



**МагоЛего**

Актуальные проблемы конкурентной (деловой)  
разведки

**Лекция, 2 часа**

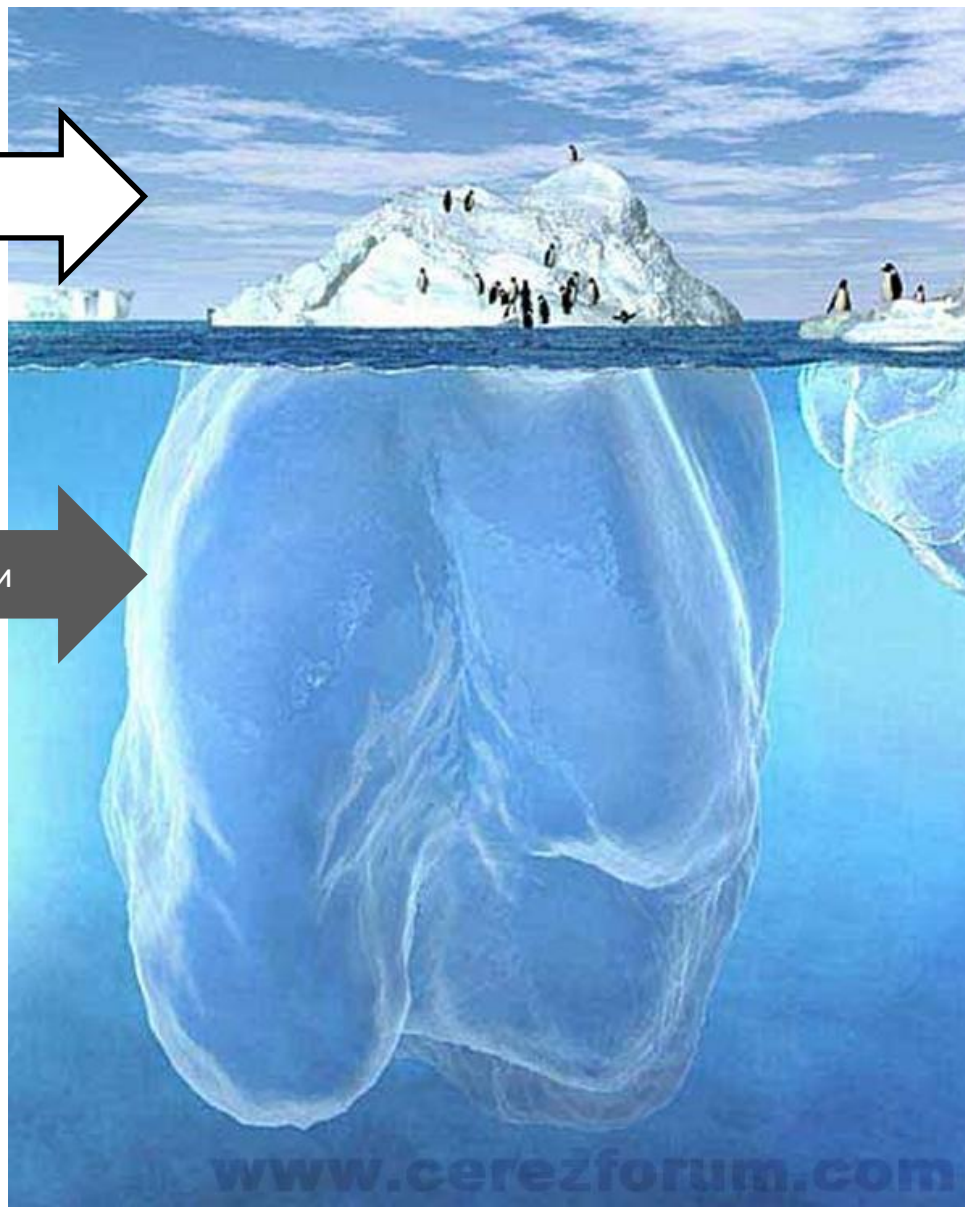
**2**

Деловая разведка как элемент комплексной системы обеспечения безопасности  
предпринимательской деятельности

# Теория айсберга

Видимая часть деятельности

Скрытая от посторонних часть деятельности





# Кейс

В 2008 г. филиалы крупнейших российских банков в Калининградской области независимо друг от друга выдали крупные кредиты предпринимателю «Х» на приобретение в ФРГ одного и того же дорогостоящего медицинского оборудования, которое должно было поступить, якобы, для нужд Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Бизнесмен «Х»



Оборудование на сумму более 1500 млн. руб.

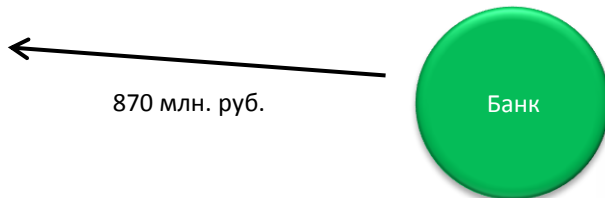


Менеджеры банков и страховых компаний



**Стандартные процедуры изучения, проверка счетов, осмотр упаковок оборудования, расчеты рисков и сроков погашения кредита...**

Сотрудники подразделений кредитования, страхования и безопасности



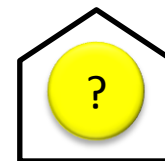
← 870 млн. руб.



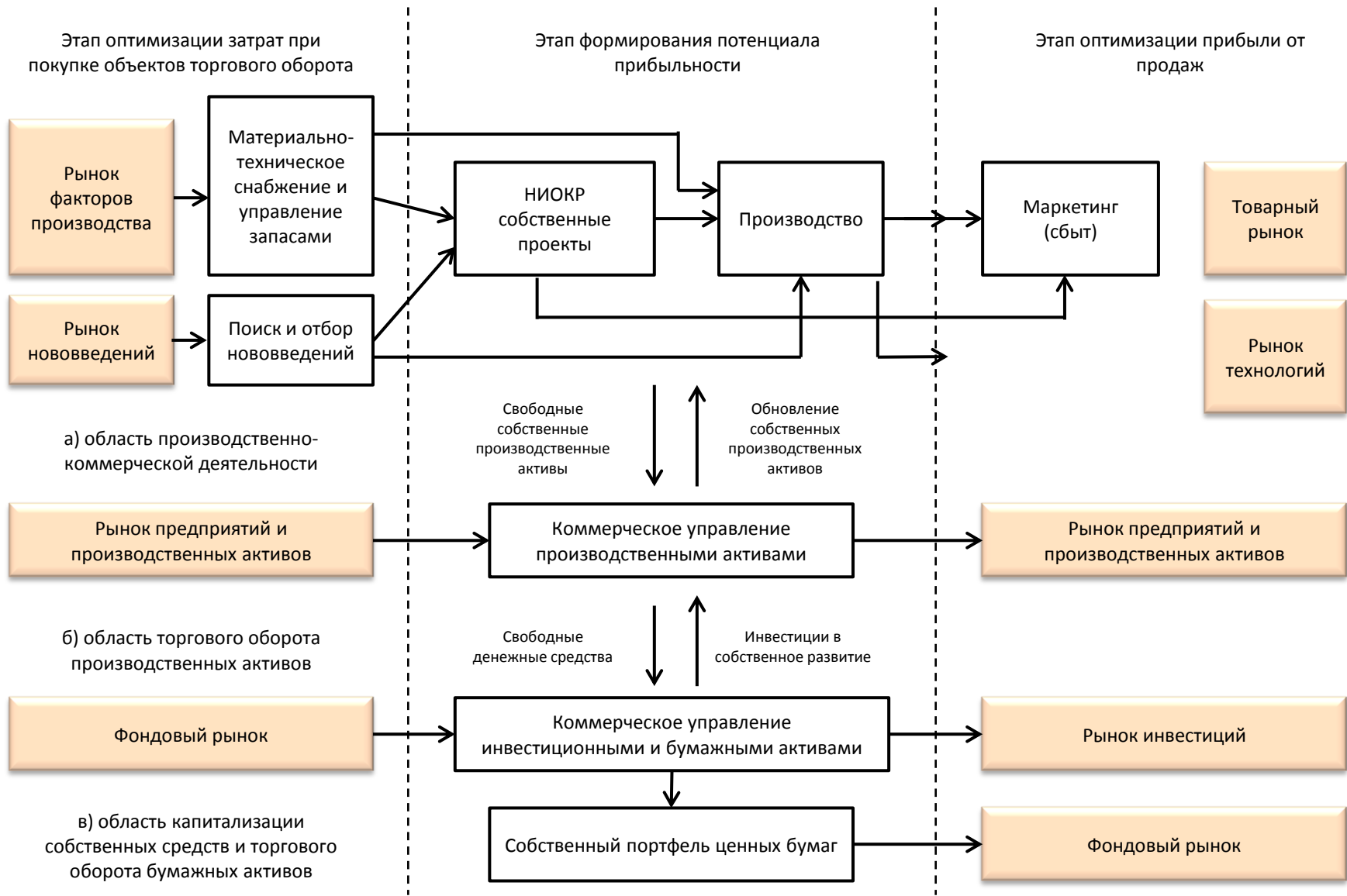
5%



Заместитель  
руководителя филиала  
одного из банков



Предприятие на рынке



**Поле коммерческой деятельности предприятия по Н.Ю. Кругловой**

Каждое из направлений и этапов экономической деятельности предприятия осуществляется в рыночной среде и несет в себе неопределенность, потенциальные риски и угрозы, связанные с внешней и внутренней средой предприятия.

