



ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

2-е издание, переработанное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом
высшего образования в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по экономическим направлениям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2018

Авторы:

Вяткин Валерий Нурович — кандидат экономических наук, профессор Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; профессор школы бизнеса имени Малколма Балдриджа и Колледжа Гудвин;

Гамза Владимир Андреевич — кандидат экономических наук, кандидат юридических наук, заместитель проректора по науке Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, председатель Комитета ТПП России по финансовым рынкам и кредитным организациям, сопредседатель Комитета Деловой России по денежно-кредитной политике, член президиума Столыпинского клуба, профессор Российской академии предпринимательства;

Маевский Филипп Валерьевич — президент студии гейм-дизайна, руководитель проектов по разработке компьютерных игр и прикладных компьютерных программ для бизнеса, специалист по информационной поддержке дистанционного обучения Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Рецензенты:

Солодков В. М. — кандидат экономических наук, профессор, директор Банковского института Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Малых О. Е. — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой общей экономической теории института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета.

Вяткин, В. Н.

В99 Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 365 с. — Серия : Авторский учебник.

ISBN 978-5-9916-3502-8

Реализован целостный подход к созданию и функционированию систем управления рисками организаций независимо от их уровня и отраслевой специализации. В рамках этого подхода описаны страховой, банковский и инвестиционный риск-менеджмент. Теоретически текст базируется на концепции риск-менеджмента как парадигмы упреждающего управления.

Представляет интерес для генеральных и некоторых функциональных руководителей организаций любого уровня и отрасли, предпринимателей, риск-менеджеров, студентов программ MBA, преподавателей вузов, слушателей школ бизнеса, курсов повышения квалификации и переподготовки кадров, аспирантов и студентов старших курсов экономических управленческих и технических специальностей и научных работников.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям, а также для тех, кто хочет сделать вклад в развитие у себя управленческого стиля мышления.

УДК 338.2(075.8)

ББК 65.05я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

© Вяткин В. М., Гамза В. А., Маевский Ф. В., 2014

© Вяткин В. М., Гамза В. А., Маевский Ф. В., 2016,
с изменениями

© ООО «Издательство Юрайт», 2018

ISBN 978-5-9916-3502-8

Оглавление

Предисловие	5
Введение. Притчи об обезьяньей лапке и недостающей спице	6
Глава 1. Краткая история «борьбы с богами» и современный риск-менеджмент	12
<i>Практикум</i>	40
Глава 2. Фрактальная модель организации и ее рискового ландшафта	41
2.1. О фрактальном подходе	41
2.2. Целостная модель организации	44
2.3. Ценности и экспозиции	55
<i>Практикум</i>	64
Глава 3. Целостное управление рисками – парадигма упреждающего управления	66
3.1. Чем и ради чего: смысл и ситуации рискования	66
3.2. Что может дать хороший целостный риск-менеджмент	74
3.3. Рисковый ландшафт и рисковые характеристики организации	78
3.4. Многоликий феномен риска	82
3.5. Аспекты риска, потерь и бенефитов	94
<i>Практикум</i>	99
Глава 4. Риск как объект диагностики и оценки	101
4.1. Основы управленческой диагностики рисков	101
4.2. Формула риска	115
4.3. Преобразование базовой продвинутой формулы риска	126
4.4. Таксономия рисков	130
4.5. Пирамида риска: факторы, симптомы, бифуркации, контроль	148
<i>Практикум</i>	152
Глава 5. Управленческий механизм риск-менеджмента	154
5.1. Модель функции риск-менеджмента в управлении фирмой	154
5.2. Распределение обязанностей по управлению рисками: карты распределения ответственности	159
5.3. Защита от стратегических рисков	165
5.4. Подпрограмма защиты непрерывности бизнеса	169
5.5. Рутинный риск-менеджмент	172
5.6. Чрезвычайная ситуация	202
<i>Практикум</i>	213

Глава 6. Человеческий аспект управления рисками	215
6.1. Индивидуальное и групповое поведение людей и управление рисками ...	215
6.2. Психологические особенности реакции на риск	226
6.3. Риски работы с кадрами	232
6.4. Оценка рискованного аппетита сотрудников	243
6.5. Оценка потребного и фактического аппетита рискованной позиции.....	250
<i>Практикум</i>	256
Глава 7. Финансовый аспект управления рисками	258
7.1. Риск, доходность и стоимость фирмы	258
7.2. Методы финансирования программы управления риском	265
7.3. Финансовые инструменты управления рисками	269
<i>Практикум</i>	272
Глава 8. Риск-менеджмент в банках и Базельский процесс	273
<i>Практикум</i>	287
Глава 9. Инструментальный ящик риск-менеджера	288
9.1. Методический арсенал диагностики.....	288
9.2. Инструментарий управления рисками	295
9.3. Методики оценки политических рисков	321
9.4. Когда требуется внешний консультант в сфере управления рисками.....	324
<i>Практикум</i>	325
Глава 10. Стандартизация в риск-менеджменте	327
<i>Практикум</i>	335
Глава 11. Правила обращения с рисками	336
<i>Практикум</i>	344
Приложения	346
Библиография	363
Новые издания по дисциплине «Риск-менеджмент» и смежным дисциплинам	365

Предисловие

Современный риск-менеджмент развивается по следующим основным направлениям:

- целостное управление рисками организаций;
- управление рисками отдельных видов деятельности (биржевые, страховые, банковские, военные, транспортные, промышленные, торговые и т.д.);
- управление отдельными видами рисков (финансовыми, социально-политическими, кредитными, техническими, технологическими, экологическими, медицинскими, соответствия законам, информационными, престижными и т.д.).

Это деление сложилось вполне естественно, так как финансирование исследований, разработок и рекламы заинтересованными организациями, а также внимание государственного надзора и регулирования концентрируется именно на этих направлениях.

Важно запомнить!

Общепринятых концептуально полных классификации и теории рисков не существует, хотя целенаправленная работа в этом направлении ведется с конца 1950-х гг. Трудности этой работы связаны с многомерностью и многоаспектностью феноменов, которые принято называть рисками. Единственная общепринятая классификация имеется для медицинских рисков на основе классификации болезней Всемирной организации здравоохранения.

Все эти направления имеют общую цель: укрепление финансовой стабильности и общей безопасности в производстве и общественной жизни. Первое направление является генеральным и вмещает в себя остальные два. Чтобы хорошо понимать риск-менеджмент, необходимо начинать именно с целостного управления рисками любых организаций разного уровня и разных отраслей. И еще одно предупреждение. К настоящему времени литература по риск-менеджменту, особенно на английском языке, стала очень обширной. Авторам очень хотелось бы дать полный очерк такой литературы. Однако до специальной энциклопедии эта отрасль науки и практики еще не созрела. Авторы дают представление о темах, идеях, теориях, именах и концепциях лишь до степени глубины, необходимой для дальнейшего самообразования с использованием Интернета.

Именно на этом базируется наш подход к написанию данной книги.

Введение. Притчи об обезьяньей лапке и недостающей спице

Рассказывают, что один английский колониальный офицер на базаре в индийской Калькутте купил у факира-колдуна мумифицированную обезьянью лапку. Этот талисман выполнял три любые желания. Однажды владелец попросил у лапки приличную сумму денег. Лапка шевельнулась... И деньги вскоре поступили... как компенсация за гибель сына. Оказывается, что лапка выполняла желания владельца, но так, как для нее самой это было «удобным» в пределах задания. После похорон сына мать в качестве второго желания потребовала от лапки вернуть ей живого сына. Догадываетесь, что попросил отец в качестве третьего желания?

Наивный человек обвинит лапку и потусторонние силы. Он посоветует опасаться своих желаний и безвозвратно избавиться от лапки. Более опытный может увидеть корень беды в отсутствии мудрых людей, которые могли бы предупредить о многообразии последствий принимаемых людьми решений. Возможно, он посоветует не расставаться с лапкой и пользоваться ею только в четко ограниченных ситуациях, в которых без ее помощи не обойтись. Наконец, социолог, психолог и управленец будут анализировать не реализацию решения и его неприятные последствия, а сам процесс его принятия, шкалу ценностей лица, принимавшего решения, и альтернативные выходы из положения.

Так что же делать с лапкой: уничтожить и жить, как жили, или применить остороженько? Скорее всего, большинство выступит за осторожное применение самых мощных технологий. Но что значит осторожно? Значит ли это «жить тихо, ничего не желать, никого не задевать и ничего рискованного не делать»? Но известно, что очень часто ничего не делать — это и есть самый рискованный способ поведения. Значит, необходимо рисковать, но рисковать со знанием дела. Содержателен ли оксиморон «быть осторожно-смелым»?

Р. Кантильон (R. Cantillon), который считается отцом термина «антрепренер, предприниматель», одним из первых выдвинул концепцию риска как отличительной черты предпринимательской деятельности. А. Смит, Д. Рикардо представляли предпринимателя как личность, принимающую решения и удовлетворяющую кажущиеся им востребованными потребности общества в условиях неопределенности. Все они считали, что доход предпринимателя — это плата за принимаемый ими на себя риск.

В этой книге речь идет о рисках организации, рассматриваемых с позиции ее мудрых, положительно мотивированных, умелых руководителей и риск-менеджеров. Эта книга о здоровых организациях, а организационные патологии лишь упоминаются. Гармоничная организация склонна к адекватным самоуправлению и принятию рисков. Именно такое провидческое управление, опирающееся на сохранение гармоничного разви-

тия организации, к каким бы целям она ни была направляема, называют упреждающим и целостным.

Принятие решений является одним из основных видов деятельности людей. По степени общности данный вид деятельности сравним с обработкой текстов и таблиц. Кроме того, быстро развивается сфера искусственного интеллекта, в которую алгоритмистам и программистам необходимо загружать софтвер, способный принимать относительно самостоятельные решения в пределах задаваемых ограничений. Поэтому попытка понять, объяснить и предсказать поведение делающего выбор компьютера, индивида или группы (в общем виде — стейкхолдеров организаций) стала одной из главных задач технических, поведенческих и социальных наук.

Ощущение многоликого и быстрого нарастания угроз, опасностей и бедствий, происходящих из позитивно-негативной двойственности экономической активности людей, не вызывает сомнений. Тема управления рисками стала модной в последние полвека в развитых странах. Деятельность в бизнесе имеет двойственный характер: это одновременно и производство благ, и производство потерь. Современные производительные силы достигли таких мощностей, когда природная и социальная среды оказались на грани перегруженности и перестают выполнять функции поглотителей рисков.

