

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЦЕНТР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ»

**ВЫЯВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КОНТРАГЕНТОВ.  
АНАЛИЗ ИХ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ**

(КОНСПЕКТ)

Санкт-Петербург

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Деловая разведка.....	3
2. Система проверки контрагента.....	34
3. Проверка контрагентов по правоустанавливающим и учредительным документам.....	61
4. Анализ финансового состояния предприятия.....	68
5. Выявление кризисных явлений на предприятиях контрагентов.....	110
6. Выявление кризисных явлений на предприятиях.....	138
7.1. Многообразие факторов предпринимательского риска и элементы современного риск-менеджмента.....	161
7.2. Экономические риски как источник угроз безопасности предприятия.....	168
7.3. Взаимодействие СБ с подразделениями фирмы и органами государственной власти и управления в процессе предотвращения и пресечения угроз безопасности фирмы, особенности применения правовых мер с позиции предприятия.....	172
7.4. Классификация источников угроз.....	179
7.5. Угрозы форс-мажорного характера.....	180
7.6. Угрозы внутреннего происхождения. Хищения со стороны наемного персонала предприятия. «Треугольник мошенничества».....	184
7.7. Пример хищений в кредитно-финансовой сфере, совершаемых извне.....	191
.....	
7.8. Угрозы в партнерских отношениях.....	194
7.9. Угрозы конкурентной среды.....	199
8.1. Основы антикризисного управления предприятием. Взаимодействие органов управления предприятия с арбитражными управляющими и иными лицами в период проведения процедур банкротства.....	201
8.2. Что такое кризис?.....	225
9. Разработка и представление ОИД потребителю.....	244

## 1. ДЕЛОВАЯ РАЗВЕДКА

Любая предпринимательская деятельность осуществляется на свой риск и связана с ситуациями неопределенности. По критерию «избегание неопределенности» российские предприниматели отстают от своих зарубежных коллег. Лишь около одной трети из них считают информацию ключевым фактором в бизнесе, в отличие от 91% во Франции, 95% в США. Этот факт свидетельствует о наличии благодатной среды для различного рода мошенничества, представители которого комфортно чувствуют себя в «мутной воде», извлекая личную выгоду из любой ситуации неопределенности.

При дефиците информации, ее неточности и несвоевременности риски предпринимательской деятельности существенно возрастают.

Для того, чтобы достигать целей и быть успешным необходимо постоянно проводить мониторинг изменений во внешней и внутренней средах осуществления профессиональной деятельности. Основой управления рисками является полная и достоверная информация, которая позволяет оценить характер и степень угроз, выработать меры безопасности для минимизации угроз. Действия по физической, технической и другим видам защит являются производными по отношению к оценке состояния защищенности.

В этих целях используется **деловая разведка**: получение, обработка и использование информации для обеспечения конкурентоспособности организации, ее безопасности и защиты конкуренции в соответствии с действующим законодательством.

Незнание и неумение применять законы не освобождает от ответственности за их нарушения, но это и одна из причин их нарушения.

Информация – это мощный ресурс, актив организации и от того, каким он является, зависит статус фирмы, ее деловая репутация, выбор контрагентов для заключения сделок и успех взаимодействия. Необходимо быть достойным партнером на рынке.

Какая информация для этого нужна? Во-первых, относящаяся к делу, т.е. релевантная. Во-вторых, прогностическая (Кассандры). Необходимо также исключить информационный шум, т.е. все, что забивает наши информационные каналы и не требуется для нормального функционирования и развития.

Прогностическая информация со временем может стать релевантной, главное – относиться к ней как к прогностической: учитывать, что ее использование носит вероятностный характер достижения целей.

Очень важна информация о том, кто может быть нашими партнерами, какими должны быть мы, чтобы соответствовать партнерским отношениям и заключать взаимовыгодные сделки (неравный брак непрочен).

