

Институт проблем
безопасности

А.Д. Рудченко
А.В. Юрченко

Управление системами безопасности бизнеса

- Дисциплина по выбору
- 4-й курс бакалавриата
- Факультет менеджмента

Security Management for Business



Раздел № 1

Общие вопросы безопасности



Предпринимательские риски и угрозы безопасности

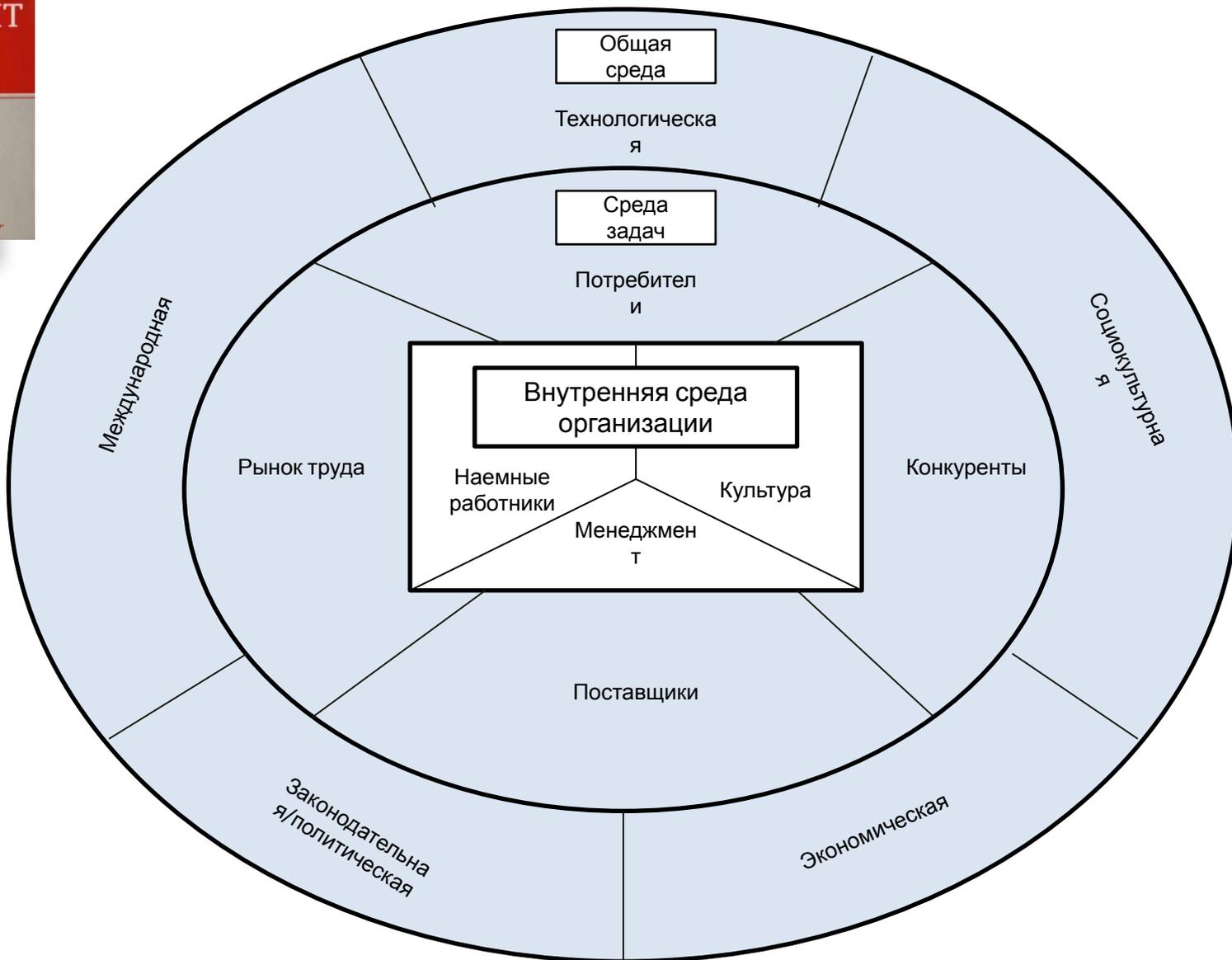
Предпринимательские риски и угрозы безопасности бизнеса. Принципы противодействия угрозам, функции системы безопасности

1. Среда предприятия. Современные системы предпринимательских рисков.
2. Основные виды угроз безопасности предпринимательской деятельности.
3. Единство и взаимосвязь предпринимательских рисков и угроз безопасности бизнеса.
4. Традиционные (линейные) угрозы.
5. Нелинейные угрозы: недобросовестная конкуренция, ограничение конкуренции и насильственное поглощение, промышленный шпионаж, неправомерное применение военных и оперативно-розыскных методов в бизнесе, преступные посягательства на чужую собственность, криминальная идеология и методы, мошеннические действия. Создание финансовых пирамид, получение кредитов без намерений по их возврату.
6. Криминальные, правовые и репутационные риски предприятий и их работников.
7. Коррупционные риски, злоупотребление полномочиями со стороны представителей государственных и муниципальных органов власти.
8. Оценка реальных и потенциальных рисков и угроз. Замысел построения системы безопасности. Анализ внутренней и внешней среды предприятия, особенностей конкурентной борьбы в выбранном сегменте рынка и стандартных угроз.
9. Модель безопасности объекта. Определение приоритетных требований к защите объекта, выбор необходимого и достаточного класса защищенности. Мониторинг угроз безопасности предприятия и действия по их предупреждению и локализации.
10. Функции системы безопасности. Основные профессии штатных сотрудников служб безопасности. «Большой брат» и внешняя среда современного бизнеса, лояльная оценка окружения и поиск путей преодоления конфликтов. Принципы сотрудничества с институтами внешней среды: необходимость, целесообразность, законность.

СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ.
СИСТЕМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
РИСКОВ



Внешняя и внутренняя среды предприятия по Ричарду Дафту, Менеджмент, 8-е издание, 2011, М.-СПб, Питер, стр. 101





Стратегический анализ внешней и внутренней сред предприятия по Дэвиду Аакеру
(Стратегическое рыночное управление, 2011, М.-СПб, Питер, стр. 42)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Внешний анализ

- Анализ покупателей: сегменты, мотивы, неудовлетворенные потребности
- Анализ конкурентов: личность, стратегические группы, эффективность, имидж, цели, стратегии, культура, структура издержек, сильные и слабые стороны
- Анализ рынка/субрынка: формирующиеся субрынки, объем, перспективы роста, прибыльность, барьеры на входе, структура издержек, системы распределения, тенденции, ключевые факторы успеха
- Анализ среды: технологии, экономическая политика государства, экономическое, культурное и демографическое измерения; построение сценариев, определение информационно ненасыщенных областей

Внутренний анализ

- Анализ результатов деятельности: прибыльность, объем продаж, анализ акционерной стоимости, удовлетворение покупателей, качество товара, ассоциации с торговой маркой, относительные затраты, новые товары, способности и результаты работников, анализ товарного портфеля
- Детерминанты стратегии: прошлая и текущая стратегии, стратегические проблемы, организационные способности и ограничения, финансовые ресурсы и ограничения, сильные и слабые стороны

РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

- Возможности, угрозы, тенденции и стратегические неопределенности

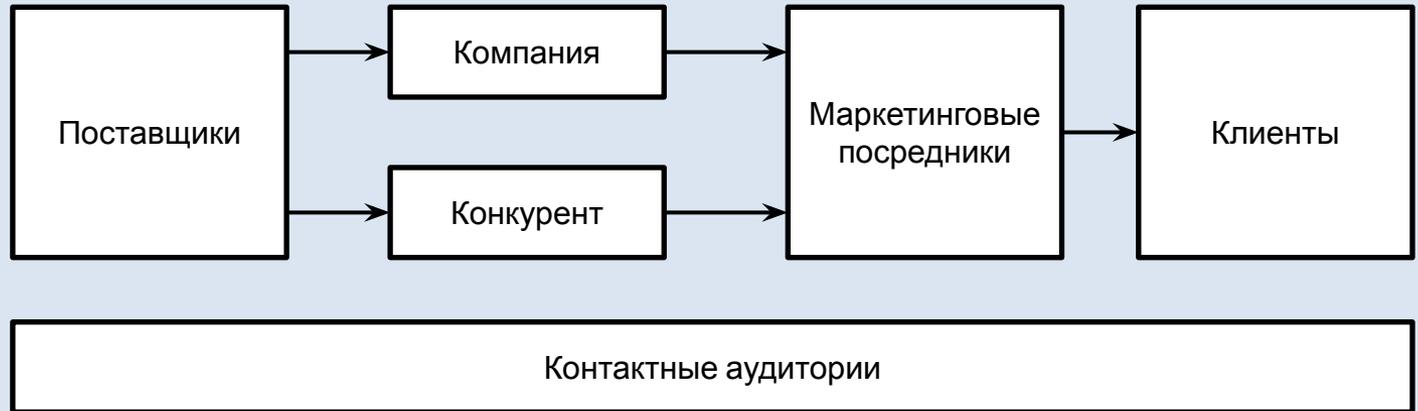
- Стратегические сильные и слабые стороны, проблемы, ограничения и неопределенности



Среды компании по Филипу Котлеру
(Основы маркетинга, 2-е европейское издание, 1999, М.-СПб, Вильямс, стр. 172-176)

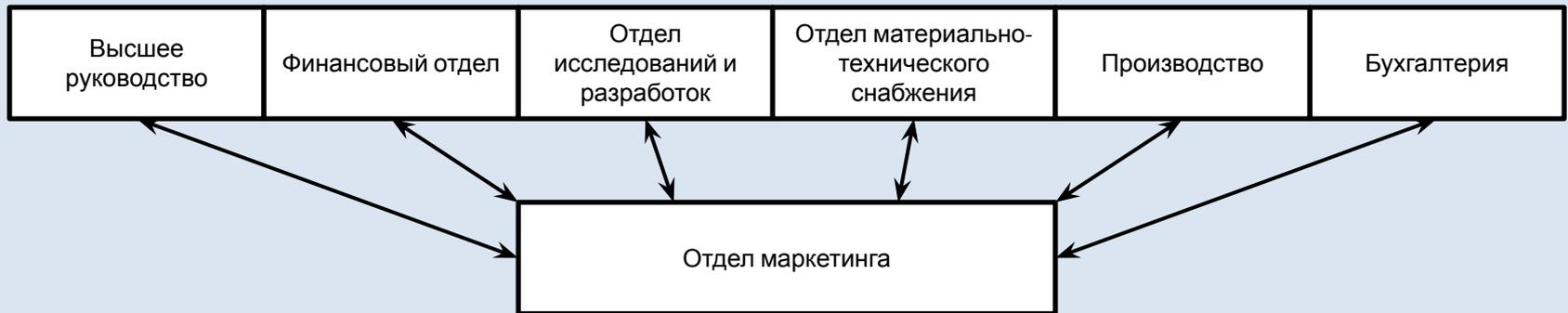
1

Основные действующие факторы маркетинговой микросреды компании



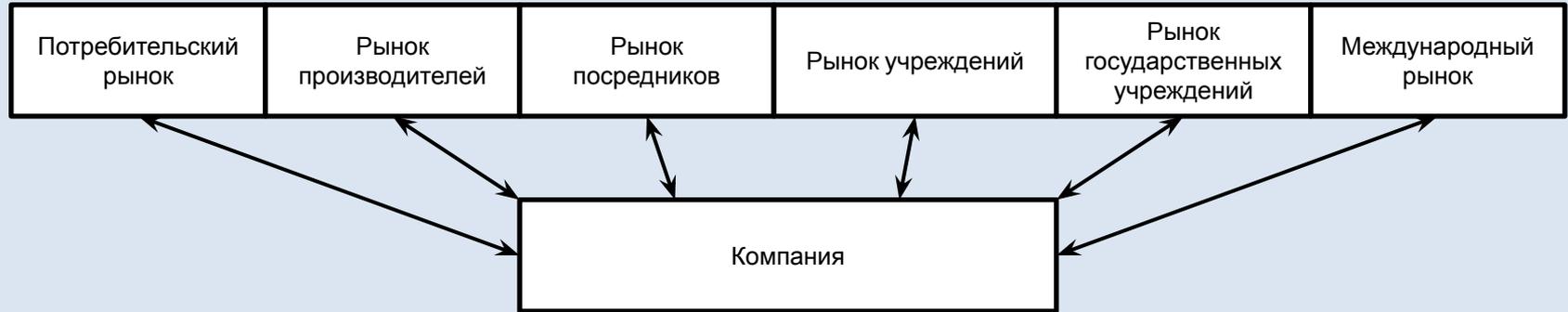
2

Внутренняя среда компании



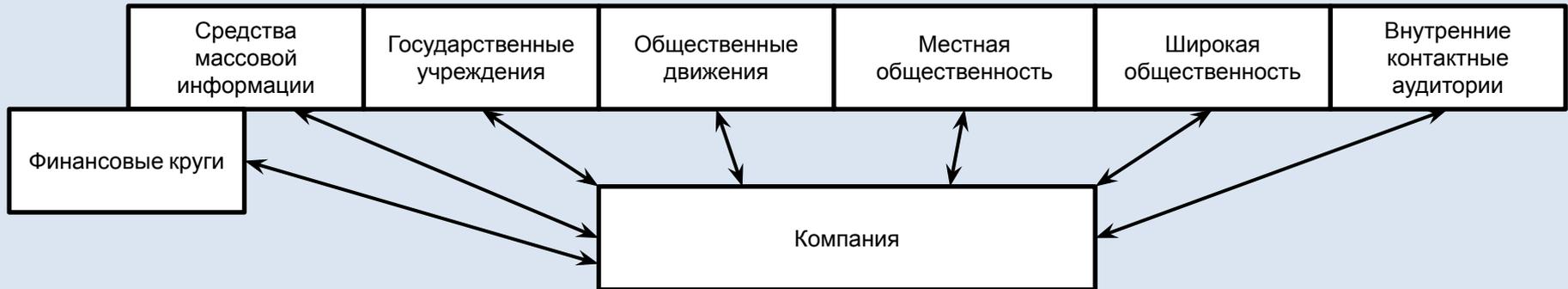
3

Типы потребительских рынков



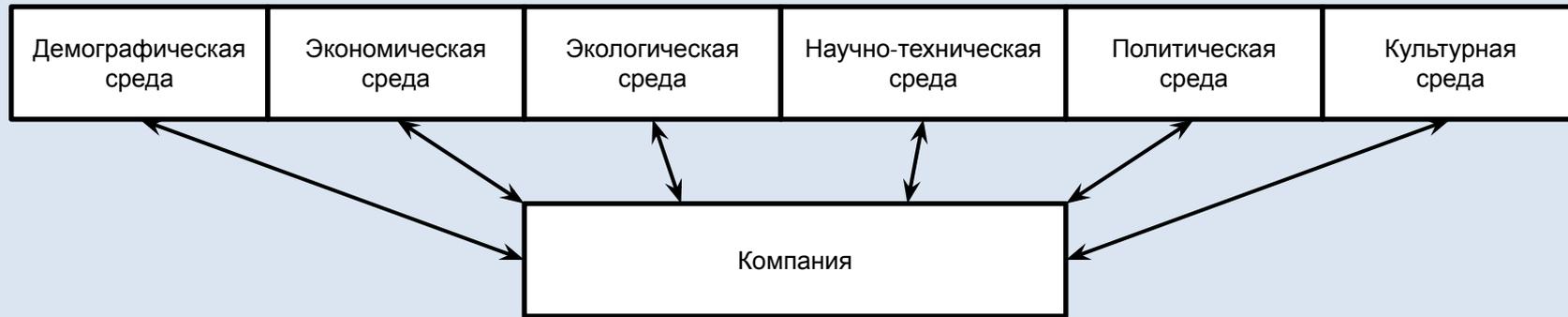
4

Типы контактных аудиторий



5

Основные силы, действующие в макросреде компании

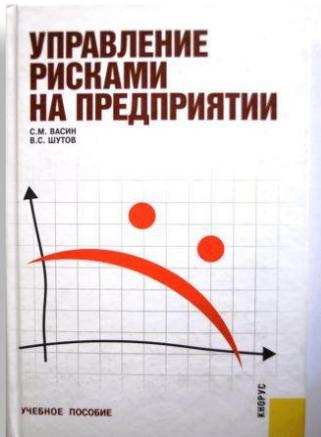


6

Процесс анализа конкурентов



Предпринимательские риски



РИСК ЭТО:

Цитата

Риск – это философская, историческая и экономическая категория. Риск возник уже на низшей ступени цивилизации и связан, в частности, с появлением у человека чувства страха перед возможной опасностью и более всего – перед смертью.

Слово «риск» имеет испано-португальские корни и означает «риф», «подводная скала», что ассоциируется с понятием «лавлирование между скалами», а значит, сопряжено с чувством опасности. Существование общества во всех аспектах его деятельности подвержено рискам. Есть множество факторов, оказывающих отрицательное воздействие на состояние общества и особенно его экономики. Среди них называют, прежде всего, неустойчивость производственных связей, рост инфляции, резкое удорожание кредитов, диспаритет цен. Эти и другие факторы можно обобщенно назвать условиями риска и неопределенности в деятельности современных предприятий. Неспособность предприятий принимать обоснованные решения в условиях риска, адаптироваться к рыночным условиям является основной причиной спада производства и банкротства...