В процессе многолетней работы в этой тематике мы обратили внимание на то, что в большом и нарастающем потоке специальной литературы нет теоретического каркаса, общего понимания темы рискованности и рискования. Ситуация *кажется* похожей на древнюю притчу Лао-цзы: «Сотни школ... подобны недостающей дуге в верхе экипажа, недостающей спице в колесе. Есть они — значит, все на месте, нет — это ничему не вредит». Относится ли риск-менеджмент к этой категории теорий? Нет, не относится. Все зависит от обстоятельств: во время ливня отсутствие недостающей дуги может сильно навредить пассажирам и пешеходам, а при быстрой езде или при езде по горной дороге отсутствие спицы в колесе может стоить им жизни. Выезжая в дорогу, необходимо оценить и возможность дождя, и особенности ландшафта, и стиль езды. Только после этого и следует решить, требуется ли именно сейчас отремонтировать повозку или придерживаться принципа «не чини того, что не сломалось». В этой притче в простейшем виде представлена логика управления рисками. Отсутствие *правильного* риск-менеджмента не только может, но и реально вредит организациям и людям, попуская их беспечность и тем самым провоцируя уязвимость перед опасностями и увеличение возможных потерь. *Неправильный* же риск-менеджмент просто вреден, как и всякое неправильное управление. Так что же такое правильный риск-менеджмент в коммерческих организациях, о которых в основном идет речь в этой книге? Как запустить процесс развития добротного риск-менеджмента в организации? Именно ответы на эти вопросы мы пытаемся сконструировать, опираясь на обобщение специальной литературы, собственные исследования и опыт разных организаций.

Задачи, которые мы ставим перед собой, таковы:

- обрисовать общий рисковый ландшафт организации;
- выявить общие для всех рисков параметры их оценки;

- выявить строение рисков;
- систематизировать методологию диагностики рисков;
- выявить объективно общую для всех фирм структуру управленческой функции «риск-менеджмент» и описать процессы, происходящие в этой структуре;
- систематизировать инструментарий общения с рисками.

Выбор перечисленных задач связан с сознательным стремлением быть конструктивными, отвечая на главный вопрос: «Ну и что? Как это применить на благо организации?» Действительно, что значит управлять рисками? Это значит — пытаться вырвать свою судьбу на те варианты будущего, которые сегодня кажутся наиболее благоприятными. Принимая решения, люди стремятся угадать путь, который ведет к неприятностям, и уклоняться от них. А уклонение от судьбоносных поражений и есть победа. Именно в таком контексте понимается философское представление о риске как феномене, осознание которого и манипулирование которым, кажется, позволяет в большей мере избегать неудач. Иначе говоря, главная цель управления риском состоит в том, чтобы оценить различные варианты управленческих решений по шкале от почти безрисковых до фатальных, предоставив принимающему решение сознательный выбор сообразно с доступными для него ресурсами и его рисковым аппетитом. В этом смысле *созрела потребность в новой парадигме управления*: парадигме провидения и управления возможностями, а не только событиями и их последствиями, т.е. парадигме управления рисками.

Теория риска — это концепция, которая должна позволять своевременно обнаруживать угрозы любому проекту, способные повлиять на его успешность, и помогать выработать план перевода данного проекта в ситуацию, которая кажется более перспективной для приемлемого успеха. Иначе говоря, теория риска — это концепция сознательной навигации по рисковым ландшафтам. Выбор траектории (т.е. стратегии и тактики навигации) зависит от наличных и предсказуемых возможностей и предпочтений автономных соучастников проекта.

Риск — это феномен многомерный, многоаспектный и изменяющийся во времени. Понимание, а тем более манипулирование такими объектами требует целостного подхода. Потребность в углублении исследования рисков вытекает из самого технологического прогресса, а возможность — из той его части, которую называют компьютеризацией. Плохую услугу оказывают авторы попыток с самого начала ориентироваться на выдачу советов, сулящих скорые материальные выгоды. Нам представляется, что именно *отсутствие общей теории риска тормозит и часто даже дезориентирует развитие действительно прикладного управления рисками*.

От теории рисков ждут ответов на вопросы, подобные следующим:

1. Как заметить риск?
2. Как описать риск?
3. Как оценить риск?
4. Как манипулировать рисками?
5. Как описать рисковый ландшафт?

6. Как выявить наиболее важные риски?
7. Для чего стоит и для чего не стоит рисковать?
8. Как увидеть судьбоносную точку?
9. Как управлять системой, манипулируя рисками?
10. Как синергировать и дифференцировать риски?
11. Как обеспечивать целесообразный горизонт предвидения во времени?

Главные задачи теории управления риском состоят в том, чтобы предоставить управляющим следующие возможности:

- целенаправленно наблюдать за развитием событий, чтобы заблаговременно выявлять возможности и опасности;
- формировать суждение о свойствах актуального риска;
- выявлять и предлагать те действия, которые, если их предпринять в ближайшем будущем, защитят от существенных потерь в будущем более отдаленном;
- разрабатывать внятную и однозначную терминологию;
- обеспечивать пользователя концепциями для понимания, объяснения и прогнозирования всевозможных рисков и связей между ними;
- предлагать арсенал упрощения задач управления рисками при сохранении целостности за счет отбрасывания малозначимых компонент, изменения точности измерений, выбора более простых управленческих паттернов;
- подсказывать пути разработки методик измерения риска и манипулирования рисками.

Структура изложения в этой книге обусловлена именно этими задачами.

Изложение материала поддержано заданиями по интернет-исследованиям, написанию эссе, выполнению практических заданий и двумя проходящими через весь текст комплексными управленческими учебными кейсами.

Первый кейс опирается на кинофильм «Чужие деньги» (Other People's Money). Эта комплексная ситуация посвящена недружественному финансовому захвату. По ходу изложения читатели будут получать задания и дополнительные материалы для виртуальной проектной группы работников захваченного для ликвидации промышленного предприятия, которая разрабатывает проект спасения их компании и образа жизни. С какими рисками они столкнулись и еще столкнутся? Как должна трансформироваться компания? Какая система риск-менеджмента необходима этой обновленной компании?

Второй кейс опирается на кинофильм «Барговый прилив» (Crimson Tide), события в котором разворачиваются на борту американской атомной подводной лодки. Капитан и его старший помощник конфликтуют по поводу наиважнейшего управленческого решения, балансируя на грани начала мировой войны. Штаб ВМФ США создает специальную комиссию для разбора этой ситуации и разработки проекта по совершенствованию системы управления рисками на подобных объектах. Читателям предлагается стать членами этой комиссии и шаг за шагом по мере чтения книги выполнять задания в рамках данного проекта.

Третий кейс, рекомендуемый к самостоятельному рассмотрению, опирается на кинофильм «Неудержимый» (Unstoppable), о том, как сорвавшийся с тормозов товарный железнодорожный состав угрожает населению вдоль железной дороги, и о том, как сотрудники компании ищут решение.

Важно помнить, что терминология по риск-менеджменту еще далека от общепринятости, однозначности и устойчивости. Поэтому при освоении материалов книги следует проявлять терпимость и определенную самостоятельность в трактовке идей, выраженных подобного рода терминологией. В управлении вообще и в управлении рисками в частности очень мало стопроцентных правил — это единство науки и искусства. Рекомендации теории здесь относятся не к четко выделенным ситуациям, а к паттернам.

Предлагаемая книга не научная монография. Она предназначена для тех, кто хочет сделать вклад в развитие у себя управленческого стиля мышления. Поэтому здесь вы не найдете строгих ссылок на каждого умного человека, кто внес вклад в понимание предмета. Наша цель — ввести в понимание феномена риска и в основы методики применения этого понимания в жизни. В век Интернета легко выяснить, кто, что, про что писал или говорил. Чем бы вы, читатель, ни занимались, принятие в расчет таких понятий, как свобода воли, неопределенность природы, разумная дерзость, помогут вам выработать продуктивные решения и предотвратить избыточную смелость. Конечно же, смелость города берет. Но храбрецы гибнут первыми. Кто не рискует, тот не пьет шампанского, но кто слишком рискует, тот скоро вообще ничего не будет пить. Говоря «по-научному», отношение к риску у человечества **амбивалентно**.

Мы живем в постоянно изменяющемся мире. Речь идет не только об экономических изменениях, но и об изменениях в демографической ситуации, политике, обществе, философии и, прежде всего, в мировоззрении. Совершенно бесполезно пытаться игнорировать перемены и притворяться, что завтра будет таким же, как вчера, только еще лучше. Но предугадать изменения, которые потребуются для выживания в период перемен, все равно, что благополучно пережить этот период. Единственная политика, которая может обеспечить успех, заключается в сознательном *строительстве будущего*. Браться за строительство будущего довольно рискованно. Не браться — еще хуже. В наше время роль риск-менеджеров состоит в том, чтобы быть дополнительным мозгом и хорошо натренированными руками руководителей, принимающих решения о том, к чему стремиться и от чего уклоняться, какие попытки строить будущее следует предпринимать и как это делать. Жизнь оказывается сложнее, чем думал Экклезиаст, ибо необходимо одновременно и разбрасывать, и собирать камни. Разбрасывать одни, а собирать — другие. Риск-менеджер должен в упреждающем порядке рекомендовать руководителю, что именно актуально разбрасывать и что именно собирать, а после принятия решения следить за успешностью и безопасностью разбрасывания и собирания.

Без знаний о риске многие достижения современной рыночной цивилизации просто невозможны. Жизнь безо всяких рисков или неопределенностей была бы не менее трудна, чем с ними, но гораздо неинтереснее. И все-

таки, риск не только добавляет жизни вкуса, он и раздражает, и пугает. Одной из самых дерзких идей человечества стало представление о том, что можно дотянуться до будущего и взять его под свой хотя бы частичный контроль. И хотя по-прежнему человек не знает того, что скрывает от него более-менее отдаленное будущее, появился свет в конце туннеля — научные методы, пришедшие на смену природному чутью менеджеров и предпринимателей. Совокупность этих методов в конце XX в. стали называть целостным, т.е. всепроникающим и согласованным, риск-менеджментом.

В результате работы над учебником обучающиеся будут:

знать

- основные идеи практического управления рисками организаций любого уровня и отраслевой принадлежности;
- основы философии риска;
- важнейшие этапы развития знаний о рисках организаций;
- важнейшие стандарты в сфере управления рисками;

уметь

- обнаруживать и оценивать риски организаций;
- составлять целостный рисковый ландшафт организаций;
- создавать системы управления рисками;
- оценивать сильные и слабые стороны компаний;
- анализировать угрозы возникновения потерь и определять источники опасности;

владеть

- многообразным инструментарием целенаправленного манипулирования рисками организаций;
- методами контроля рисковых показателей.

Глава 1

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ «БОРЬБЫ С БОГАМИ» И СОВРЕМЕННЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

В результате изучения главы студент должен:

знать

- основные этапы развития теории и практики риск-менеджмента;
- историю развития концепций риск-менеджмента;
- о современном состоянии этой отрасли знаний и практики;
- о профессии «риск-менеджер»;

уметь

- искать и анализировать информацию в сфере риск-менеджмента;

владеть навыками

- работы со специальной литературой по рискам;
 - ориентирования на рынке продуктов и услуг по управлению рисками;
 - применения общей методологии предметной области «управление рисками».
-

Человечество издревле пытается понять смысл рискованности и найти пути ее снижения с минимальным ущербом для побед. На протяжении веков философы, математики и экономисты пытались понять, как жить в условиях перемен с неопределенными последствиями, как делать выборы в разных сферах жизни. Управление риском базируется на способности увязать несколько основополагающих вопросов. Что такое риск? Какова наша подверженность риску? Способны ли мы что-то сделать, чтобы ограничить риск? Существуют ли средства наблюдения и защиты от неприемлемых потерь? Будущее неопределенно, т.е. его можно предвидеть, но только в некоторых пределах. Эти пределы лишь частично зависят от того, сколько усилий приложит к прогнозу человек. Чем дальше мы пытаемся заглянуть, тем дороже нам это обходится, тем менее надежные результаты мы получаем. Чем интеллектуальнее, алчнее и мощнее становится человечество, тем выше субъективное ощущение рискованности бытия. Каждому веку казалось, что он и есть самый рискованный, а современному человечеству кажется еще и то, что риск быстро нарастает. *Кроме того, кажется еще, что рискованные ландшафты фирм в современных условиях становятся более динамичными. Возможно, что в наше время цена ошибок становится больше, чем в предыдущие периоды истории.* Соответственно, нарастает и интерес к научным попыткам исследовать этот многосторонний феномен.

