

---

Рассматривая проблемы реформирования существующей экономической политики, автор доклада считает важнейшей стороной государственного регулирования создание и изменение институтов, учитывая при этом их спонтанный характер. Спонтанность формирования институтов не означает, что мы не можем влиять на процесс их эволюции. Более того, государственная экономическая политика, меняя правила игры, неизбежно отражается как на процессе формирования неявного знания, так и на процессе формирования и изменения институтов. Экономическая наука должна способствовать процессу идентификации существующих институтов.

В докладе на тему «Опорные структуры пространственного развития России» д.э.н., доцент, профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва) *С.В. Макар* остановилась на проблематике пространственного развития России, которое способно стать важной составной частью кардинальной ее модернизации.

По мнению автора доклада, для России как пространственно зависимой страны вопросы пространственного развития имеют принципиальное значение. Особый акцент в докладе *С.В. Макара* сделан на анализ экономических и организационных особенностей пространственных структур агломерационного типа (городские агломерации, отраслевые районы, экономические кластеры, креативные регионы) как опорных элементов реализации общей стратегии модернизации; отмечено их место в пространственном развитии России в контексте задачи реиндустриализации страны и парадигмы постиндустриального развития.

По итогам конференции организована подготовка к опубликованию сборника статей по основным направлениям работы конференции, где размещены материалы, представленные ее участниками. Для подтверждения практической апробации представленных на конференции результатов научных исследований ее участникам были выданы соответствующие свидетельства.

---

## СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАНАХ ЕВРОПЫ

*Р.М. Качалов*

Тенденции и перспективы развития прикладного риск-менеджмента в странах Европы обсудили собравшиеся в Брюсселе на ежегодную конференцию специалисты в области управления риском и страхования. Конференцию традиционно проводит Федерация европейских ассоциаций риск-менеджмента – FERMA (Federation of European Risk Management Associations). На этот раз Конференция проходила *20–21 октября 2014 г.* в форме семинара. Конференция-семинар этого года, как и ряд предыдущих конференций FERMA, была посвящена проблеме «Жизнедеятельность в мире возрастающего риска». В ее работе приняли участие представители всех 22 национальных обществ, входящих в Федерацию, из 20 стран Европы. От нашей страны в работе Конференции-семинара участвовала делегация Русского общества по управлению риском (РусРиск) в составе президента РусРиска, к.ист.н. *В.В. Верещагина*, вице-президента РусРиска и члена Совета директоров FERMA *А.А. Корбут*, исполнительного директора РусРиска, к.э.н. *Т.Ю. Шемякиной* и члена РусРиска, заведующего лабораторией ЦЭМИ РАН, д.э.н., профессора *Р.М. Качалова*.

На этот раз мероприятие совпало с 40-летним юбилеем Федерации, которая была образована в 1974 г. по инициативе Европейской Комиссии. При создании Федерации в ее состав вошли представители пяти стран – Великобритании, Италии, Бельгии, Германии и Нидерландов. В настоящее время в Феде-

---

© Качалов Р.М., 2015 г.

рацию входят уже 22 национальные ассоциации риск-менеджмента. Обычно ежегодные общения членов Федерации происходят в двух формах: в виде Конференции (Форума) или Семинара. Предыдущий Семинар FERMA проходил в 2012 г. в предместье Парижа, знаменитом Версале, а Форум – в 2013 г. в г. Маастрихте (Нидерланды).

Кратким вступительным словом Семинар открыла президент FERMA, директор Департамента риск-менеджмента и страхования компании DLA Piper (Великобритания) Джулия Грехэм (Julia Graham). Следует отметить, что форма проведения Семинара оказалась настолько своеобразной, по крайней мере для российского участника, поэтому есть смысл рассказать о ней подробнее. Так, в начале Семинара в соответствии с программой состоялась общая дискуссия по широкому кругу современных проблем риск-менеджмента.

Дискуссия была обозначена организаторами как круглый стол, однако фактически проходила в виде обсуждения конкретных тем риск-менеджмента за «локальными» круглыми столами. В громадном зале на последнем этаже Брюссельского центра конгрессов, в котором проходил Семинар FERMA, было расставлено около полутора десятка круглых столов, накрытых белыми скатертями. Вокруг каждого стола разместилось примерно по десятку стульев, кстати, тоже белых. Рядом с каждым столом на треноге помещалась доска с названием темы для данного круга участников. Войдя в зал, участники выбирали близкую им тематику и занимали места у соответствующего стола. Модератор каждого стола был выбран Оргкомитетом заранее и объявлен в программе Семинара.