## Шкала экономического ущерба предприятию



Минимальный, легко восполняемый ущерб



Относительно небольшой, восполняемый ущерб



Ущерб средней тяжести, восполняемый



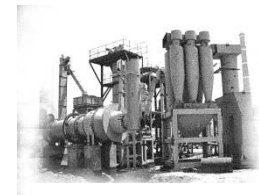
Значительный ущерб, восполняемый с трудом



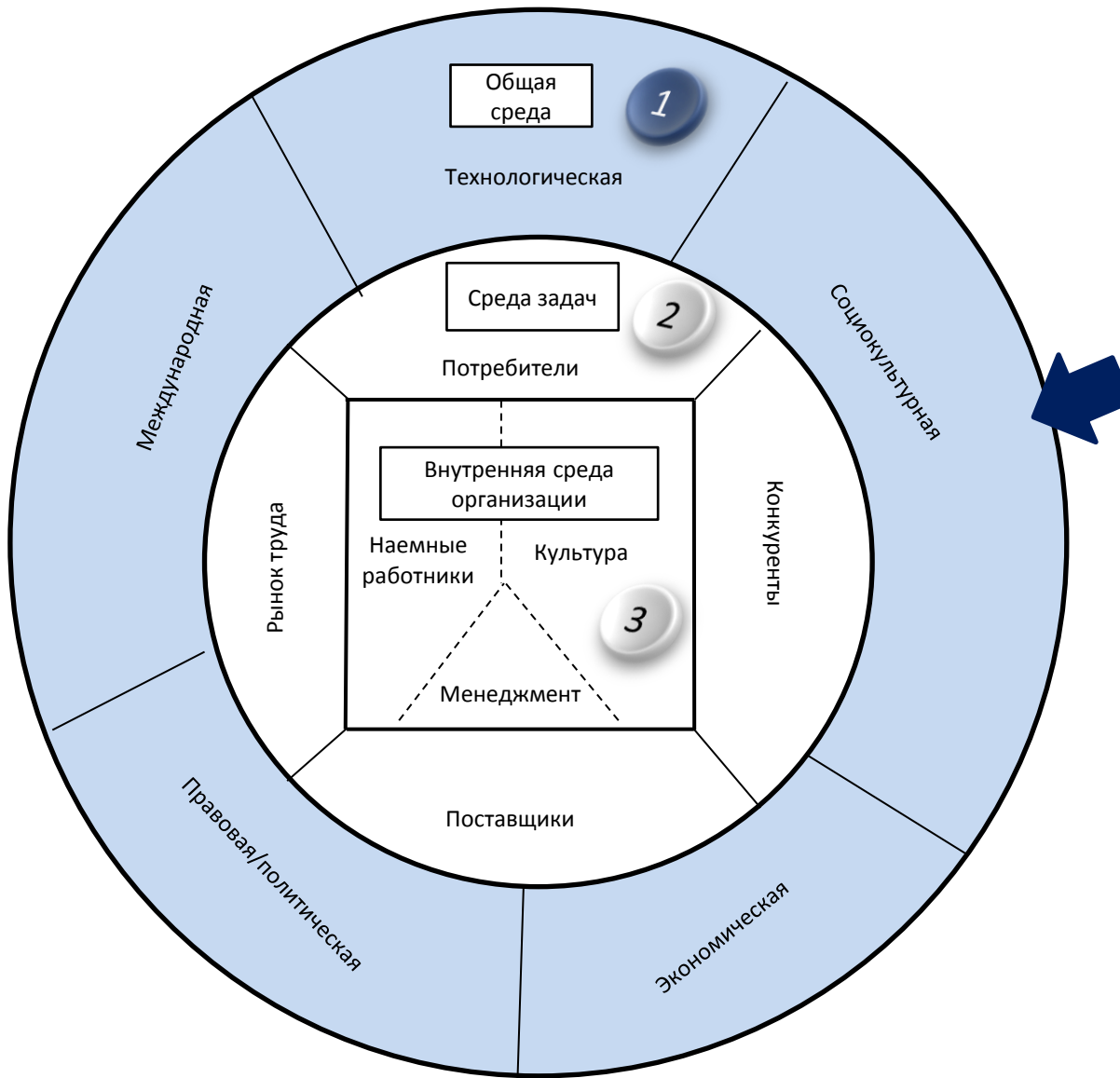
Невозможность выполнять обязательства, банкротство



Уничтожение (гибель) предприятия



Предприятие



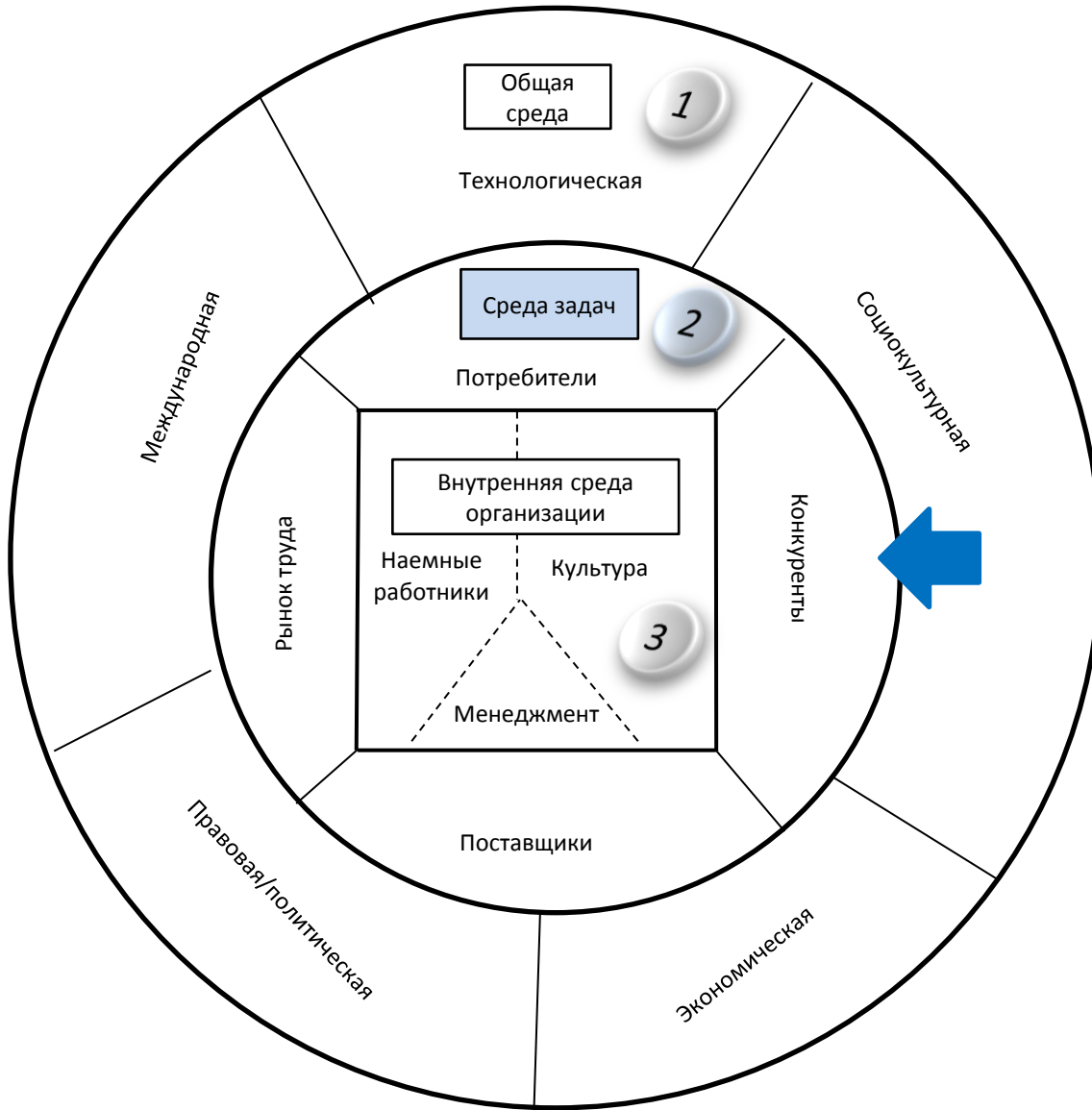
Общая внешняя среда:



