

**Интересы личности, общества и государства в динамике преодоления рисков и угроз безопасности**



**Тема № 12**



**Неэкономические  
риски в  
современном риск-  
менеджменте**

**Лекция, 2 часа**



## План лекции:

1. **Макроэкономические риски.**
  - Макроэкономические регуляторы рисков.
  - Базельский комитет по банковскому надзору.
2. **Неэкономические риски в риск-менеджменте.**
  - Среда предприятия по Ричарду Дафту.
  - Система хозяйственных рисков по Балабанову И.Т.
  - Система предпринимательских рисков по Маклу Круи и др.
3. **Недобросовестная конкуренция.**
4. **Коррупционные угрозы.**
5. **Вовлечение в систему теневой экономики.**
  - Белая экономика.
  - Серая экономика.
  - Черная экономика.
6. **Внутренние и внешние криминальные угрозы.**
7. **Использование запрещенных форм и методов деятельности.**

# **Макроэкономические риски**



## Макроэкономические регуляторы рисков:

Иное ?

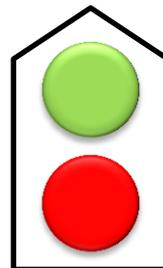
**Финансовая дестабилизация** – явление достаточно распространенное и чрезвычайно дорогостоящее: ее последствия могут доходить до четверти величины валового внутреннего продукта страны, которую она поразила. В той или иной мере серьезные финансовые кризисы современной конфигурации происходили в 1977-1985 гг. в Испании, в 1981-1987 гг. в Чили и Малайзии, в 1994-1998 гг. в Венесуэле и Мексике, в 1987-1997 гг. в Венгрии, в 1991-1994 гг. в Финляндии, в 1994-1996 гг. в Турции, в 1991-1999 гг. в Польше, в 1990-1993 гг. в Швеции, в 1998-2002 гг. в России, в 2000-2003 в Аргентине и Колумбии. Ряд классических финансовых кризисов еще не завершились в Румынии, Болгарии, Греции, Молдавии, Украине, Грузии и ряде других стран.



В чем причина?



Черные лебеди?



Системные ошибки банков?

## Базельский комитет по банковскому надзору

В большинстве указанных выше кризисов единственным средством борьбы с различными проблемами, которые приводили к финансовой неустойчивости банков, являлось регулирование капитала этих финансово-кредитных учреждений. Основная форма воздействия на банки, оправдавшая себя, - нормирование достаточности капитала. Внедрение такого подхода было инициировано Базельским комитетом по банковскому надзору, входящим в структуру Банка международных расчетов.

### 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.

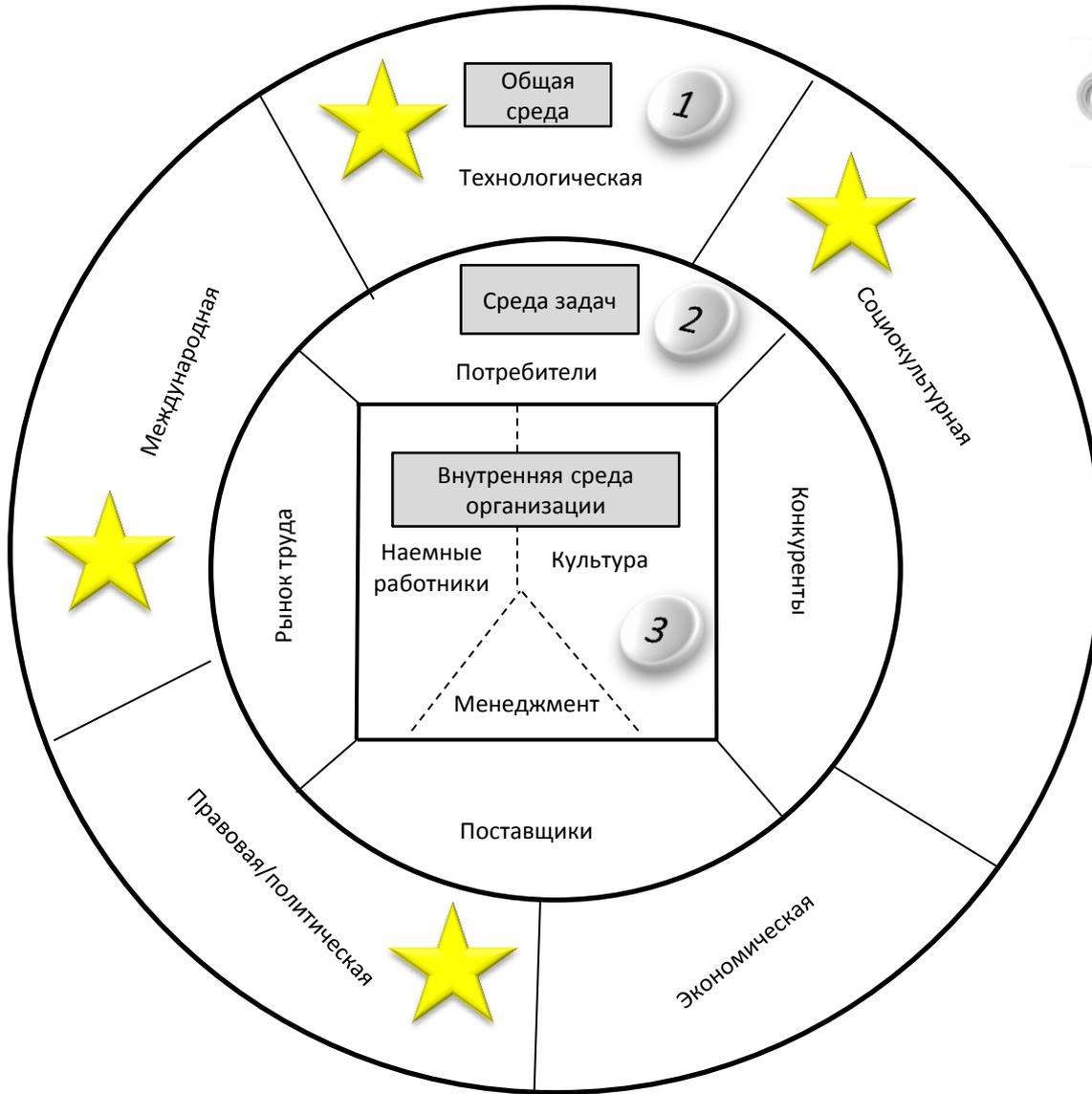
<http://www.bis.org/bcbs/index.htm> - официальный сайт



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.