Дискуссия проходила в два тура по 45 мин каждый. В начале заседания Модератор каждого локального круглого стола произнес перед собравшимися за его столом участниками небольшую установочную речь и предложил собравшимся за этим столом высказаться. Участники по очереди изложили свои позиции по избранной теме, вступая иногда в полемику друг с другом. По окон-

чании обсуждения Модератор каждого стола суммировал высказанные суждения. Затем каждому Модератору была предоставлена возможность в течение всего лишь одной минуты доложить итоги дискуссии по своей теме. При этом продолжительность выступления каждого Модератора отсчитывалась на цифровом табло. Удивительно, но практически все Модераторы уложились в отведенное время или превышали его не более чем на несколько секунд. Таким образом, за 13–15 минут были представлены результаты обсуждения за круглыми столами всех заявленных тем, и Главный модератор этого этапа работы Семинара очень коротко подвел итог обсуждению.

В качестве конкретных тем для обсуждения за локальными круглыми столами организаторы Семинара предложили следующие:

- роль страхования;
- риск нарушения работы цифровых информационных систем;
- риск-менеджмент как источник создания стоимости бизнеса;
- кэптивы<sup>1</sup> (Captives);
- оценка соответствия действующим требованиям или нормам (Compliance);
- лучшие практики комплексного риск-менеджмента (ERM<sup>2</sup> best practices);
- проблемы урегулирования убытков;
- внутренний аудит и риск-менеджмент;
- риск в цепях поставок;
- политические риски;
- кризисный менеджмент;
- что можно ожидать в 2015 г. от применения Директивы ЕС об экологической ответственности (What to expect from the re-

<sup>1</sup> Кэптивы – форма страхования, основанная на учреждении дочерней компании для проведения страховых операций в интересах материнской компании (или группы компаний-учредителей).

<sup>2</sup> ERM – Enterprise Risk Management – комплексный (интегрированный) риск-менеджмент, интегрированное управление риском деятельности предприятия как единого целого.

view of the Environmental Liability Directive in 2015)<sup>3</sup>;

- повышение финансовой и нефинансовой прозрачности в годовой отчетности компаний: добавленная стоимость как результат деятельности риск-менеджеров;

- мастер-класс по проблемам радикальной и практической реформы Лондонского рынка.

Далее в повестке дня было обсуждение проблемы «Риск и страхование в Европе». Проблема рассматривалась на Семинаре в трех аспектах «Профессиональный профиль риск-менеджеров» (Risk Manager's Profile), «Риск в окружающей среде и перспективы его изменений» (Risk Environment and Perspectives) и «Применение методов страхования для оптимизации управления риском» (Leveraging Insurance to Optimize Risk Management).

Работа Семинара завершилась так называемой общей панельной дискуссией по проблемам развития мировой экономики, которая скорее заключалась в кратком подведении итогов работы общего собрания Федерации.

Участники Семинара смогли также познакомиться с сокращенной версией обзорного доклада FERMA на тему «Проблемы риска и страхования в Европе 2014» (European Risk and Insurance Report, 2014). В основу доклада были положены материалы заочного опроса корпоративных и индивидуальных членов Федерации. Такое эмпирическое исследование проводится каждые два года начиная с 2002 г.

Данное, седьмое по счету, эмпирическое исследование обобщает мнения 850 профессионалов в области управления рисками из 21 европейской страны, ответивших на вопросы специально разработанной анкеты. Для повышения репрезентативности исследования организаторы опроса привлекли не только европейских риск-менеджеров и менеджеров

по страхованию бизнеса, но и более широкий круг специалистов и хозяйственников-практиков, работающих в различных секторах экономики и занимающих различное положение в бизнесе, в круг профессиональных интересов которых входят вопросы управления риском. Таким образом, представленные в докладе материалы отражают общие тенденции и проблемы современного европейского «общества риска» (Бек, 2000).

В настоящее время проблематика управления риском заняла ключевые позиции в стратегическом управлении компаниями. Европейские компании демонстрируют сегодня существенно возросшую потребность в получении достоверной информации о рисках своей хозяйственной деятельности для поддержки процесса принятия решений на уровне совета директоров. Так, практически половина опрошенных риск-менеджеров представляют в формализованном виде результаты анализа и оценки факторов и уровня риска совету директоров или высшему менеджменту компании, как минимум, несколько раз в течение года.

В сравнении с 2012 г. из числа выделенных тогда десяти важнейших видов факторов риска (ФР) в текущий момент возросла значимость четырех из них, а именно:

- политические – факторы, появление которых обусловлено изменением законодательных и (или) иных регулирующих институтов;
- репутационные – факторы риска ухудшения общественного мнения о достоинствах компании и ее бренда;
- в сфере человеческих ресурсов – возможность ухода ключевых сотрудников и снижения уровня социальной защищенности работников;
- в сфере управления качеством – ухудшение качества продукции и услуг, обусловленное недостатками проектирования, обеспечения безопасности и надежности.