Как экономическая категория риск – это:

1. Деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, при возможности оценить вероятность достижения желаемого результата, неудачи и отклонения от цели, содержащихся в выбираемых альтернативах, т.е. риск связывают с опасениями, что реализация экономического проекта приведет к убыткам.
2. Событие (возможная опасность), которое может как быть, так и не быть...
3. Вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности...
4. Понятие, сопряженное с понятием «ситуация риска». Ситуацией называется сочетание, совокупность различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности (стр. 9-11)

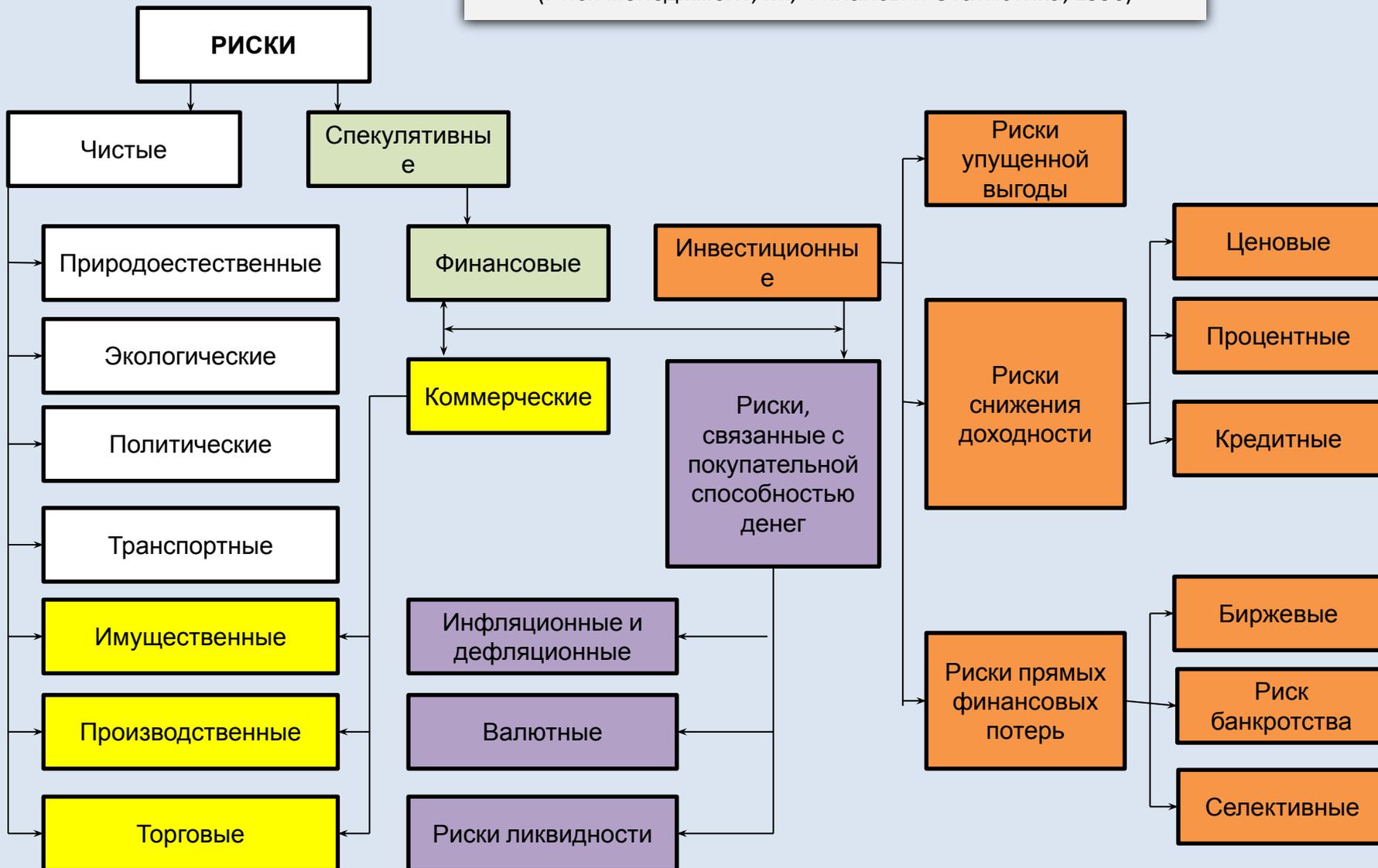


Сопоставление определений риска

Авдийский В.И., Безденежных В.М.
Риски хозяйствующих субъектов. М. 2013. Альфа-М

Автор	Определение	Источник
А. Смит	При обмене готового товара на деньги, на труд или на другие продукты должна быть дана некоторая сумма для прибыли предпринимателя, рискующего своим капиталом.	Исследование о природе и причинах богатства народов
Й. Шумпетер	Предпринимательские риски становятся источником (причиной) прибыли или убытков.	Теория экономического развития
А. Альгин	Определяется риск как деятельность или действие по «снятию неопределенности»	Риск и его роль в общественной жизни
Е.Е. Румянцева	Риск – опасность потери запланированной доходности... за счет не реализации на практике прогноза получения выручки.	Новая экономическая энциклопедия
М.Н. Гермогентова	Экономический риск – совокупность вероятных экономических, политических, нравственных и других неблагоприятных последствий, которые могут наступить при реализации выбранных решений.	Финансовые средства предпринимательства и предпринимательские риски
П. Бернстайн	Действия, которые мы готовы предпринять в будущем, что предполагает наличие у нас свободы выбора, - вот что такое риск на самом деле.	Против богов: укрощение рисков
В.И. Авдийский	Категория «риск», будучи семантически связанной с понятиями «безопасность», «угроза», «опасность» предполагает вероятность неблагоприятного исхода действий по реализации принятых решений в условиях неопределенности.	Анализ и прогнозирование рисков в системе экономической безопасности

Иерархическая система классификации рисков по И.Т. Балабанову
(Риск-менеджмент, М., Финансы и Статистика, 1996)



Цитата

Чистые риски (по И.Т. Балабанову)



Природоестественные – это риски форс-мажорных обстоятельств, связанных с проявлением стихийных сил природы, объективных по отношению к человеку (землетрясения, наводнения, бури и цунами, пожары, эпидемии и эпизоотии, извержения вулканов, попадание в атмосферу крупных объектов внеземного происхождения и т.д.).

Экологические – это риски, которые могут наступить как следствие непродуманных воздействий человека на окружающую среду (парниковый эффект, повышение уровня мирового океана, увеличение пустынь и других площадей, непригодных для земледелия и скотоводства, увеличение численности человечества сверх возможностей биосферы и т.д.).

Политические риски – это невозможность или усложнение условий ведения предпринимательской деятельности вследствие наступления отрицательных политических факторов (локальные или крупномасштабные вооруженные конфликты, революции и гражданские войны, обострение политической ситуации в стране, массовые беспорядки, акты террора и насилия, кардинальная смена власти, отказ от выполнения обязательств предшественников, национализация, конфискация товаров и предприятий, введение отсрочки (моратория) на внешние платежи, эмбарго и т.д.).

Транспортные риски – нарушение транспортной инфраструктуры и коммуникаций как следствие природных и техногенных факторов (выход из строя ряда морских портов, расположенных в зоне происшедших стихийных бедствий; нарушение железнодорожного сообщения с определенным регионом вследствие крупномасштабной аварии; невозможность воздушного сообщения в связи с ухудшившимися погодными условиями и риском возникновения аварий воздушных лайнеров и т.д.).

Коммерческие риски (в структуре чистых рисков)

Имущественные риски – вероятность потери собственности вследствие краха, аварии, умышленного вывода из строя, поджога, диверсии, превышения допустимой технологической нагрузки и т.д.

Производственные риски – вероятность наступления убытков по причине прекращения производства (уничтожение или повреждение основных и оборотных фондов, либо приостановки для внедрения нового оборудования и технологий и т.д.).

Торговые риски – это риски, связанные с убытками по причине задержки платежей за товары и услуги, недоставки товара, отказами от платежей в период логистической обработки товара и т.д.

Цитата *риски*



Коммерческие риски (в структуре спекулятивных рисков)

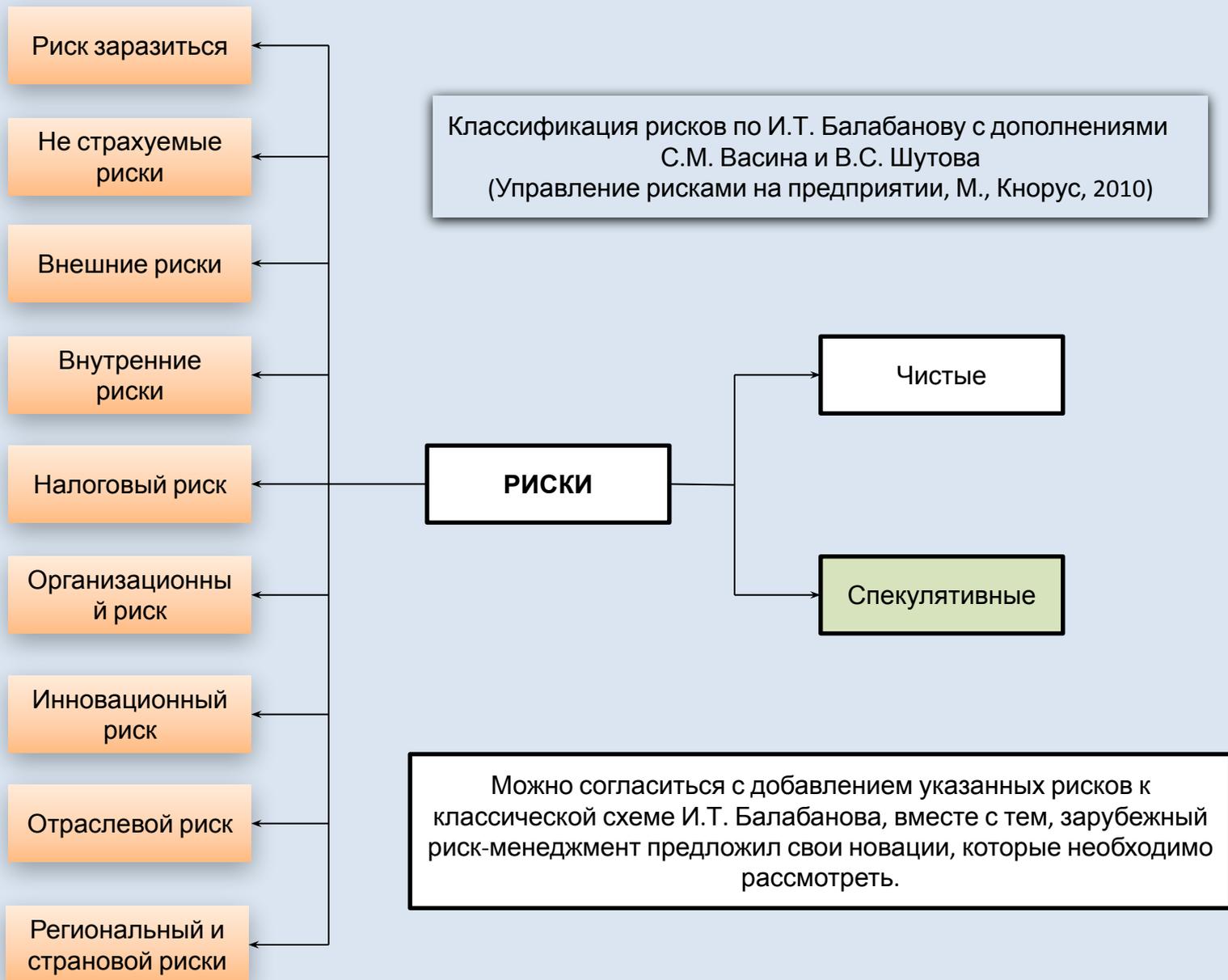
Финансовые риски – риски, связанные с покупательной способностью денег, вложением капитала, вероятностью потерь финансовых ресурсов и иными обстоятельствами. Сложная система, состоящая из ряда сложных факторов финансового происхождения.

Инфляционный риск (рост уровня цен как следствие переполнение каналов денежного обращения излишней денежной массой сверх потребностей товарооборота, в результате чего денежные доходы обесцениваются с точки зрения покупательной способности быстрее, чем растут). *Дефляционный риск* (риск того, что при повышении покупательной способности денег может произойти падение уровня цен, вызывающее ухудшение общих экономических условий бизнеса и снижение доходности предпринимательской деятельности).

Валютный риск (вызывается опасностью потерь, связанных с изменением курса иностранной валюты по отношению к национальной валюте, при проведении кредитных, внешнеторговых, валютных операций на фондовых и товарных биржах). К *валютному риску* также относятся *операционный риск* (риск потерь прибыли, вызванный неблагоприятными изменениями в обменном курсе валют, если сделка оценивается в иностранной валюте) и *трансляционный риск* (связан с изменениями в цене активов и пассивов в иностранной валюте, вызванными колебаниями валютных курсов). Далее в структуру *коммерческих рисков* входят *риск ликвидности* (возможность потерь при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества) и *инвестиционный риск* (связан с возможностью наступления фактора упущенной выгоды, а также снижением доходности, опасностью неуплаты долга).

В структуру *финансовых рисков* также входит *риск снижения доходности*, который имеет сложную структуру и состоит из *процентного риска* (опасность потерь коммерческими банками, кредитными учреждениями, инвестиционными институтами, компаниями в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых ими по предоставленным кредитам. Такой же риск могут нести инвесторы в связи с изменениями дивидендов по акциям, процентных ставок по облигациям, сертификатам и другим ценным бумагам), *ценового риска* (риск изменения цены долгового обязательства вследствие роста или падения уровня процентных ставок) и *кредитного риска* (риска, связанного с опасностью неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. Такой же вид риска вызывается деятельностью эмитента, выпустившего долговые ценные бумаги, но неспособного выплачивать проценты по ним и основную сумму долга). С *кредитным риском* тесно связан *имущественный риск* (риск в кредитной сделке, связанный с состоянием или качеством собственности заимодавца).

К *финансовым рискам* также относятся сложно организованный *риск прямых финансовых потерь*, который включает в себя *биржевой риск* (опасность потерь от неплатежа по коммерческим сделкам и неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы), *селективный риск* (связан с опасностью неправильного выбора вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг при формировании инвестиционного портфеля) и *риск банкротства* (опасность полной потери предпринимателем собственного капитала и неспособностью рассчитаться по взятым на себя обязательствам в результате неправильного выбора способа вложения капитала).



Цитата



С.М. Васин и В.С. Шутов (Управление рисками на предприятии, М., Кнорус, 2010) **выделяют также другие виды рисков:**

Риск заразиться (это риск того, что проблемы дочерних или ассоциированных компаний могут перекинуться на материнскую компанию или наоборот);

Не страхуемые риски (это риски, вероятность которых трудно рассчитать даже в самом общем виде и которые считаются слишком большими для страховщиков);

Внешние риски (разнообразные факторы, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудиторией);

Внутренние риски (разнообразные факторы, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией);

Налоговый риск (связан с финансовыми потерями, вызванными возможными изменениями фискальной политики);

Организационный риск (ошибки планирования, проектирования, координации работ, в выборе персонала, продукции и т.п.);

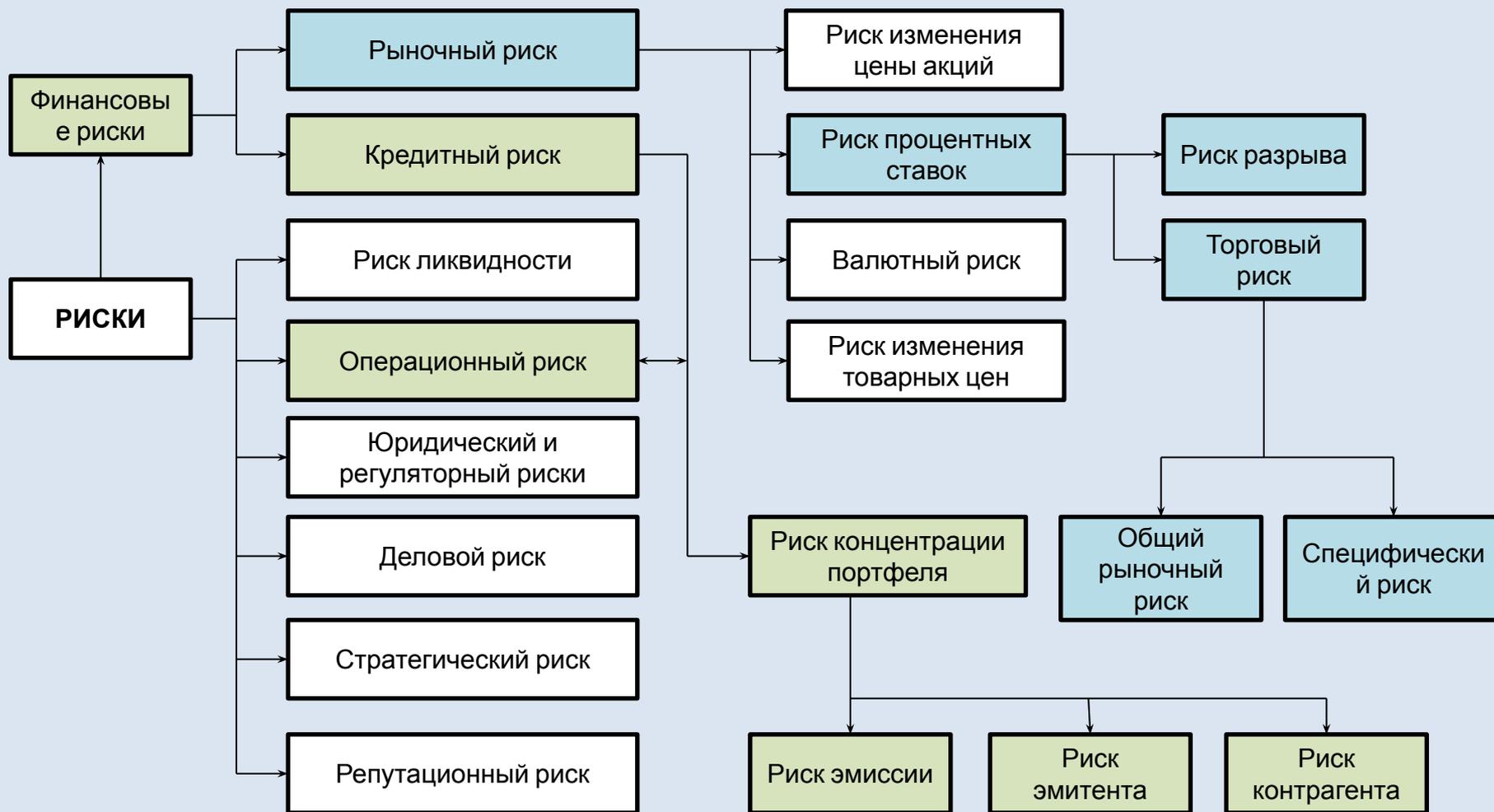
Инновационный риск (возможность потерь, возникающих при финансировании предпринимателем разработки новой техники и технологий, разработки новых товаров и предоставления новых услуг, а также других нововведений, которые не найдут предполагаемого спроса на рынке и не принесут ожидаемого эффекта);

Отраслевой риск (отраслевые различия предприятий по присущим отдельным отраслям признакам: подверженность циклическим колебаниям, чрезмерно длительный для инвестора период окупаемости, значительные риски травматизма для персонала, определяющая зависимость от поставщиков сырья и комплектующих и т.п.);

Региональный риск (совокупность местных/районных/региональных особенностей, оказывающих воздействие на условия и результаты деятельности предпринимателя). Разновидностью *регионального риска* является страновой риск, характеризующий специфические особенности ведения бизнеса в стране пребывания.

Это классический отечественный подход к систематизации рисков, с которыми может столкнуться предприятие в процессе своей деятельности. Вместе с тем, в мировой практике применяются несколько иные системы.

Зарубежные системы рисков по работе Мичела Круи, Дэна Галая и Роберта Марка
(Основы риск-менеджмента, 2011, М., Юрайт)



При сопоставлении отечественной и зарубежной систем рисков очевидно, что при определенной схожести они отличаются.

Теоретические исследования в сфере риск-менеджмента продолжаются, однако на практике, с учетом того, что Россия (в части банковского контроля) присоединилась к Базельскому соглашению, у нас уже применяются единые базовые стандарты, принятые в мировом сообществе. Они изменяются однообразно для всех участников Базеля.



BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS

Базельский комитет определяет следующие типы событий, которые могут привести к существенным потерям при операционном риске:

- ❖ Мошенничество внутри компании, т.е. намеренные неверные отчеты по позициям, кража сотрудниками, инсайдерская торговля с использованием собственных счетов работников
- ❖ Мошенничество со стороны других лиц, например грабительство, подделки, использование фиктивных чеков, ущерб от взлома компьютеров
- ❖ Практики приема на работу и безопасность труда, т.е. компенсации сотрудникам, нарушение здоровья, несоблюдение правил безопасности труда, влияние профсоюзов, заявления о дискриминации
- ❖ События, связанные с клиентами, продуктами и коммерческой деятельностью, т.е. нарушение доверия, злоупотребление конфиденциальной информацией клиента, некорректная деятельность по счету и т.п.