# **Неэкономические риски**



## Среда бизнеса:

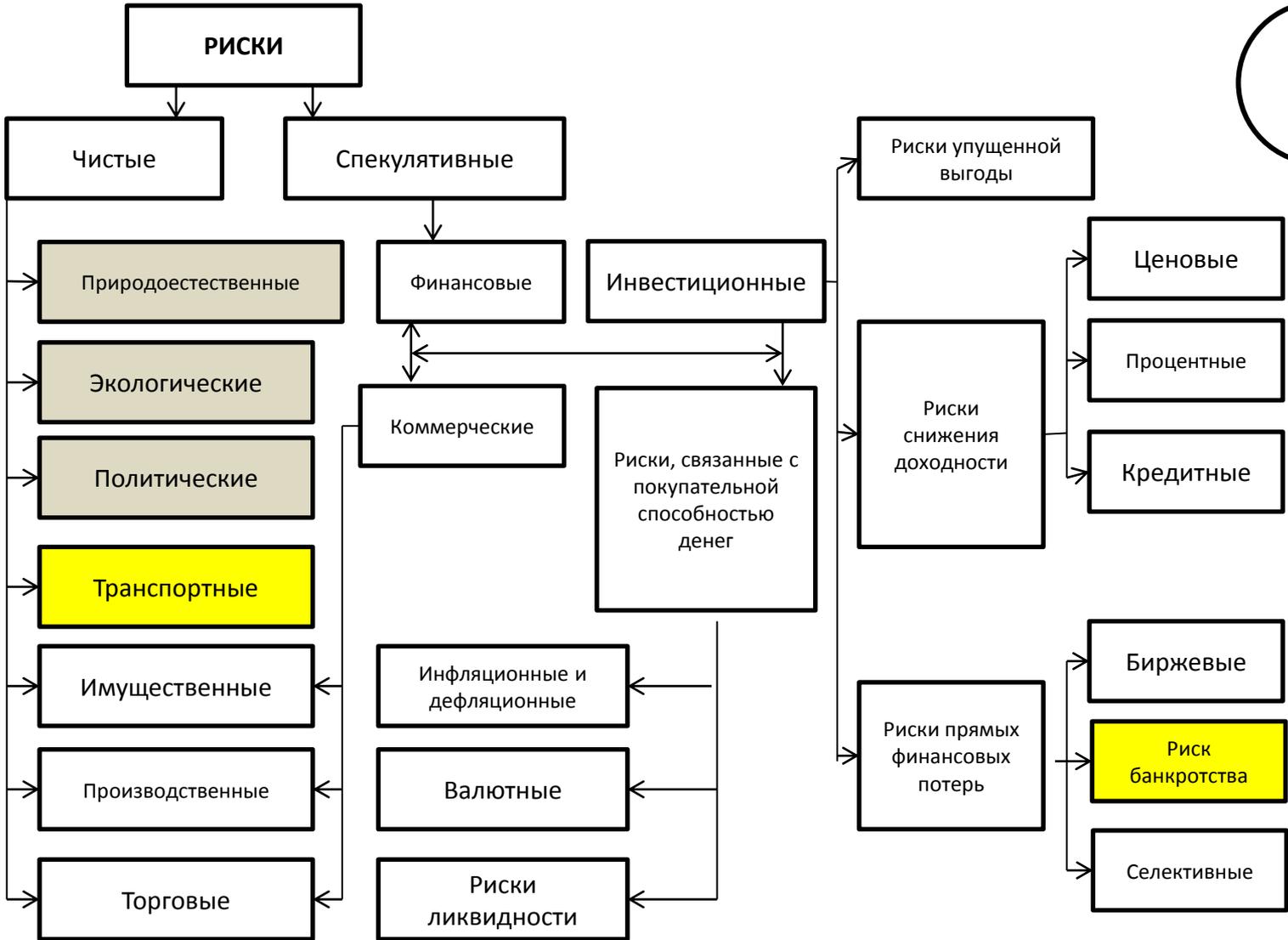


Значок, обозначающий неэкономические факторы, размещен в общей внешней среде



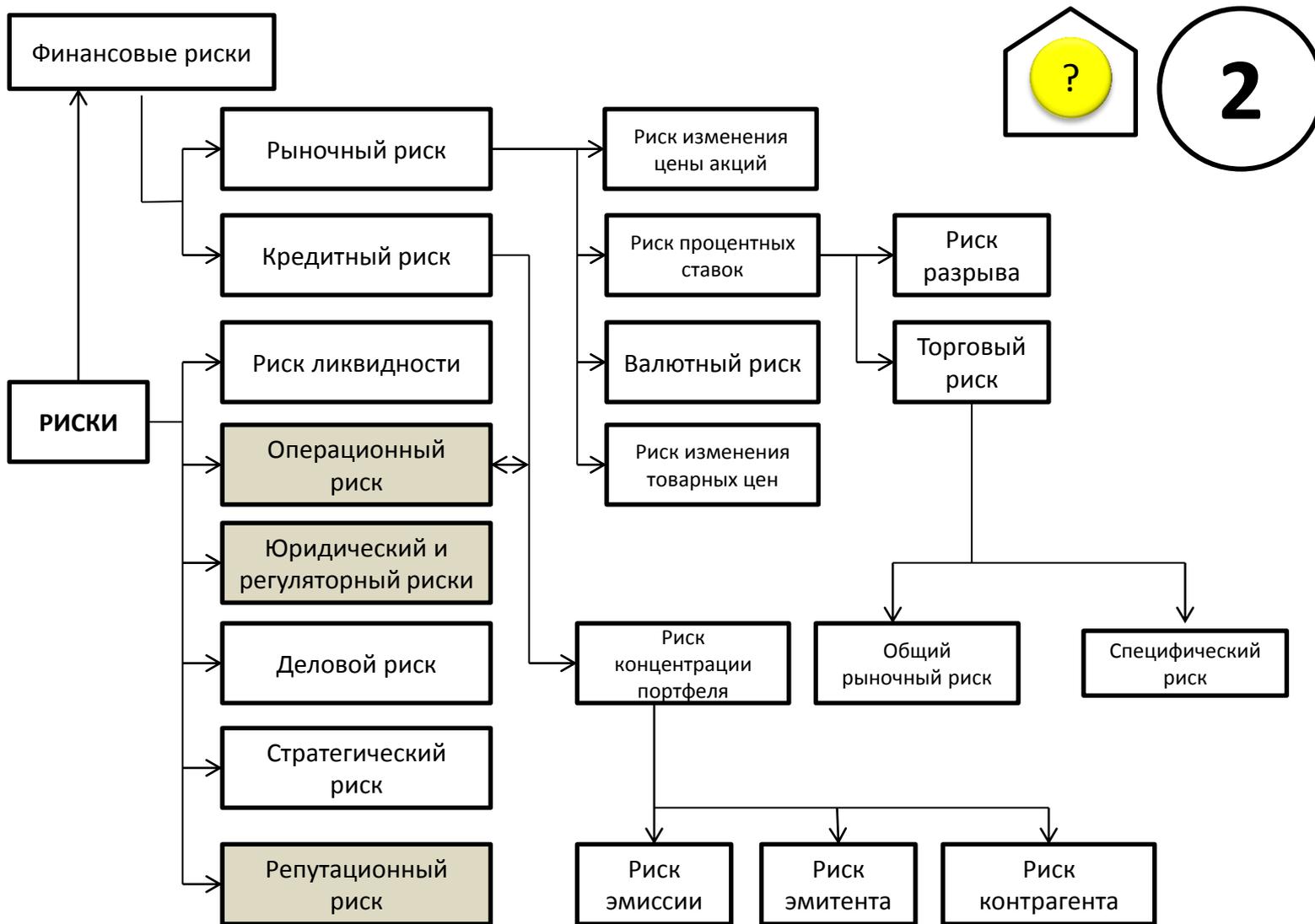
Где его можно разместить во внешней среде задач и во внутренней среде организации?

Двухмерная модель 1



Иерархическая система классификации хозяйственных рисков по Балабанову И.Т.





Иерархическая система рисков по М. Круи, Д. Галаю и Р. Марку

# **Недобросовестная конкуренция**

Конкуренция – конфликтное соперничество за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития.

Рубин Ю.Б.  
Теория и практика  
предпринимательской  
конкуренции.  
2010, М., Маркет ДС

### Основные элементы конкуренции:

- ❖ Столкновение соперничающих сторон;
- ❖ Конфликтная форма соперничества;
- ❖ Процедура соперничества преследует конкретные цели;
- ❖ Конкуренция всегда ведется против конкретных соперников совместно с временными союзниками.



- Постановка цели
- Творческое мышление
- Созидание нового
  - Поиск компромиссов
  - Жертвы
  - Интеграция и дезинтеграция



Слияния и поглощения являются составной частью бизнеса и одной из характеристик его динамичного развития в период социальной ответственности

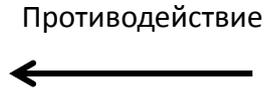


Поглощение добровольное



Взаимное согласие сторон

Поглощение враждебное



Активное сопротивление одной из сторон

Слияние



Взаимное согласие сторон

## Виды конкурентных действий

Отступление – это не уход от конкуренции вообще, а всего лишь изменение делового статуса субъекта бизнеса, при котором сохраняется его право на возвращение и возможность возвращения на рынок в качестве предпринимателя.

Достигнув согласия, соперники не перестают противостоять друг другу. Просто теперь они делают это в рамках взаимных договоренностей и уступок, т.е. в пределах коридора применения других конкурентных действий, которые они установили сами для себя

Комплексные

Видимость тех или иных действий используется для отвлечения внимания конкурентов от реализации подлинных намерений компании