Двухмерная модель 1

Внешняя и внутренняя среда предприятия по Ричарду Дафту: Менеджмент



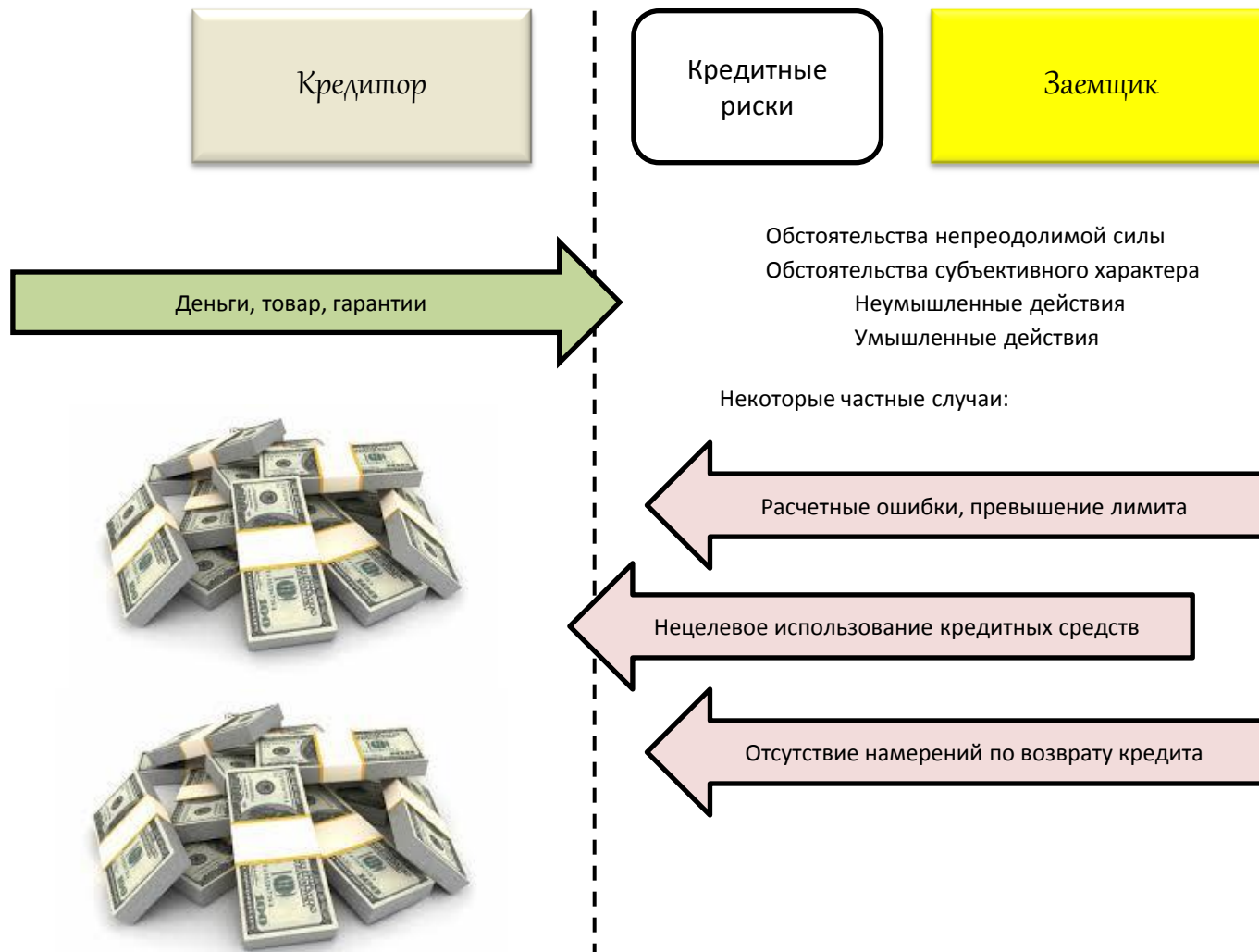


Внешняя среда задач:



Двухмерная модель 1

Внешняя и внутренняя среда предприятия по Ричарду Дафту: Менеджмент



**Возможные кредитные риски**



# Кейс

По словам политолога Александра Кынева, в республике был «ярко выраженный авторитарный режим без сдержек и противовесов, а взятками, компроматами и шантажом контролировалось все, что только можно».



По обвинению в организации преступного сообщества и мошенничестве арестован и привлечен к уголовной ответственности в качестве обвиняемого бывший глава Республики Коми Гайзер В.М.

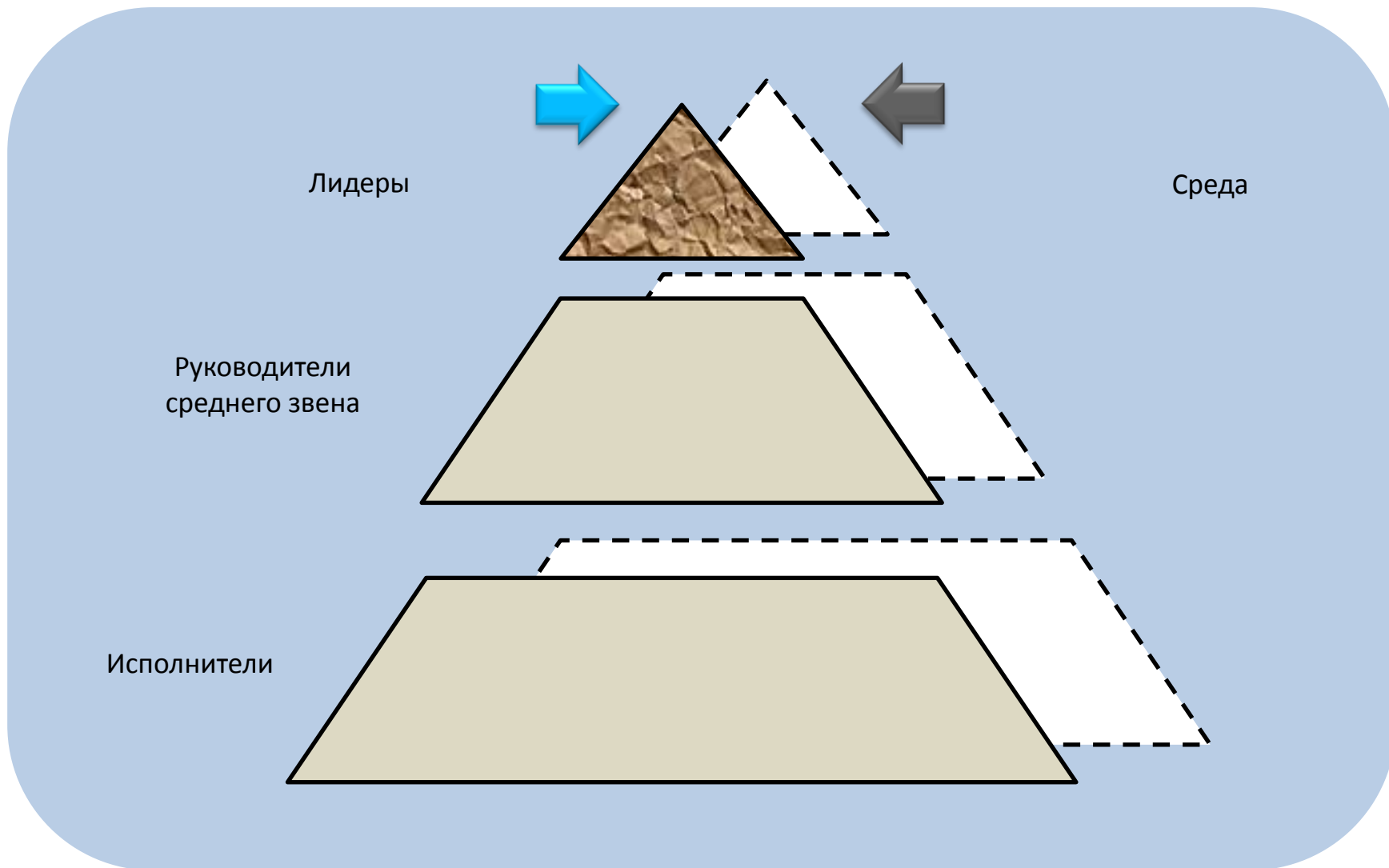


Вместе с ним арестовано еще 18 человек.