В порядке информации

Базельский комитет по банковскому надзору при Банке международных расчетов (Committee of the Bank for international Settlements) основан в г. Базель, Швейцария в 1974 году президентами центральных банков стран «группы десяти» (G10). По состоянию на 2012 год, членами комитета являются высокопоставленные представители центральных банков и органов финансового регулирования Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Великобритании, Германии, Гонконга, Индии, Индонезии, Испании, Италии, Канады, Китая, Люксембурга, Мексики, Нидерландов, России, Саудовской Аравии, Сингапура, Турции, Франции, Швеции, Швейцарии, ЮАР, Южной Кореи и Японии. Европейская служба банковского надзора, Европейский центральный банк, Европейская комиссия, Институт финансовой стабильности и Международный валютный фонд принимают участие в работе на правах наблюдателей.

<http://www.bis.org/bcbs/index.htm> - официальный сайт

Отдельные из рисков, отсутствующие в отечественной системе, требуют пояснений

Юридический и регуляторный риски могут наступить вследствие ошибок и недоработок правового характера при подготовке и заключении сделок, связанных с ситуациями риска. К примеру, исполнительный орган контрагента превысил свои полномочия по размеру крупной сделки в соответствии с собственным уставом. Либо, предприятием поверхностно был проработан проект контракта, предложенный контрагентом, в силу чего был подписан документ, создающий односторонние преимущества для заинтересованной стороны. Подобные риски могут наступать в условиях быстрых изменений в законодательстве, а также в силу недостаточной квалификации или прямой заинтересованности исполнителей.

К предыдущей группе рисков близко примыкают **репутационные риски**, которые были включены в систему риск-менеджмента после скандалов с бухгалтерской отчетностью, в результате которых остались обманутыми множество владельцев акций, облигаций и наемных работников ряда крупных корпораций в период бума на рынке ценных бумаг в конце 1990-х годов. Расследование деятельности ряда фондов и страховых компаний прокуратурой Нью-Йорка тогда показало насколько *важна репутация честного поведения компании, как для ее клиентов, так и для регулирующих органов*. Репутационный риск несет определенную угрозу, прежде всего, финансовым институтам, так как характер их деятельности требует конфиденциальности в отношении клиентов, кредиторов, регулирующих органов и рынка в целом. Данный вид риска вызван причинами, прежде всего, субъективного характера, по этой причине единого мнения относительно его количественного измерения не существует.

Деловой (коммерческий) риск относится к классическим рискам в мире бизнеса – неопределенность относительно спроса на продукт, цены, которая может быть назначена на этот продукт и т.д. На практике этот риск регулируется маркетинговыми инструментами.

Стратегический риск относится к риску в области значительных инвестиций, для которых существует большая степень неопределенности относительно успеха и прибыльности. Если рискованное предприятие будет неудачным, то фирма обычно несет значительные списания со счета и ее репутация для инвесторов снижается.



Кейс

В 1999 году Nokia запустила крупный и дорогостоящий проект исследования нового рынка сотовых телефонов, которые позволяют пользователям выходить в Интернет, смотреть фильмы и играть в видеоигры.

Nokia потратила сотни миллионов долларов на выпуск линейки смартфонов и отдала 80% бюджета (3,6 млрд. долл.) на исследования и разработки в области программного обеспечения, большая часть которых была направлена на то, чтобы у телефона были схожие с компьютером возможности. Nokia также планировала помешать компании Microsoft первой выйти на рынок с аналогичной продукцией. В ретроспективе оказалось, что Nokia допустила две стратегических ошибки: рынок не был готов к инновации, опередившей время на 10 лет, а трагедией воспользовалась не Microsoft, а другие конкуренты (Samsung Electronics и Motorola), причем в совсем других сегментах рынка.

NOKIA

В порядке информации

Nokia Corporation – финская транснациональная компания, один из мировых лидеров в области мобильных коммуникационных технологий, ведущий поставщик оборудования для мобильных, фиксированных, широкополосных и IP-сетей.

Основана 12 мая 1865 года

Расположена в г. Эспоо, Финляндия

Оборот \$38,659 млрд. (2011)

Операционная прибыль \$1,2 млрд. (2009)

Чистая прибыль \$891 млн. (2009)

Число сотрудников 113 562 человека (2012)

В 2006 г. Nokia заняла 20-е место в списке Fortune среди самых выдающихся компаний мира. Это был лучший результат среди телекоммуникационных компаний. Ее бренд в 2011 г. составил более \$25 млрд. В 2011 г. доля компании на мировом рынке поставок сотовых телефонов составила 31%.

12 августа 2009 г. Nokia и Microsoft заключили соглашение о партнерстве, а с 11 февраля 2011 г. они объявили о полноценном сотрудничестве.

<http://www.nokia.ru> – официальный сайт

Стратегические риски также сложны для математической обработки, по этой причине существует большая неопределенность относительно правильности выбора. Подобные решения в большинстве случаев принимаются коллегиально, по этой причине весьма сложно допустить, что большинство членов правления или совета директоров той или иной компании действуют в интересах конкурентов.

Тем не менее, согласно теории экономистов Ф. Модильяни и М. Миллера (М&М-анализ), датированной 1958 годом, рынок капитала является совершенным рынком. Их единомышленник Уильям Шарп в 1964 году в своей работе «Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk» еще более конкретизировал данную теорию: «в мире совершенных рынков капитала компании не должны беспокоиться о рисках». Отсюда противники риск-менеджмента часто говорят о том, что хеджирование рисков не ведет к росту доходов или денежных потоков.

Однако практика изучения причин и условий возникновения **реализованных рисков** говорит совершенно об обратном процессе Круи М., Гагай Д., Марк Р., Основы риск-менеджмента, 2011, М., Юрайт

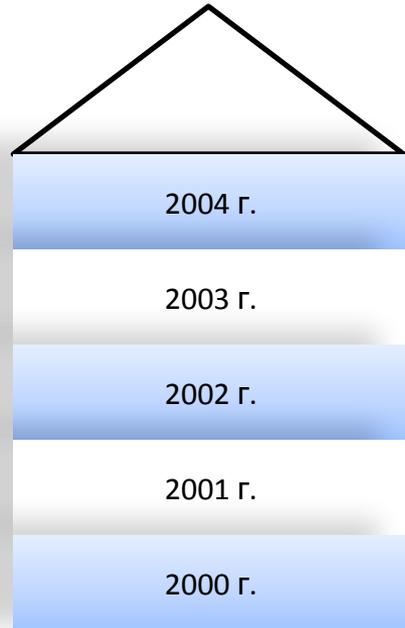
Нанс, Смит и Смитсон в 1993 году исследовали 169 крупных фирм с целью определить их политику хеджирования. Исследование обнаружило значительную взаимосвязь между использованием производных инструментов, налоговой и дивидендной политикой компаний.

Долде в 1993 году проанализировал рейтинг Fortune 500 компаний и обнаружил, что 85% из них применяли производные инструменты.

Сейчас уже для всего крупного бизнеса очевидна необходимость хеджирования. По этой причине следующим шагом после отображения рисков является поиск инструментов для управления ими. Существует множество финансовых инструментов хеджирования, которые отображены цитируемыми авторами в эволюционной таблице, приведенной ниже.

Эволюция финансовых инструментов для хеджирования рисков
по М. Круи, Д. Гадаю, Р. Марку

Хеджирование – управление рисками



2004 г.

2003 г.

2002 г.

2001 г.

2000 г.

Фьючерсы на конкретную акцию

Опционы и фьючерсы на волатильность

CDO на CDO

- 1993 г. – кредитные производные
- 1992 г. – дифференциальные свопы
- 1991 г. – портфельные свопы
- 1990 г. – свопы на индексы акций; обязательство, обеспеченное займами
- 1989 г. – трехмесячные евро-DM кэпционы на фьючерсы; ECU фьючерсы на процентную ставку в евро; фьючерсы на процентные свопы
- 1988 г. – CBO (обязательства, обеспеченные облигациями)
- 1987 г. – опцион на среднее значение; товарный своп; фьючерсы и опционы на облигацию; сложные опционы
- 1985 г. – евро долларовые опционы; свопционы; фьючерсные контракты на доллары США и индексы муниципальных облигаций
- 1984 г. – опцион на фьючерс на казначейский вексель
- 1983 г. – валютные фьючерсы; опцион на индекс акций; процентные кэпы и флоры
- 1982 г. – валютные опционы
- 1981 г. – индексные фьючерсы на акцию; опцион на фьючерс на казначейские облигации; фьючерс на казначейский вексель; евро-долларовый фьючерс; процентные свопы
- 1980 г. – фьючерсы на банковские депозитные сертификаты; валютные свопы и т.д.

Вместе с тем, не все возможные риски могли быть описаны математически и регулироваться экономическим путем. Особенно это проявилось в сфере реализации кредитных рисков. С опубликования в 1965 году работы американского экономиста Л. Заде «Нечеткие множества» в риск-менеджменте начался интенсивный этап развития **нечеткой логики**.

Основной в этой теории **принцип несовместимости** был сформулирован следующим образом: «Чем сложнее система, тем менее мы способны дать точные и в то же время имеющие практическое значение суждения о ее поведении. Для систем, сложность которых превосходит некоторый пороговый уровень, точность и практический смысл становятся почти исключаящими друг друга характеристиками».

Цитата



«Безопасность – будущее или текущее состояние объекта в системе его связей с точки зрения ресурса сохранения селитебности для его элементов в условиях внутренних и внешних угроз (враждебности среды по отношению к объекту). Критериальная оценка рискозащищенности страны включает в себя следующие оценки...»

С.В. Васин, В.С. Шутов,
Управление рисками на предприятии,
2010, М., Кнорус
Стр. 234

Словарь: селитебный – пригодный для застройки (для земельных участков), синоним - занятый

Четкие
множества

Нечеткие
множества

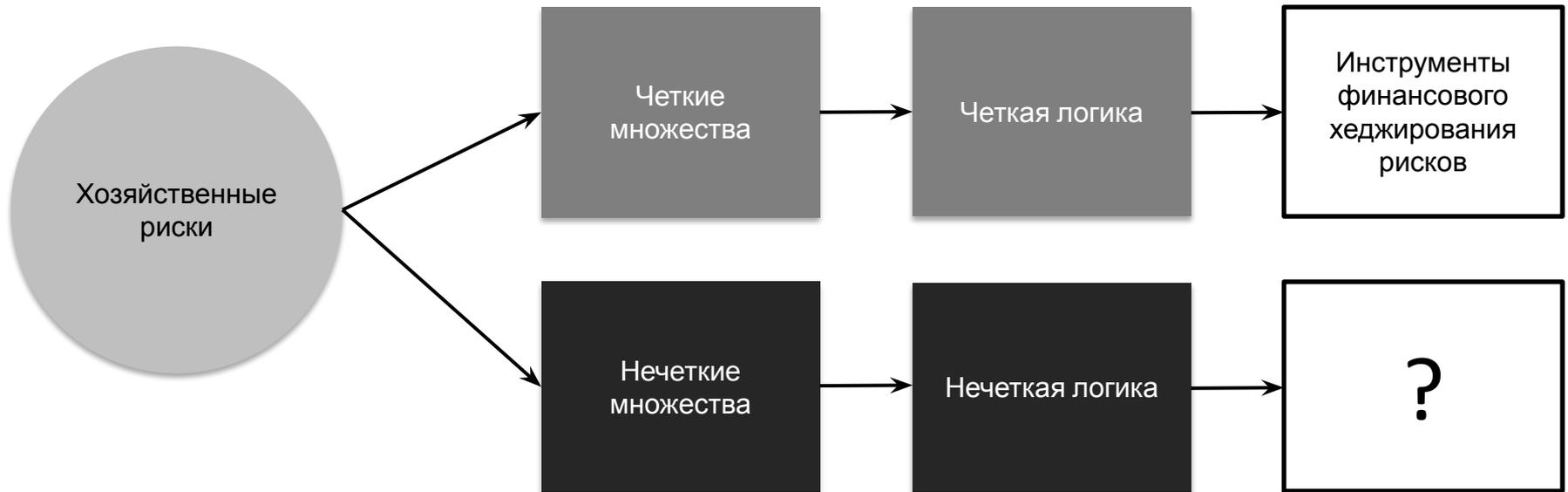
Четкая логика

Нечеткая логика

Принцип
совместимости

Принцип
несовместимости

Что происходит, когда предпринимательские риски переходят из состояния потенциальных в состояние реализованных?



В случае с риск-менеджментом можно говорить о *нечеткой логике, повышенной волатильности и селитебности*.

Можно ставить *вопрос о возможности критериальной оценки рискозащищенности*.

В случае обеспечения безопасности бизнеса - этот путь никуда не ведет кроме системного тупика.

Основным нашим правилом в подобных случаях должно стать – прежде всего, описание недостаточно понятного процесса (явления), поиск ему логичного объяснения и путей дальнейшего движения вперед.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УГРОЗ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Угрозы различаются по:

- Источнику (внутренние, внешние)
- Природе возникновения (политические, криминальные, конкурентные, контрагентские)
- Вероятности реализации (реальные, потенциальные)
- Последствиям (всеобщие, локальные)
- Отношению к человеческой деятельности (объективные, субъективные)
- Объекту посягательства (информации, финансам, персоналу, деловой репутации)
- Возможности прогнозирования (прогнозируемые, непрогнозируемые)
- Размеру ожидаемого ущерба (катастрофические, значительные, вызывающие трудности)



ЕДИНСТВО И
ВЗАИМОСВЯЗЬ РИСКОВ И
УГРОЗ

Что такое опасность?

Что такое угроза?

В чем взаимосвязь рисков и угроз?



Сложно согласиться с подобным подходом к проблеме

Цитата

Закон РФ «О безопасности»:

«**Безопасность** – это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз».

Из анализа нормативной формулировки следует, что **угрозы** – это совокупность условий и факторов, которые создают опасность жизненно важным интересам личности, общества и государства.



Авторы, Л.П. Голубенко и Е.С. Куценко, не упоминают о предпринимательских рисках вообще и не увязывают их с угрозами. Определения угроз они выводят, как и мы, из данной в ФЗ «О безопасности» определения безопасности. Определения опасности не дают, но пытаются провести отличие между угрозами и опасностями по критерию: «угроза – наиболее конкретная и непосредственная форма опасности».

В современной науке выделяют несколько степеней таких факторов:

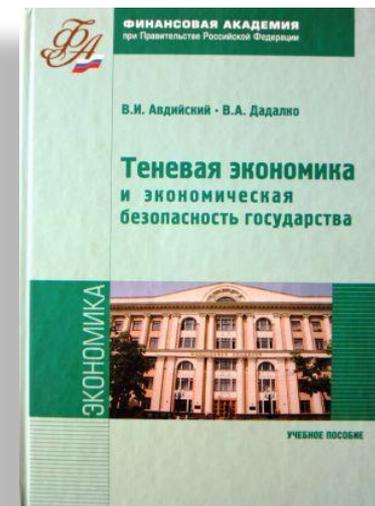
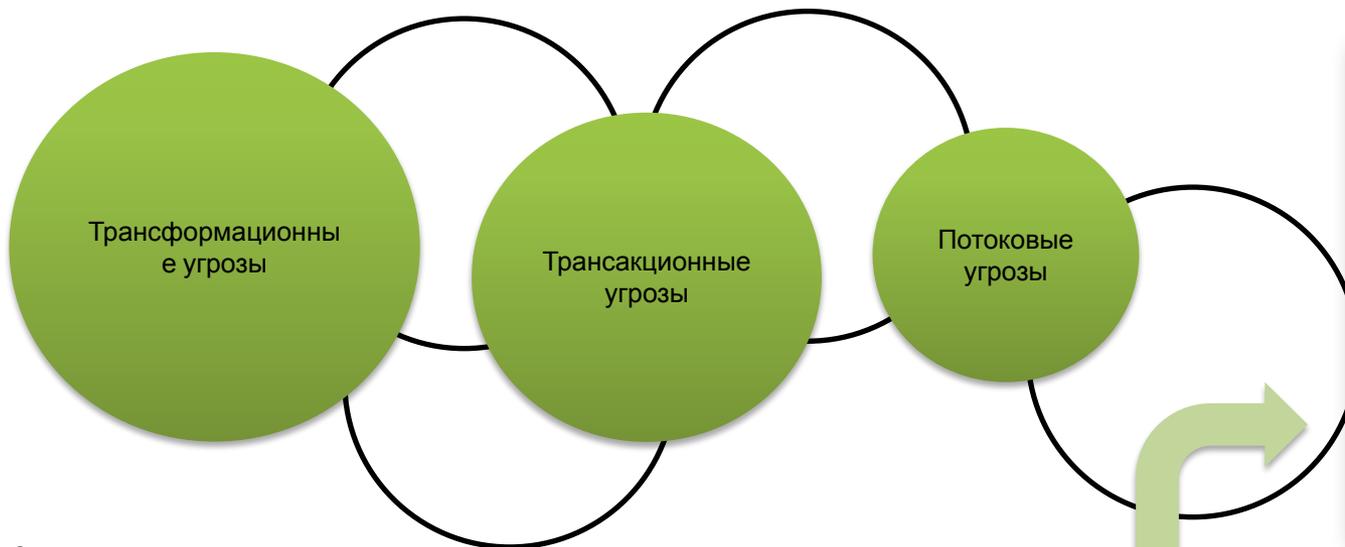
- Появление зоны риска – вероятность возникновения обстановки, способной породить опасность;
- Вызов – провокационные действия или средство давления;
- Опасность – реальная возможность причинить зло, нанести ущерб;
- Угроза – намерение нанести ущерб.