### Фокусирование

Наступательные конкурентные действия

Оборонительные конкурентные действия

Контрнаступательные конкурентные действия

Отступление

Согласительные конкурентные действия

### Изоляционистские

Изоляционистские конкурентные действия

### Комбинированные

Комбинированные конкурентные действия

Отвлекающие конкурентные действия

## Формы конкурентных действий

По уровню соблюдения этики делового общения

- Корректные
- Некорректные

По характеру реакций на внешние раздражители

- Импульсивные
- Невозмутимые
- Рефлексивные

По степени воинственности субъектов бизнеса

- Покорные
- Мирлюбивые
- Агрессивные
- Компромиссные

По степени активности действий субъектов бизнеса

- Нейтральные
- Безынициативные
- Инициативные

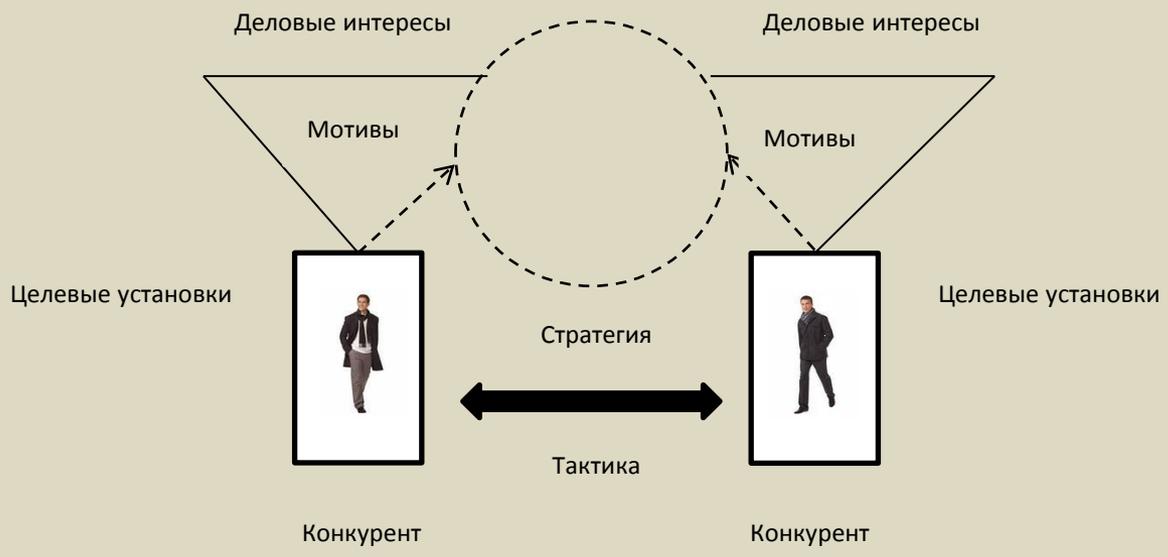
По степени вовлечения в конкурентную борьбу

- Хладнокровные
- Азартные

По уровню риска при осуществлении конкуренции

- Рискованные
- Нерискованные

# Тактическое взаимодействие



## КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА И ПРЕДСТАВИТЕЛИ ВЛАСТИ



Административный ресурс



Союзники



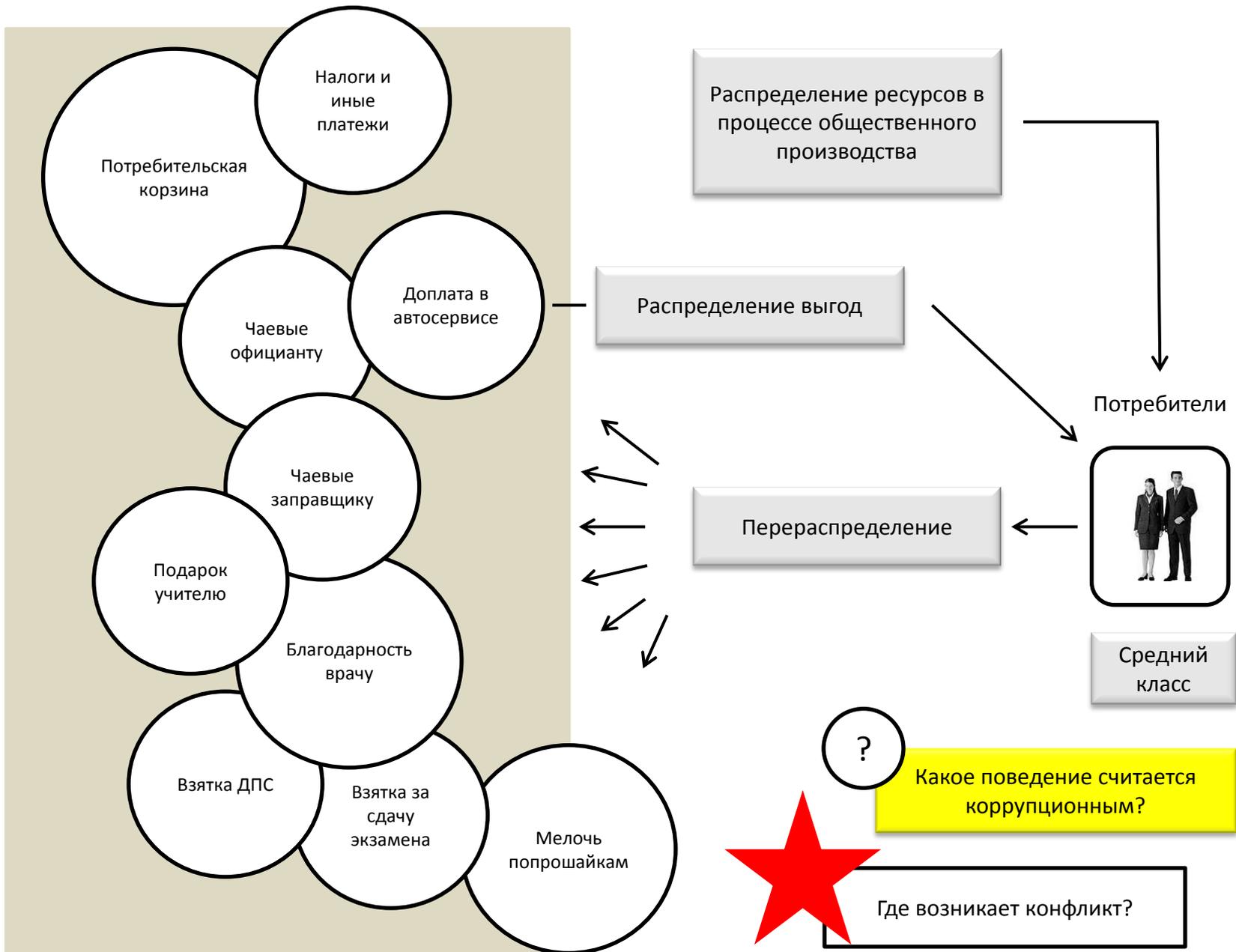
Союзники



Административный ресурс



# Коррупционные угрозы



## определения



«Статья 1. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

### 1) Коррупция:

- а) Злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц, либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами;
- б) Совершение деяний, указанных в подпункте «а» настоящего пункта от имени или в интересах юридического лица.