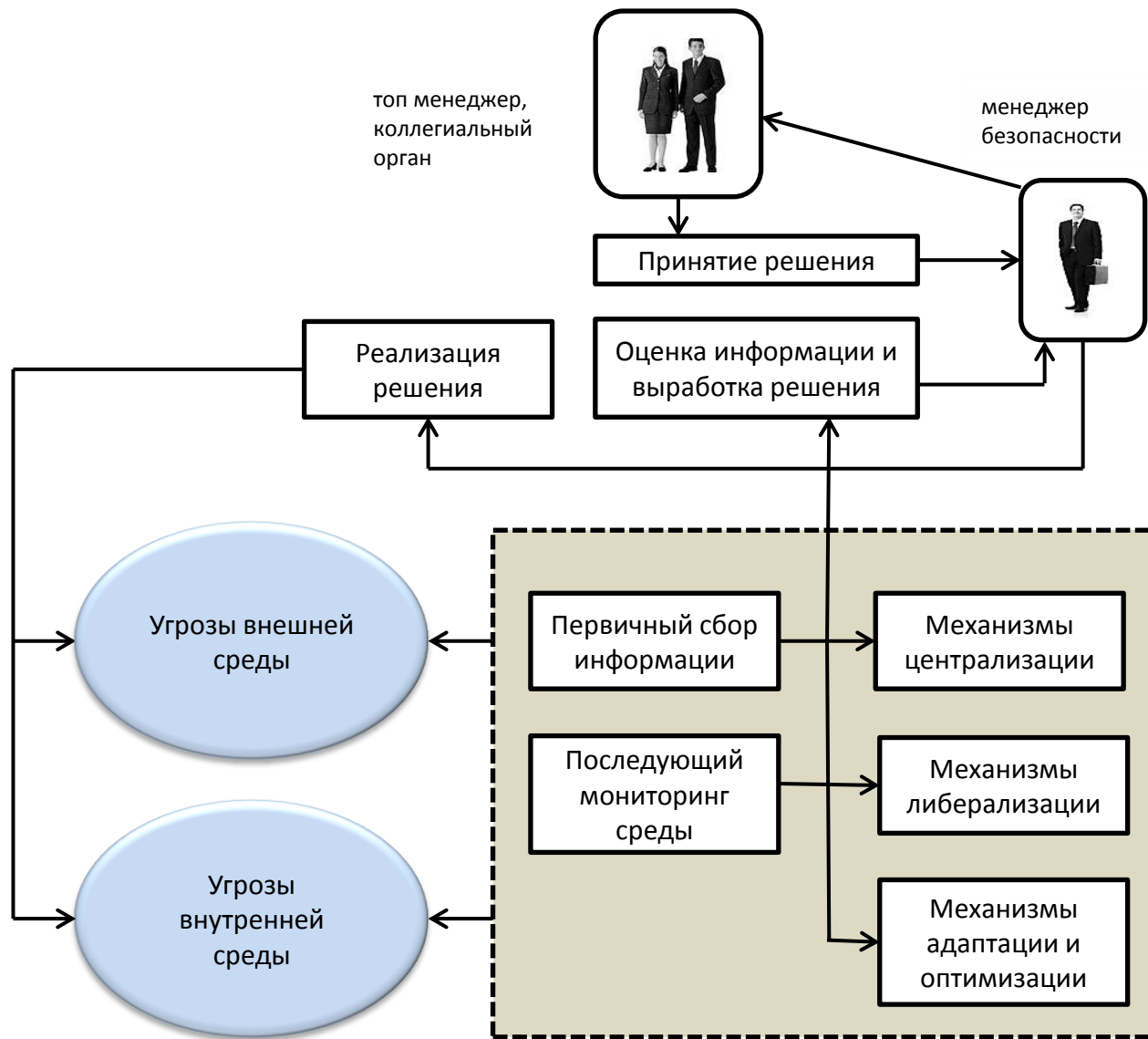
Среди них:

Бывший спикер Госсовета республики Игорь Ковзель, бывший заместитель главы Коми Алексей Чернов, бывший зампреда правительства Константин Ромаданов, начальник управления информации Павел Марущак, бизнесмены Игорь Кудинов, Александр Зарубин, Валерий Веселов, Юрий Бондаренко, экс-сенатор Евгений Самойлов и др.

Срацивание беловоротничковой и организованной преступности



Общие подходы



**Принципы мониторинга угроз в целях формирования системы безопасности**

## Типовой логистический центр



### Описание:

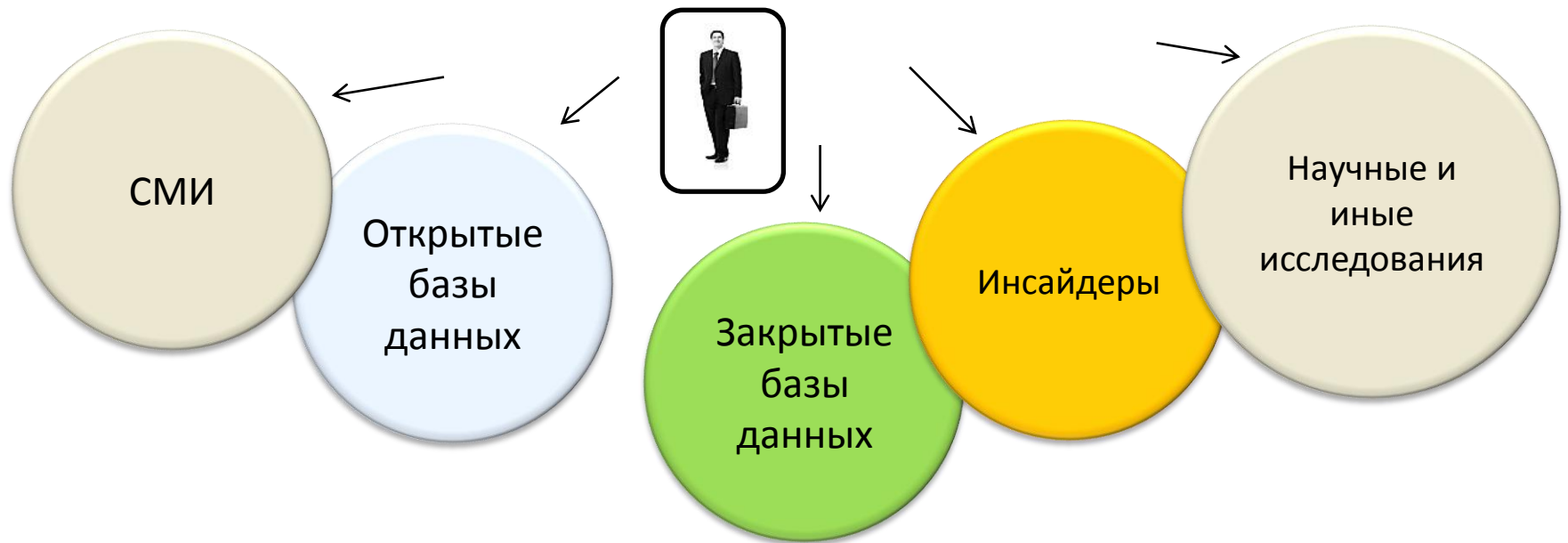
- крупный объект недвижимости;
- состоит из административного офиса и производственных помещений - нескольких терминалов, в некоторых из которых созданы специальные условия среды для определенных видов товаров;
- в каждом терминале имеются дорогостоящие основные средства: стеллажи, автоматизированная система погрузки и компьютерная система учета движения товара;
- общий объем находящегося на хранении товаров составляет до 20 млрд. руб., ежедневное движение товара (прием – отпуск) составляет не менее 200 млн. руб.
- в каждом терминале имеется несколько погрузочно-разгрузочных ворот;
- персонал состоит из 300 человек.

# Примерная схема реализации штатной модели подразделения безопасности логистической компании в качестве ответа на реальные и потенциальные угрозы.

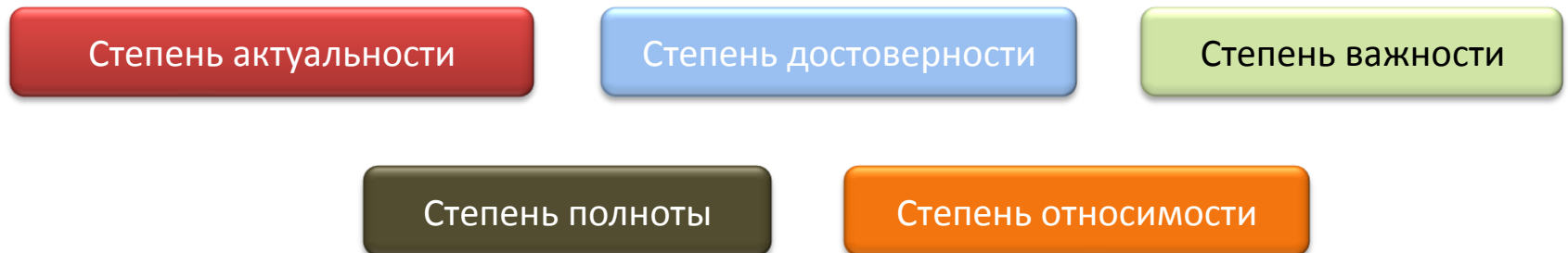




Некоторые источники информации об угрозах и их мониторинг



Некоторые критерии оценки информации



Риск-менеджмент



Бизнесмен

Риск, неопределенность



Бизнес

Hedge

Изгородь



Прибыль равна или выше  
ожидаемой величины



Прибыль меньше  
ожидаемой величины



Убыток вместо прибыли

Люди, в большинстве случаев, не склонны к риску, и поэтому они согласны отказаться от большей прибыли ради уменьшения риска потерь.  
В этой связи теория управления рисками развивалась и совершенствовалась совместно с развитием и совершенствованием предпринимательской деятельности.