Существительное «риск» производят от древнеитальянского глагола *risicare*, что значит «сметь, дерзать, отважиться». Следовательно, риск

в самом общем смысле — мера смелости, дерзости, отваги. И соответственно риск может быть адекватным, неадекватно низким и неадекватно высоким. В этой книге речь идет главным образом об адекватности, разумности, продуктивности рисков, которые мы принимаем. Наш главный враг — неадекватность рисков, принимаемых в стремлении к увеличению благосостояния. Жизнь без рисков и неопределенностей была бы не менее трудна, чем с ними. Люди, некоторые из которых существа весьма дерзкие, получают удовольствие и от плодов трудов своих, и от неожиданных подарков судьбы, а некоторые даже от ее ударов. От этого жизнь становится интереснее, а люди — активнее и изобретательнее. И все-таки риск не только добавляет жизни вкуса, он и раздражает, и пугает. Рискованность настолько важна в жизни людей, что некоторые считают способность человечества сознательно относиться к ней водоразделом между прошлым и современностью. Автор бестселлера по истории науки о риске П. Бернстайн так и начинает свою книгу: «Отличительной чертой нашего времени, определяющей границу Нового времени, является овладение стратегией поведения в условиях риска, базирующейся на понимании того, что будущее — это не просто прихоть богов и что люди не бессильны перед природой. Пока человечество не перешло через эту границу, будущее оставалось зеркалом прошлого или мрачной вотчиной оракулов и предсказателей, монополизировавших знания об ожидаемых событиях. ...В моей книге рассказана история о плеяде мыслителей... Подобно Прометею, они бросили вызов богам и осветили мрак, чтобы обуздать враждебность будущего. Их достижения изменили отношение к риску и направили страсть человека к игре и обогащению в русло экономического роста, подъема качества жизни и технологического прогресса»¹. Читать его книгу интересно. Но согласиться с ее стартовой установкой трудно. Наши предки, наверное, еще с пещерных времен имели понятие о риске. Сходите-ка вы с дубиной на мамонта, и все станет ясно! Большинство рисков в нашей жизни вообще и в бизнесе в частности не статистичны и не вероятностны. Они уникальны, как уникальны большинство ситуаций, но они и схожи на уровне структур и паттернов. И только часть бизнеса биржевого и массового поведения можно частично описать вероятностями. Кстати, известно и то, что М. Шолс и Р. Мертон, получившие Нобелевскую премию за новый метод определения стоимости производных ценных бумаг и создавшие на основе своих разработок противорисковый хедж-фонд, скандально разорились.

Историю риск-менеджмента лучше начать не с теории игр, а с того практически очевидного ощущения людей, которое можно называть свободой воли или частичной детерминизированности мира, в котором мы живем. Любому из нас ясно, что не все в этом мире зависит от нас, но кое-что все-таки зависит. К исследованию этого кажущегося очевидным явления при-

¹ Бернстайн П. Против богов: Укрощение риска. М. : Олимп-Бизнес, 2000. Заметим, однако, что в англоязычном оригинале книга называется «Against the Gods: The Remarkable Story of Risk», что значит «замечательная история о риске». Риск ни в коей мере не укрощен, и вряд ли будет когда-либо укрощен, что бы под этим ни понимали переводчики с английского.

ложили свои силы такие титаны мысли, как Платон и Аристотель, Святой Августин и Фома Аквинский. Более поздние философы также занимались этим. Интернет поможет интересующимся углубить свои знания в данном направлении. В этой главе мы лишь даем краткий очерк истории вопроса.

Итак, развитие технологий привело не к ужесточению рискованного ландшафта человечества, а к тому, что фатальные риски разрослись до таких масштабов, что стали неприемлемо сильно угрожать человечеству. Раньше за ошибки человечество платило такой частью своего благосостояния, которое не сбивало его (человечество) с приемлемо благоприятного пути развития. Сейчас технологии стали такими, что за некоторые ошибки обществу приходится платить существенными изменениями образа жизни, которые все чаще приближаются к полностью неприемлемому будущему. Один Чернобыль чего стоит! Следовательно, актуализируется потребность в эффективном инструменте манипулирования рисками. Это прежде всего касается экономики, экологии и бизнеса.

Пророки и гадатели Древнего Рима и Древнего Китая разработали методики «риск-менеджмента» на основе гадания. Можно иронизировать по этому поводу, но не такими уж «антинаучными» были многие из их методов: недавно выяснилось, например, что за кулисами Дельфийского оракула работала большая группа жрецов, собиравшая и анализировавшая разнообразную информацию, скупавшуюся у купцов, путешествовавших по миру. Примером письменного руководства по прогнозированию и риск-менеджменту можно считать и древнекитайскую «Книгу перемен». Тысячу лет она служила для гадания, на основании которого в Китае принимались важные решения. Не все из этих решений были неправильными. Эту технологию, хотя ее методология не ясна, можно считать первой развернутой системой риск-менеджмента. Более практические советы правителю можно найти в древнекитайских трактатах Сун Цзу и правителя области Шан.

Страхование рисков также уходит корнями в глубокую древность, во времена начала купечества. Купцы Древних Афин составляли страховые фонды, из которых выплачивались компенсации семьям пропавших в морях купцов. Начиная примерно с середины XVI в. развитие страхования стало особенно быстрым в связи с первой волной «глобализации» торговли, которая, согласно новейшим историческим открытиям развивалась уже в самой глубокой древности. К библейским временам относится и осознание банковских рисков, которые были важны для ростовщиков и их клиентов. Менялы начали учитывать валютные риски со времен начала международной торговли. В средневековой Европе появились форвардные торговые договоры, с помощью которых крестьянин мог защитить себя от риска колебаний цены на свою продукцию и получить денежные средства на ее выращивание, заблаговременно продав будущий урожай с поставкой на конкретные даты в определенных количествах и по ценам, которые устанавливаются в момент заключения договора.

Революционное осознание того, что будущее зависит не только от Бога, не так уж старо, — это произошло около 400 лет назад. Итальянский монах и профессор математики Л. Пачиоли, живший в XV в., впервые

описал венецианскую бухгалтерскую систему, которая, по-видимому, была создана купцами задолго до этого. Другой монах — А. Арнольд, или Арно (Arnauld), — обратил внимание на то, что опасность формируется не только тяжестью последствий, но и тем, насколько часто происходит рисковое событие. Основы комбинаторики заложил итальянский математик Н. Тарталья, составивший таблицу, показывающую, сколькими способами могут выпасть n игральные кости. Через два века эстафета перешла к французскому математику, философу и изобретателю Б. Паскалю, который в 1654 г. исследовал игру в кости. Он обратился за помощью к математику П. Ферма. Результат сотрудничества — теория вероятностей, впервые позволившая делать количественные прогнозы будущего. Инструменты прогнозирования вроде гадания, жертвоприношения, танцев змей, полетов птиц, бреда блаженных и т.п. стали отходить в прошлое. Со временем теория вероятностей из игрушки охотников за удачей превращалась в инструмент организации и интерпретирования информации.

В Средние века в Европе интриги и вражда многочисленных королевств дали огромный опыт создания опасности для противников и маневрирования собственными рисками. Этот опыт обобщил в форме советов Н. Маккиавелли в своих книгах «Государь», «О военном искусстве» и «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия». Их контекст буквально пронизан идеологией управления рисками. В этих книгах внимательный читатель находит множество практических советов о том, как следует действовать осторожному правителю. При определенной подготовленности чтение литературы, написанной в Средневековье политиками, военными и философами, весьма полезно риск-менеджерам.

В 1755 г. катастрофическое землетрясение унесло 100 тыс. жизней в Лиссабоне. Оно стало подлинно историческим потому, что французский философ Ж. Руссо впервые в истории возложил ответственность за чрезвычайно высокие жертвы не на Бога, а на самих людей и на то, как они принимали решения. Один из его вопросов состоял в том, почему около 20 тыс. пяти-шестиэтажных домов этого города были построены на территории, повышенная сейсмичность которой была хорошо известна. Его вопросы возбудили дискуссию во многих странах Европы, которая заложила основы будущей науки об опасности и рисках. В начале XVIII в. Г. Лейбниц выдвинул идею, а Я. Бернулли обосновал закон больших чисел и разработал процедуры статистики (1725), когда правительством Англии были впервые применены таблицы смертности. В 1730 г. француз А. де Муавр предложил структуру нормального распределения и меру риска — стандартное отклонение. Через восемь лет Д. Бернулли определил ожидаемую полезность. Он также отметил, что люди с разным уровнем накопленного благосостояния по-разному реагируют на один и тот же финансовый риск. Далее — 1754 г. — теорема Баеса показывает, как влияет на принятие решений хорошая информированность.

Таким образом, практически все современные инструменты риск-менеджмента от теории игр до теории хаоса коренятся в столетии между 1654 и 1754 г. Примерно в то же время началось теоретическое осмыс-

ление риска в экономике. Давно замеченная взаимозависимость риска и доходности стала сферой все более внимательных исследований. А. Смит и Д. Рикардо отмечали, что прибыль растет вместе с ростом риска, но постепенно отстает от него. Академик Шторх, немецкий ученый, приглашенный в Россию Николаем I, утверждал, что рабочий получает заработную плату, а не прибыль, потому что ничем не рискует. К. Маркс также принял участие в этой дискуссии, оспаривая справедливость прибыли как премии за риск. В 1920-е гг. первичный теоретический итог в этой сфере подвел американец Ф. Найт своей книгой «Риск, неопределенность, прибыль». Он показал, что феномен риска в экономике существенно сложнее и многообразнее, чем это казалось более ранним исследователям, и что риск далеко не всегда управляется вероятностью.

В период с 1940-х по 1980-е гг. научные результаты по предсказанию и мониторингу рисков начали применять на практике. В 1940 г. британские авиационные власти первыми начали собирать статистику авиационных происшествий и катастроф по специально утвержденному стандартному формату. В 1950-е гг. американский департамент обороны осуществил разработку методик оценки надежности электронных компонент техники, применявшейся в Корейской войне. Была создана специальная консультативная группа. В 1960-е гг. в США проведены научно-практические конференции по надежности технических систем. С конца 1940-х гг. началось активное слияние страховой науки и исследований в области техногенных рисков. Появились ассоциации, институты, как национальные, так и международные. Стал расти поток специальной литературы.