### 2) Противодействие коррупции – деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий:

- а) По предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции);
- б) По выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией);
- в) По минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений».

Федеральный закон «О противодействии коррупции» № 273-ФЗ от 25 декабря 2008 года



Получатель взятки



Интересы  
организации  
получателя взятки

Предмет взятки

Неправомерное  
действие или  
бездействие



Взяткодатель

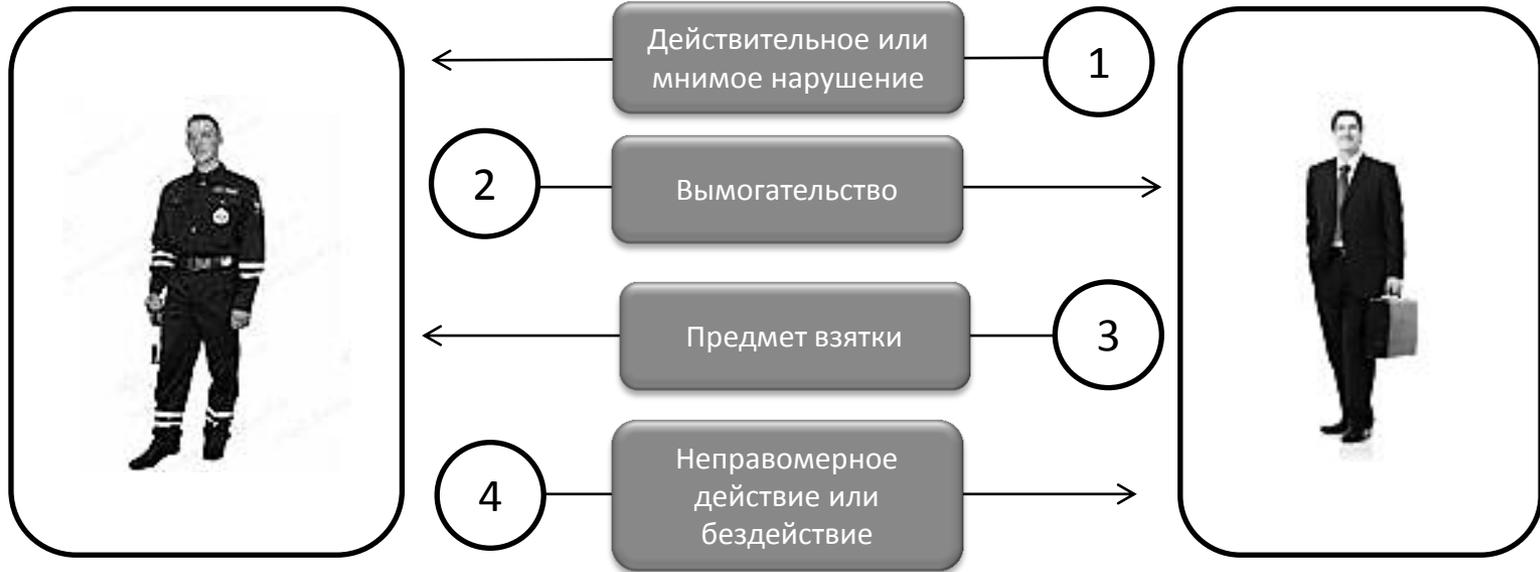


Интересы  
организации  
взяткодателя



Интересы общества  
и государства

Последовательность



Вымогатель взятки

Взяткодатель





Индивид, бюрократ

Производство

Распределение ресурсов в процессе общественного производства

Возможны ли идеальные механизмы распределения?



Экономический агент

Потребители

Возможно ли бескорыстие чиновника в условиях несовершенного распределения?



Нужны ли обществу честные экономические агенты?