Колебания

**Хеджирование**

Защита от постоянных колебаний рынка за счет отказа от риска и минимизации прибыли

Производные финансовые инструменты носят разнообразный характер

## Хеджирование

Это контракт заключается вне биржи



Покупатель

Покупатель фиксирует сегодня будущую цену приобретаемого через определенное время актива (валюты, акции, товара). Он должен заплатить сумму в день оплаты в согласованном объеме (вне зависимости от положительного или отрицательного колебания стоимости).

## Форвардный контракт

Производный финансовый инструмент

Продавец в свою очередь должен поставить актив (валюту, акции, товар) в установленный срок и получить оплату в объеме, на который не влияют колебания профильного рынка.



Продавец



Не используются авансовые платежи



Оба получают гарантии от риска, но упускают возможную прибыль

# Хеджирование

Это форвардный контракт, который обращается на бирже

# Фьючерсный контракт

Производный финансовый инструмент



Покупатель

Открытие (заключение)

Фьючерсный контракт

Посредник



Биржа

Фьючерс — это контракт, который обязывает купить или продать актив в будущем по фиксированной цене в определённый срок. Выполнение фьючерсного контракта гарантирует биржа.



Продавец

Маржа

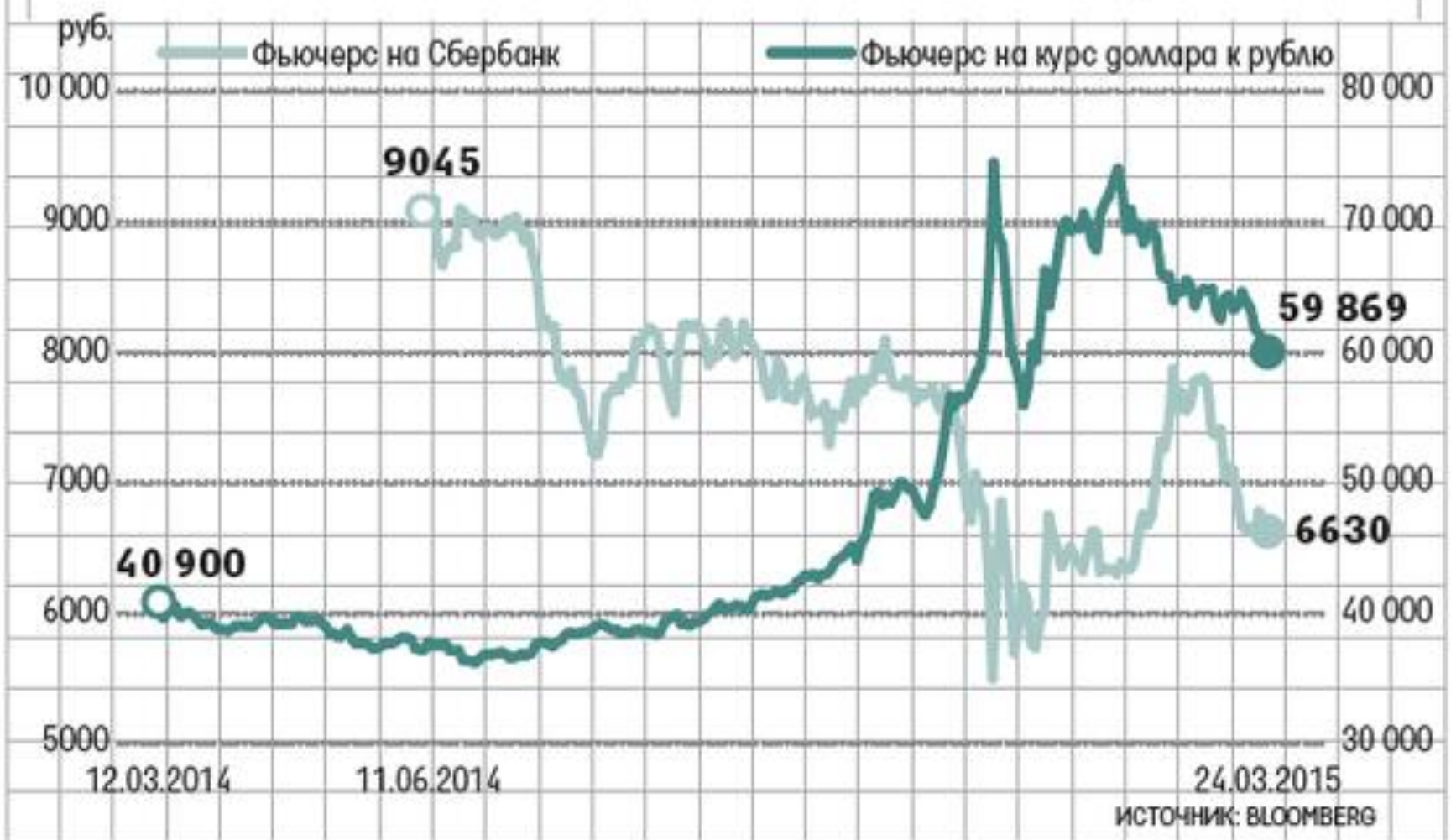


Клиринговая палата  
Биржи

Первоначальный платеж покупателя фьючерса – это минимальная защита клиринговой палаты.

Биржа удерживает с участников контракта сумму за право совершить сделку. Эта сумма называется гарантийным обеспечением (ГО или маржой) и обычно составляет 2–10% от стоимости базового актива. Величина маржи может меняться в течение срока действия контракта. После исполнения фьючерса ГО возвращается участникам.

# Как менялась стоимость контрактов



## Методы измерения рыночного риска

Существующие методы для измерения риска в финансовой сфере могут быть разделены на следующие четыре группы:

- Подход, основанный на суммарном значении (Notional – amount approach) является наиболее ранним способом оценки риска портфеля акций. Он прост, однако недостаточно корректен, поскольку не делает различий между длинными и короткими позициями, не отражает преимуществ диверсификации на суммарный риск портфеля и имеет проблемы при оценке портфеля деривативов.

### Эволюция методов оценки рисков по М.Л. Кричевскому

Дата	Наименование метода
1938 г.	Срок облигации
1952 г.	Теория Марковица
1963 г.	Модель Шарпа оценки активов капитала
1966 г.	Многофакторные модели
1973 г.	Модель Блэка-Шоулса
1988 г.	Взвешенные на риск банковские активы
1993 г.	Концепция Value-at-Risk
1997 г.	Методологии CreditMetrics, CreditRisk+
1998 г.	Интегрирование кредитного и рыночного рисков
1998 г.	Бюджетирование риска

- Измерения на основе фактора чувствительности (Factor-sensitivity measure) дает изменение в стоимости портфеля при определенной вариации одного из основных факторов риска. Важными измерениями в этом методе являются срок погашения для портфеля облигаций и частные производные для портфеля деривативов. Вместе с тем, метод не дает возможности объединить чувствительность по отношению к измерениям в различных факторах риска. Кроме этого, меры риска с учетом фактора чувствительности не могут быть сформированы по рынкам для создания картины цельной рискованности портфеля финансового учреждения.
- Измерения риска портфеля с применением сценариев (Risk measures based on scenarios) производится путем рассмотрения ряда возможных будущих изменений факторов риска. Данный метод полезен для портфелей, определяемых относительно малым числом факторов риска. Он также обеспечивает получение дополнительной информации измерения, основанные на статистиках распределения потерь. Основная проблема метода возникает в определении подходящего множества сценариев и весовых коэффициентов. Возникают трудности при сравнении портфелей с разным количеством воздействующих факторов риска, а также проявляется невозможность ассоциирования величины потерь с вероятностью.
- Измерения риска с использованием распределения потерь (Risk measures based on the loss distribution) представляют собой самые распространенные приемы оценки риска. В большинстве современных методов риск портфеля определяется через статистические величины, которые описывают условное или безусловное распределение потерь портфеля на некоторый заранее определенный горизонт. Примерами таких величин могут служить дисперсия, стоимость риска и ожидаемый дефицит. Вместе с тем, при использовании метода возникают две проблемы. Во-первых, любая оценка будущих потерь основывается на прошлых данных. Вторая проблема связана с практическим измерением – для больших портфелей сложно рассчитать распределение потерь даже в условно статичном окружении.

Должная осмотрительность



В предыдущем разделе мы рассмотрели производные инструменты страхования бизнеса от экономических рисков. Однако не все риски носят экономический характер. По этой причине методы хеджирования не могут быть применены к ним. Такие риски носят неэкономический характер. К ним, прежде всего, можно отнести форс-мажорные факторы. Другие риски обусловлены особенностями поведения людей, которые далеко не всегда могут прогнозироваться и, тем более, поддаваться управлению традиционными инструментами.