Основные задачи для достижения целей разведки :

- выявление угроз, причин и источников их возникновения;
- оценка возможных ущербов;
- использование информации для принятия решений по противодействию угрозам, снижению рисков реализации запланированных мероприятий;
- получение информации об отклонения от намеченных целей и необходимых коррективах.

Разведка – не только черные плащи и кинжалы, прежде всего это белые перчатки. **Разведка** отличается от **шпионажа** целями: шпионаж проводится в подрывных целях, разведка – для обеспечения конкурентоспособности предприятия, получения необходимой информации легальными, открытыми, разрешен-

ными способами. Хотя формы и методы иногда могут совпадать: использование психологических приемов опроса, выведывания, наблюдения, маршрутирование сотрудников по местам дислокации объектов разведустремлений, легендирование, легализация, контент-анализ текстовой информации и др.

Охота за чужими тайнами позволяет сэкономить собственные средства на ведение исследований и опытно-конструкторских работ, быть в курсе дел конкурента, использовать его научно-технические достижения, сосредоточив все внимание на маркетинге и производстве.

Шпионаж, являясь одной из форм **недобросовестной конкуренции**, запрещенной во многих странах законодательно, по своему содержанию является мощным скрытым каналом движения идей и технологий, которые похищаются, продаются и перепродаются. Отсутствие должного взаимодействия с государственными структурами и правового регулирования вынуждает предпринимателей создавать собственные базы данных и заниматься деловой разведкой (опять же на свой страх и риск).

Одним из наиболее эффективных способов получения конфиденциальной информации считается ложный найм специалиста. Наряду с плановым подбором, могут обозначать вакансию-«пустышку». В процессе собеседования для оценки профессиональной пригодности кандидата выясняется необходимая информация, в том числе вопросы состояния дел у конкурента. Кандидат может даже приниматься на работу с тем, чтобы быть уволенным, как только передаст всю ценную информацию, особенно клиентскую базу в сфере сбыта. Чем выше заинтересованность кандидата в вакансии, тем более он будет открыт к сотрудничеству. Необходимо соблюдать этические нормы при собеседовании, понимая, что провоцируем кандидата на разглашение конфиденциальной информации. Отказ в приеме на работу также необходимо делать корректно, не нарушая положений ст.3 ТК РФ, иначе могут быть судебные иски. В самом начале следует оговорить наличие нескольких претендентов и возможном отказе по при-

чинам несоответствия профессиональных и деловых качеств, изменения планов руководства и отказ от намеченного проекта, вызывавшего необходимость поиска специалиста.

С помощью «засланцев» методом включенного наблюдения можно также очень эффективно изучать наиболее интересные мотивационные схемы, технологии, положительный и отрицательный опыт действий конкурента на рынке, то есть реально поучиться на чужих ошибках.

Осуществляется непрерывный мониторинг (следует учитывать, что непрерывный и постоянный – не одно и то же) в целях получения информации для принятия решений:

- о выборе контрагентов и партнеров;
- особенностях установления контактов и ведения переговоров;
- условиях выгодных сделок;
- прогнозирование возможных преступлений против предприятия.

Противодействием шпионажу и другим незаконным действиям недобросовестных конкурентов служит экономическая контрразведка предприятия.

Деловая разведка – составная часть корпоративной культуры ведения современного бизнеса. Основные требования к ее ведению – работа в правовом поле и соблюдение этических норм. В условиях жесткой конкуренции многих предпринимателей волнуют результаты, а не методы их получения (цель оправдывает средства). На самом деле цель должна не оправдывать, а определять (задавать) средства. Необходимо постоянно взвешивать, что важнее : сиюминутная выгода и быстрый результат или ведение бизнеса с использованием этических норм, обеспечивающих избежание судебных тяжб, поддержание деловой репутации предприятия, уверенность персонала, ясность целей и правил работы. Иногда необоснованно выбираются очень сложные, дорогостоящие и неоправ-