Проблемы коррупции и распределения ресурсов по М.И. Левину

**Вовлечение в систему теневой экономики**

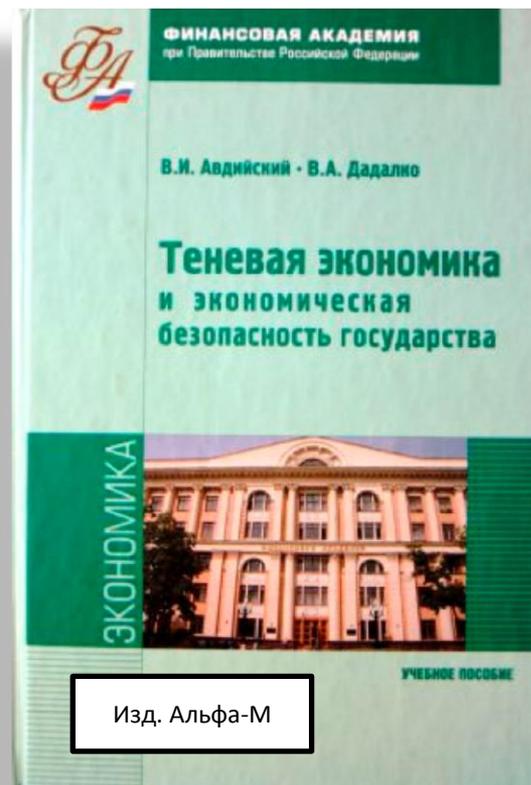
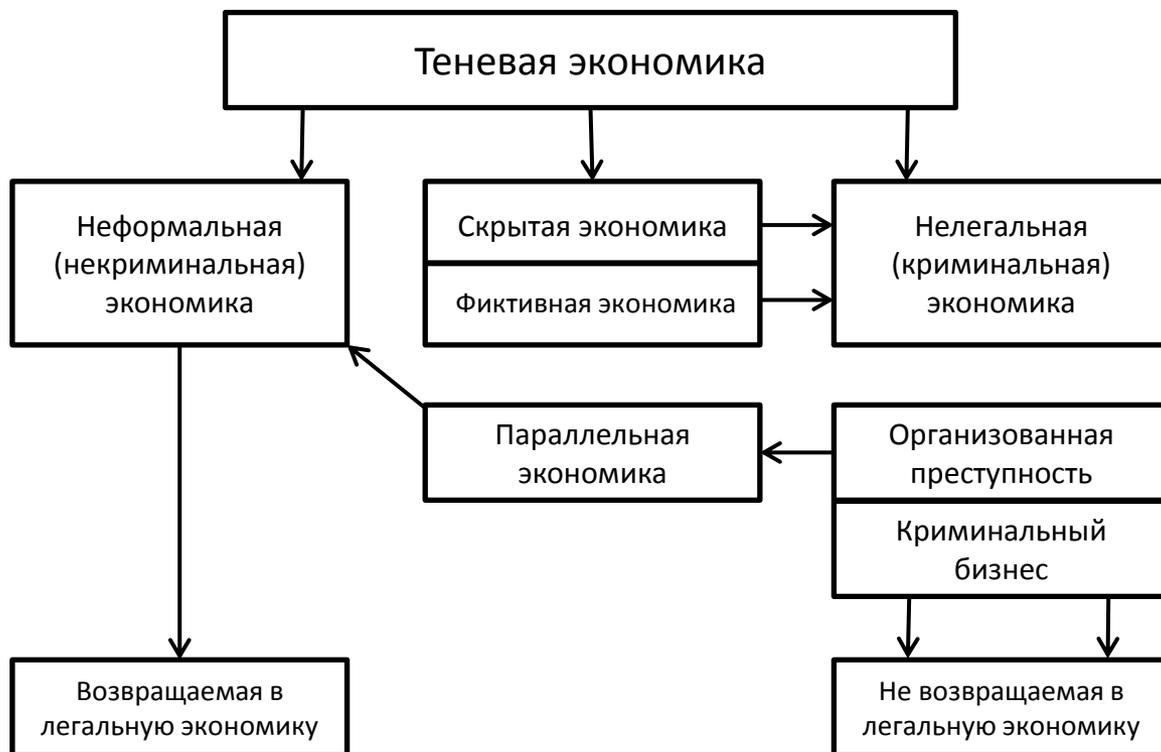
Теневая экономика

Shadow economy

Underground economy

Black economy

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



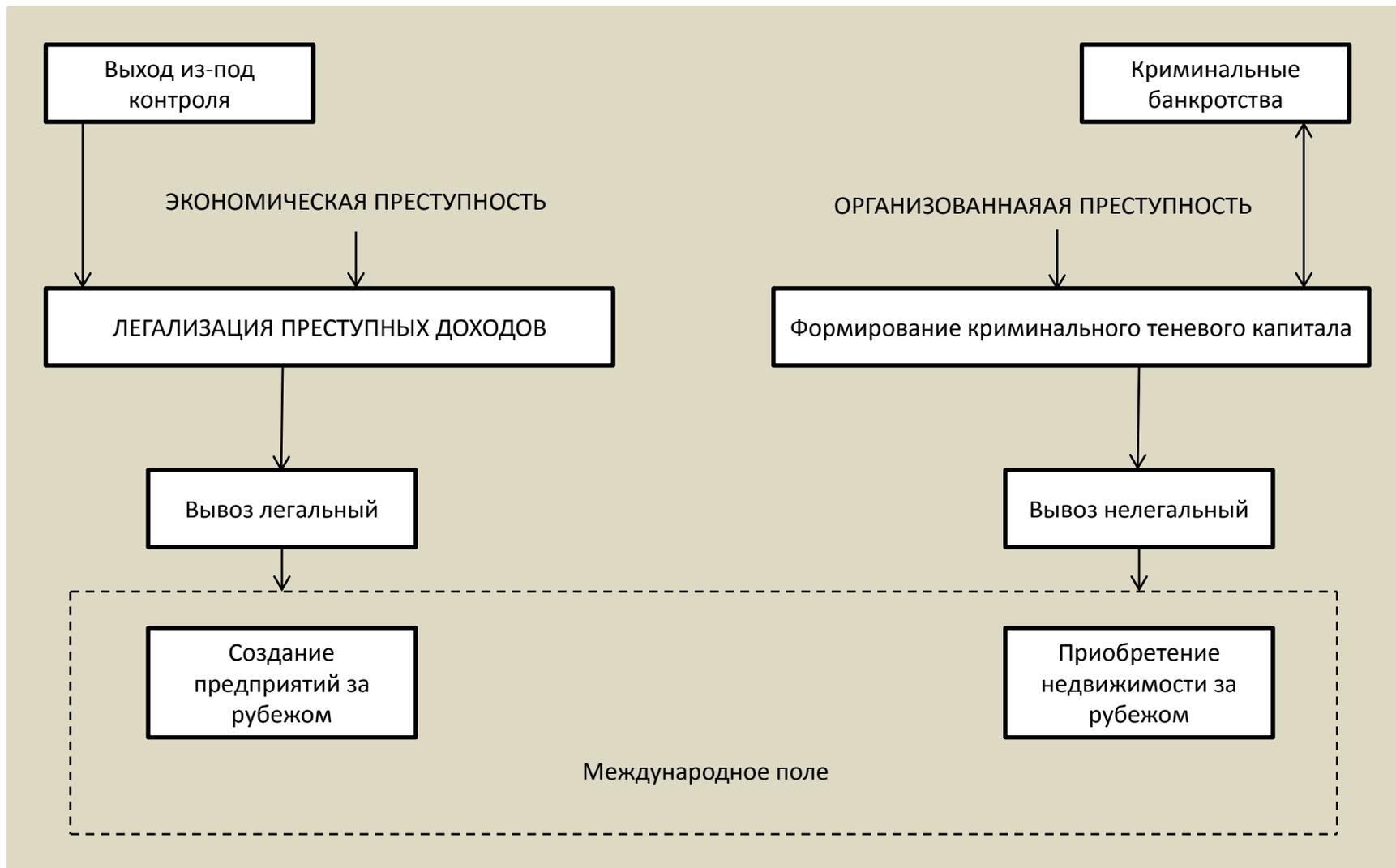
## Критерии типологизации теневой экономики

