасности. Проводятся выездные занятия в регионах по подготовке сотрудников личной охраны.

Среди новых курсов: "Подготовка граждан по применению оружия самообороны", "Современные методы обеспечения безопасности в условиях террористической угрозы", "Женщина-телохранитель".

За 14 лет школу закончили свыше десяти тысяч слушателей. Подавляющее большинство – более 8 тысяч – прошли полный базовый курс охранника, который включает множество различных дисциплин, в том числе психологию, право, этику, медицинскую подготовку, но и, конечно, огневую и физическую подготовку, технические средства и т.п. Каждый десятый – выпускник специального курса для руководителей охранных служб. Немногим больше – учились по программе личных телохранителей. Кстати, здесь же по специальной программе подготовили группу женщин-телохранителей, предназначение которых – персональный помощник руководителя, секретарь, гувернантка. Среди обязательных требований к абитуриенткам – «приятная внешность».

Как рассказал в интервью нашему корреспонденту директор школы «Баярд» Виктор Шуль, при разработке учебных программ использован опыт аналогичных зарубежных учебных заведений, в частности США и Израиля, но, естественно, с серьезной адаптацией к отечественным условиям. «Кардинальных отличий подготовки охранников в России и за рубежом нет, – говорит Виктор Петрович, – Различие, пожалуй, состоит в следующем. В западных школах основное внимание уделяют практическим навыкам вождения автомобиля, владения оружием, технических средств связи. У нас же на первом плане – психология охранника, его сообразительность, умение ориентироваться в быстроменяющихся, сложных условиях. Кроме того, мы придаём немалое значение правовой оснащенности, морально-этическим достоинствам выпускников. Но это не значит, что мы недооцениваем физическую и огневую подготовку. С этим у нас все в порядке. Более того, в первые годы в программу входил и прыжок с парашютом, Потом, правда, мы от этого отказались. За ненадобностью»

Каков портрет типичного выпускника курсов охранника школы «Баярд»? Это молодой человек 25-35 лет, прошедший армию, имеющий среднее техническое образование, нередко с опытом охранной работы. Москвичей среди слушателей – меньшинство, каждый второй – из российских регионов, каждый пятый – из стран СНГ. Здесь уместно заметить, что в Москве зарегистрировано 45 школ по подготовке и переподготовке охранников (в России таких школ к настоящему времени насчитывается около 400). Вместе с тем, как подчеркивает Виктор Шуль, кроме «Баярда» реально в столице работают еще пять школ. Другие, по его словам, «просто торгуют дипломами».

В последние годы школа «Баярд» постепенно превращается в учебно-методический центр по обучению охранной деятельности. В его структуре создано и активно себя проявляет издательство, которое регулярно выпускает учебные книги, брошюры. Ежегодно «Баярд» организует научно-методическую конференцию, одна из задач которой – формирование единых для России учебных стандартов в этой сфере. Для этого создана «Ассоциация негосударственных образовательных учреждений РФ». В.Шуль – ее председатель. В планах этой организации – разработка и принятие Устава ассоциации, Кодекса этики, других основополагающих документов.

«Мы не боимся конкуренции, – утверждает Виктор Шуль, – напротив, стремимся к формированию сети учебных учреждений, к уравниванию возможностей для достижения высокого уровня обучения по всей России. Если в первые годы после возникновения рынка частных охранных услуг многие приходили в нашу школу, другие учебные учреждения, чтобы получить «корочку», то в последнее время отчетливо наблюдается поворот к повышению своей квалификации, стремление получить качественное образование, новые знания и навыки».

Не стоит на месте и сам «Баярд». Следуя требованиям и тенденциям рынка, школа расширяет и вводит новые программы - подготовки детективов, а также бухгалтеров, финансистов и менеджеров для служб охраны предприятий, пультовой охраны жилых помещений, других видов деятельности частных охранных предприятий.