Тем не менее, в рамках обеспечения экономической безопасности предприятия такие **риски неэкономического характера** могут возникать в среде задач предприятия со стороны заемщиков, поставщиков, потребителей, арендаторов, конкурентов и любых других категорий контрагентов. По этой причине предприятия, работающие на одном или нескольких рынках, должны четко представлять потенциальные категории проблемных контрагентов. Таких категорий множество, по этой причине опишем здесь наиболее распространенные типы потенциальных должников.

Показатель	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2014
Кредиты, депозиты и прочие размещенные средства, млрд. руб.	6 369,5	9 438,9	14 258,8	19 884,8	19.847,1
В % к ВВП	29,5	35,1	43,2	47,7	50,8
В том числе:					
просроченная задолженность, млрд. руб.	76,4	121,1	184,1	422,0	1 014,7
в % к предоставленным кредитам	1,2	1,3	1,3	2,1	5,1
Темпы прироста объемов кредитования, % к предыдущему периоду	42,7	48,2	51,1	39,5	- 0,2
Темпы прироста просроченной задолженности, % к предыдущему периоду	23,4	58,5	52,0	129,2	140,5
Кредиты, представленные нефинансовыми организациями, млрд. руб.	4 495,4	6 147,8	9 316,0	12 509,7	12 541,7
В % к ВВП	20,8	22,9	28,1	30,0	32,1
В том числе:					
просроченная задолженность, млрд. руб.	55,8	70,2	86,1	266,4	762,6
в % к предоставленным кредитам	1,2	1,1	0,9	2,1	6,1

**Динамика в структуре просроченной задолженности по кредитам (извлечение) по Д.А. Ендовицкому и др.**

## Типы **проблемных добросовестных** контрагентов



Предприятия ОПК



При взаимодействии с предприятиями ОПК необходимо учитывать, что у них не всегда достаточно оборотных средств для производства своевременных взаиморасчетов с контрагентами. Часто такие средства у них возникают после взаиморасчетов с заказчиками (российским оборонным ведомством и иностранными государствами).



Предприятия АПК



Особенности взаимодействия с предприятиями АПК должны учитывать, что цикл финансового оборота таких предприятий тесно связан с фактором сезонности ряда сельскохозяйственных работ.

Работа с недобросовестными контрагентами заведомо несет в себе реальные риски частичного или полного неисполнения обязательств и, тем самым, угрозы нанесения экономического ущерба предприятию, которое пренебрегло необходимостью изучения своего потенциального партнера до заключения сделки.



### Необязательный контрагент

Нет умысла на нанесение любого ущерба!



Такие люди бывают необязательными во всем, они не передают значения тому, что товар поставлен не в срок, не совсем в том объеме и не совсем нужного качества – не страшно, «мы стараемся, мы движемся вперед и, все будет хорошо». Еще одной разновидностью необязательности является забывчивость. Такие руководители, как правило, всегда в процессе переговоров, всегда дают массу обещаний, но иногда забывают о них, а также о необходимости включения в процесс совместной работы своих сотрудников.



Как быть в данных случаях? **Прежде всего, необходимо обладать актуальной и объективной информацией.**



Одним из источников ее получения будут данные **арбитражных судов** о множественных исках юридических и физических лиц к вашим потенциальным контрагентам в связи с неисполнением, несвоевременным или ненадлежащим исполнением договорных обязательств. По отдельным фактам можно обратиться к заслуживающим доверия истцам и получить от них исчерпывающие отзывы. После получения информации можно принять управленческое решение о том, нужен вам подобный контрагент или нет. В случае, если его не кем заменить, договор должен быть составлен таким образом, чтобы у необязательного или забывчивого контрагента не было даже мыслей о некорректном поведении при исполнении данного контракта.

## Проблемные обстоятельства

Нет умысла на нанесение любого ущерба!



Также следует учитывать, что на рынке и у любого (даже самого надежного и проверенного) контрагента могут возникнуть **проблемные обстоятельства**, о которых следует знать при решении вопроса о возможном установлении или развитии взаимных деловых обязательств:

- В компании возник конфликт между учредителями, способный негативно повлиять на финансовое состояние предприятия;
- В составе учредителей и менеджмента компании неожиданно появились представители криминальной среды;
- У контрагента возникли непредусмотренные долговые обязательства вследствие неправильных управленческих решений;
- Контрагент проводит операции по отмыванию денежных средств, полученных преступным путем;
- Контрагент задействован в схемах финансирования терроризма;
- Контрагент участвует в схемах незаконного перевода денежных средств и иных фактах нарушения валютного законодательства;
- В компании проводятся оперативно-следственные мероприятия, осуществляются аресты счетов, выемки документов;
- Компания потеряла имевшиеся контакты в региональной администрации по итогам состоявшихся муниципальных выборов.

?

Как получить информацию о подобных обстоятельствах?

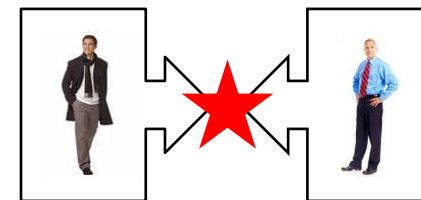
=

Только путем постоянного **мониторинга** существующих контрагентов или **предварительного изучения** потенциальных контрагентов предприятия.

Кейс из практики бизнеса

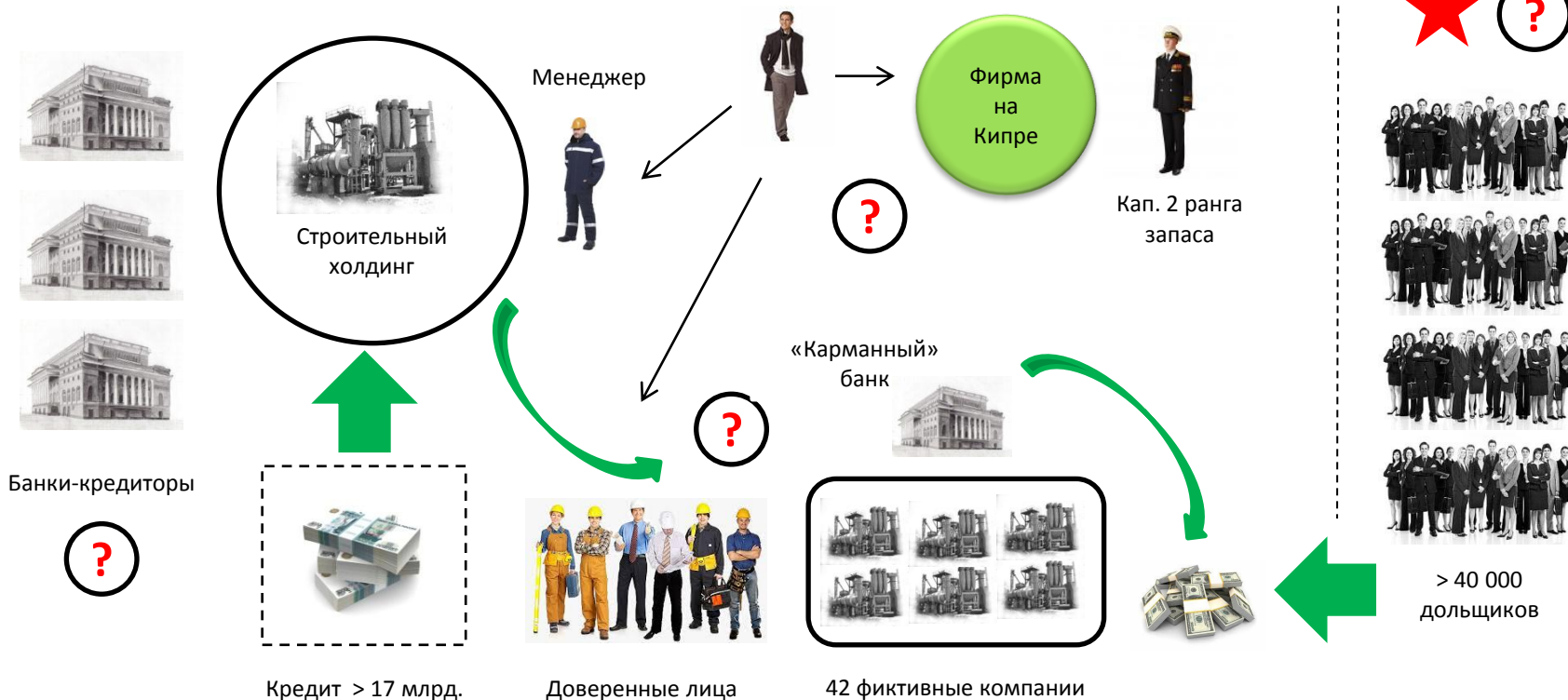
Угроза невозврата кредитов консорциуму банков

В 2009 г. в одном из крупных российских городов произошел конфликт между двумя учредителями бизнеса, входившими в топ 100 Forbes по России. Их общий бизнес был разделен в пропорции 50х50. За два года до событий они решили, что один развивает новый бизнес в Москве, а второй остается «на хозяйстве» в региональном центре. В регионе им принадлежал крупный строительный холдинг, который имел текущую кредитную задолженность перед банками на сумму более 17 млрд. рублей.