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

Критерий	«Беловоротничковая» 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 «теневоего» сектора это означает легализацию преступных доходов.**

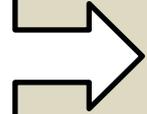
# Легализация доходов теневой экономики





«Беловоротничковая  
преступность»

Стремление чиновника / менеджера получить  
незаконные «премиальные» за услугу, ускорение в  
решении вопроса и т.п.

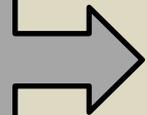


В этом случае усиливается вероятность невозврата средств по договору



«Теневая экономика»  
(серый сектор)

Соккрытие доходов от налогообложения, ведение  
двойной бухгалтерии, присвоение части средств на  
собственные нужды и для «решения вопросов» с  
коррупцированными должностными лицами



В этом случае усиливается вероятность невозврата средств по договору



«Теневая экономика»  
(чёрный сектор)

Профессиональная преступная (воровская)  
среда. Организованная преступная  
деятельность, преступный бизнес.



Криминальная среда не выпускает из своих рук ничего и никогда

- 1) Невозврат денежных и иных средств по договору;
- 2) Использование контрагентами средств на преступные цели;
- 3) Высокая вероятность попасть в зависимость от преступной среды;
- 4) Правовые риски;
- 5) Криминальные риски;
- 6) Репутационные риски...

## «Беловоротничковая» преступность



Edwin H. Sutherland

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.

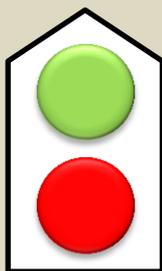
Авдийский В.И., Дадалко В.А.  
Теневая экономика и экономическая безопасность государства, 2010, М. Альфа-М, стр. 59

**Внутренние и внешние криминальные  
угрозы**



Александр Фукс,  
специалист по аудиту

## Цитата



10% людей не воруют никогда,  
10% людей воруют ВСЕГДА,  
80% людей будут воровать, если  
создать им для этого условия

## Кадровые риски предприятия

**Кадровый риск** – это опасность вероятной потери ресурсов компании или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование человеческих ресурсов, в результате возможных просчетов и ошибок в управлении человеческими ресурсами.



### Очень жалко несчастных энтузиастов...



В начале 2002 года в ОАО «ГАО ВВЦ» произошла смена единоличного исполнительного органа. Новый генеральный директор убедился в крайней экономической неэффективности государственного акционерного общества – чистая прибыль по итогам 2001 года составила всего 17 млн. рублей. Зарплата директоров дочерних компаний едва превышала 14 000 рублей. При этом основным источником доходов предприятия (80%) являлась сдача помещений в аренду. Анализ показал, что ОАО «ГАО ВВЦ» сдает в аренду своим 100-процентным дочкам павильоны по цене 24 доллара за квадратный метр в год. Дочки, в свою очередь, сдают площади в субаренду торговым организациям по средней цене 96 долларов за квадратный метр в год. Разница составляет 72 доллара с квадратного метра в год, что позволяет дочерним ЗАО содержать небольшой штат специалистов и осуществлять необходимые для организаций платежи. Создавалось впечатление, что на выставке работают сплошные энтузиасты, мужественно преодолевающие трудности. Однако экономисты, будучи людьми без сантиментов, определили, что фактическая арендная цена различных павильонов колеблется в пределах средней ставки 420 долларов за квадратный метр в год. Таким образом получалось, что выставочники либо не догадывались о том богатстве, которым пользуются, либо где-то потеряли 324 доллара за метр. Оказалось – не потеряли, а положили в карман. В компании сложилась пирамида паразитирования менеджеров на арендных отношениях, которая очень многих устраивала. Что делать новому руководителю?

## 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.;
- ❑ АОТ «Тибет» (Владимир Дрямов), обмануто 200 тыс. человек на сумму 1,5 трлн. руб.;
- ❑ АОТ «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.;
- ❑ АОТ «АВВА» (Борис Березовский), обмануто 2,7 млн. человек на сумму 50 млн. долларов США;
- ❑ АОТ «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

**Использование запрещенных форм и  
методов деятельности**

# ЦИТАТЫ



**«Замените слово «бой» словом «конкуренция», поставьте вместо слова «офицер» слово «менеджер», вместо «солдата» – «работник», а вместо «противника» – «конкурент», и эта книга станет замечательной настольной книгой по бизнесу».**

Марк Б. Фулер в предисловии к книге американского генерала А.М. Грея «Военные действия. Корпус морской пехоты США», 1989

**«Как отряд «котиков» из семи бойцов может выполнить миссию, влияющую на национальную политику страны, если ваш отдел из семидесяти продавцов не в состоянии выполнить квартальный план продаж?**

**Очень просто. Взвод «котиков» следует испытанным тактикам лидерства и моделям командной работы, которые не позволяют принимать ошибочных решений и обеспечивают успех операции».**

Джефф Кэннон, Джон Кэннон «Уроки «морских котиков» для бизнеса», 2005

# ПОНЯТИЯ



?

война

конкуренция

?