За тот же период снизилась значимость таких факторов риска, как:

- нарушения законодательных и других нормативных требований;

<sup>3</sup> Имеется в виду Директива 2004/35/СЕ Европейского парламента и Совета Европы от 21 апреля 2004 г. об экологической ответственности в отношении предупреждения и ликвидации вреда окружающей среде.

- ошибки стратегического планирования и сбои в реализации стратегических решений.

Главными приоритетами в деятельности FERMA остаются вопросы регулирования уровня риска в области защиты информации, прозрачности деятельности компаний при подготовке ежегодных отчетов, выполнения правил ведения страховой деятельности (например, согласно нормам директивы Европейского Союза Solvency II<sup>4</sup>), а также развития кэптивных форм страхования. При этом примерно 61% владельцев кэптивных фирм выбрали именно эту форму страхования, поскольку она регулируется нормативами Solvency II, а также признается FERMA как приоритетная.

Для сравнения: приоритеты самих риск-менеджеров концентрируются вокруг проблем разработки и применения систем непрерывного (постоянного) управления риском, развития и формирования в компаниях такой культуры управления риском, которая пронизывала бы всю деятельность организации и, в частности, чтобы функция управления риском была встроена в систему стратегического управления компанией. Стоит заметить, что в наше время вектор изменения культуры управления смещается от доминировавшей ранее конкуренции к сотрудничеству. Аналогично, как видно, обстоит дело и с культурой управления риском.

В целом FERMA видит развитие своей деятельности в следующих направлениях:

- поддержка совместных усилий в области повышения значимости «культуры риска» в сфере управления, усиления «жесткости» управления риском в деятельности организа-

<sup>4</sup> Solvency II является директивным документом Европейского Союза (Solvency II Directive (2009/138/EC)), который устанавливает и гармонизирует правила ведения страховой деятельности в странах ЕС. В первую очередь это касается минимальной суммы капитала, которую должны обеспечить страховые компании для того, чтобы снизить риск неплатежеспособности. Директиву Solvency II планируется ввести в действие с 1 января 2016 г.

ции, а также в части оптимизации затрат на реализацию риск-менеджмента;

- использование больших объемов данных путем активного участия в процедурах принятия решений мощных аналитических средств – в системах поддержки решений по бюджетированию страховых решений, а также путем поддержания соразмерности приоритетов риск-менеджмента с бюджетными ограничениями;

- повышение эффективности применения инфокоммуникационных платформ и инструментов GRC<sup>5</sup> за счет возможностей, предоставляемых средствами таможенного оповещения, использования в режиме реального времени сертифицированных управленческих инструментов урегулирования убытков и т.п.

К 2014 г. для многих европейских компаний разработка карт риска (risk mapping)<sup>6</sup> уже стала рутинной процедурой. Однако реальная практика использования для этого ИТ-технологий и инструментальных средств GRC все же остается достаточно ограниченной, в то время как требования со стороны советов директоров, стейкхолдеров и банков к ускоренному формированию отчетности по текущей количественной оценке уровня риска и мониторингу эффективности применяемых анти-

<sup>5</sup> GRC – Governance, Risk management and Compliance – инструменты администрирования риска, риск-менеджмента и контроля соответствия финансовой деятельности текущим нормативам

<sup>6</sup> Карта рисков – это графическое представление мнения и оценок менеджмента компании об актуальных факторах риска (ФР) в двумерной системе координат. Каждый ФР отображается в этой системе координат точкой, ордината которой соответствует оценке степени возможности (в том числе, вероятности) реализации данного ФР, а абсцисса – оценке величины ущерба для компании вследствие реализации данного ФР. Фактором риска при этом, согласно введенному в (Качалов, 2012, с. 41) определению, можно считать события, которые в случае своего появления могут привести к ущербу или нежелательному отклонению от цели хозяйственной деятельности компании.

рисковых воздействий значительно возросли. Тем не менее результаты обследования свидетельствуют о том, что процедуры построения карт риска уже включены в рутинную деятельность многих менеджеров риска. Так, в 2014 г. 77% респондентов применяют карту риска, из них порядка 55% уже применяют эту технологию на всех уровнях корпоративной структуры управления фирмой, а 22% – только на корпоративном уровне. Кроме того, отмечается, что в настоящее время около половины компаний, отвечая на ожидания стейкхолдеров, сосредоточили внимание на таких поддерживающих технологиях, как технологии формирования отчетности по текущему уровню риска, квантификация (оцифровывание) показателей риска и мониторинг смягчения рискованности хозяйственной деятельности.