В 1955 г. профессор страхования из американского Темплского университета У. Снайдер предложил термин «риск-менеджмент». В 1956 г. Р. Галлахер в журнале «Гарвард Бизнес Ревью» впервые дал описание профессии «риск-менеджер». Начались исследования феномена человеческих ошибок. К этому следует добавить открытие законов статистической регрессии Ф. Галтоном (1875), приложение количественной диверсификации к управлению портфелем американцем Г. Марковитцем (1952), работы Г. Модильяни по теории инвестиций, Н. Блейка, М. Шолса и Р. Мертона по оценке производных финансовых инструментов и многих других исследователей и практических финансовых инженеров — разработчиков того множества новых финансовых инструментов, которые так изменили облик и возможности финансовых рынков за последние полвека. В 1960-е гг. калифорнийский профессор, уроженец Баку, получивший высшее образование в Тегеране, Л. Заде создает теорию нечетких суждений и соответствующую математику (табл. 1.1).

В развитии проблематики рисков можно выделить шесть периодов: 1) пророческий; 2) эмпирический; 3) философский; 4) технологический; 5) научный; 6) прикладной. Французский теоретик и практик риск-менеджмента Ж. Керверн выделяет только три периода и предлагает считать третий период протяженным с 1755 по 1940 г., четвертый — с 1940 по 1980 г., а пятый начался с 1980 г.¹ Обе эти периодизации спорны. Однако

¹ *Kervem G.-Y. Latest Advances in Cindynics // Economica. Paris, 1994.*

даже приблизительная периодизация помогает изучению формирующейся области знаний. Кажется, что правильнее будет выделить *пять этапов развития представлений о неопределенности и рисках*.

Таблица 1.1

Хронология наиболее заметных научных исследований риска

Год	Автор	Содержание научного исследования
1654	Блез Паскаль, Пьер Ферма	Формальное математическое описание теории вероятностей на примере игры в кости
1662	Английский купец Джон Граунт	Публикует первые данные о рождаемости и смертности в Лондоне, полученные с использованием нового тогда метода представительной статистической выборки
1687	Эдвард Ллойд	На основе страховых операций начинает публиковаться Регистр Ллойда — справочника по морскому делу и страхованию, существующему до настоящего времени как, возможно, самое солидное издание в этой сфере
1696	Английский математик и астроном Эдмунд Галлей	Показывает, как рассчитать стоимость страхового возмещения на основе данных об ожидаемой продолжительности жизни и возрасте страхователя
1713	Швейцарский математик Якоб Бернулли	Выходит его посмертный труд «Закон больших чисел», где показано, как, располагая ограниченным набором данных, рассчитывать вероятности и статистическую значимость
1733	Французский математик Абрахам де Муавр	Вводит понятие нормального распределения и описывает его свойства
1738	Даниил Бернулли	Вводит понятие полезности как меры стоимости различных исходов развития рискованной ситуации
1885	Английский математик Фрэнсис Гальтон	Открывает явление регрессии, состоящее в том, что все переменные рано или поздно возвращаются к своему среднему значению (норме)
1944	Американские ученые Джон фон Нейман, Оскар Моргенштерн	Опубликована работа «Теория игр и экономического поведения». Действие теории стратегических игр, отличаемых от игр азартных, иллюстрируется на принятии решений в области бизнеса и инвестиций
1952	Американский экономист Гарри Марковитц	Дал математическое обоснование зависимости между ожидаемой от инвестиции прибылью и ее рискованностью, а также продемонстрировал противорисковые возможности диверсификации инвестиций
1970	Американские ученые Фишер Блэк, Майрон Шоулз	Публикуют математическую модель расчета стоимости финансового опциона

Источник: Бернстайн П. Освободительная борьба с неопределенностью // Управление рисками / составитель Дж. Пикфорд. М. : Вершина, 2004.

1. Первые преднаучные представления о рисках складывались эмпирически и поэтому были близки к оценкам, далеким от анализа их природы, структуры и динамики.

2. Теоретически риски сначала рассматривались с позиций теории вероятностей как исходы азартных игр. При этом экономическая трактовка рисков продолжала оставаться эмпирической в русле развития предпринимательства и, прежде всего, страхового бизнеса.

3. Успехи науки и техники в XX в., использование в гонке вооружений громадных ресурсов, резкое обострение экологических и других глобальных проблем поставили перед теорией рисков задачу о том, как избежать или хотя бы уменьшить потенциал тяжелых последствий. Под гнетущим прессом глобальных военных, экологических, гуманитарных и других катастроф, с одной стороны, и предпринимательских возможностей и математических моделей уклонения от рисков — с другой, экономисты выдвинули идеи минимизации рисков, их страхования и уклонения от них.

4. В 1930-е гг. исподволь, не привлекая к себе всеобщего внимания, в экономической теории появились новые научные направления: «экономика неопределенности и рисков»; «теория принятия решений в условиях неопределенности и риска»; «теория ожиданий»; «теория общественного выбора». Скромные начинания привели к блестящим достижениям — за разработку этих направлений присуждены многие Нобелевские премии.

5. Распространение предпринимательской деятельности на сферу научно-технической, опытно-конструкторской деятельности, информационное обслуживание, на массовое инновационное производственное и коммерческое использование новейших достижений науки и техники при продолжающемся умножении и обострение социально-экономических национальных и глобальных проблем, провоцируемое к тому же всеми попытками их решения «с позиции силы» и с помощью поспешного применения недостаточно апробированных радикальных средств, — все это вместе взятое влечет за собой резкое увеличение объемов неопределенности и усиление ее влияния на результаты хозяйственной деятельности, ставит перед теорией рисков качественно новые задачи. Здесь обнаруживаются не только необходимость, но и возможности разработки *новой методологии, концепции, теории и научно-практического инструментария современного риск-менеджмента*. Предубеждение к рискам, превращающееся в рискофобию, становится главным тормозом развития. Овладение рисками как своими собственными ключевыми ресурсами — главная задача новой инновационной постиндустриальной экономики.

Новые возможности пятого, современного, этапа развития деятельности в условиях неопределенности и рисков обусловлены следующими обстоятельствами.

1. К настоящему времени создан достаточно совершенный экономико-математический инструментарий, соответствующий новой экономической постановке задач рискованной деятельности: не ликвидации неопределенности, а ее преодоления; не уклонения от рисков, а их оптимизации и использования.

2. Появились новые информационно-аналитические технологии (интеллектуальные системы, нейросетевые методы обработки информации, мощные компьютеры), которые в реальном времени могут перерабатывать огромные информационные потоки и использовать быстро растущие базы данных. Более того, появляются самообучающиеся системы искусственного интеллекта, способные извлекать смысл из водопада данных.

3. Сложилась теоретическая предпосылка решения задач по манипулированию рисками в условиях непрерывного инновационного развития экономики. Это качественно новая разновидность деятельности, протекающая в условиях высокой неопределенности, т.е. деятельности, использующей неопределенность и риски как ресурс дополнительной производительности. Риски создания и эксплуатации новых, больших, сложных производственных, информационных, экономических, финансовых и других систем, рыночная конкуренция и транзакционные издержки отнимают у экономики так много ресурсов, что они выходят на первый план экономической деятельности, становятся важнейшими проблемами и требуют уже не интуитивного эвристического подхода, а разработки экономической теории неопределенности и рисков на качественно новом уровне.

Дальнейшее развитие и расширение возможностей применения этого аппарата предполагает решение трех взаимосвязанных задач.

Во-первых, назрела необходимость и появилась возможность концептуального дополнения теории рисков. Их интерпретация как неблагоприятных и нежелательных обстоятельств деятельности, принятия и реализации решений в условиях неопределенности под влиянием неизвестных факторов может быть не заменена, а дополнена экономической трактовкой рисков в качестве экономических благ, факторов производства и ресурсов. За право взять на себя риск начинают конкурировать как за возможность.

Во-вторых, настало время систематизации и синтеза экономических моделей и математического аппарата. Пришло время «собирать камни» — объединять в единую эффективно функционирующую систему концепции, направления, средства разработки и решения многих дискуссионных проблем рисков разной природы.

В-третьих, начала осознаваться синергетика рисков. С одной стороны, есть достаточные основания полагать, что все экономические эффекты объединения, распределения, диверсификации, страхования и другие эффекты операций с рисками взаимно влияют друг на друга. Поэтому разработка проблем синергетики рисков способна стать качественно новым научным направлением развития экономической теории, разработки и осуществления трансформационных экономических реформ. Соответственно меняются мотивация отношения людей к рискам и финансовые, информационные, банковские и другие высокие технологии операций и сделок с ними. С другой стороны, вместо отдельных традиционных рисков неопределенности, каждый из которых можно было при желании обойти или свести к приемлемому минимуму, возникло представление о системе рисков, практически неминуемой. Она имеет всеобъемлющий характер, сложную структуру и функции и по существу совпадает с экономикой в целом, про-

низывает ее сверху донизу. Ни один субъект экономики не может избежать рисков.

К настоящему времени система рисков уже превратилась в новую доминанту, в одну из главных особенностей современной экономики, образует совокупность ее наиболее существенных элементов, интегрировалась в систему экономических ресурсов и факторов производства. Риски, как и связанные с ними инновации, по самой своей природе являются общемировыми ресурсами. Страны, лидирующие в мировом развитии, принимают на себя наиболее высокие риски и соответственно получают повышенные доходы от их экономической реализации. Вполне вероятно, что новые риски, продуцированные локализацией или ликвидацией «старых, знакомых» рисков, окажутся более высокими и опасными. Попытки избежать одних экономических рисков порождают другие, иногда более сложные и опасные.

Это означает, что современная теория экономических рисков приобретает практическую значимость лишь на основе целенаправленного синтеза всех современных направлений и школ, моделей и методов фундаментальных теоретических и прикладных исследований и разработок.

Начиная примерно с 1980 г. интерес к проблематике опасности и риска стал быстро расти и принимать очертания особой науки — синдиники (англ. *cindynics*). Это название производят от греческого слова *kyndunos*, означающего «опасность». Эта наука довольно активно развивается в Европе. Ее адепты трактуют свою науку как новую философию менеджмента, которая опирается на концептуально целостный подход к бизнесу. В октябре 1986 г. французский журнал *Les Annales des Mines*, основанный в 1794 г. и посвященный вопросам безопасности в горном деле, опубликовал концепцию крупных техногенных рисков, состоящую из пяти главных частей:

- 1) методология оценки рисков;
- 2) рисковая позиция отраслей экономики;
- 3) регулирование и предотвращение рисков;
- 4) управление в кризисах;
- 5) классификация рисков и их влияние на общество.