Конфликт между совладельцами бизнеса

**Этот актив и стал зерном раздора между партнерами!**



# 3

## Продвижение несуществующих услуг

Пренебрежение возможным ущербом!



В реальном бизнесе пока еще встречаются фирмы, которые в свои уставные документы пытаются включить чуть-ли не все разрешенные виды деятельности. Часто это может свидетельствовать не только о том, что такие компании грамотно диверсифицируют свой бизнес. Такие фирмы могут постоянно находиться в поиске случайных заработков, либо заниматься **продвижением несуществующих услуг**. В этой связи к факторам, которые могут насторожить перед заключением контракта, следует отнести следующие:

- Компания не занимается деятельностью, в которой себя предлагает;
- Собственники и менеджеры компании вызывают репутационные сомнения;
- Фирма зарегистрирована в местах массовой регистрации;
- Компания не расположена по адресу своего фактического расположения;
- Компания не имеет публичной финансовой отчетности.

?

Как получить информацию о возможном обмане?

=

Подобные компании, как правило, сами предлагают свои услуги. В этом случае их представителей следует внимательно выслушать с участием квалифицированных экспертов и затребовать у них максимум нотариально заверенной информации. В последующем нужно убедиться в том, что такое юридическое лицо действительно существует и все, о чем сообщили представители, отвечает действительности.



Кейс из практики бизнеса



ФГУП «Защита федеральных сырьевых ресурсов»



Владельцы ЗАО



ЗАО «Межрегиональный центр безопасности «Защита»»



Представитель администрации

Представитель СБ

Представители ФГУП выслушали лиц, представившихся владельцами ЗАО, получили у них копии различных документов и координаты организаций, которым ранее якобы оказывались услуги аналогичного характера.

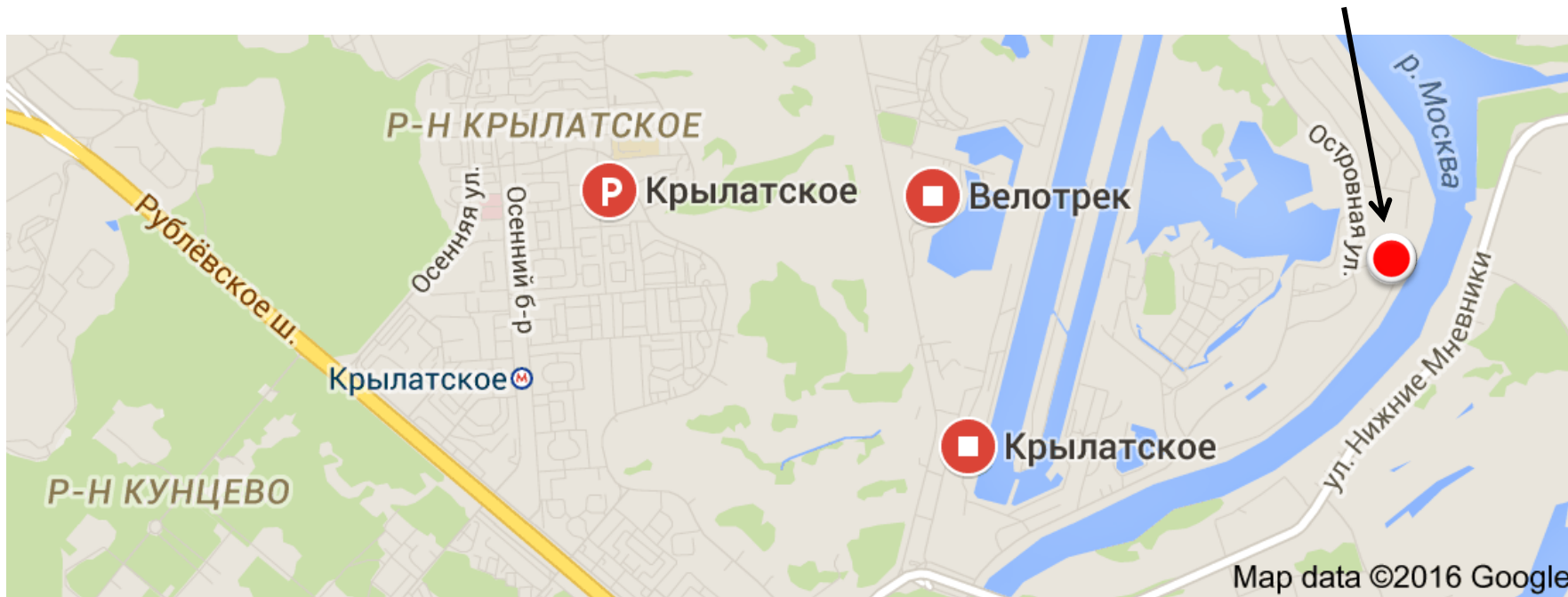
Предложили свои платные услуги для оформления паспорта комплексной безопасности объекта.

Предложили рекламную продукцию и сообщили о своих деловых контактах с силовыми структурами и органами представительной власти.

Срок работ – один месяц.  
Стоимость работ оценили в 1 200 000 руб.  
Оплата на личные карточные счета в банке.

Проверка показала:

- ЗАО МЦБ «Защита» действительно зарегистрировано в доме 24 по ул. Островной;



- Общество действительно существует и зарегистрировано в 2008 году;
- Место фактического расположения неизвестно, контактные телефоны – мобильные телефоны владельцев;
- Отчетность в налоговые органы и органы государственной статистики не сдает;
- Организации, названные клиентами, ничего о ЗАО МЦБ «Защита» не знают и в договорных отношениях не состояли;
- Лицензии ФСБ России на право работ по защите сведений, составляющих государственную тайну, не имеет;
- На владельцев общества зарегистрировано более 80 компаний (ЗАО);
- Ни у одной из этих ЗАО срок существования не превышает 1 года, данных о работах, товарах и услугах не получено;
- Адрес регистрации всех компаний один и тот же, является местом массовой регистрации;
- Собственники компаний не являются теми, за кого себя выдают.

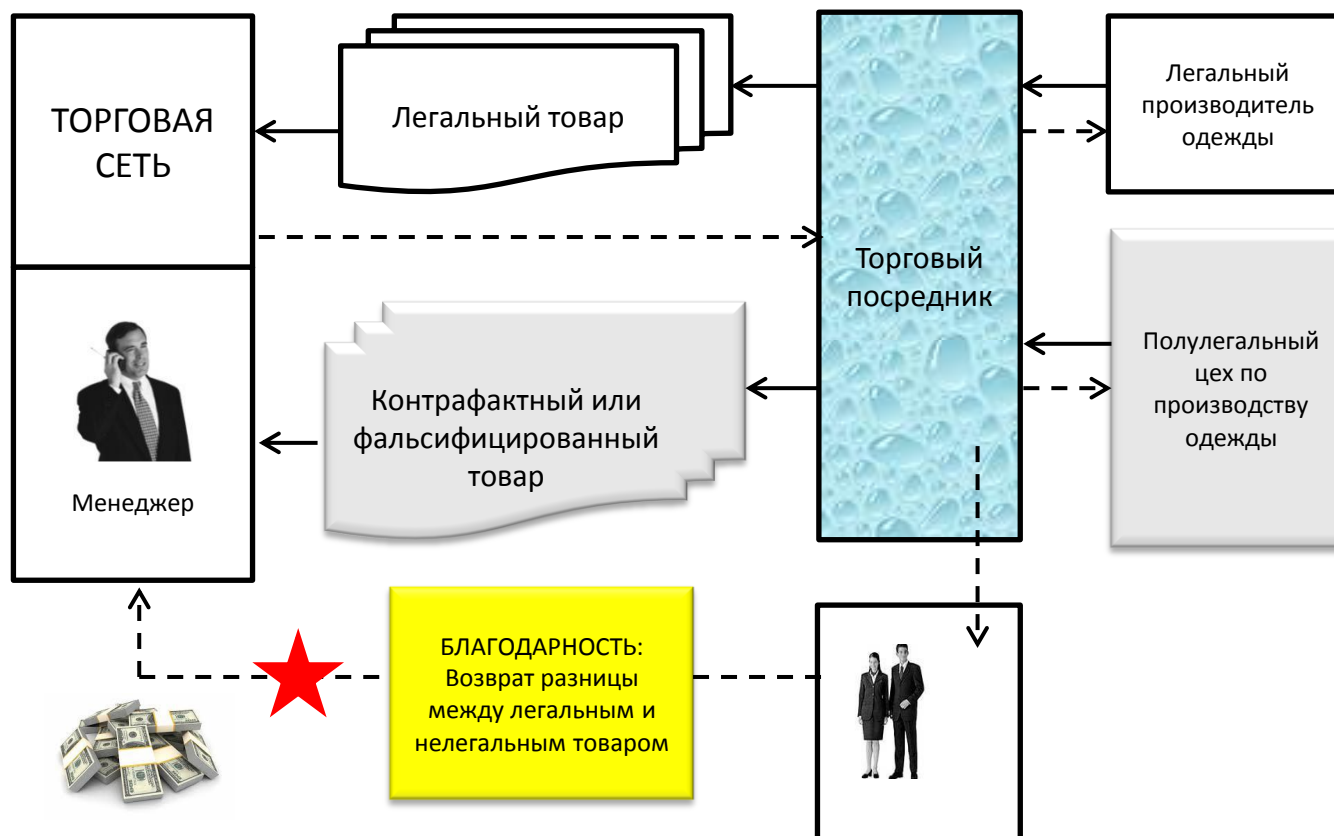
Также установлено, что оба «эксперта» имеют постоянный доход от ремонта квартир в панельных жилых домах, посреднической деятельности по продаже стройматериалов и недорогой мебели.