Исследование FERMA подтвердило, что политические ФР (т.е. факторы риска, обязанные своему появлению политическим решениям властных структур или изменениям политической ситуации в стране и мире) остаются наиболее значимыми для европейских компаний в 2014 г., в то время как в 2012 г. ФР этого вида только начинали играть важную роль в предпринимательском климате Европы. Оказалось, что из пяти видов ФР, признанных наиболее существенными в 2014 г., три вида факторов риска – репутационные, конкурентные и нормативно-законодательного регулирования – остаются в этом качестве с 2012 г. Вместе с тем из тех же пяти видов ФР три – политический, конкурентный и экономический – продолжают плохо поддаваться управленческим воздействиям, применяемым для снижения их значимости. Заметим, что аналогичная ситуация характерна и для российских условий (Лисицына, 2014).

Интересные данные получены в отношении методов минимизации уровня риска, которые применяют так называемые открытые организации (open organization)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Открытая организация – организация, открытая для любого, кто соглашается поддерживать ее цель и принципы, с полной прозрачностью и ясно

В отношении таких факторов, как риск политического вмешательства государства, изменения законодательных актов и регулирующих норм (64%), влияние демографических факторов (64%), требований законодательных и регулирующих норм (57%), изменение условий конкуренции (55%) и экономики (54%), указанной в скобках долей респондентов лишь принимается к сведению, без какой-либо выраженной антирисковой реакции.

Что касается влияния таких факторов, как риск противоправных действий третьих лиц, взяточничества, использования инсайдерской информации (80%), риск противоправных действий в информационном пространстве (79%), взлом информационных систем и центров хранения данных (74%), риск несоблюдения норм промышленной безопасности и охраны здоровья (72%), ошибки в системе внутреннего контроля (69%), указанная в скобках доля организаций применяет разного рода меры антирискового воздействия для снижения возможности реализации перечисленных факторов риска.

И наконец, в случае появления таких факторов, как риск деяний, подпадающих под действие гражданской и уголовной ответственности (64%), причинения вреда материальным активам предприятия (52%), а также в случаях нежелательных колебаний ставки финансирования или курсов валют (40%) указанная в скобках доля респондентов использовала инструменты передачи (или диссипации) риска сторонним участникам экономического взаимодействия.

Таким образом, на основе проведенного исследования стало очевидно, что открытые организации в основном применяют активные методы снижения уровня риска в ответ на возможное появление внутренних факторов рисков, тогда как в отношении внешних факторов риска (касающихся политической и экономической ситуации, конкуренции и нормативного регулирования), решения по

определенными структурами принятия решения, образцами собственности и обменными механизмами.

противодействию которым находятся в компетенции совета директоров, генерального директора или топ-менеджмента компании, чаще применяются пассивные методы принятия рисков, т.е. классификация их как «приемлемых». В то же время такие активные антирисковые методы, как «передача риска», применяются преимущественно в тех случаях, когда уровень значимости факторов риска можно оценить количественно.

Отвечая на вопрос о том, в каких сферах ответственности риск-менеджеры считают свою работу наиболее результативной, авторы исследования выделили: промышленную безопасность и охрану здоровья; корпоративную социальную ответственность; риски колебания процентной ставки и курсов валют; качество продукции и услуг (проектирование, безопасность и надежность); гражданскую и уголовную ответственность директоров и других должностных лиц компании.

В наименьшей степени риск-менеджеры были в прошедший период удовлетворены результатами своей работы в части реагирования на ужесточение налогового и фискального регулирования, вмешательство государства в экономическую деятельность, применение новых коммуникационных технологий и т.п.

В докладе также приведены данные о возрастном и гендерном составе профессиональных риск-менеджеров (РМ) в европейских компаниях. Так, оказалось, что в европейских странах мужчин среди них примерно втрое больше, чем женщин. При этом риск-менеджеры старше 45 лет составляют 22% женщин и 78% мужчин. Соответственно руководителями подразделений РМ также в основном являются мужчины, таких оказалось 66%. Характерно, что в настоящее время сложилась ситуация, когда чем крупнее компания, тем больше в ней риск-менеджеров в составе высшего эшелона управления компанией. Так, из 56% компаний с оборотом более 5 млрд евро (доля которых в выборке составляет 30%) имеют в штаб-квартире своей компании подразделение РМ в составе шести человек, а

еще у 38% респондентов такое подразделение состоит из четырех штатных сотрудников.

В 2015 г. Федерация планирует провести общее собрание в формате Форума в Венеции в период с 4 по 7 октября. Тематика встречи останется прежней – «Жизнедеятельность в мире возрастающего риска».

## Литература

- Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну: Пер. с нем. М.: Прогресс-Традиция, 2000.
- Качалов Р.М. Управление экономическим риском: теоретические основы и приложения. СПб.: Нестор-История, 2012.
- Лисицына Я. Эффективность риск-менеджмента определяет эффективность бизнеса // Эффективность и антикризисное управление. 2014. № 5 (86). С. 28–31.
- European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management. 7<sup>th</sup> ed. Benchmarking survey, 2014.