Под впечатлением от этой публикации ассоциация французских предпринимателей *ACADI (Association du Cadres Dirigeants de l'Industrie)* решила организовать первый международный межотраслевой конгресс для научного обсуждения технологических и техногенных рисков. При спонсорстве одной из крупных французских страховых компаний *UAP* этот конгресс состоялся в Париже в декабре 1987 г. В нем участвовали 320 компаний и 90 учебных и научных заведений из 30 отраслей 13 стран. Для проведения конгресса специальные комитеты разработали следующие основы: подходы к развитию безопасности больших технических систем; человеческие факторы безопасности и надежности; крупные экологические риски и контроль за ними; подготовка руководителей к управлению в условиях кризисов и в посткризисные периоды; систематизация каждодневных рисков, а также методов переноса и финансирования рисков. Уже тогда был создан постоянный комитет французского правительства для координации работ в сфере изучения рисков. Участники конгресса пришли к выводу о том,

что по всем упомянутым выше направлениям существует значительная общность методологии вне зависимости от того, о какой отрасли экономики идет речь. В результате был создан Европейский институт синдиники (*Cindynic Institute in Europe, CIE*), который возглавил главный эксперт системы электроснабжения Франции П. Танги (P. Tanguy). С тех пор международные конгрессы по синдинике собираются каждые два-три года под эгидой ЕЭС и правительств разных стран. К середине 1990-х гг. исследования по синдинике приняли весьма масштабный международный характер¹.

Ученые-синдиники сформулировали семь аксиом, достаточно явно приложимых ко многим опасным ситуациям.

Аксиома 1. Мера и результаты измерения риска зависят от положения, измеряющего в сети взаимоотношения людей и объектов, от временных и пространственных ограничений.

Аксиома 2. Измерения риска зависят от социально принятых правил и ценностей, с которыми согласны заинтересованные в этих измерениях стороны.

Аксиома 3. Цели, которые организация ставит перед процессом измерения риска, влияют на эти измерения.

Аксиома 4. Мера риска подвержена пяти видам неопределенности: 1) неопределенность целенаправленности измерений; 2) неопределенность моделей, используемых для измерений; 3) статистическая неточность измерений; 4) этическая неопределенность отношений в принимающих на себя риски и тех, кто измеряет эти риски; 5) неопределенность и многообразие ценностей под риском.

Аксиома 5. Расследования катастроф снижают неопределенности, существовавшие до этих катастроф.

Аксиома 6. Кризисы определяются как разрушение сетей, находившихся под риском, а управление кризисом — это попытка создать заменитель той сети, которая разрушается или была разрушена.

Аксиома 7. Любое действие, с одной стороны, уменьшает риск, с другой — увеличивает.

Размышления над тезисами синдиники приводит к следующим соображениям. По-видимому, теорию управления вообще и теорию управления рисками в частности следует разделить на три большие и специфичные области. В *равновесной* области все события близки к расчетным, нормальным, риски-опасности предсказуемы и не слишком высоки, а риски-шансы маловероятны с умеренной прибыльностью. В *слабонеровновесной* среде, где неопределенность нарастает, колебания хотя и не особенно резки, но существенны. Здесь риски-опасности приближаются к предельно допустимым, а риски-шансы сулят соответствующие (пропорциональные) выгоды. *Неровновесная среда* характеризуется быстрыми переменами, риски-опасности здесь многочисленны, очень вредоносны и разнообразны, а риски-шансы сулят огромные и быстрые выигрыши. Законы управления в этих трех областях кажутся существенно различными. Соответственно,

¹ *Kervem G.-Y. Op. cit.*

кажется резонным развивать науку об опасностях и рисках автономно для каждой из этих трех областей.

В русскоязычной специальной литературе в последние несколько лет стал встречаться термин «рискология». В это же время начали развиваться социология риска, эксперименты психологов о поведении человека под риском и в катастрофах, исследования механизмов мозга, управляющих поведением человека в стрессе и опасности.

В 1990-х гг. поток публикаций стал более практичным, направленным на разработку практических методик оценки различных рисков. Сложность риска все больше осознавалась. Развивались и концепции, и терминология. Канадцы А. Дембо и Р. Фримен вводят понятие «сожаление», как один из параметров при оценке рисков. Американский, скорее журналист, чем ученый, Н. Талеб пропагандирует риски типа «черный лебедь». Идеи теоретиков позволили более практичным и смелым людям осуществлять дерзкие проекты, принимая на себя больше рисков, чем это было бы, не будь хорошо обоснованных теорий. А общество не может процветать без здорового авантюризма смелых охотников за деньгами! Практически ни одна серьезная публикация ученых по экономике и управлению не обходится теперь без рассмотрения того или иного аспекта деловых рисков.

Развитие теоретических исследований риска вместе с практическими потребностями и предпринимательской изобретательностью во второй половине XX в. привело к развитию рыночной инфраструктуры услуг по обслуживанию потребностей бизнеса в манипулировании рисками. Ведущими организациями этой инфраструктуры являются Общество по управлению риском и страхованием (*Risk and Insurance Management Society, Inc., RIMS*), созданное в 1950 г., Международная федерация ассоциаций управления риском и страхованием (*International Federation of Risk and Insurance Management Associations, IFRIMA*), образованная в апреле 1984 г.; в нее входят союзы риск-менеджеров практически из всех экономически развитых стран. В последнее десятилетие к ним присоединилась Федерация европейских ассоциаций риск-менеджмента (*Federation of European Risk Management Associations, FERMA*) и большой отряд национальных ассоциаций риск-менеджеров. С конца 1960-х гг. Американский институт страхования (*Insurance Institute of America*) развивает систему экзаменов и сертификацию риск-менеджеров в сфере страхования (около десятка сертификаций разного уровня). С конца 1990-х гг. Интернациональная ассоциация профессиональных риск-менеджеров (*Professional Risk Managers' International Association, PRMIA*) начала систематическую сертификацию риск-менеджеров в сфере финансовых рисков. Такие ассоциации уже созданы практически во всех развитых странах и продолжают создаваться и в других.

В 2003 г. усилиями небольшой межотраслевой группы энтузиастов, в число которых входили и авторы этой книги В. Н. Вяткин и В. А. Гамза, при поддержке западных коллег и Российского союза промышленников и предпринимателей было создано Русское общество управления рисками (РусРиск). Появление профессиональной ассоциации риск-

менеджеров показывает, что экономика страны совершила качественный переход к упреждающему управлению. В ежегодно проводимых под эгидой ассоциаций национальных и международных выставках-конгрессах по риск-менеджменту участвуют множество организаций, образующих инфраструктуру управления риском глобальной рыночной экономики. В этой инфраструктуре более 40 типов организаций: банки, страховщики, брокеры, учетные фирмы, актуарии, оценщики, государственные службы и агентства, юристы разной специализации, следователи, агенты, кризисные управляющие, научные центры, учебные заведения, разработчики систем управления риском, охранные организации, финансовые инженеры, ассоциации производителей и потребителей, рейтинговые бюро, информационные агентства, издательства, разработчики софтвера, аналитические бюро, разработчики техники и технологии управления рисками, агентства по чрезвычайным ситуациям, консультанты, службы наблюдения и прогнозирования, экспертные бюро, спецслужбы разведки и борьбы со злоумышленными рисками, службы стандартизации, службы контроля и лицензирования и т.д. И по мере углубления понимания феноменов опасности и риска количество организаций каждого типа растет, так же как и появляются все новые и новые типы организаций. Управление риском уже несколько десятилетий назад в развитых странах капитализма стало серьезным самостоятельным бизнесом.

К концу XX в. развитие практики и теории управления рисками в бизнесе привело к осознанию потребности в подведении итогов и формировании более четких ориентиров в риск-менеджменте. В 1992 г. под эгидой Американского института присяжных общественных учетчиков (*American Institute of Certified Public Accountants, AICPA*) был издан документ, ставший первым ориентиром для всех участников процесса развития риск-менеджмента. Этот документ называется «Внутренний контроль — Интегральная структура» (*Internal Control — Integrated Structure, ICIF*). Он был создан Комитетом спонсирующих организаций комиссии Трэдуэя (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO*). Данный новаторский документ отличается от традиционного внутреннего бухгалтерского контроля тем, что впервые представил комплексную модель контроля за пятью взаимосвязанными компонентами, влияющими на успех коммерческой организации: контроль за внешней средой, оценка рискованности, управленческие действия, информация и коммуникации, мониторинг. Согласно документу контроль является обязанностью всех руководителей организации. Наиболее важным элементом контроля в этом документе представлен риск-менеджмент.

Вслед за докладом *COSO* осознание роста рискованности бизнеса и усиление ответственности высшего руководства компаний привели к тому, что некоторые лидирующие фирмы в сфере управленческого консультирования, выпустили документы, где были очерчены контуры и строение управления рисками, аргументировалась необходимость профессионализации этой деятельности. Такая линия привела к пониманию необходимости стандартизации риск-менеджмента как сферы профессиональной дея-

тельности. Лидировали банкиры наиболее развитых стран, запустившие в конце 1980-х гг. так называемый *базельский процесс*, фундаментальный смысл которого состоит именно в развитии добротного банковского дела на основе всестороннего риск-менеджмента. Другими лидерами оказались Австралия и Новая Зеландия, которые в 1995 г. выпустили совместный государственный стандарт по управлению рисками на предприятиях. В 2002 г. американский Институт внутренних аудиторов выпустил сборник профессиональных стандартов для внутренних аудиторов, в котором главное внимание уделяется именно риск-аудиту. В управлении рисками в сфере государственного управления лидировали США; напуганные Великой депрессией, они еще в начале 1950-х гг. провели кампанию по внедрению идей риск-менеджмента в государственную службу, апофеозом которой через два десятилетия стал закон Сарбейнса—Оксли. В последние годы эта линия развития активизировалась выпуском в 2001 г. правительством Канады Интегрированного формата риска (*Integrated Risk Format*), а в 2002 г. — правительством Великобритании отчета-инструкции для органов государственного управления под названием «Риск: Развивая способность государства обращаться с риском и неопределенностью».

Важным основополагающим актом в этой сфере стал закон Сарбейнса — Оксли (англ. *Sarbanes-Oxley Act, SOX*), подписанный 30 июля 2002 г. Президентом США. Закон значительно ужесточает требования к финансовой отчетности и к процессу ее подготовки — результат многочисленных корпоративных скандалов, связанных с недобросовестными менеджерами крупных корпораций. Закон применяется для всех компаний, ценные бумаги которых зарегистрированы Комиссией по ценным бумагам и биржам США (*SEC*). В соответствии с Законом, для акционерных обществ открытого типа создается новый режим контроля и регулирования финансовой деятельности, а также введены существенные изменения в области управления и требований к раскрытию информации. Рассматриваются вопросы независимости аудиторов, корпоративной ответственности, полной финансовой прозрачности, конфликта интересов, корпоративной финансовой отчетности и др. Согласно положениям Закона, в каждой публичной компании должен быть создан комитет по аудиту.

Вводится Кодекс корпоративного поведения (ст. 406). Это набор стандартов, которые предназначены для противодействия злоупотреблениям и продвижения ряда принципов честного ведения бизнеса. Каждый эмитент в своих периодических отчетах должен указывать на то, что он принял кодекс корпоративного поведения для высших финансовых сотрудников компании.

Статьей 402 Закона американским и иностранным компаниям, работающим на фондовом рынке США, запрещается предоставлять большинство личных ссуд директорам и должностным лицам компании, кроме отдельных потребительских и жилищных займов, которые американские банки и брокеры (дилеры) могут при определенных условиях предоставлять своим сотрудникам.