Грунин О.А., Макаров А.Д., Михайлов Л.А., Михайлов А.Л., Скаридов А.С.
Экономическая безопасность. М. 2010 г. изд. «Дрофа»



Пример применения скоринговой оценочной таблицы рисков:

Стаж работы	Менее 6 месяцев	От 6 месяцев до 1 года	От 1 года до 7 лет	От 7 лет до 10 лет
	5	14	20	27
Вид работы	Пенсионер	Специалист	Продавец	Работник сферы услуг
	41	36	18	12



Сложно согласиться с подобным подходом к проблеме

М.И. Королев (Волгоград) угрозы ни от чего не производит. Он дает свою систему угроз в соответствии с теорией О.В. Иншакова (Волгоград) об экономической генетике и наноэкономике:

- Человеческие угрозы
- Технологические угрозы
- Материальные угрозы
- Институциональные угрозы
- Организационные угрозы
- Информационные угрозы
 - Товарные угрозы
 - Финансовые угрозы

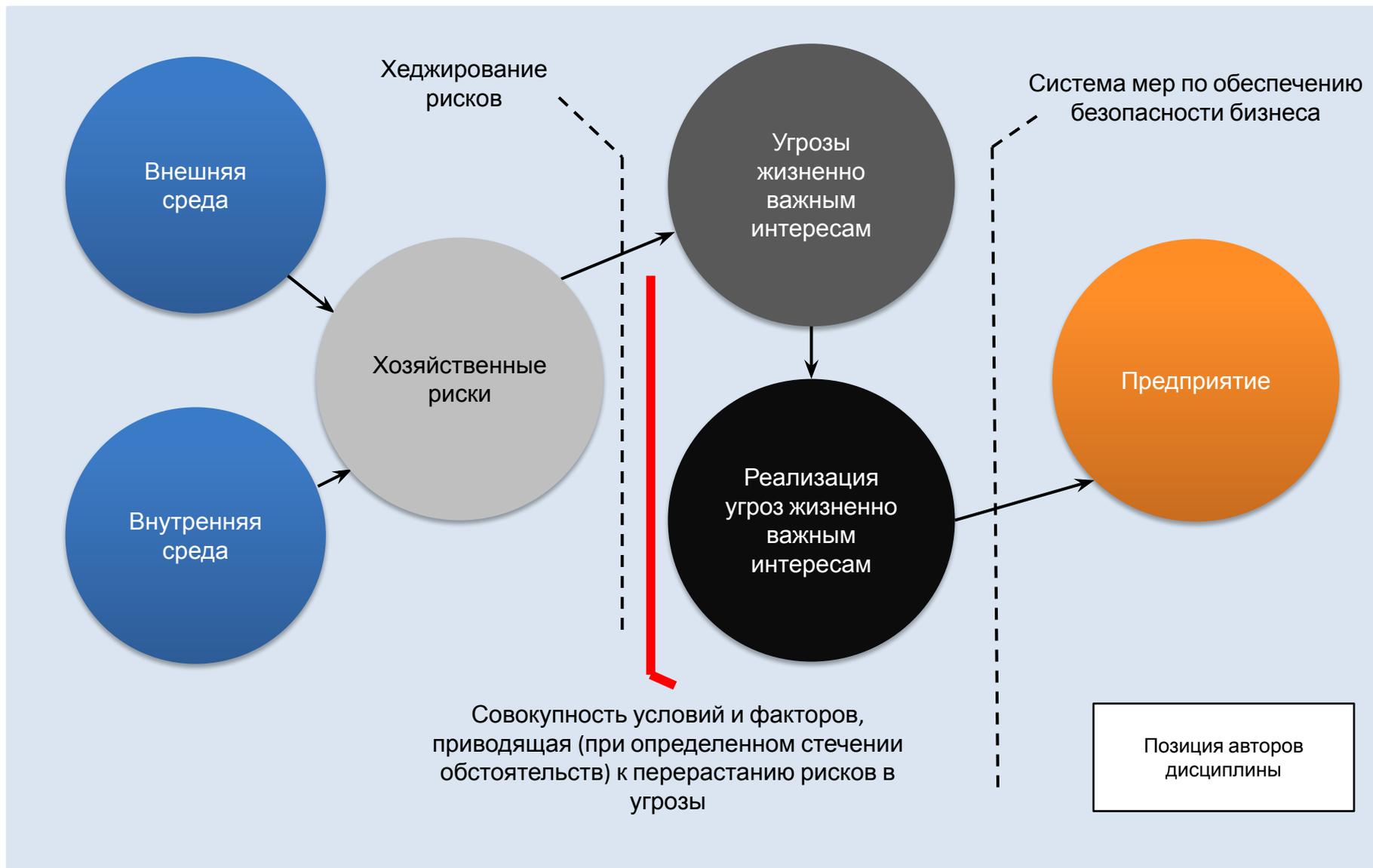
Первые 3 вида угроз автор относит к трансформационным, три следующих – к транзакционным, 2 последних – к потоковым.

Классификация угроз:

- ❖ По степени вероятности
- ❖ По расположению источника опасности
- ❖ По временному фактору
- ❖ Прямому или косвенному воздействию
- ❖ Преобладающему качеству
- ❖ Направленности
- ❖ Масштабам возможного ущерба
- ❖ Пространственным координатам действия
- ❖ Источникам
- ❖ Формам выражения угроз

В.И. Авдийский, В.А. Дадалко,
Теневая экономика и экономическая
безопасность государства, 2010, М., Альфа-М







С академической точки зрения всегда правильно проводить научный анализ и систематизировать угрозы.

Как быть практикам?

Менеджерам, отвечающим за защиту корпоративных интересов от угроз сложнее. Их задача – мгновенно выявить факторы, представляющие опасность жизненно важным интересам. Именно в том случае, когда риск начинает создавать опасность интересам личности и предприятия, он перерастает в разряд угроз. Эти угрозы, в большинстве случаев, не поддаются математическому моделированию, но их крайне важно своевременно выявить, не допустить, минимизировать вредные последствия, не дать нанести катастрофический ущерб.



Кейс

Для примера проведем декомпозицию понятия «*безопасность личности*» применительно к сфере предпринимательской деятельности по критерию опасности жизненно важным интересам человека:

- ❖ защищенность жизни и здоровья;
- ❖ обеспечение биологического существования;
- ❖ обеспечение прав и свобод личности.

В 1996 году по заказу Минэкономики России наш университет проводил исследовательскую работу по теме «Транзакционные издержки при вхождении в российскую экономику». Основным объектом исследования был малый бизнес в Москве, занимающийся торговлей товарами первой необходимости. В ходе работы исследователи достоверно установили, что представители этого сектора экономики ежедневно находятся под давлением коррумпированных должностных лиц, рэкета со стороны криминальной среды, их права и интересы систематически нарушаются. Обследованные малые предприятия в 100% случаев вели двойную бухгалтерию, уклонялись от налогообложения и перераспределяли часть прибыли в пользу рэкетиров и коррумпированных чиновников. Цель, стоявшая перед государством по выводу малого бизнеса в легальный сектор, лежала только через меры по обеспечению безопасности личности владельцев малых предприятий (по всем названным выше критериям).



ТРАДИЦИОННЫЕ «ЛИНЕЙНЫЕ»
УГРОЗЫ

Недобросовестное деловое сотрудничество

Жизнь – непростая штука, недобросовестными могут быть не только конкуренты, но и партнеры, заемщики, поставщики, потребители, дистрибьюторы и другие категории контрагентов. Их действия с точки зрения умысла не являются заранее спланированными акциями, направленными на нанесение ущерба вашему бизнесу. Однако их действия в силу неграмотности, непродуманности и нежелания учитывать проблемы своих контрагентов, а иногда и просто по причине совершенно иной логики могут привести к нанесению ущерба предпринимательской деятельности.

Кейс



Одна из российских компаний «N», специализирующаяся в области торговли продукцией агропромышленного комплекса, впервые вышла на зарубежный рынок картофеля и приобрела крупную партию этого продукта на сумму свыше 150 млн. руб., произведя 100% предоплату продукта на стадии до его сбора, погрузки и поставки на предназначенные для хранения картофеля склады.

Не имея собственной дистрибьюторской сети, специализирующейся на картофеле, «N» нашла на российском рынке ООО «Заготпоставка», якобы обладавшее большим опытом сотрудничества со службой тыла МО России по поставкам сельхозпродукции. По договору компания «N» передала дистрибьютору всю партию на реализацию, без предварительной оплаты. При этом следует отметить, что ООО «Заготпоставка» перед сделкой никто не изучал, а после сделки мониторинг за поведением партнера не велся.

Спустя 6 месяцев руководство ООО «Заготпоставка» сообщило компании «N», что они переоценили свои возможности: в связи с отсутствием собственных складов и профильных партнеров, часть товара они оставили на полях, где картофель пришел в негодность. Другую часть не удалось сбывать в связи с отсутствием договорной базы и крупным урожаем на картофель в отчетном году. Контрагент принял решение о банкротстве.

Компания «N» не сумела вернуть кредиторскую задолженность, но постаралась покрыть убытки за счет прибыли на других направлениях. Кто-то лишился премии, кто-то работы. Руководство компании сделало правильные выводы – сейчас так никто уже не работает.

Как быть практикам?



Из приведенного выше примера руководитель корпоративной службы безопасности должен сделать вывод, что на рынке работают не только добросовестные партнеры и сильные конкуренты.

На рынке каждый год терпят крах и погибают фирмы, которые не вели нормальной маркетинговой деятельности, не соотносили свои возможности со своими амбициями, увлекались авантюрными проектами, верили «честному бизнесменскому слову» и не тратили усилий на то, чтобы изучить предполагаемого контрагента на стадии до заключения сделки, грамотно просчитать возможные риски и принять обоснованное решение. В случае, если решение о сделке положительное – в договоре скрупулезно должны быть защищены все интересы вашей компании.

К сожалению, именно такая категория наивных и поверхностно мыслящих предпринимателей в первую очередь становится жертвой профессиональных мошенников. История мошенничества стара как сам мир. А, может быть, они создают подобные ситуации намеренно, с целью хищения немалых денег своего предприятия?

Да, бывает и так. Внутренний мошенник использует любую ситуацию. Но это мы рассмотрим в другой теме.

Важно помнить:

- ❖ Не бывает надежных контрагентов на все времена – мир очень динамичен
- ❖ Любая сделка всегда должна быть тщательно подготовлена, оперативно, но без спешки
- ❖ Стандартные риски должны быть предусмотрены, изучены и предусмотрены в договоре
 - ❖ В изучении контрагентов мелочей не бывает – жизнь полна неожиданностей
- ❖ Опасайтесь тех, кто излишне торопит и не дает добросовестно подготовить контракт
 - ❖ При любом предложении всегда задавайте вопрос: кому это выгодно?

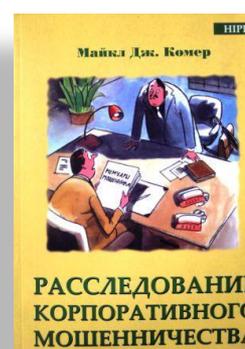
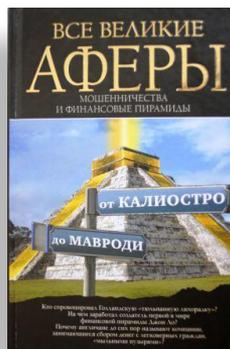
Мошенническая деятельность

До конца эпохи Средневековья человечество не было знакомо с примерами масштабных финансовых спекуляций, когда бы население целых стран поражала эпидемия странного помешательства, сравнимого разве что с массовыми заражениями пляской святого Витта. Хотя, конечно, и во времена славных рыцарей и романтических трубадуров тоже существовали аферисты, торгующие на рынках всей Европы щепками от креста, на котором якобы был распят Спаситель. А на городских площадях того времени нередко можно было видеть позолоченные виселицы (шестьсот лет назад люди знали толк в черном юморе), на которых покачивались трупы бородатых алхимиков, продававших богатым заказчикам «липовые» рецепты превращения свинца в золото.

И все же бизнес на индulgенциях не сопоставим по размаху с грандиозными биржевыми спекуляциями, искусственным раздуванием ажиотажных цен эпохи раннего европейского капитализма. Но и эти классические аферы трудно сопоставить с теми явлениями, которыми сопровождалось перерождение нашей страны из государства периода развитого социализма в страну дикого капитализма.

Тем не менее, особый тип людей, мошенников, способных виртуозно втираться в доверие и присваивать плоды чужих трудов **путем обмана и злоупотребления доверием** существовал всегда. Равно как всегда существовал тип людей, наиболее подверженных убеждению.

Специальные психологические исследования, проведенные в местах лишения свободы, показали, что абсолютное большинство мошенников обладает врожденным даром артистизма и в момент совершения преступления верит в свою собственную ложь. Интересной и поучительной литературы на эту тему множество.



Кейс



В конце 1994 года в Санкт-Петербурге неожиданно появилась солидная фирма «Амарис», которая обещала гражданам значительные прибыли за счет обмена их «приватизационных чеков» (ваучеров) на акции наиболее прибыльных предприятий не только Северо-Западного региона, но и всей России. Народ мало верил в приватизацию, уже столкнулся с рядом проворовавшихся ваучерных фондов и был готов к чему угодно.

По этой причине в представительство компании «Амарис», которое размещалось в гостинице «Астория», потянулись тысячи питерцев. Очереди стояли круглосуточно, реклама в городских СМИ обещала невозможные дивиденды, а народная молва о выгодном бизнесе уже дошла до Москвы. Организаторы открыли пункты по приему ваучеров и наличных денежных средств по всей территории северной столицы, а сами при этом скромно проживали в номерах люкс той же «Астории».

Однажды утром приемные пункты фирмы «Амарис» не открылись, ее головной офис в отеле опустел, а владельцы фирмы неожиданно выехали в неизвестном направлении.

Многотысячная демонстрация перекрыла движение в районе городской администрации с требованиями найти мошенников и вернуть похищенное. Мошенников нашли – ими оказался один профессиональный обманщик со стажем, его земляк – судимый за пьяную драку и их любовницы. Деньги они не вернули в силу отсутствия, вину под воздействием улики признали. Следствие применило уникальную методику проверки заявлений почти от 1,2 млн. пострадавших. Суд установил, что ни СМИ, ни городские власти, ни правоохранительные и налоговые органы не удосужились проверить фирму, которая не жалела сил на рекламу. А фирмы просто не было...

Факты – упрямая вещь

Напомним еще 11 крупнейших финансовых пирамид той недавней эпохи:

- ❑ «Русский дом Селенга» (Александр Саломадин и Сергей Грузин), обмануто 2,4 млн. человек на сумму около 2,8 трлн. руб.;
- ❑ «Хопер-Инвест» (Лия и Лев Константиновы, Тагир Аббазов, Олег Суздальцев), обмануто 4 млн. человек на сумму 2,6 трлн. руб.;
- ❑ ИЧП «Властелина» (Валентина Соловьева), обмануто 24 тыс. человек на сумму 536, 7 млрд. руб.;
- ❑ «Русская недвижимость» (Сергей Зозуля), обмануто 1,4 млн. человек на сумму свыше 1,5 трлн. руб.;
- ❑ АООТ «Тибет» (Владимир Дрямов), обмануто 200 тыс. человек на сумму 1,5 трлн. руб.;
- ❑ АООТ «МММ» (Сергей Мавроди), обмануто 10 млн. человек на сумму 20 трлн. руб.;
- ❑ Банк «Чара» (Марина Францева, Владимир Рачук), обмануто 87 тыс. человек на сумму 1,5 трлн. руб.;
- ❑ АО «Гермес-Финанс» (Владимир Теплицкий), обмануто 62 тыс. человек на сумму 200 млрд. руб.;
- ❑ АООТ «АВВА» (Борис Березовский), обмануто 2,7 млн. человек на сумму 50 млн. долларов США;
- ❑ АООТ «Олби-Дипломат» (Олег Бойко), обмануто 1,7 млн. человек на сумму 200 млрд. руб.;
- ❑ «Л.Е.Н.И.Н.» (Алексей Козырев), обмануто 2,3 млн. человек на сумму 25 млрд. руб.

Кротков А.П., Все великие аферы, мошенничества и финансовые пирамиды. 2008. М. Астрель



С академической точки зрения...

Казалось бы, достаточно, сколько можно наступать на одни и те же грабли, но Сергей Мавроди после освобождения из мест лишения свободы совершил еще 2 аферы, а сейчас пытается стать эффективным украинским политиком и решить все проблемы братского народа, которые не удалось решить с конца 1991 года. Насколько велика вера в «золотую рыбку» и «щуку в проруби»!

Однако жертвами мошенничества могут стать не только те наши сограждане, которые по-прежнему верят в сказку и несбывшуюся мечту. Их ряды могут пополнить политики, бизнесмены, государственные служащие и, к сожалению, пенсионеры. Приведем несколько примеров:

- ❖ В 1994-1998 годы Россия остро нуждалась в притоке иностранных инвестиций, о чем широко было известно из СМИ. В этот период структуры федерального правительства и региональных властей постоянно получали предложения: купить с выгодным дисконтом долговые обязательства правительства США перед инженерным корпусом американской армии на сумму свыше 200 млрд. долларов США; установить прямой контакт с секретным офицером Федеральной резервной системы США, обладающим полномочиями на вложение в экономику одной страны до 80 млрд. долларов США одновременно; получить любой беспроцентный заем от «Ротари Клуб» под залог объектов недвижимости региона и т.п.;
- ❖ В 2003-2004 годах появились предложения к российским предприятиям приобрести с выгодным дисконтом векселя отечественных энергетических гигантов (РАО «Газпром», ОАО «Роснефть» и некоторых других) на суммы в несколько сотен миллионов долларов;
- ❖ В 2008-2009 годах неустановленные лица стали предлагать российским и зарубежным компаниям приобрести банковские гарантии (с различным номиналом), якобы выданные подразделениями ОАО «Сбербанк России». Мошенники при этом назначали встречи в открытых для посетителей помещениях банка и создавали видимость, что банковские гарантии являются ценными бумагами свободного обращения;
- ❖ В течение 2009-2011 годов неизвестные лица звонили пенсионерам по домашним телефонам, представлялись уполномоченными государством лицами (сотрудниками Администрации Президента, Банка России, Министерства финансов, налоговых органов и др.), сообщали о неожиданно возникших льготах пенсионерам и предлагали удвоить сбережения путем отправки всех имеющихся вкладов на счет в одном из банков (в основном, с участием государства) и последующего возврата денег владельцу, но на сумму в 2 раза больше.

Подобные примеры можно продолжать и дальше, однако с позиций профессиональной оценки динамики этого вида преступлений, следует четко уяснить, что эта деятельность в нашей стране и за рубежом будет продолжаться так долго, как долго будут существовать условия, позволяющие мошенникам злоупотреблять доверием людей и извлекать из этого средства для своего безбедного существования. Наверное, такие понятия, как строгость и неотвратимость наказания смогут сыграть свою роль, но пока они не носят определяющего характера. И дело даже не в профессионализме или в отсутствии мотивации у полиции.

Прежде всего, каждому человеку просто нужно перепроверять заманчивую информацию в тех источниках, которые по определению не могут контролироваться мошенниками, и только после этого принимать решения, итоги которых скажутся на личном или корпоративном бюджете. Философски следует констатировать: в обществе всегда будут те, кто умеет обманывать, и те, кому предстоит стать обманутым...

Недобросовестная (агрессивная) конкуренция

Рассмотрим несколько типичных примеров из отечественной и зарубежной практики нанесения ущерба жизненно важным интересам бизнеса, осуществляемых в условиях паталогических проявлений в структуре рыночных отношений, и построим систему потенциальных угроз.

Кейс



В 1996 году западногерманская фирма Knauf, известный мировой производитель цемента и сопутствующих строительных товаров, приобрела профильное предприятие в одном из районов Краснодарского края.

Это затронуло интересы региональной элиты, которая приняла меры для срыва общего собрания акционеров и обратилась за помощью к губернатору края. Будучи человеком решительным, губернатор высказался в региональных СМИ в том духе, что «кубанская земля всегда горела под ногами фашистских оккупантов, мы не позволим...» и т.п. и т.д.

Но будучи должностным лицом, он обладал реальными властными полномочиями и дал команду районным властям и местным органам милиции сделать все возможное, чтобы сорвать планы иностранного инвестора. Такие меры стали приниматься. Фирма Knauf обратилась за защитой в посольство ФРГ в Москве и германские правоохранительные органы. Россия получила тревожные сигналы от своего европейского партнера на всех уровнях и приняла эффективные меры, не смотря на протесты влиятельного регионального лидера. Конфликт был исчерпан. Но это история с хорошим концом.