Неэкономические риски

«Беловоротничковая» преступность структурно входит именно в легальный/белый бизнес, не имеет отношения к производству товаров, работ и услуг, а является формой паразитирования менеджеров путем **нелегального формирования добавочной стоимости** реализуемого продукта в личных корыстных интересах. Наиболее распространенным примером такой активности могут быть действия менеджеров банка по вымогательству у потенциального заемщика «боковика» (взятки в размере 1-5%) как обязательного условия получения кредита на льготных условиях. Аналогично поступают менеджеры отдельных сетевых торговых организаций, которые предлагают поставщикам уплатить «неофициальный вступительный взнос» для получения права на установление деловых взаимовыгодных отношений с сетью. Подобные коррупционные схемы поведения во взаимоотношениях между предприятиями легального сектора экономики между собой существуют в различных отраслях, а также во взаимоотношениях между бюджетами разных уровней и предприятиями, претендующими на выполнение государственных заказов.

## Беловоротничковая преступность

Одна из ключевых проблем в подобных коррупционных схемах в сегментах «легальный бизнес – легальный бизнес» (b2b) или «легальный бизнес – государственный или муниципальный чиновник» самым уязвимым местом является незаметный вывод безналичных денежных средств из легального оборота, их обналичивание и последующее присвоение. По этой причине борьба с коррупционным поведением находится в области, которую можно обозначить, как: **неправомерный вывод из легального оборота безналичных денежных средств – их поэтапное обналичивание и присвоение – последующее расходование на цели личного корыстного потребления.** Однако субъекты белой экономики взаимодействуют не только друг с другом, но и постоянно соприкасаются с полулегальной и нелегальной экономикой.



**Типовая схема взаимодействия «белой» торговли с «серым» производством путем использования феномена «беловоротничковой» преступности**

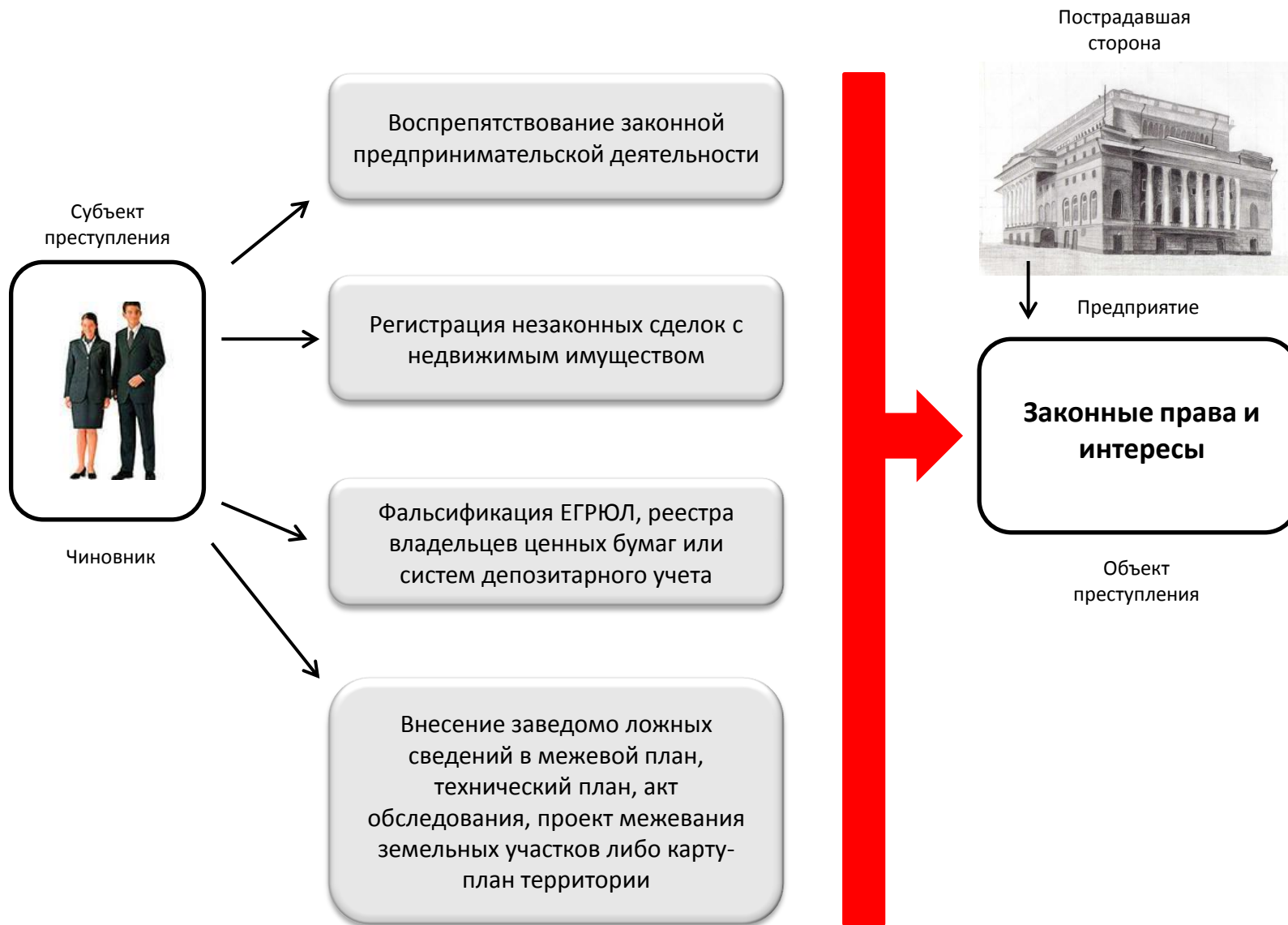
## Группы криминальных рисков

Бизнес сталкивается с разнообразными попытками совершения преступлений против собственности. Наиболее распространенные из них, это кражи, мошенничество, присвоение или растрата, грабеж, разбой, вымогательство и некоторые другие. Также бизнес становится объектом многочисленных преступлений в сфере экономической деятельности. Среди них широко известны такие деяния, как:

- Воспрепятствование законной предпринимательской и иной деятельности;
- Фальсификация единого государственного реестра юридических лиц, реестра владельцев ценных бумаг или системы депозитарного учета;
- Незаконное предпринимательство;
- Незаконная банковская деятельность;
- Лжепредпринимательство;
- Незаконное получение кредита;
- Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности;
- Недопущение, ограничение или устранение конкуренции;
- Заведомо ложная реклама;
- Злоупотребления при эмиссии ценных бумаг;
- Контрабанда;
- Неправомерные действия при банкротстве;
- Обман потребителей и ряд других.

**Все эти и иные подобные деяния являются составами уголовных преступлений и подробно описаны законодателем – преступления в сфере предпринимательской деятельности, преступления против собственности, преступления в сфере экономической деятельности, преступления против интересов государственной службы...**

Преступления в сфере экономической деятельности





## Преступления в сфере экономической деятельности



### Разные субъекты и объекты иных преступлений из раздела:

- Незаконное получение кредита;
- Злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности;
- Ограничение конкуренции;
- Принуждение к совершению сделки или к отказу от ее совершения;
- Незаконное использование средств индивидуализации товаров;
- Злоупотребления при эмиссии ценных бумаг;
- Манипулирование рынком...

# Преступления против собственности

Крупный ущерб > 250 000 руб.  
Особо крупный ущерб >- от 1 000 000 руб.



## Библиография

1. Шульц В.Л., Рудченко А.Д., Юрченко А.В. **Безопасность предпринимательской деятельности. М.: 2016. Юрайт;**
2. Авдийский В.И., Дадалко В.А. Теневая экономика и экономическая безопасность государства. М.: 2010. Альфа-М.;
3. Алексеева А.И., Васильев Ю.В. и др. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: 2015. Кнорус;
4. Жминько С.И., Шоль В.В. и др. Комплексный экономический анализ. М.: 2016. Форум;
5. Мерфи Д.Д. Технический анализ финансовых рынков. М.-СПб.: 2015. ИД Вильямс.