Запрещается любому сотруднику или директору (или любому другому человеку, действующему по их указанию) предпринимать любые действия

по воздействию путем обмана, принуждать, манипулировать или вводить в заблуждение аудиторов с целью получения аудиторских финансовых заключений, имеющих существенные искажения действительности. (ст. 303).

Корпоративные информаторы (*whistle blowers*) (сотрудники, которые сообщают о недостатках в работе компании) получают существенную защиту от мести со стороны руководства компании. (ст. 806, 1107).

Подтверждение о корректности со стороны менеджмента компании не может быть одномоментным и требует значительных усилий со стороны всей компании, а не только подразделений, отвечающих за подготовку финансовой отчетности.

В последние 20 лет лидерство в интеграции риск-менеджмента вновь и все более уверенно захватывают банкиры. Это проявляется, прежде всего, в быстром развитии базельского процесса. В 2004 г. международным Базельским комитетом, членом которого является и Россия, было принято Соглашение Базель-2, а совсем недавно и Базель-3, которые де-факто становятся международным стандартом. Они предназначены для надзора за капиталом банков, но постепенно становятся декларацией и методической основой стандартизированного интегративного риск-менеджмента в банках, подающими пример другим отраслям.

Консультирование в сфере управления рисками стало развиваться как самостоятельный бизнес. Начал формироваться и российский корпус консультантов по риск-менеджменту. Однако история недавнего разорения таких лидеров противорискового рынка, как *Solomon Brothers* и *AIG*, настораживает. Нет, риск не укрощен даже на тех рынках, где, как казалось, успешно применяются методы статистики, теории вероятностей и других еще более изощренных теорий, базирующихся на бросании законов, проистекающих из игр в орлянку и кости. Но жизнь продолжается. Лидеры этой отрасли, такие как *MARSH*, *KPMG*, *Kroll*, *Aon*, *Ernst & Young* и некоторые другие американские и европейские консультативные фирмы, успешно вошли на российский противорисковый рынок, обслуживая в первую очередь потребности крупнейших российских корпораций и иностранных фирм, работающих в России. Все больше российских компаний начинают принимать парадигму управления рисками как основу своих управленческих мероприятий. Естественно, что во главе этого движения идут наиболее продвинутые лидеры перемен, такие как «Норильский никель», «Русский алюминий», «Лукойл», «Российские машиностроительные заводы», «Запсиб», «Аэрофлот — Российские авиалинии» и др.

Разработка реалистичных методик оценки, идентификации и противодействия неадекватности риска в экономике невозможна без глубокого изучения сущности и причин экономической рискованности. Управление рисками как научная категория всерьез и с прикладным интересом изучается российской наукой с конца 1980-х гг. в связи с началом перевода экономики на рыночные принципы. Мы на пороге эры, в которую человечество, вооруженное гигантской международной компьютерной паутиной, будет способно объединить усилия в сборе и обобщении информации. Это должно привести к тому, что способность обнаруживать и измерять риск,

понимать его и создавать инструменты манипулирования им возрастет. Будет ли рост успевать за потребностями жизни, покажет будущее. К чему должен привести этот рост? К повышению общей эффективности тех, кто умеет жить в рискованном мире, какой бы деятельностью они ни занимались, и к сравнительному отставанию тех, кто не умеет общаться с риском. Иначе говоря, квалифицированный риск-менеджмент, будучи составной частью управленческого потенциала людей, организаций и наций, все в большей степени становится фундаментальным конкурентным преимуществом и организаций, и наций.

Неопределенность, негарантированность, турбулентность, хаос, конфликт, конкуренция, постоянные перемены — это и есть реальный порядок современной жизни. В бизнесе всегда господствовала неопределенность. Но на рубеже тысячелетий у многих предпринимателей и теоретиков складывается ощущение, что рискованность бизнеса усиливается. Кажется также, что появляются новые типы рисков. Конец XX и начало XXI в. стали временем кардинальных ускоряющихся перемен вообще и в бизнесе в особенности.

Риски в постсоциалистической экономике России специфичны и выше того уровня, который мог бы быть, если бы страна управляла своей экономикой более последовательно и плавно. По данным информационного интернет-агентства *Economist* за 2012 и 2013 гг. рисковый климат в России несколько хуже среднемировых показателей и ухудшается, но усредненный российский руководитель этого не ощущает. Тенденция роста рисков характерна не только для России: по-видимому, это общемировая тенденция. Это связано с усложнением бизнеса и технологических систем, использующихся в бизнесе. Главные причины этих перемен: усиление волатильности цен на основе ускорения информированности, глобализация рынков, ужесточение конкуренции, успехи финансовой теории, увеличение законодательного маневрирования в сфере экономики, усложнение технических систем, рост социальной напряженности в связи с увеличением разрыва в уровне жизни внутри стран и между разными странами. Эти и другие причины действуют на рисковую обстановку двояко. С одной стороны, они увеличивают риски, а с другой — образуют новые возможности управления рисками. Возможно, что дело не в росте рисков, а в том, что с середины XX в. этот рост обгоняет развитие средств общения с рисками. Кроме того, рисковые ландшафты фирм в современных условиях становятся более динамичными. Цена ошибок становится больше. Причины коренятся в тенденциях, объективно следующих из развития цивилизации, хотя конкретная реализация их в разных странах существенно различается и по степени выраженности, и по управляемости. Эти тенденции связаны с рядом взаимосвязанных факторов, важнейшие из которых перечислены и прокомментированы ниже.

Накопление разнообразных ценностей. Чем богаче общество и его члены, тем больше они могут потерять, но и тем большая экономическая подушка подстраховывает их. Каждая страна, встающая на путь экономического роста в стремлении к улучшению качества жизни населения, накапливает богатства и содействует росту рисков, угрожающих этому

благополучию. Более того, богатое общество способно более агрессивно инвестировать, что также подталкивает рост рисков разнообразных потерь. Рост неравномерности распределения богатств в обществе еще более усиливает риски — прежде всего, социальные и политические.

Накопление и концентрация мощности. Накопление мощности не обязательно сопровождается ростом катастроф и потерь, но потенциал катастрофичности растет вместе с мощностью.

Увеличение скоростей. Увеличивается опасность и сокращается время на принятие решений. Скорости здесь следует понимать широко: скорости движения, скорости обмена информацией, скорости реагирования и т.п.

Накопление многомерности. Усложняется принятие решений и повышаются требования к их своевременности и точности. Сложность увеличивает взаимосвязанность рисков и угрозы эффектов домино. Она же увеличивает опасности неучтенных риск-факторов.

Рост информированности, псевдоинформированности и способности обработки данных. Комплексные последствия развития Интернета чрезвычайны. В процесс принятия решений теперь можно эффективно втянуть огромное количество людей. Соответственно произошло увеличение количества заинтересованных сторон. Раньше в бизнесе можно было полагаться на секретность и сентенцию о том, что неизвестное не существует, а сейчас приходится жить с мыслью о том, что все тайное довольно быстро становится явным. Усиливаются возможности дезинформации и манипулирования общественным сознанием. Возникла и широко используется возможность криминального использования информационных средств. С одной стороны, возможности контроля, с другой — возможности уходить из-под контроля и «расшатывать лодку». В целом происходит общее нарастание опасности, так как пока опасности обгоняют фактические возможности парировать их.

Новые финансовые инструменты и рынки торговли рисками и услугами по управлению рисками. Финансовая революция, начавшаяся в 1970-х гг. в США, имеет вид появления все новых и новых финансовых инструментов, предлагаемых рынку в качестве средств борьбы с рисками. Но эти инструменты, как бы ни старались рекламирующие их авторы, не являются безрисковыми: они лишь трансформируют, перемещают, перепакуют, блокируют одни риски, создавая другие.

Либерализация государственного контроля. Приватизация и децентрализация стали общеупотребительными терминами. Государства многих стран снимают с себя ответственность за управление экономическими и социальными организациями. Если раньше централизация вела к усилению кластера рисков злоупотребления властью, то сейчас усиливается роль рисков стихии рынка.

Относительно большая зона серой экономики. В ней свои законы и риски; действует не легальная, а полукриминальная юстиция. Коррупция — это и причина, и следствие, и источник множества рисков. Коррупция оказывает системное ослабляющее влияние на уровень экономической активности и усиливающее — на уровень рискованности этой активности.

Новые технологии. Развитие науки и технологический прогресс не только увеличивают материальное благосостояние общества, но и создают принципиально новые угрозы. Развивающаяся сумма технологий изменяет мир. Но человечество в связи с этим сталкивается с тремя принципиально новыми трудностями:

- расширяющимся разрывом между разными слоями общества и странами в их способности освоить новые технологии и (или) пользоваться ими;
- нарастающим синергизмом одновременного влияния множества новшеств;
- усиливающейся глобализацией экономики и рыночных интересов, когда риски одних стран становятся опасны и для других стран.

Глобализация бизнеса — явление неизбежное и широко изучаемое в настоящее время. Глобализация бесспорно выгодна сильным и весьма двусмысленна для слабых. Однако и слабые имеют средства воздействия на сильных: их отчаянность есть во многом продукт бездумной самоуверенности сильных. Усилилось влияние культур друг на друга на всех уровнях жизни общества. Различия сблизились, провоцируя новые риски. Глобализация рождает новые риски-шансы и новые риски-возможности.

Общее нарастание сложности при относительном отставании методологии. «В современном периоде перемен экономическая теория и экономическая политика будут, скорее всего, неэффективны. Для периода перемен еще не сформирована социальная теория. Только после окончания этого периода, десятилетия спустя, появятся гипотезы, концепции и объяснения»¹. С безапелляционностью данного тезиса можно спорить, но по существу он справедлив. Хотя необходимо иметь в виду и размышления о «точке сингулярности», к которой, по мнению очень серьезных ученых, человечество быстро приближается. А что будет происходить с экономикой по мере приближения к этой точке?

Новые риски и «новые» риски. Во все века перемены образа жизни людей вели к появлению новых и изменению ранее известных рисков. Люди приходящих поколений живут в новых условиях, чем поколения уходящие. Кроме новых рисков, для стран по тем или иным направлениям отстающих от общего уровня мирового развития, имеется опасность незащищенности от новых веяний, инструментов и рынков, исходящих от стран-лидеров. Неготовность рыночной инфраструктуры, нехватка знаний и опыта, отставание регуляторной базы зачастую ведут к тому, что в отстающих странах возникают дополнительные проблемы и псевдоновые риски. Для того чтобы преуспеть, требуются конкурентные преимущества, которыми располагают на первых порах только лидеры нововведений.

Новые типы организаций. Управленческая практика и теория отвечают на новые возможности и опасности, в частности, различными новыми способами структурирования организаций. В дополнение к ранее опробованным организационно-структурным схемам идут трансграничные, рас-

¹ Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М. : Вильямс, 2002. С. 129.

пределенные, неформальные, виртуальные, фиктивные, короткоживущие, высокодинамичные и прочие структурные образования. Закономерности их поведения пока изучены недостаточно, что приводит к слабости регулирования их деятельности и к появлению новых типов рисков.