Сейчас, спустя 6 лет, эта проблема бы уже решалась в суде.

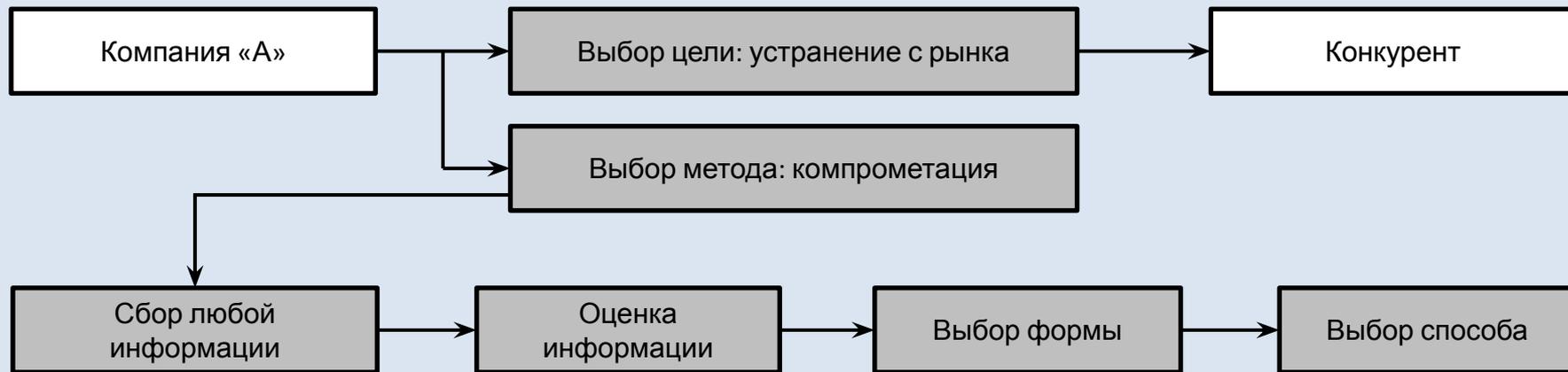


С академической точки зрения, действия краевой администрации, местных правоохранительных и судебных органов, региональной элиты и территориальных объединений предпринимателей строились на полном отрицании действующего законодательства Российской Федерации.

Местечковые интересы, нежелание пускать на региональный рынок сильного и цивилизованного игрока, подвигли их на конкретные неправомерные действия.

В конкретно-исторических условиях только силовая структура была способна остановить беззаконие.

Приемы и способы – война компромата



Подобные войны осуществляются по ряду сценариев и являются, по форме и содержанию, образцами использования грязных политехнологий, направленных на дискредитацию деловой репутации конкурента, компрометацию его руководителей с целью последующего захвата чужой собственности либо устранения конкурента с рынка. Тактически они могут быть построены разнообразно, как совершенно прямолинейные «одноходовые» действия, так и как сложные «многоходовые» комбинации, чьи участники согласно профессиональному сценарию разделены по времени, пространству и ролям, а зачастую далеко не все из них догадываются о том, что стали марионетками в чьих-то опытных руках.

Примером разовой акции могут служить *заказные выбросы сведений*, компрометирующих конкретных лиц и организации, в СМИ. С точки зрения ожидаемых последствий, конечно, хлесткая статья известного журналиста намного эффективнее, чем новый безымянный файл в «Компромат. РУ», но и стоить она будет намного дороже, ведь маститый профессионал знает цену своего пера и дорожит деловой репутацией. Разовый выброс всегда скрывает заинтересованное лицо, заказчика, но жертва компромата может знать «кому это выгодно». По этой причине такой выброс может быть просто предупреждением: «Не высывайся!», а, в случае непонимания, и началом заранее подготовленных действий, которые в определенных случаях могут быть и самостоятельными приемами ведения конкурентной борьбы.

По этой причине мы будем их рассматривать поочередно.

Кейс

Пример встречной войны компроматов в борьбе государственного чиновника и руководителя крупной корпорации

Мотив – личная неприязнь

ЧИНОВНИК

Выбор цели: устранение с рынка

Выбор метода: компрометация

Получение информации о приостановленном уголовном деле в отношении олигарха

Оценка информации как достоверной и имеющей перспективу

Официальное доведение информации до участников рынка в условиях кризиса

Направление официального заявления в органы милиции

Освобождение чиновника от занимаемой должности

Возбуждение уголовного дела в отношении чиновника

Попытка лишения корпорации лицензий на вид деятельности

Возбуждение уголовного дела по вновь вскрывшимся обстоятельствам

Олигарх

Получение информации о намерениях

Сбор компрометирующих материалов на чиновника

Оценка полученных материалов и выбор метода

Размещение подробного материала в СМИ

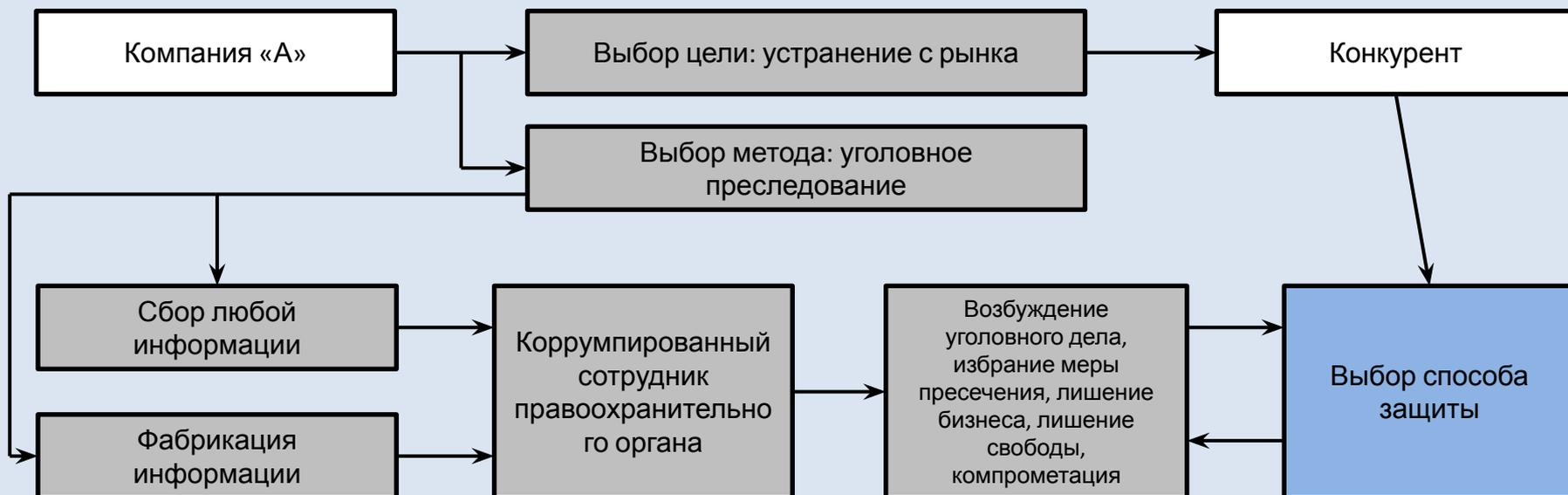
Направление заявления в прокуратуру



Приемы и способы – использование связей в правоохранительных органах

Этот прием использовался в России за истекшие 15-20 лет так часто, как это было возможно. Его алгоритм прост – фирме нужен нечестный сотрудник полиции (прокурор, следователь, иное влиятельное лицо из силового ведомства), способный за деньги решить вопрос о возбуждении уголовного дела в отношении собственника или менеджера конкурирующего предприятия. Такой «оборотень» вооружается предварительно добытым компроматом, заводит соответствующее дело оперативного учета и включает весь арсенал оперативно-розыскных сил и средств. В случае последующего возбуждения уголовного дела, жизнь подозреваемого лица и возглавляемой им компании полностью парализуется. В таких случаях люди становятся более уступчивыми, поскольку им присущ инстинкт самосохранения.

А если нет? Тогда их доведут до мест лишения свободы.



Пример встречной попытки возбуждения уголовных дел при остром внутрикорпоративном конфликте

Мотив – взаимное недоверие

Кейс



Партнер «А»

Взаимное недоверие

Партнер «Б»

Взаимные враждебные действия

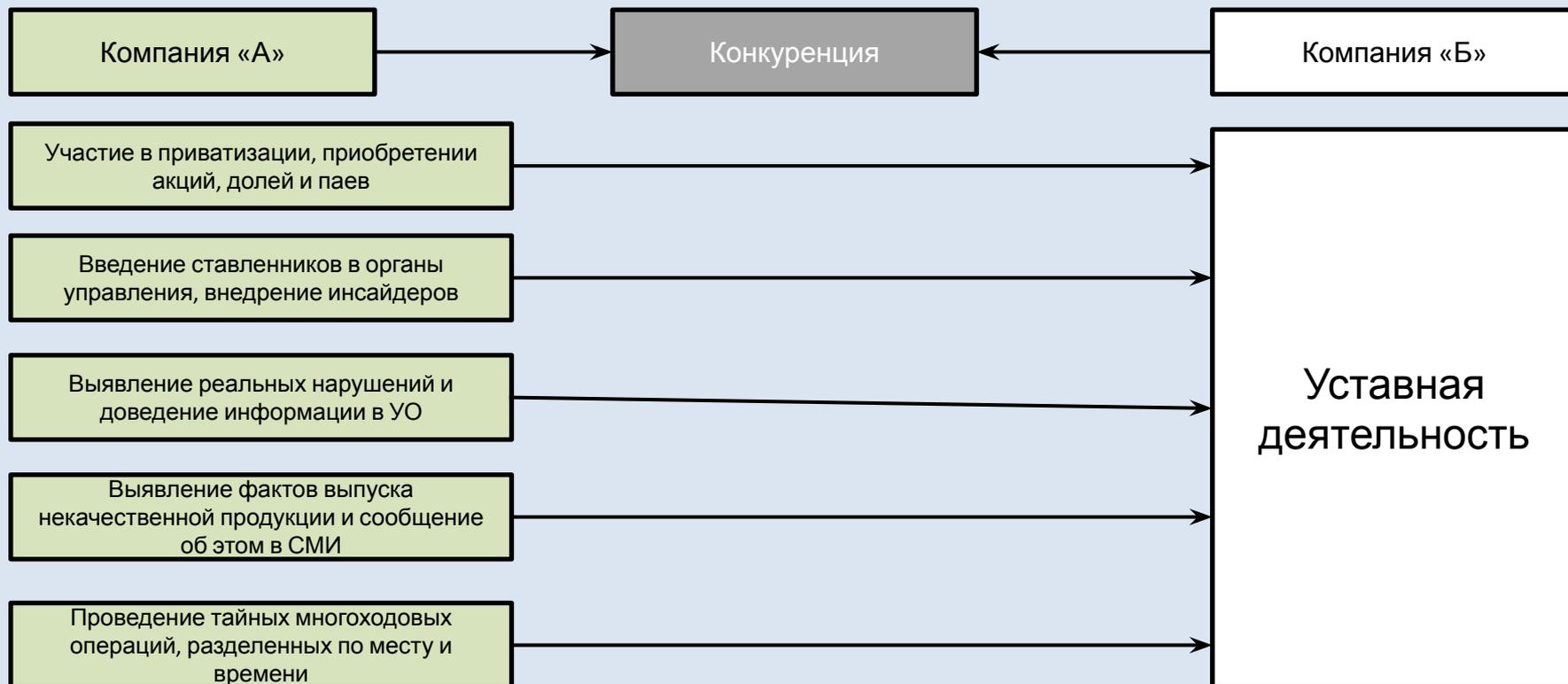
Всесторонняя эскалация конфликта

Встречная попытка возбуждения уголовных дел

В 2008 году в одном из российских городов произошел конфликт между двумя собственниками обширного бизнеса. До этого они во всем доверяли друг другу, все, что имели, имели в соотношении 50х50. Но после ссоры партнеры стали действовать по всем правилам конкурентной борьбы: подали заявления в правоохранительные органы о возбуждении уголовных дел, обратились со встречными гражданскими исками в суды, начали взаимные аудиторские проверки и выплеснули весь негатив, который знали друг о друге, на суд друзей, партнеров и контрагентов. Одновременно начались практические действия по выводу из бизнеса активов, которые каждый считал своими, вывод капитала за рубеж, усиление физической охраны каждого и встречные угрозы расправы. Положили конец этой войне губернатор и банкиры, которые были заинтересованы в возврате кредитов, выданных 16-ю банками на общую сумму порядка 20 млрд. рублей. Развод совершили цивилизованно. Но могло быть иначе...

Приемы и способы – недружественное участие в процедурах

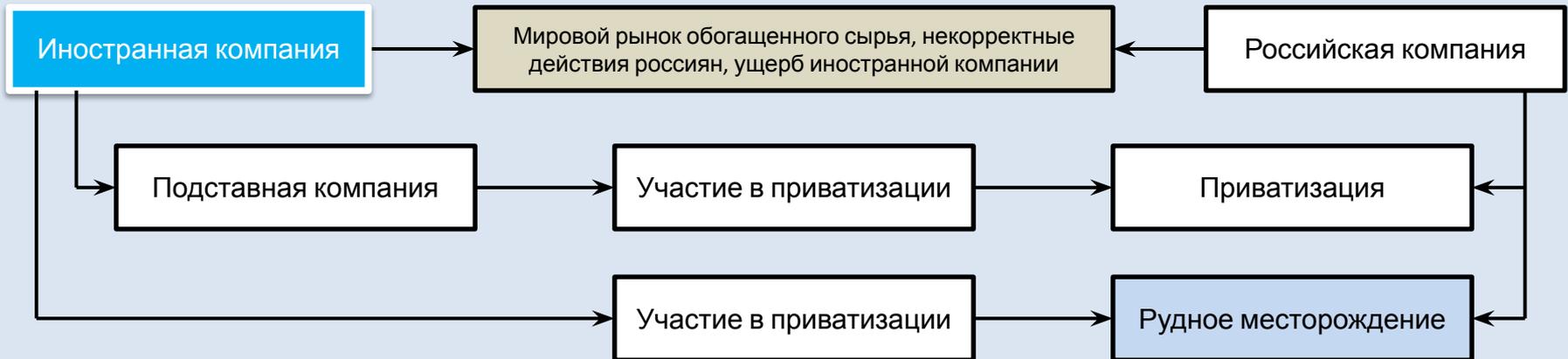
Конкурирующие компании, если они серьезно работают на рынке, всегда контролируют своих оппонентов, анализируют каждый их шаг и принимают меры по минимизации негативных для себя последствий, иногда используя для этого как публичные процедуры, так и методы тайных операций, позаимствованные из арсенала специальных служб.



Пример недружественного участия в процедурах как следствие конкуренции на международном рынке

Мотив – ответная реакция на некорректные действия

Кейс



После 1991 года в России была разрушена государственная монополия на внешнеэкономическую деятельность. Получив долгожданную свободу, наши предприятия активно вышли на международную арену и стали действовать, руководствуясь собственным пониманием конкуренции.

Так, в бывшем СССР было одно крупное месторождение феррохромовых руд и 5 заводов по их переработке. После известных событий в России осталось 1 предприятие (на Урале), в Украине – 3, в Казахстане – 1 и единственное месторождение. Их уже никто не координировал.

Уральцы, считая себя искушенными коммерсантами, вышли со своей продукцией на западноевропейский рынок и стали торговать по неприлично демпинговым ценам. При этом они сумели нанести настолько большой урон конкурентам из Южной Африки, что те были вынуждены на 20% свернуть объем производства и в таком же объеме сократить персонал.

Наши земляки отвергли предложения о переговорах, а ущерб, нанесенный конкуренту, посчитали своей крупной победой над мировым капитализмом. В этих условиях африканцы пошли на тайную операцию.

Они создали подставную компанию в Израиле, вывели ее на уральцев, сделали надежным партнером по бизнесу в Европе, а затем ввели в число участников приватизации, купив одного из замов гендиректора. Однако все было вовремя остановлено, в программу приватизации внесли коррективы и уральский завод купили россияне. Он продолжил работу.

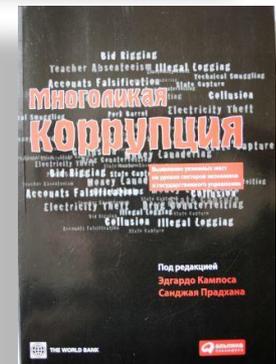
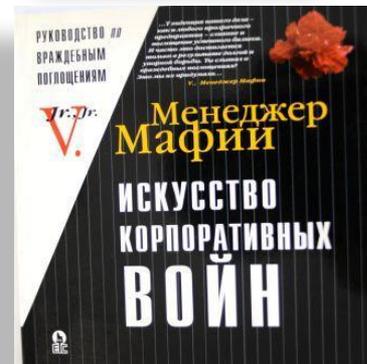
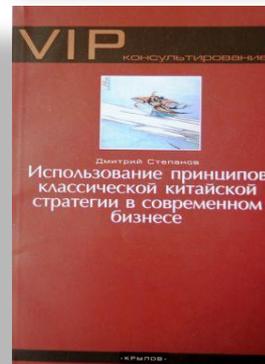
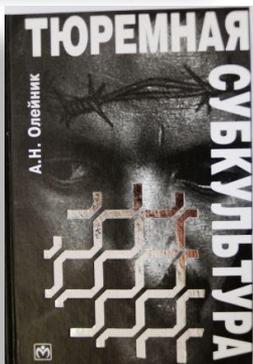
Так некорректное поведение на рынке вызывает встречную реакцию

«НЕЛИНЕЙНЫЕ» УГРОЗЫ

Военные и криминальные методы в бизнесе

Считается, что есть методы, приемлемые в нормальном бизнесе, а есть другие, которые следует считать привнесенными извне и вредными для предпринимательской деятельности. Так, по нашему мнению, следует относиться к военным и криминальным методам в бизнесе.

Наверное, военные обидятся на то, что их поставили рядом с криминалом, но ведь мы понимаем, что военные действия предназначены совершенно для иной сферы деятельности и никто из экономистов не приглашал военных реализовать свои знания, умения и навыки ведения боевых действий в мирную жизнь.



Цитата



Немецкий теоретик военного искусства Карл фон Клаузевиц (1780-1831) как-то написал, что «война является продолжением политики с примесью других средств». Одной из ключевых тем данной книги является представлением о том, что бизнес, подобно спорту, является продолжением войны с примесью других средств.

Д. Гриффин, С. Паркер,
Корпоративные игры, пособие по выживанию, 2004, М., Вершина,
Стр. 13

Как быть практикам?



Для руководителя службы безопасности это означает, что в конкурентной борьбе оппоненты компании будут применять тактику проведения боевых действий, использовать весь арсенал борьбы с противником на поле боя. Не церемониться особо – если надо, то «брать языка», «воевать до полного уничтожения», возможно «не брать пленных» и готовить ответные меры.