офицер

менеджер

Элементы  
организационного  
поведения

солдат

работник

противник

конкурент

# ИСТОРИЯ



*Войны и военное искусство возникли в период распада первобытно-общинного строя*

Время



Земледелец

Животновод

Рыболов

Охотник

Воин

Собиратель

Рыболов

Охотник

Человек  
универсальный

*Рост дифференциации профессий, совершенствование орудий труда и войны*

Использование общевойсковой 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

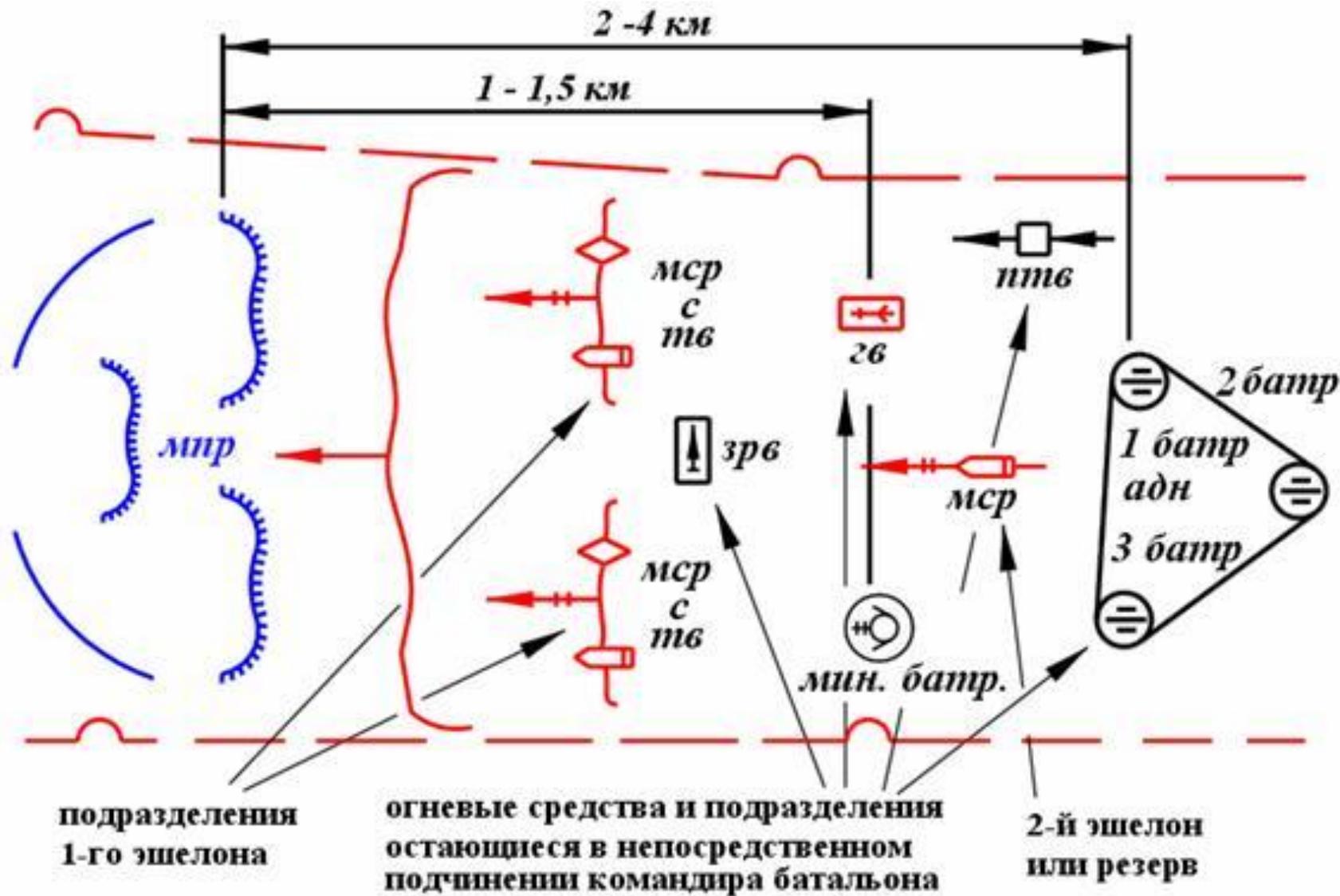
Решение на бой командир принимает единолично на основе изучения задачи и оценки обстановки

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)

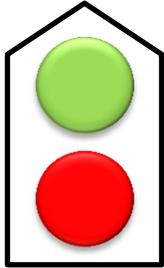
# Мотострелковый батальон в наступлении



## Боевая задача

Боевая задача ставится подразделению вышестоящим командиром для достижения определенной цели в бою к установленному сроку. Содержание боевой задачи зависит от предназначения, численности, боеспособности и боевых возможностей своих войск и войск противника. Боевая задача общевойскового подразделения в наступлении обычно заключается в уничтожении основных сил противника в определенной полосе, овладении назначенным рубежом (районом, объектом). Она может разделяться на ближайшую и последующую задачи.





## цитата



Быть готовым атаковать ради возмездия – свидетельство мирных намерений, но создание противоядерной защиты есть проявление агрессии...

Стр. 16



**Эдвард Люттвак**

Политолог (США)

Стратегия.

Логика войны и мира.

2012. М. изд. Университет

Дмитрия Пожарского

Думать быстрее врага, оказаться умнее в планировании действий – все это может быть весьма ценным. Но само по себе все это не позволит справиться с элементарной сложностью, возникающей из-за того, что враг пользуется собственными силами, собственным смертоносным оружием, собственными умом и волей. При смертельной угрозе даже простейшее действие, повышающее опасность, не будет выполнено, если комплекс таких «неосязаемых составляющих», как личный боевой дух, сплоченность и лидерство, не сможет преодолеть инстинкта выживания отдельных индивидов. И если должным образом осознать решающее значение всех этих неосязаемых составляющих в том, что происходит или не происходит на поле боя перед лицом живого и реагирующего врага, - никакой простоте уже не остается места, даже в случае самых элементарных тактических действий.

Стр. 18