Происходящие в российской экономике перемены создают высокий рискованный фон для любой экономической деятельности. Цепь переделов собственности усиливают риски российского бизнеса. Бизнесмены, живущие в условиях каждодневных рисков, не могут себе позволить оторваться от текучки ради изучения риск-менеджмента, больше полагаясь на интуицию. Экономика России становится чемпионом по катастрофам и потерям, а сознательное превентивное управление рисками все еще не стало стандартной управленческой деятельностью. Широкомасштабная систематическая подготовка этой категории специалистов — веление времени, которому ответили многие учебные заведения, создавшие в последнее десятилетие соответствующие кафедры. Еще одно веление времени — широкомасштабное обучение всего населения страны квалифицированному, так сказать «взрослому», рыночному поведению. Заметим попутно, что образование населения в этом направлении в США организовано весьма масштабно.

В настоящее время управление рисками в странах с развитой рыночной экономикой — часть деловой, финансовой, образовательной и организационной инфраструктуры рыночных отношений. В США существуют тысячи организаций, которые специализируются на изучении, преподавании и сертификации специалистов, пропаганде и продаже инструментов защиты от риска: это биржи, институты, университеты, банки, брокерские конторы, страховые компании, рейтинговые и информационные бюро, консультативные и экспертные фирмы. Контроль над рискованным поведением в ключевых секторах экономики является частью ответственности таких государственных агентств и учреждений, как Федеральная резервная система (*FRS*), Федеральная корпорация по страхованию депозитов (*FDIC*), Офис контролера валюты (*OCC*), Комиссия по ценным бумагам и биржам (*SEC*). Риски в экономике всесторонне и систематично изучают во множестве университетов, в Американском институте страхования (*IIA*), Агентстве контроля за финансированием жилья (*FHA, Fanny Mae, Freddy Mac*), ФБР, ЦРУ, в отраслевых институтах риска и в исследовательских организациях страховых компаний и банков и еще во многих других организациях.

В условиях трансформирующихся экономик уровни практически всех рисков существенно выше, чем в экономиках стабильных и традиционных для данной страны. Чем выше риски, тем:

- короче инвестиционный горизонт;
- больше возможностей для мошенничества как в интересах фирмы, так и против них;
- меньше специалистов по работе на этом (зачастую за пределами) уровне рисков;
- ниже инвестиционная активность;
- выше входные и выходные барьеры практически на всех рынках;
- сильнее отток капиталов за рубеж;
- сильнее страдания большинства населения и выше социальная напряженность.

Все это негативные следствия одной причины. Гораздо труднее найти положительные следствия. Одно из таких (положительных ли?) следствий: самые большие капиталы быстро наживаются именно в условиях высокого риска так или иначе реформируемых обществ.

По результатам исследования, проведенного агентством *Economist* при поддержке консультативной фирмы *Kroll* в 2013 г., ситуация в российском бизнесе характеризуется медленным ростом рискованности по сравнению со среднемировой. Более того, опрос российских предпринимателей и руководителей показал, что они не осознают этого роста, хотя рискованность в российском бизнесе выше среднего признают.

Специфичность рискованной обстановки в экономике современной России приводит к двум главным результатам — *неадекватной смелости* и *неадекватной осторожности* деловых людей и организаций. В конечном счете это приводит к снижению их конкурентоспособности. Риски возрастают всякий раз, когда усиливается нестабильность, происходят быстрые реформы или спонтанные перемены в экономике, т.е. в периоды трансформации. Состав и величина многих рисков рыночной экономики поддаются влиянию со стороны людей и организаций. От их поведения существенно зависит частота и тяжесть последствий вероятных, но необязательных нежелательных событий. Поведение организаций определяется ее управлением, т.е. решениями, которые принимают и внедряют их руководители. Для решения проблем высокой рискованности российской экономики требуется многое, но два фактора имеют первостепенное значение: политическая воля и надежная система образования.

Состав рисков, входящих в актуальный рискованый профиль российских предприятий, не сильно отличается от аналогичных параметров западных фирм. Страховщики и банкиры многое уже сделали для изучения фактического рискованного профиля российской экономики. Однако этого категорически недостаточно. *Необходимо довести уровень знаний и информированности о рисках российской экономики до уровня стран с глубокими рыночными традициями.* Это фактор конкурентоспособности на мировом рынке инвестирования.

В предисловии к исследованию, проведенному в начале 2004 г., президент самой крупной ассоциации риск-менеджеров — *RIMS* — Л. Юинг и президент североамериканского отделения компании *Marsh* П. Гарвей писали следующее: «За единственное десятилетие роль риск-менеджера претерпела серьезную трансформацию. В 1994 г., например, типичный риск-менеджер фокусировал свое внимание на покупке страховых полисов и отработке страховых случаев. С тех пор многое изменилось. Теперь высокопрофессиональному риск-менеджеру необходимо держать руку на пульсе организации как целого, придерживаясь многомерного взгляда на риски сквозь линии бизнеса, технологии и географию. Риск-менеджер не только помогает заполнить стоимостью издержек уравнение прибыли-убытки, но также делает вклады в решения о размещении капитала и о защите организации от колебаний в поступлениях. Риск-менеджер способен создать и новый центр производства доходов. Такой поворот событий ставит много

вопросов: каким типом личности должен обладать человек, чтобы сладить с этой широкой проблематикой? Какие опыт и учеба способны подготовить риск-менеджеров к работе по темам, широко простирающимся от квантификации ранее неизвестных рисков до создания корпоративной культуры, благосклонной к риск-менеджменту? Какие личные качества и способности характерны для успешных профессионалов этой сферы, которые внушают уважение сотрудников организации к их лидерству и инновативности и в итоге обеспечивают их успех?»¹

Разговор о профессии «риск-менеджер» продолжим цитатой из статьи успешного вербовщика риск-менеджеров, руководителя рекрутинговой компании: «Будучи профессиональным рекрутером, специализирующимся на розыске риск-менеджеров для компаний, я чаще всего сталкиваюсь с вопросом: какие качества ищут ваши клиенты в людях, способных претендовать на должность главного управляющего риском в корпорации? И вот уже более 10 лет я отвечаю следующее:

- 1) отличные способности и навыки общения — коммуникатор;
- 2) обладание мышлением предпринимателя — бизнесмен;
- 3) компетенция в управлении рисками — специалист.

Добавим к этому каркасу профессии еще знания специфики той отрасли, в которой работает фирма, и получим *структуру профессиональных знаний риск-менеджера дженералиста*, т.е. главного (генерального) управляющего рисками фирмы. Этот каркас адаптируется и для крупных, и для мелких фирм. Согласно отчету об исследовании на тему «Риск-менеджмент на предприятиях: тенденции и новые методики», проведенному американским исследовательским агентством *Tillinghast-Towers Perrin*, типичные современные руководители служб управления рисками предприятий не являются узкими специалистами по риск-менеджменту — их карьера развивалась в большинстве случаев в более генеральных функциях управления (в том числе внутренний аудит). Это подтверждает, что от риск-менеджера требуется превентивное мышление руководителя-стратега и тренера. Он обязан обеспечить фирму адекватным, слаженным и экономичным маневрированием на многомерном динамичном рисковом поле.

В сфере риск-менеджмента формируется еще и *профессия риск-менеджера специалиста*. В отличие от дженералиста, ему достаточно быть глубоким и практичным знатоком своей узкой сферы внутри широкой области знаний о рисках и управлении ими. Специалисты по идентификации, анализу, мониторингу и по конкретным видам риска помогают дженералисту сформировать и обосновать программу интегрированного управления рисками.

В то же самое время каждый работник фирмы на своем рабочем месте обязан вести работу наиболее продуктивным из всех безопасных методов. Это не только юридическое и общегуманистическое требование: такая работа экономически выгодна. В современном мире каждый работник

¹ Excellence in Risk Management. A Qualitative Survey of Successful Risk Managers. Research report // RIMS. Marsh. 2004. May.

в значительной мере становится риск-менеджером, сам риск-менеджмент в хорошо управляемой компании становится распределенной коллективной профессией. Именно такой подход позволяет решить противоречие между расширением потребности в риск-менеджерах и невыносимо высоких требованиях к ним.

Каковы конкретные требования к профессиональным менеджерам? Чтобы ответить на этот вопрос, приведем фрагменты представления-заявки на участие в конкурсе «Риск-менеджер года»¹, который ежегодно проводится на всемирной выставке-конференции-семинаре *RIMS*, начиная с 1978 г. На это звание может быть представлен любой риск-менеджер из любой страны. Каждый кандидат оценивается по десяти критериям каждым членом специальной представительной комиссии. Побеждает тот, у которого окажется наивысший средний балл.

Критерий 1. Эффективная программа риск-менеджмента, разработанная и внедренная в организации под руководством кандидата.

Критерий 2. Одна или несколько крупных проблем организации, которые обнаружил и решил представляемый.

Критерий 3. Способность представляемого изобретательно применять широкий спектр инструментов риск-менеджмента и страхования.

Критерий 4. Примеры творческого и эффективного использования кандидатом возможностей страхового рынка для создания системы защиты организации.

Критерий 5. Участие кандидата в создании системы разведки внутри и вне организации, которая эффективно собирает и хранит информацию о рисках, событиях и действиях, влияющих на управление рисками и страхованием организации.

Критерий 6. Описание способности кандидата квалифицированно управлять подразделением риск-менеджмента и осуществлять функцию риск-менеджмента в других подразделениях организации.

Критерий 7. Достижение наиболее экономически эффективной работы программы управления рисками в долгосрочной перспективе.

Критерий 8. Достижение высшей квалификации в одной или нескольких широких областях, что привело к улучшению управления основными операциями организации.

Критерий 9. Проявление отношения и активные действия по укреплению и развитию профессии «риск-менеджер»: лекторство, пропаганда, журналистика, разработка софтвера, участие в работе профессиональных ассоциаций и т.п.

Критерий 10. Продолжение своего образования в области управления рисками.

В 2004 г. одна из ведущих консультативных фирм *Greenwich Associates* провела опрос 30 риск-менеджеров. Основные выводы этого исследования можно кратко суммировать следующим образом.

- Более 2/3 опрошенных имеют поствузовские степени по менеджменту и (или) юриспруденции, но почти все указывают, что им для

¹ URL: <http://www.rims.org>.

движения вперед в высшей степени требуются дополнительные знания по финансам, бухгалтеру и налогам; 63% опрошенных занимаются в системе непрерывного образования.

- В дополнение к серьезным техническим и аналитическим способностям они подчеркивают, что ключевыми способностями, ведущими их к успеху, являются их умение взаимодействовать с высшими руководителями, мотивировать, настаивать и общаться.

- Существенно важно умение находить хороших внешних консультантов и работать с ними.

- К успеху в риск-менеджменте ведут: оценка рисков по их влиянию на декларацию доходов и расходов; составление письменных формулировок политики и инструкций по каждому существенному риску в отдельности; создание хорошо обустроенных программ контроля за потерями.

- Чрезвычайно важна информационная система риск-менеджмента, базирующаяся на детальном сведениях о всех потерях фирмы.

- Более 1/3 опрошенных владеют инновативной технологией риск-менеджмента.