С началом экономической реформы в России, в нашей стране стала появляться не только экономическая литература российских и зарубежных авторов, но и произведения людей иных специальностей, которые нашли в нашей предпринимательской практике очень много похожего на правила ведения боевых действий. Будучи людьми организованными и склонными к порядку, военные решили поделиться с бизнесом военной теорией и сделать бизнес среду комфортной для увольняющихся в запас офицеров. Так появилось специальное направление в экономической литературе, посвященное заимствованию военных знаний, умений и навыков, с целью их привнесения в чисто гражданскую сферу деятельности. Насколько это может быть опасным для общества, никто тогда не задумался.

Издательства не скупилась на агрессивную рекламу. Приведем несколько примеров: «Автор этой книги армейский офицер и философ – рассматривает теорию и практику бизнеса с позиций военной стратегии. Впервые в нашей литературе предпринята успешная попытка соединить глубинную философия бизнеса с его неисчерпаемыми технологиями, принявшими столь своеобразные формы в родном Отечестве. Для руководителей и специалистов, студентов и преподавателей, предпринимателей и карьеристов написана эта книга. Для офицеров, ушедших в запас, и всех, кто хочет добиться успеха в бизнесе и жизни. Лучшая книга по маркетингу на Западе была написана военным. Наступила и наша очередь».

«Бизнес – это война. И есть тысячелетний опыт битв, поражений и побед. Почему коммерция не использует эти знания?»

«Бизнес – это война, но фирма – это государство. Все сферы жизни едины, они подчиняются общим законам. Это основы классического восточного миропонимания. Постигший их «обречен» на успех в бизнесе, в личной жизни, да и в любом своем начинании.»

Использование общевоинской тактики в сфере конкуренции заманчиво. Оно придает сугубо гражданским людям уверенность в своих силах, добавляет четкость и конкретность в планы действий на рынке. Вместе с тем, обаяние военной терминологии, при определенных обстоятельствах, может привести к тождественности ассоциаций и действий.



Задача командира перед боем:

- 1) Наметить цель боя, конечный результат, который завершит работу командира по организации боевых действий. Это определяет успешность боевых действий

Решение на бой командир принимает единолично на основе изучения задачи и оценки обстановки

В решении на бой указывается:

- 1) Замысел боя
- 2) Боевые задачи подразделений
- 3) Порядок организации взаимодействия
- 4) Порядок организации управления
- 5) Порядок и виды обеспечения

Невозможно пробиться в деловом мире, не схватываясь с теми, кто сильнее. Вывод: следует научиться побеждать сильных.

(В. Ярославский, Военные методы в бизнесе – тактика, 2002, СПб, Крылов, стр. 54)

Цитата



Учтите: в Вашей фирме есть только один неформальный и формальный лидер в одном лице – Вы сами.

А лозунгом вашего правления (как говаривали в Древнем Китае) должно стать: «Я лично позабочусь, чтобы Вы были сыты, но первая львиная доля – моя». Тогда Ваш зам вряд ли рискнет заявить Вам: «Я работаю не меньше, а получаю всего полторы тысячи долларов!

В. Ярославский, Военные методы в бизнесе – тактика,
Стр. 137

Цитата



Любой приказ, отданный любому подчиненному, независимо от его ранга, должен быть сформулирован четко, кратко и ясно, а тот, кому он отдан, обязан доложить, как он уяснил задачу. Или Вы учитываете простой армейский постулат: любой приказ, который можно понять неправильно, будет понят неправильно.

В. Ярославский, Военные методы в бизнесе – тактика,
Стр. 137

Цитата



Нет правил, которые гарантируют успех. Есть принципы, без которых успех невозможен. В бою нет правил, которые приводят к победе. Есть действия, которые способствуют достижению победы. Бой – это творчество, а главное правило творчества – создавать новое. Чтобы добиться успеха, не старайтесь копировать чужие модели, старайтесь создавать свои. В конкурентной борьбе побеждает тот, чья тактика необычна. Тот, кто отличается от других.

В. Ярославский, Военные методы в бизнесе – тактика,
Стр. 137

Как быть практикам?



После всего, что мы только-что узнали, руководитель корпоративной службы безопасности незамедлительно должен:

- ❖ Дать задание о перепроверке полученной первичной информации
- ❖ Дать задание о сборе полной информации об агрессивном конкуренте
- ❖ Доложить об информации и принятых мерах первым руководителям компании
- ❖ В случае получения подтверждения первичной информации, подготовить план дальнейших действий и представить его первым руководителям компании
- ❖ Вопрос будет обсужден и компания начнет действовать в условиях мобилизации всех своих сил и средств



С академической точки зрения, военные люди существуют для того, чтобы в самых крайних условиях (локальная и масштабная войны, массовые стихийные бедствия и прочие катастрофы) защитить гражданское население от поражающих факторов. Согласно присяге, которую принимают военнослужащие, при исполнении своего долга они не должны жалеть ни собственного здоровья, ни собственной жизни. За это общество их ценит, любит и возможно будет заботиться в ближайшем будущем.



Также представляется целесообразным, чтобы не только военнослужащие армии и флота, но и сотрудники правоохранительных и следственных органов, специальных служб и других силовых структур, при завершении государственной службы избегали соблазна переноса в гражданское общество форм и методов борьбы с преступностью, пресечения деятельности наркокурьеров, террористов и представителей зарубежных разведок.

Цитата



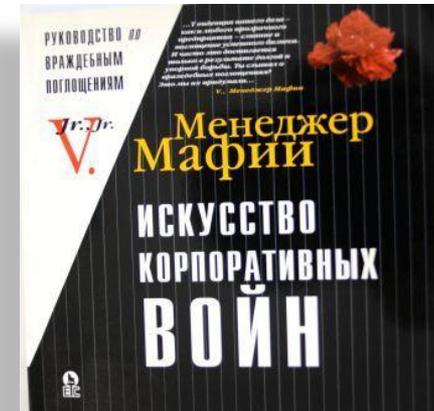
В организованных преступных сообществах США часто обращаются к истории жизни и деятельности известного лидера мафии «крестного отца» Аль Капоне, приписывая ему классические выражения типа:

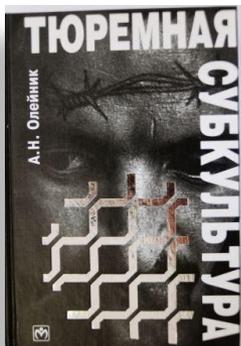
«Ты можешь достичь добрым словом и пистолетом большего, чем просто добрым словом».

Менеджер мафии V. так напутствует начинающего бизнесмена: «Фундаментальный секрет успеха может быть выражен очень просто – найди место в системе, где сможешь рулить другими. И начиная без большого наследства и больших денег, чтобы найти это место, ты должен быть более умным, амбициозным и энергичным, чем твои конкуренты.

Упрощенно: если ты хочешь добиться Большого Успеха, ты должен быть удачлив и безжалостен. **С волками жить – по волчьему выть...**

Однажды найдя свое место, ты должен развить способности сохранить его, защищая от атак своих соперников, и отгрызть следующий кусок... Чтобы стать менеджером – в Твоем или в Нашем деле, - нужен только один подход из существующих: **в любой ситуации ты ищешь лучший шанс для себя, и если для этого нужно перегрызть кому-либо глотку, ты делаешь именно это».**





Неизвестный социум

Как бы нам не хотелось упростить понимание социума, в котором мы живем, мы должны признать, что в нем существует множество субкультур, построенных на дуализме отношений, таких как: «чиновник – проситель», «врач – больной», «учитель – ученик», «спортсмен – болельщик», «воин – гражданский», «полицейский - вор».

В рамках последней группы сложилась и «тюремная субкультура», которая построена на дуализме отношений администрации, которая должна быть носителем установленных обществом правил, и сообщества заключенных, большинство из которых являются носителями криминальных обычаев. Заключенный, «будучи лишенным пространства личной, частной жизни, в которой индивид может оставаться самим собой и не играть навязываемые обществом роли, теряет возможность контролировать свои действия...

Жизнь в бараке вынуждает заключенного делить все моменты своей повседневной жизни, вплоть до самых интимных, с окружающими его людьми, другими заключенными».

Тюремные сообщества во всем мире объективно шли по пути дифференциации, разделения на особые социальные группы, которые всегда не совпадают с формально определенными публичным обществом категориями заключенных.

Олейник А.Н., Тюремная субкультура в России: от повседневной жизни до государственной власти, 2010, М., ИНФРА-М



В 1990-е годы немало бизнесменов бравировали массивными крестами на тяжелых цепях и татуировками – это было внешнее свидетельство проникновения тюремной культуры в легальный бизнес.



Неизвестный социум

В тюрьмах США «крысами» называют заключенных, замеченных в передаче информации администрации. Кличку «прогибщик» (center man) присвоили тем, кто старается соблюдать порядок, навязываемый администрацией пенитенциарного учреждения. «Гориллы» - не останавливаются перед использованием грубой физической силы для достижения своих целей. «Шакалы» применяют силу только в отношении тех, кто не может сопротивляться – «слабаков». «Торговцы» всегда находятся в поиске выгоды, даже если это противоречит солидарности заключенных, а «рыбы» - новички, не знающие тюремных правил.

Система тюремных каст имеет и в России долгую историю. Она прошла свой длительный путь эволюции. Современное тюремное сообщество в нашей стране состоит сейчас из следующих социальных групп:

Обладающих правом тюремного гражданства:

«Блатные» (играют роль носителей тюремной субкультуры как альтернативы нормам, навязываемым тюремной администрацией);

«Мужики» (стремятся сохранить свою независимость от «блатных» и администрации, отдают приоритет труду);

Не обладающих правом тюремного гражданства:

«Шестерки», изгои тюремного общества, выполняющие команды «блатных», подразделяются на *масти* («Барыги», «Козлы», «Черти», «Фуфлыжники», «Петухи», «Крысы»).

Особой категорией «блатных» являются «авторитеты» и «воры в законе», которые в тюремных условиях выполняют роль «смотрящих», т.е. заключенных, уполномоченных на осуществление взаимодействия двух ветвей тюремной власти, легальной и нелегальной. Они разделяются на несколько категорий: «вор в законе» (уровень страны/региона), «авторитет» (уровень региона/колонии), «положенец» (уровень города/колонии), «смотрящий» (уровень отряда/сферы деятельности).

Олейник А.Н., Тюремная субкультура в России: от повседневной жизни до государственной власти, 2010, М., ИНФРА-М

«блатные»

«мужики»

«авторитеты»

«воры в законе»

«положенцы»

«барыги»

«козлы»

«черти»

«крысы»

«петухи»

«шестерки»



«Джемал»



«Воры в законе»



«Дед Хасан»



«Японец»

«Вадик Красноярский»



«Вася Воскрес»



«Авто Сухумский»



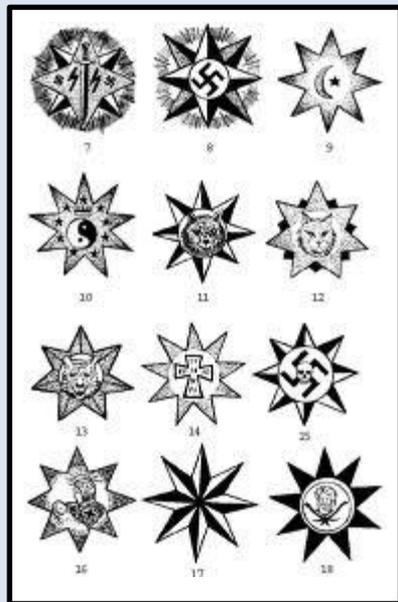
«Сумбат»



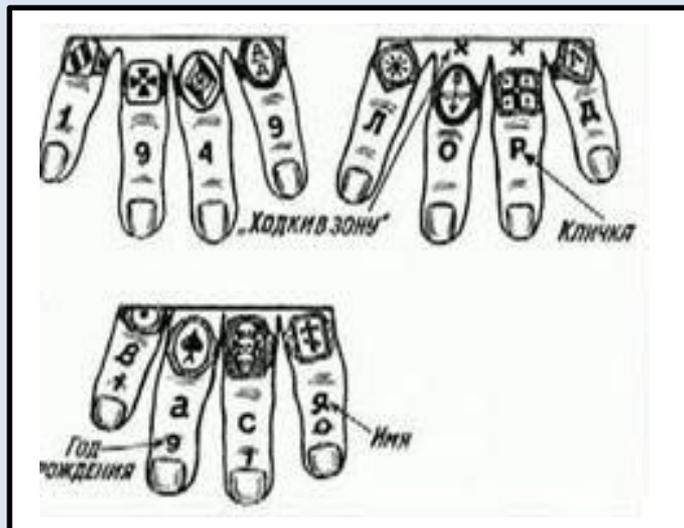
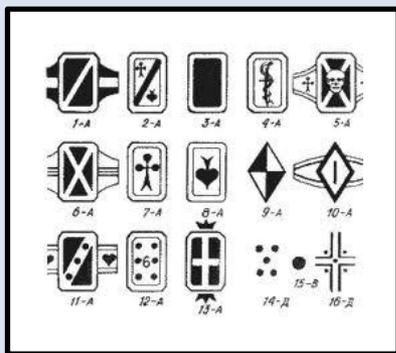
«Саша Север»



«Лева Таксист»



Воровские татуировки



Как быть практикам?



Практики считают необходимым подчеркнуть, что описанная выше тюремная субкультура со своими лидерами, иерархией, правилами и нормами поведения существует и за пределами пенитенциарной системы. Пройти «лагерную школу» и не подвергнуться влиянию ее среды практически невозможно. Она оказывает существенное, если не решающее, влияние на жизнь и поведение людей, многие из которых имеют отношение к бизнесу.

Преступления, совершенные представителями воровской среды, окружают нас повсеместно. Многие из них живут по известному принципу: «украл – выпил – в тюрьму». Однако, ряд из этих людей организует теневой и черный виды бизнеса, другие отвечают за содержание воровской казны, отмывание денежных средств и их вложение в легальный бизнес, третьи - за подкуп и компрометацию полицейских, политиков и чиновников.

Очень важно помнить – воровская среда никогда не бывает бескорыстной, она поглощает тех, кто с ней соприкоснулся. Она предельно прагматична, жестока и цинична... В ее системе ценностей жизнь и судьба человека, благополучие семьи и многое другое ничего не значат.



Зарегистрировано преступлений	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Зарегистрировано всего	1839,5	2755,7	2952,4	3554,7	3855,4	3582,5	3209,9	2994,8	2628,8
Убийство и покушение на убийство	15,6	31,7	31,8	30,8	27,5	22,2	20,1	17,7	15,6
Умышленное причинение тяжкого вреда здоровью	41,0	61,7	49,8	57,9	51,4	47,3	45,4	43,1	39,7
Изнасилование и покушение на изнасилование	15,0	12,5	7,9	9,2	8,9	7,0	6,2	5,4	4,9
Грабеж	83,3	140,6	132,4	344,4	357,3	295,1	244,0	205,4	164,5
Разбой	16,5	37,7	39,4	63,7	59,8	45,3	35,4	30,1	24,5
Кража	913,1	1367,9	1310,1	1573,0	1677,0	1567,0	1326,3	1188,6	1108,4
Преступления, связанные с незаконным оборотом	16,3	79,9	243,6	175,2	212,0	231,2	232,6	238,5	222,6
Взяточничество	2,7	4,7	7,0	9,8	11,1	11,6	12,5	13,1	12,0

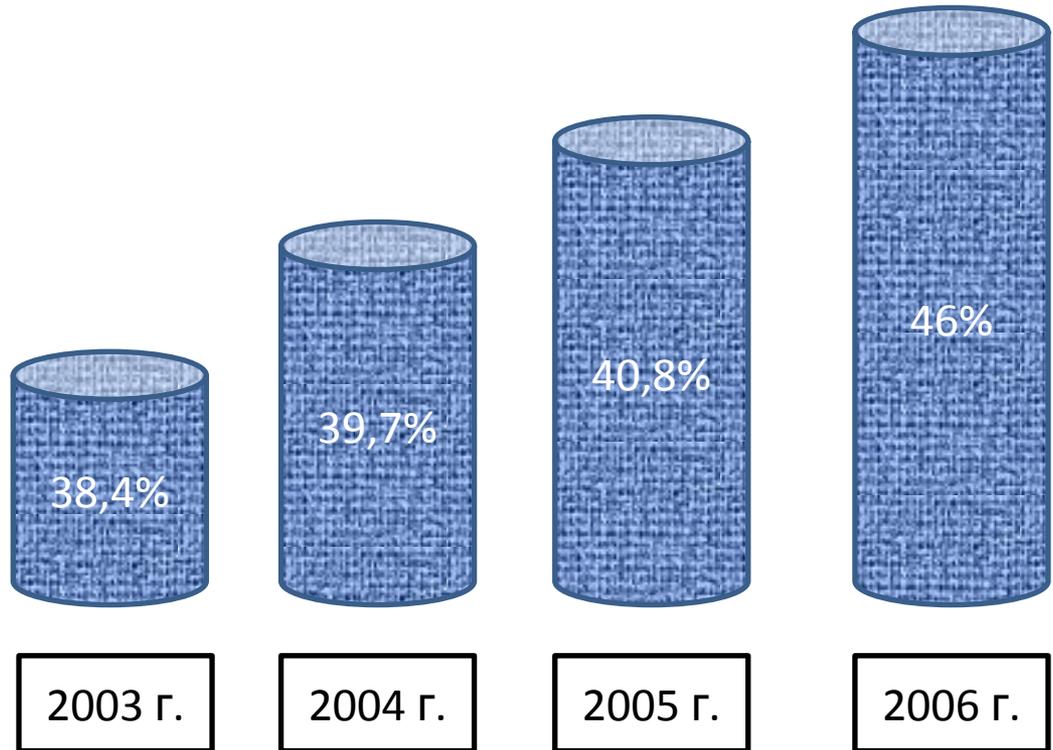
Состав лиц, совершивших преступления (тысяч человек)

	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Всего лиц	897,3	1595,5	1741,4	1297,1	1360,9	1317,6	1256,2	1219,8	1111,1
По полу:									
мужчины	774,6	1357,7	1457,3	1118,7	1155,9	1116,7	1055,4	1025,6	938,7
женщины	122,7	237,8	284,1	178,4	204,9	200,9	200,8	194,2	172,4
По возрасту									
14-15	47,7	69,2	49,3	44,6	44,1	38,1	29,6	23,7	21,5
16-17	105,5	138,9	128,6	105,4	104,5	93,9	78,3	61,8	51,2
18-24	189,5	363,3	465,4	364,5	377,8	362,8	334,1	311,5	277,6
25-29	162,6	231,0	289,3	223,5	241,6	237,6	229,6	228,3	208,8
30-49	н/д	н/д	676,0	453,6	478,4	470,4	470,0	478,6	448,2
50 и старше	н/д	н/д	132,9	105,5	114,5	114,8	114,0	115,4	103,5
По занятию									
Рабочие	482,1	502,2	450,9	261,6	276,6	276,1	263,0	227,8	199,9
Работники с/х	43,2	20,8	30,4	9,6	8,1	6,7	5,9	5,3	4,3
Служащие	67,6	59,6	64,8	57,7	63,5	60,5	47,5	53,0	45,4
Учащиеся	93,3	91,1	100,6	87,1	90,1	83,8	91,0	77,7	72,0

Рецидив преступлений



В первой половине 2010-х годов количество ранее судимых лиц (рецидивистов), включая имеющих снятые и погашенные судимости, в общем объеме осужденных за совершение уголовных преступлений имело тенденцию роста.