«Вот законная почва скептицизма: осмотрительность, самообладание — отнюдь не безверие, не универсальное отрицание и не универсальное сомнение, сомневающееся даже в собственных сомнениях; менее всего насмешливости и развращенного глумления над утвержденным, над хорошим... Скептик наблюдателен и осторожен; он вовремя распускает парус, ведет счета тратам и запасам, распоряжается возможными средствами, хорошо зная, что у человека слишком много врагов и без него самого, что нам нельзя в полной мере предпринять мер охраны в этой неравной борьбе, где с одной стороны — силы несметные, неумолимо бодрствующие в своем строю, а с другой — маленький, прихотливый, ломкий флюгер, называемый человеком, ежеминутно выскакивающий из одной беды, чтобы попасть в другую. Им выбрана та позиция, которую он может удержать, для наилучшей обороны, для наибольшей безопасности... Ему нужна броня из эластичной стали: вместе и гибкая, и несокрушимая». Эти слова написаны Р. У. Эмерсоном в XIX в. о Мишеле Монтене, жившем в XVI в. Удивительно, но это великолепно точный психологический портрет хорошего риск-менеджера века XXI. Чтобы сделать этот портрет еще лучше, добавим афоризм от Оскара Уайлда: «Пессимист — это человек, который жалуется на шум, когда к нему в дверь стучится удача».

В англоязычной литературе по риск-менеджменту без объяснений, как общепонятное, употребляется сокращение *CRO* — *Chief Risk Officer* — Главный управляющий риском, и обозначает одного из высших руководителей фирмы в ранге, примерно равном вице-президенту или заместителю исполнительного директора компании. Для того чтобы обрисовать современное состояние профессии, приведем немного статистики.

Итак, профессия риск-менеджер в странах с обустроенной рыночной экономикой — вполне устоявшаяся профессия. Более того, это профессия развивающаяся и в смысле количества риск-менеджеров, и в смысле их заработной платы. Одна из рекрутинговых компаний США — *Logic*

Associates Inc., занимающаяся «охотой за головами» риск-менеджеров уже более 30 лет, каждые два года проводит исследования этой профессии. Общий вывод исследования состоит в том, что спрос на риск-менеджеров быстро растет, но спрос этот одновременно и щедр, и требователен. Фирмы готовы платить, но хотят, чтобы риск-менеджеры приносили реальную пользу.

По данным вебсайта students.howmuchdowemake.com, средняя заработная плата риск-менеджеров по всем компаниям США в 2014 г. составляла 88 тыс. долл. в год, а у руководителей служб управления рисками корпораций — 99 тыс. долл. Этот уровень оплаты труда сравним с заработной платой профессуры в лучших университетах страны.

По данным вебсайта www.prospects.ac.uk, стартовый уровень заработной платы начинающего риск-менеджера на должности ассистента в Великобритании в настоящее время составляет от 16 тыс. до 22 тыс. фунтов стерлингов в год, для риск-аналитиков это 22–30 тыс., для риск-менеджеров с опытом — 30–60 тыс., а для руководителей служб риск-менеджмента в корпорациях — 70 тыс. и более.

Исследовательский центр рекрутингового портала Superjob.ru в январе 2012 г. изучил предложения работодателей и ожидания претендентов на позицию «Риск-менеджер» в 12 городах России. Зарботно-платные предложения для риск-менеджеров в Москве составляли на момент исследования в среднем 65 тыс. руб. в месяц. В Санкт-Петербурге аналогичные специалисты могли рассчитывать на доход около 50 тыс. руб. В Екатеринбурге риск-менеджеры зарабатывают в среднем 40 тыс. руб. ежемесячно, в Нижнем Новгороде — 30 тыс. руб. Начинаящие риск-менеджеры в столице зарабатывают от 35 тыс. до 40 тыс. руб., в городе на Неве — от 25 тыс. до 30 тыс. руб., в Екатеринбурге — от 20 тыс. до 25 тыс. руб., в Нижнем Новгороде — от 15 тыс. до 20 тыс. руб. На более высокий доход могут рассчитывать риск-менеджеры с опытом работы более года. Риск-менеджеры со стажем работы от двух лет, имеющие навыки анализа бизнес-процессов и опыт экономической оценки рисков, в Москве могут претендовать на доход до 85 тыс. руб., в Санкт-Петербурге — до 65 тыс. руб., в Екатеринбурге — до 50 тыс. руб., в Нижнем Новгороде — до 42 тыс. руб. Наиболее высокие зарботно-платные предложения, зафиксированные на период обследования, в столице составляли 200 тыс. руб., в Санкт-Петербурге — 155 тыс. руб., в Екатеринбурге — 125 тыс. руб., в Нижнем Новгороде — 90 тыс. руб.

Роль риск-менеджмента меняется. Из вспомогательной работы по ведению страховой программы фирмы функция риск-менеджмента становится полноправной, а может быть и ведущей функцией управления фирмой. Усиливаются и возможности идентификации, анализа и мониторинга рисков. Службы риск-менеджмента редко становятся большими. Чаще они формируются в виде компактных спецслужб, способных на достижение достаточно надежной безопасности минимальными средствами. Это требует от риск-менеджеров все большего уровня профессионализма. Судя по развитию внимания к этой проблематике в последние полвека и особенно в последние 20 лет, в ближайшем будущем большинство средних и крупных фирм будут иметь осознанный механизм управления рисками. Формальные подразделения риск-менеджмента будут небольшими, но очень хорошо технически оснащенными. Штатные сотрудники этих подразделений будут, возможно, наиболее хорошо образованными и активными сотрудниками фирмы. Их деятельностью будет пронизана вся жизнь фирмы. В малых фирмах функциям риск-менеджмента все больше внимания будут уделять их владельцы и руководители. Рынок технических средств безопасности будет быстро расти. Внимательное отношение к риску будет нарастать во всем обществе. И это не социальная паранойя, а естественная компонента технологической цивилизации. Соот-

ответственно этим тенденциям будет расти социальный престиж профессии риск-менеджера и спрос на таких профессионалов, как дженералисты, так и специалисты в этой сфере.

Успех управления рисками сильно зависит от усилий по информированию и обучению людей различным аспектам жизни в условиях риска. Поведение большинства людей, предупрежденных об опасности, решительным образом отличается от поведения того же человека в той же обстановке, но который об опасности не знает. Большинство людей становится осторожнее, хотя есть и некоторые типы характеров, которые ищут риска. Важно и то, что, если фирма, зная об определенном риске, приняла все меры осторожности, но не предупредила потребителей, посетителей и других лиц, легально оказавшихся в зоне опасности, образуемой фирмой, эта фирма все-таки должна нести ответственность за ущерб, причиненный ее деятельностью.

В последние два десятилетия в большинстве стран с развитой экономикой особое внимание обращено на обеспечение подготовки специалистов по выявлению, анализу и моделированию рисков в ключевых отраслях экономики. Особенно сильно такое движение в США, Великобритании, Франции и Австралии. Среди учебных заведений этих стран, которые создали у себя учебные, исследовательские и консультативные центры по данной тематике, такие лидирующие учебные заведения, как Гарвардский, Стенфордский, Калифорнийский, Пенсильванский, Огайский, Чикагский университеты в США и Лондонская школа бизнеса, Лондонская школа экономики, университет Брандейс, Оксфордский, Брэдфордский и Кембриджский университеты в Великобритании, *INCEAD* Фонтенбло во Франции, Высшая школа бизнеса Отто-Бейшем в Германии и др.

О фактически достигнутом уровне образованности риск-менеджеров можно судить по результатам обследования американских фирм, проведенного нью-йоркской рекрутинговой фирмой *Logic Associates Inc.* Результаты в сфере образования показаны в табл. 1.2.

Судя по быстро растущему в последние годы рынку труда в этой сфере и опережающему росту предложений по подготовке специалистов в ней, поступающих от университетов США (см. Интернет), уровень общей образованности и специальной подготовленности риск-менеджеров этой страны продолжает повышаться. В связи с тем, что за прошедшее десятилетие сложилась устойчивая система профессиональной сертификации риск-менеджеров, доступная во всем мире, требования к образованности специалистов стали более специфичными. Так, по данным вебсайта *acfe.com*, работодатели стали более требовательными. Они требуют от претендентов на должности в данной сфере безусловно высшего образования в области риск-менеджмента, финансов, экономики, управления бизнесом, статистики, компьютеризации и т.п.; года или двух опыта практической работы; отдают предпочтение кандидатам со специальными степенями: *Certified Fraud Examiner (CFE)*, *Certified Risk Analyst (CRA)*, *Certification in Risk Management Assurance (CRMA)*, *Financial Risk Manager (FRM)*, *Professional Risk Manager (PRM) and/or Certified in Risk and Information Systems Control (CRISC)*.

Согласно исследованиям рынка труда, проведенным рекрутинговыми компаниями России в 2013 г., среди соискателей должности риск-менеджера большинство составляют молодые мужчины с высшим образованием. Мужчин в данной сфере деятельности 61%. Большинству претендентов (53%) еще не исполнилось 30 лет. Высшее образование имеют 93% риск-менеджеров, 30% специалистов свободно владеют английским языком.

**Уровень образованности риск-менеджеров в США в 2002 г.
(процент фирм, главные риск-менеджеры которых обладали
указанными степенями и дипломами)**

Величина фирм по объему продаж, долл.	Без степени	<i>BA</i>	<i>MBA</i>	Диплом по юриспруденции	<i>Ph. D.</i>	<i>ARM</i>	<i>CPCU</i>
0–200 млн	4	96	30	2	0	33	18
201–500 млн	1	99	31	2	0	34	15
501 млн – 1 млрд	1	99	49	3	1	36	10
1–2 млрд	1	99	56	2	1	32	31
2–4 млрд	1	99	58	2	0	42	28
4–7 млрд	0	100	57	1	0	50	23
7–15 млрд	0	100	62	2	0	54	33
Более 15 млрд	0	100	55	1	0	46	18

Примечание. Степени и дипломы:

BA — диплом об окончании университета по специальности «Администратор бизнеса»;

MBA — мастер делового администрирования;

Ph. D. — доктор философии, аналог кандидата наук;

ARM — *Associate Risk Manager*, ассоциированный риск-менеджер — специальный диплом, получаемый, как правило, заочно по многоступенчатой системе аттестации;

CPCU — *Chartered Property Casualty Underwriter*, дипломированный андеррайтер — степень, присуждаемая опытным практикующим специалистам по очень сложной многоступенчатой системе.

Международный опыт дает основание утверждать, что целесообразно ускоренно развивать три основных направления:

— подготовка специалистов прикладного направления для конкретной работы по выявлению рисков и манипулированию рисками в предприятиях и организациях;

— включение в программы подготовки руководителей-дженералистов обучения способности понимать результаты анализа и использовать их в процессе принятия управленческих решений;

— развитие сети возможностей целенаправленного и краткосрочного постоянного повышения квалификации, дообучения, переобучения, дистанционного обучения и обучения на рабочих местах для практиков инженеров и руководителей.

В масштабе Европы это движение оформилось как образовательная инициатива, принятая Комитетом министров совета Европы в рамках Частичного открытого соглашения, действующего с 1987 г. Программа