**Основные виды транснациональных преступлений
по классификации ООН**

Палермская конвенция ООН против
транснациональной организованной
преступности. 15.11.2000 г.

1

Отмывание денег

2

Терроризм

3

Кражи произведений искусства

4

Кражи интеллектуальной собственности

5

Незаконная торговля оружием

6

Угон самолетов

7

Морское пиратство

8

Захват наземного автотранспорта

9

Страховое мошенничество

10

Компьютерная преступность

11

Экологическая преступность

12

Торговля людьми

13

Торговля человеческими органами

14

Незаконная торговля наркотиками

15

Ложное банкротство

16

Проникновение в легальный бизнес

17

Коррупция, подкуп общественных
деятелей

КРИМИНАЛЬНЫЕ, ПРАВОВЫЕ И
РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ

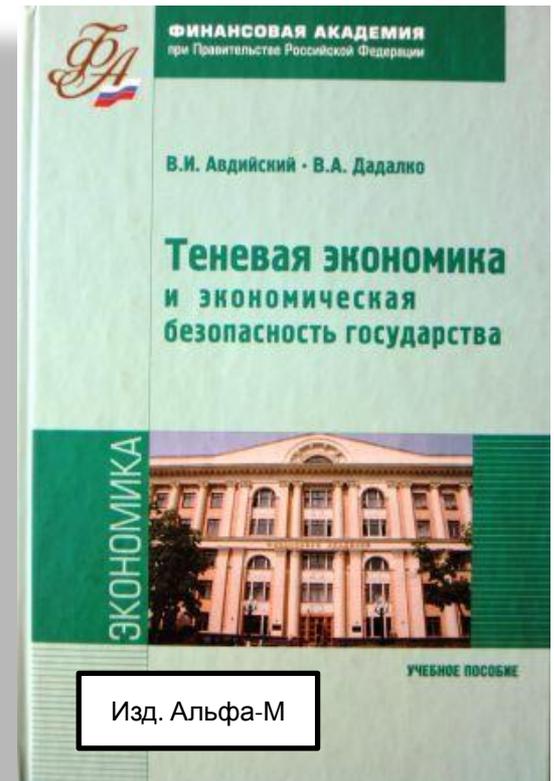
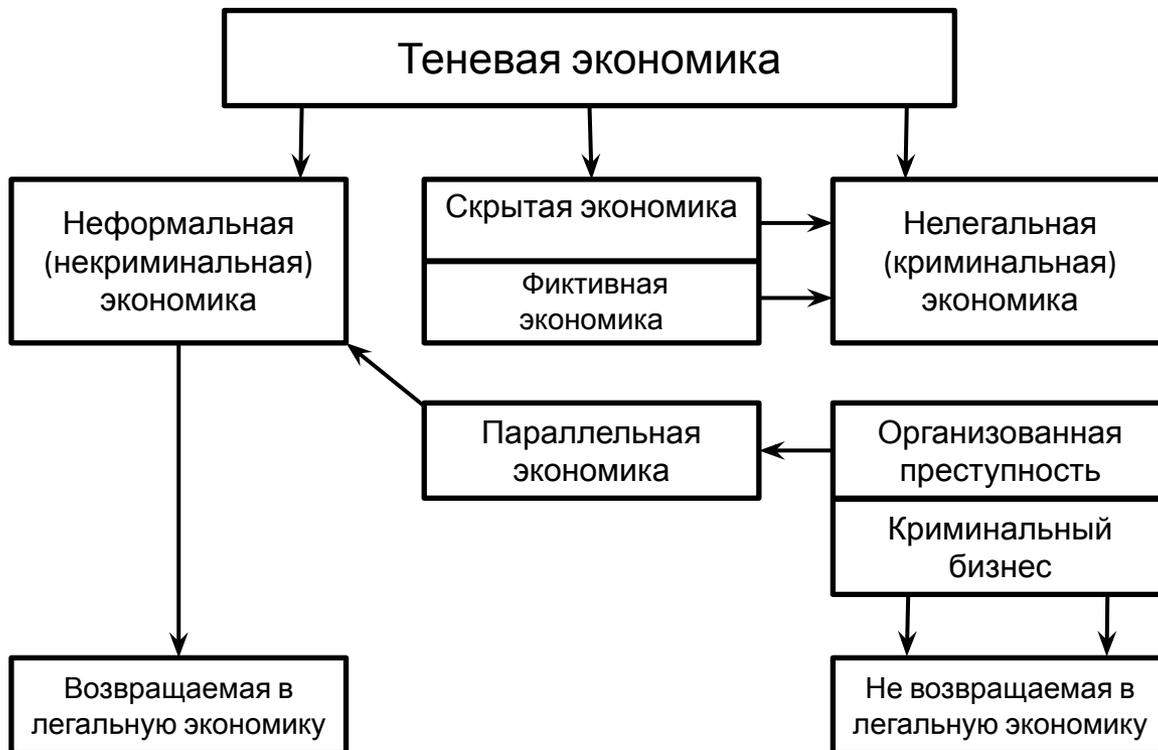
Теневая экономика

Shadow economy

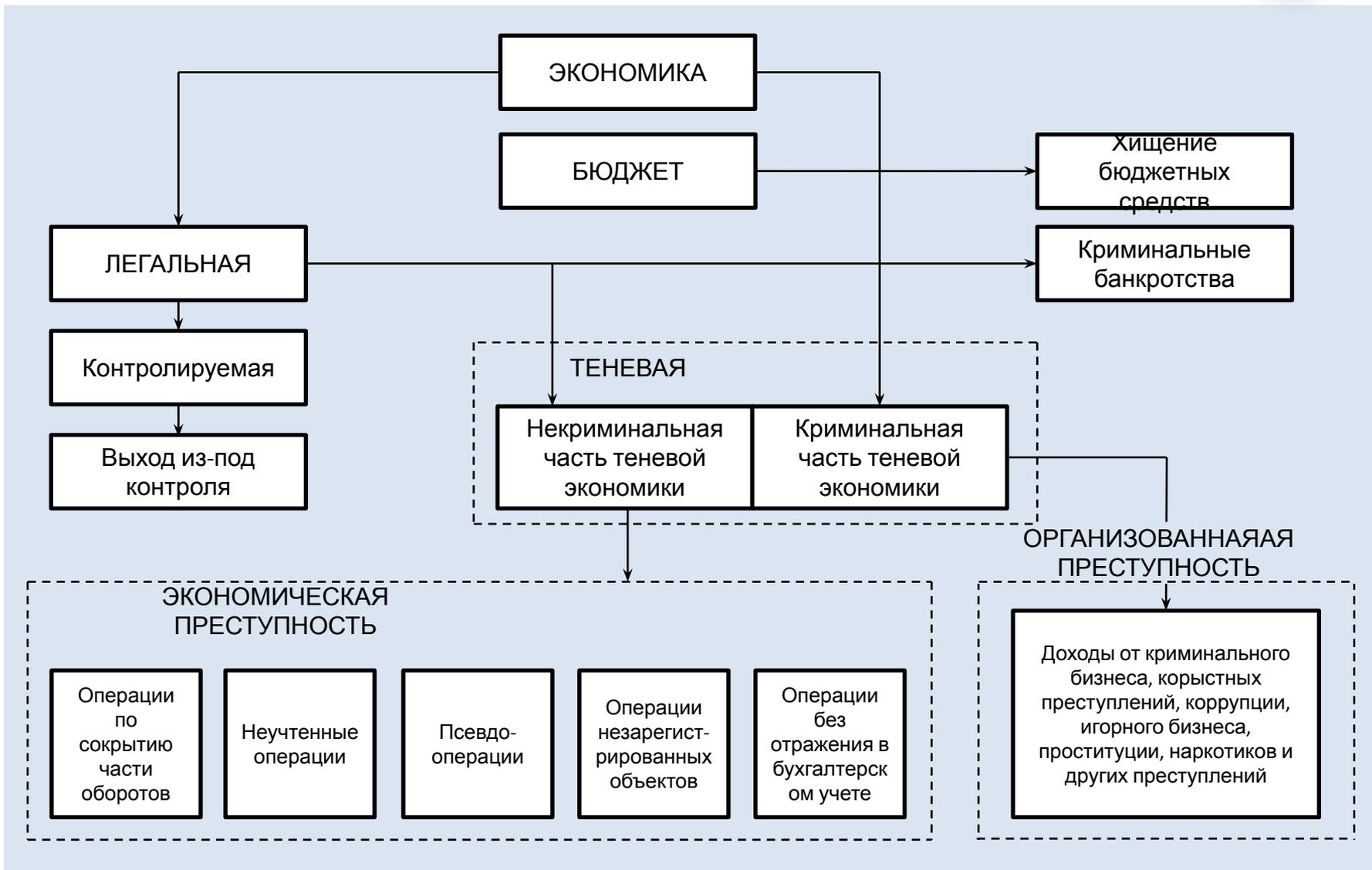
Underground economy

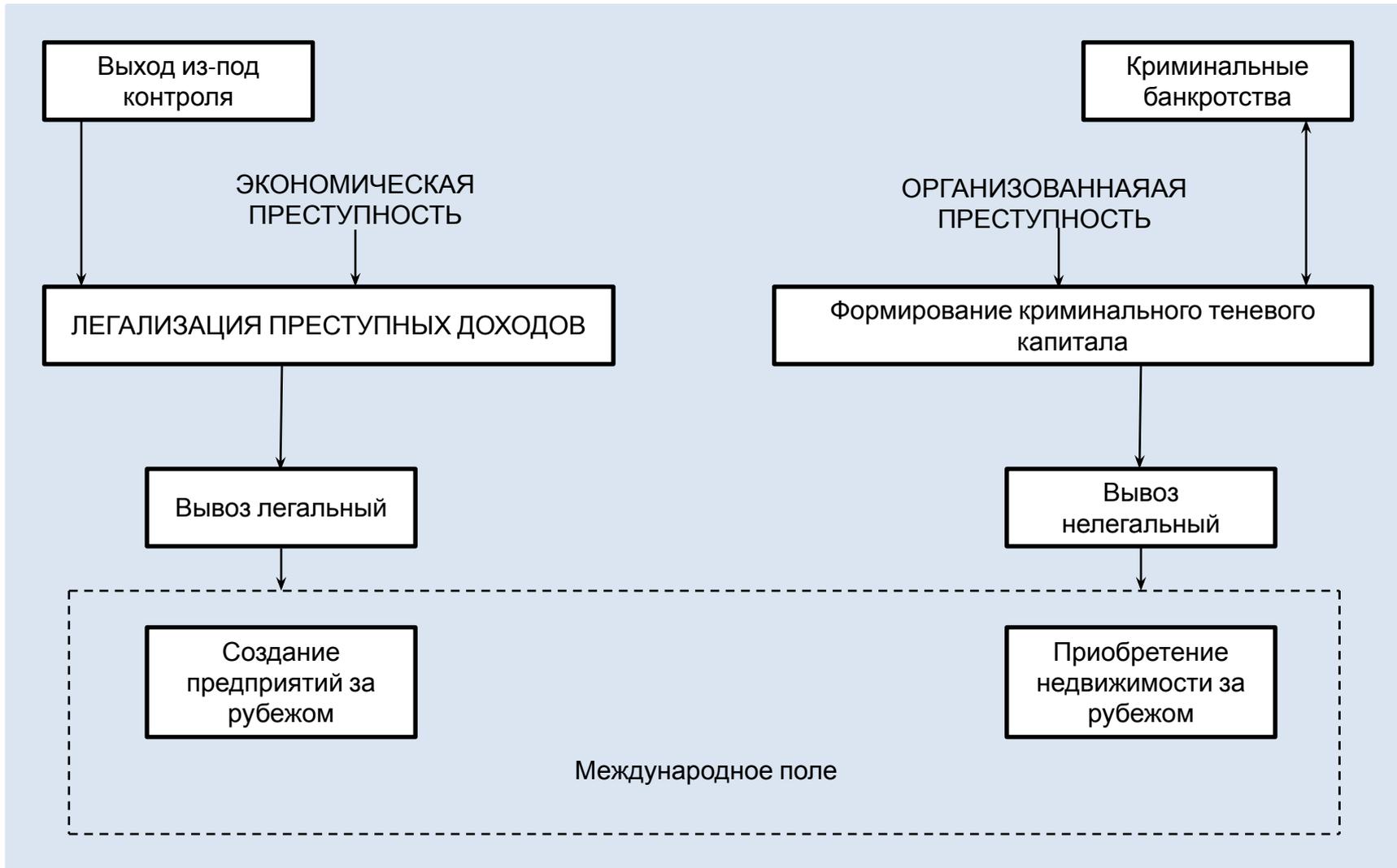
Black economy

Теневая экономика – деятельность субъектов хозяйствования, которая развивается вне государственного учета и контроля.



Легализация доходов теневой экономики





КОРРУПЦИОННЫЕ РИСКИ

Злоупотребления полномочиями и коррупция

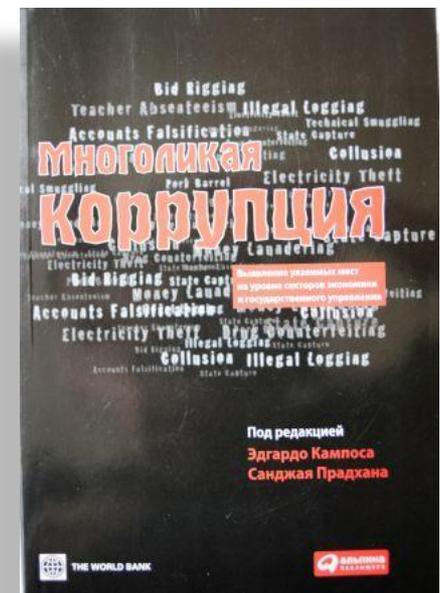
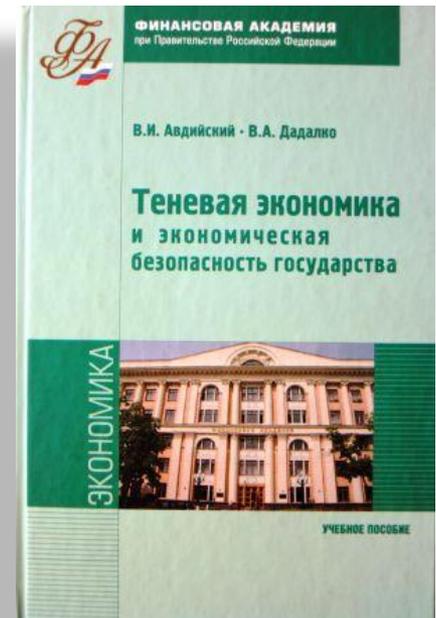
Не меньшее зло для повышения эффективности предпринимательской деятельности представляют угрозы внешнего и внутреннего злоупотребления полномочиями, а также коррупционная деятельность.

Предпринимателям, желающим обратиться в банк за кредитом на развитие собственного бизнеса, доброжелатели часто говорят, что положительное отношение банка к потенциальному заемщику зависит не от экономического анализа инвестиционного проекта и его инициатора, а от готовности владельца компании вернуть менеджменту банка от 1 до 20% от суммы кредита. На практике это явление существует реально, оно противоречит интересам, как банков, так и бизнеса. Но оно есть.

Почему такое явление, как коммерческий подкуп существует? Почему уголовная статистика не дает нам оптимистических примеров и динамики раскрытия этого преступления?

Просто в отечественном бизнесе существует понятие: «живи сам и дай жить другим». На русский язык это переводится так – предприниматель строит свою деятельность в условиях риска, он желает положительного результата, и этот результат выражается в прибыли. Менеджер банка – это служащий, от которого зависит (реально или вымышлено) выдача кредита, ему не хватает зарплаты и он хочет жить не хуже предпринимателя. Будь добр – обналчивай часть кредита и передавай ее своему благодетелю в форме и условиях, гарантирующих его безопасность. Если обратишься к службе безопасности или в правоохранительные органы, никто из банкиров не захочет работать с таким клиентом.

Значительно легче предприниматели идут на сотрудничество с правоохранительными органами в том случае, когда взятку вымогают государственный либо муниципальный чиновники. Это тесно связано с солидарностью в среде бизнесменов и общим желанием избавиться от произвола со стороны коррумпированных должностных лиц всех уровней.



«Беловоротничковая» преступность



Edwin H. Sutherland

Подробнее будет раскрыто в теме № 15

Проанализировав статистику судебных процессов по обвинению 70 крупнейших нефинансовых корпораций США в нарушениях хозяйственного законодательства, Сазерленд обнаружил, что было вынесено 980 обвинительных приговоров (в том числе 307 за нарушение свободы торговли, 222 за нарушение обязательств, 158 за нарушение норм трудового законодательства) – в среднем по 14 на каждую корпорацию. Это позволило ему сделать неожиданный вывод о том, что крупные фирмы являются своего рода «идеальными преступниками»: они преднамеренно, организованно и систематически (подобно рецидивистам) нарушают в широких масштабах правовые нормы, что не мешает им сохранять престиж в деловом мире.

“White Collar Crime”



Цитата

Американский криминолог Эдвин Сазерленд, стал пионером исследования феномена корпоративной преступности. В 1949 г. он впервые ввел термин «беловоротничковое преступление» и сформулировал концепцию «преступности среди людей в белых воротничках», согласно которой **скрытая, противоправная деятельность фактически является неотъемлемым компонентом повседневной деловой практики «большого бизнеса»**. Субъектами наиболее опасных экономических преступлений выступают лица, занимающие высокое социальное положение в сфере бизнеса и совершающие преступления в процессе профессиональной деятельности в интересах юридических лиц и собственных интересах.

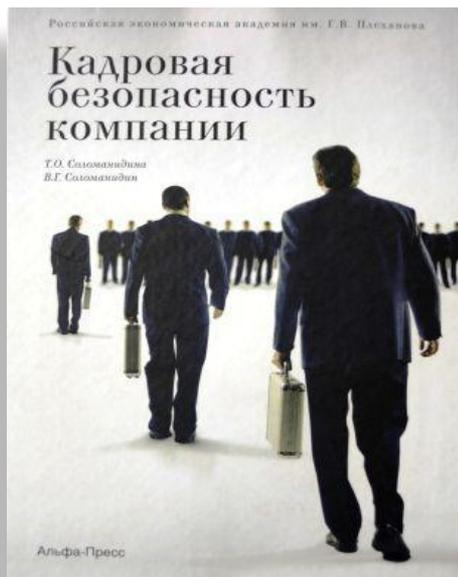
Авдийский В.И., Дадалко В.А.
Теневая экономика и экономическая безопасность государства, 2010, М. Альфа-М, стр. 59

Критерии типологизации теневой экономики

Авдийский В.И., Дадалко В.А. Теневая экономика и экономическая безопасность государства. 2010, М.

Критерий	«Беловоротничкова я» теневая экономика	«Серая» теневая экономика	«Черная» теневая экономика
Субъекты	Менеджеры официального («белого») сектора экономики	Неофициально занятые	Профессиональные преступники
Объекты	Перераспределение доходов без производства	Производство обычных товаров и услуг	Производство запрещенных и дефицитных товаров и услуг
Связи с «белой» экономикой	Неотрывна от «белой» экономики	Относительно самостоятельна	Автономна

Все виды «теневой» экономики связаны между собой и с «белой» экономикой посредством оборота наличных денежных средств, для «теневого» сектора это означает легализацию преступных доходов.



Как быть практикам?



Практики должны знать, что подобные явления многогранны, они затрагивают самые разные сферы предпринимательской деятельности. По этой причине в современном законодательстве предусмотрена уголовная ответственность за следующие виды преступлений:

- воспрепятствование законной предпринимательской деятельности;
- регистрацию незаконных сделок с землей;
- незаконное предпринимательство;
- незаконную банковскую деятельность;
- лжепредпринимательство;
- легализацию (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных преступным путем;
- незаконное получение кредита;
- злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности;
- монополистические действия и ограничение конкуренции;
- принуждение к совершению сделки или к отказу от ее совершения;
- незаконное использование товарного знака;
- заведомо ложная реклама;
- незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую или банковскую тайну;
- злоупотребления при выпуске ценных бумаг (эмиссии);
- изготовление или сбыт поддельных кредитных либо расчетных карт и иных платежных документов;
- преднамеренное и фиктивное банкротство;
- обман потребителей;
- злоупотребление полномочиями, в т. ч. частными нотариусами и аудиторами;
- злоупотребление должностными полномочиями;
- превышение должностных полномочий;
- служебный подлог, халатность и т.д.

ОЦЕНКА РИСКОВ И УГРОЗ. ЗАМЫСЕЛ
ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ
БЕЗОПАСНОСТИ

С академической точки зрения...



- Эффективное противодействие угрозам предпринимательской деятельности возможно только тогда, когда потенциальные угрозы известны, ранжированы и понятны по своим основным параметрам.
- При этом должен быть налажен их мониторинг в целях своевременного получения и оценки информации о том, что какая-либо угроза подошла к определенному критическому состоянию, когда она способна нанести реальный ущерб.
- Нельзя одновременно организовать действенный мониторинг всех перечисленных в данной теме потенциальных рисков и угроз. Из их числа каждое предприятие должно выделить ключевые угрозы.
- В отдельных случаях, возможно, придется принять разовые меры по недопущению или минимизации угроз. В других – нужна будет определенная постоянно действующая система мер, которая влечет за собой определенные затраты.
- Нормальный предприниматель не получает средств даром, по этой причине он всегда находится в дуалистическом состоянии: «Насколько реальна угроза и не превышен ли лимит средств на ее устранение?»
- О том, как эффективно организовать противодействие реально существующим угрозам пойдет речь в следующей теме.

Список электронных источников:

www.prmia.org – Международная ассоциация профессиональных риск-менеджеров (PRMIA)

Кто не хочет кормить свою армию – будет кормить чужую.

Зарубежная и отечественная история бизнеса знает массу примеров построения систем защиты от внутренних и внешних угроз. Они отличаются друг от друга в связи с их отраслевой спецификой, характером переживаемых обществом (регионом) экономических отношений, личным опытом и предпочтениями авторов, многими другими факторами.

В одних ситуациях удалось найти оптимальные варианты. В других - были созданы явно избыточные системы защиты.

В третьих – от них отказались вообще по соображениям экономии. Разными были и жизненные циклы таких компаний, ведь иногда затраты на собственную безопасность, кадровую политику, административные вопросы могут быть избыточными. Тогда инфраструктура обеспечения задавит бизнес. В других случаях болезнь всезнайства и излишняя экономность не помогут реализовать креатив.



С академической точки зрения, нет и не может быть единой (универсальной) схемы построения системы обеспечения безопасности компании, учреждения или предприятия. Есть типовые подходы, которые помогут в каждом конкретном случае построить индивидуальную модель.



В случае, когда на систему безопасности жалко потратить деньги, предназначенные для покупки личной яхты, может случиться то, что произошло с Лаокооном и его сыновьями.

Принципы построения системы безопасности



С академической точки зрения:

- Построение системы безопасности не может основываться на абстрактных умозаключениях
- Система защиты всегда строится от реально существующих и потенциальных угроз
- Система безопасности не должна быть избыточной
- Система безопасности не должна быть недостаточной
- Система безопасности не может быть созданной однажды и на все времена
- Система безопасности должна быть оптимальной, всегда актуальной и динамичной
- Система безопасности должна быть высоко профессиональной
- Система безопасности должна быть нацеленной на постоянное совершенствование
- Система безопасности должна быть понятной топ-менеджменту предприятия и менеджерам взаимодействующих подразделений
- Система безопасности должна знать своих внутренних и внешних клиентов и работать с ними на стабильной основе
- Система безопасности должна соответствовать внутренней корпоративной культуре

Современный предприниматель должен понимать, что функция обеспечения безопасности является одной из составляющих общего управления бизнесом. Ее нельзя игнорировать в силу уже описанного джентельменского набора внутренних и внешних угроз.

По этой причине построение системы безопасности конкретного предприятия (группы компаний, холдинга) должно состоять из последовательных стадий:

- ❖ Прежде всего, должен быть проведен анализ внешней среды предприятия,
- ❖ должны быть определены общие и отраслевые риски,
- ❖ выделены ключевые угрозы.
- ❖ Анализ внутренней среды бизнеса также должен вскрыть основные проблемы.
- ❖ Всегда полезно в подобных случаях изучить ошибки и упущения тех предпринимателей, которые в данном секторе экономики потерпели поражение и вынуждены были свернуть свою деятельность.
- ❖ Такая комплексная аналитическая работа должна построить систему основных угроз, на пути которых следует построить защиту.

Практика уверенно свидетельствует о том, что построение систем безопасности не может основываться на абстрактных умозаключениях. Система защиты всегда строится от реальных угроз. При этом безопасность не может быть избыточной или недостаточной, созданной однажды и на все времена. Напротив, она должна быть оптимальной, всегда актуальной и динамичной. Более того, она также должна быть высоко профессиональной, понятной топ-менеджменту предприятия и менеджерам взаимодействующих подразделений, нацеленной на постоянное совершенствование.

Внимание !



Если менеджеры систем безопасности поверили в свою непогрешимость и совершенство, закрылись от посторонних взглядов завесой секретности, успокоились и посвятили себя «выращиванию орхидей и аквариумных рыбок» - это значит, что такую систему следует незамедлительно подвергнуть аудиту и принять меры по ее спасению в интересах последующего спасения самого бизнеса.

Такая безопасность уже не защищает бизнес, она защищает только субъективные интересы и самомнение своих лидеров.

Стадия мониторинга угроз

TM

топ менеджер,
коллегиальный орган

Принятие решения

ESM

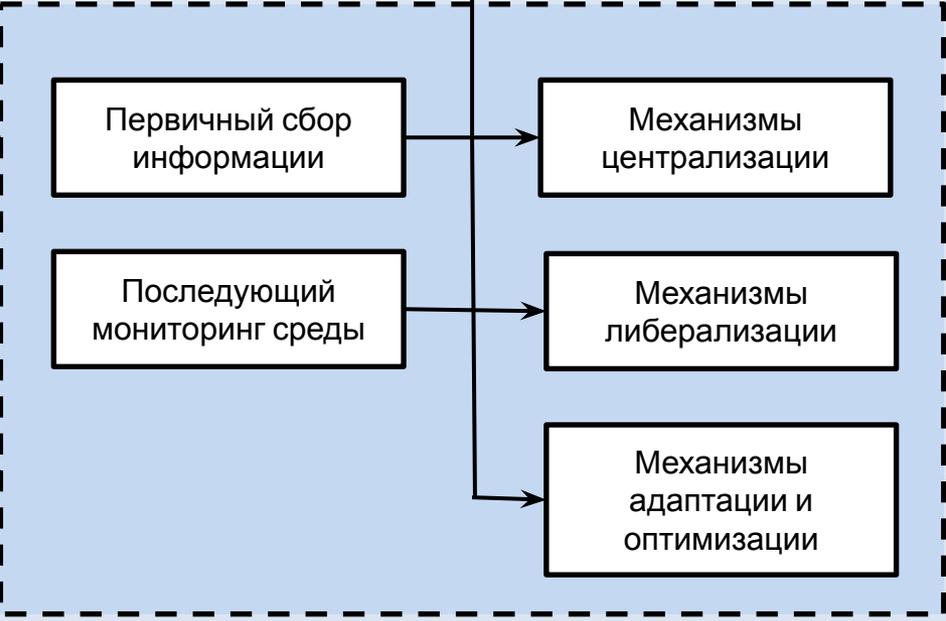
менеджер
безопасности

Оценка информации
и выработка
решения

Реализация
решения

Угрозы внешней
среды

Угрозы внутренней
среды



Как быть практикам? Как начинать с нуля?

Действовать поэтапно в соответствии с рекомендованной системой.



Нашему бизнесу нужна безопасность?

Наш бизнес

Его система
безопасности

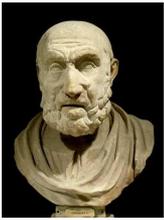
Перед принятием решения:

Анализ внешней среды бизнеса, определение общих и отраслевых рисков, выделение ключевых угроз

Анализ внутренней среды бизнеса, определение общих и отраслевых рисков, выделение ключевых угроз

Анализ опыта успешных участников рынка (как они сумели минимизировать угрозы?)

Анализ опыта покинувших рынок участников (что их погубило?)



БИЗНЕСМЕНЫ ГОВОРИЛИ

Один знакомый бизнесмен рассказывал, что существуют совершенно уникальные подходы к формированию службы безопасности предприятия. Его приятель решил в свою службу безопасности не брать на работу людей, которые ранее служили в государственных правоохранительных органах и спецслужбах:

«Он взял четырех бывших офицеров-танкистов. Быстро их всему сам научил, поставил задачи и они заработали так, что бывшим милиционерам и следователям остается только позавидовать».



С академической точки зрения:

В устной традиции нашего многонационального народа существует категория рассказов, которую называют «бывальщиной». Этот термин применим к «рыбацким» и «охотничьим» рассказам. На Кавказе их называют «хабарамы» и с интересом слушают долгими зимними вечерами в теплой и уютной сакле, отрезанной заснеженными горными перевалами от всего остального мира.

Мы же с Вами, будучи людьми учеными, знаем, что существует такая категория, как «философский треугольник познания». В соответствии с ним, все идет по вектору: «знания – умения – навыки». По этой причине очень обидно за танкистов, но на ровном месте «навыки» еще ни у кого без «умений и знаний» не появлялись.

Нужно избегать соблазна всезнайства и греха гордыни.



Кейс

- ❖ Оперативный работник уголовного розыска, в течение 20 лет боровшийся с карманными кражами, не только все знает об этом составе преступления. Его зрительная память хранит образы нескольких сотен преступников. Он знает признаки, демаскирующие действия воров-карманников, безошибочно выделяет их в толпе, знает в какой момент и как их следует их задерживать. Любой другой человек даже не улавливает быстрых движений профессионала за кошельком и назад
- ❖ Оперативный сотрудник внешней разведки способен не только по признакам безошибочно выявлять слежку и уходить от нее. Он является прекрасным аналитиком, владеющим знаниями, умениями и навыками получения, систематизации, обработки и анализа практически любой информации
- ❖ Сотрудник государственной охраны, прикрепленный к охраняемому лицу, не только является офицером, способным в нужный момент закрыть собой государственного деятеля. Он также свободно выделяет в окружающей среде любое действие, способное сформировать угрозу. Но самое важное, этот сотрудник представляет себе весь комплекс сил и средств, задействованных в государственной охране, знает задачу каждого направления деятельности, свою собственную задачу в общей системе мер и формы взаимодействия. Он также подготовлен к тому, чтобы решительно действовать в условиях полной изоляции от своих коллег
- ❖ Армейский общевойсковой командир имеет устойчивые навыки организации действий подразделений по выполнению поставленных задач. На поле боя он контролирует многочисленные параметры и руководит действиями военнослужащих родов войск и видов вооруженных сил, осуществляет мониторинг противника и организует свои действия в соответствии с тактикой общевойскового боя

Требования к системам безопасности

№	Наименование	Расшифровка
1.	Адекватность	Нецелесообразно «стрелять из пушки по воробьям» или «усекать голову в целях борьбы с перхотью»
2.	Оптимальность	Всегда целесообразно выбирать наиболее подходящий вариант защиты и нападения
3.	Достаточность	Сил должно быть достаточно, для того, чтобы остановить угрозу и создать комфортные условия для бизнеса
4.	Актуальность	Силы безопасности всегда необходимо поддерживать в состоянии соответствия новизне угроз: нет смысла с дубинками бросаться на танки, или стрелять из лука по пролетающему лазерному лучу.
5.	Динамичность	Статика – Стагнация - Смерть
6.	Профессиональность	Квалификация сотрудников должна позволять с известной долей резерва соответствовать угрозам.
7.	Прогрессивность	Консерватизм и нежелание учиться у жизни очень быстро скажутся на результате деятельности.
8.	Понятность	Меры безопасности должны быть понятны руководству и партнерам
9.	Публичность	Служба безопасности должна самостоятельно представлять себя во внешней и внутренней средах
10.	Надежность	Служба безопасности и работающие в ней сотрудники должны заслуживать доверия



При создании службы безопасности нужны знания смежных дисциплин и помощь профильных квалифицированных специалистов

Модули системы безопасности



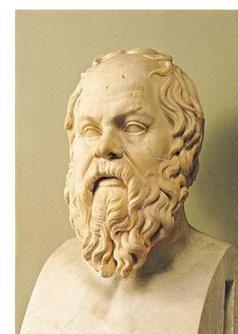
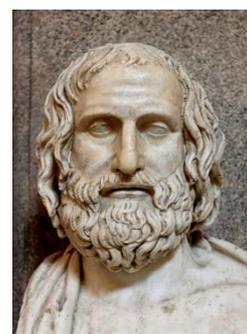
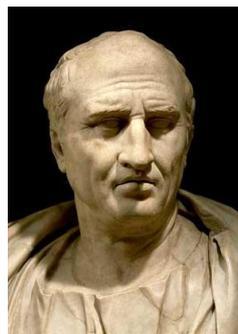
Как быть практикам?

Потенциально система безопасности состоит из модулей. За каждым модулем стоит самостоятельный вид деятельности. Этот вид деятельности может быть характерен для выбранного вида бизнеса, а может не иметь к нему никакого отношения. Каждый модуль состоит, в свою очередь, из подсистем, которые являются относительно самостоятельными отраслями того или иного вида деятельности.

Избранные для защиты конкретного бизнеса функции безопасности всегда должны соответствовать тем реальным и потенциальным угрозам, специфически характерным для каждого конкретного случая.

Размер и структура самой службы безопасности должна быть адекватной предприятию, в котором она создается, быть оптимальной и содержащей все функции (в своей структуре или на аутсорсинге), которые соответствуют сфере бизнеса.

Следует избегать соблазна создавать структуру не от функций, а под конкретного руководителя



В последнее время в бизнесе принято называть должности своих сотрудников так, чтобы они позволяли им эффективно выполнять как внешние, так и внутренние функции.

По этой причине в небольшой компании может быть вице-президент по вопросам безопасности, а в крупной – директор департамента корпоративной защиты.



С академической точки зрения...

Считаем необходимым подчеркнуть еще раз:

- угроза – первична
- функция обеспечения безопасности – вторична
- название, структура, численность службы безопасности – третичны, четвертичны и пятиричны

Не менее важны системность, комплексность, мультипликативность.

ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ БЕЗОПАСНОСТИ

С академической точки зрения...



- Эффективное противодействие угрозам предпринимательской деятельности возможно только тогда, когда потенциальные угрозы известны, ранжированы и понятны по своим основным параметрам.
- При этом должен быть налажен их мониторинг в целях своевременного получения и оценки информации о том, что какая-либо угроза подошла к определенному критическому состоянию, когда она способна нанести реальный ущерб.
- Нельзя одновременно организовать действенный мониторинг всех перечисленных в данной теме потенциальных рисков и угроз. Из их числа каждое предприятие должно выделить ключевые угрозы.
- В отдельных случаях, возможно, придется принять разовые меры по недопущению или минимизации угроз. В других – нужна будет определенная постоянно действующая система мер, которая влечет за собой определенные затраты.
- Нормальный предприниматель не получает средств даром, по этой причине он всегда находится в дуалистическом состоянии: «Насколько реальна угроза и не превышен ли лимит средств на ее устранение?»
- О том, как эффективно организовать противодействие реально существующим угрозам пойдет речь в следующей теме.

Список электронных источников:

www.prmia.org – Международная ассоциация профессиональных риск-менеджеров (PRMIA)

Стадия построения системы мер

Укрупненные внешние и внутренние угрозы

- Угроза разглашения охраняемых сведений
- Угроза жизни и здоровью работников
- Угроза захвата собственности
- Угроза хищения материальных ценностей
- Угроза выбора несостоятельных контрагентов
- Угроза внешнего и внутреннего мошенничества
- Угроза промышленного шпионажа
- Угроза нарушения стабильности электронных ресурсов
- Угроза проникновения в персонал нежелательных лиц

ESM

TM

Реализация решения – система мер противодействия угрозам

- Меры обеспечения физической безопасности
- Меры обеспечения инженерно-технической безопасности
- Меры обеспечения экономической безопасности
- Меры обеспечения финансовой безопасности
- Меры обеспечения информационной безопасности
- Меры обеспечения кадровой безопасности
- Меры мониторинга внешней и внутренней среды
- Меры взаимодействия внутри организации
- Меры взаимодействия за пределами организации

МОДЕЛЬ БЕЗОПАСНОСТИ ОБЪЕКТА

Стадия декомпозиции угрозы

Пример

ESM

1 – Виды охраняемых сведений

Угроза разглашения охраняемых сведений

ТМ

Формы, методы и способы преодоления защитных мер

Система мер по обеспечению безопасности охраняемых сведений

Виды охраняемых сведений

Тайна персональных данных
(физических лиц)

Банковская тайна
(в соответствии с законом)

Налоговая тайна
(юридических и физических лиц)

Коммерческая тайна
(контрагента по договору)

Государственная тайна
(по выполняемому контракту)

Коммерческая тайна
(собственная)

Менеджмент систем безопасности

ESM

TM

2 – формы хранения охраняемых сведений

Формы, методы и способы преодоления защитных мер

Система мер по обеспечению безопасности охраняемых сведений

Формы хранения охраняемых сведений

В электронной базе данных

В форме материальных образцов

На съемном электронном носителе

На кино-фото пленке

На бумажном носителе

В устной форме

Виды охраняемых сведений

Менеджмент систем безопасности

ESM

TM

3 – меры защиты охраняемых сведений

Формы, методы и способы преодоления защитных мер

Система мер по обеспечению безопасности охраняемых сведений

Организационные меры

Правовые меры

Режимные меры

Физические меры

Инженерно-технические меры

Программно-аппаратные меры

Формы хранения охраняемых сведений

Виды охраняемых сведений

Менеджмент систем безопасности

Пример декомпозиции угроз:
4 – меры преодоления защиты

ESM

TM

