



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Т.А. ОСИПОВИЧ

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕТОРГОВЫМИ РИСКАМИ

Вероятностный характер стохастичности любого хозяйственного процесса обуславливает актуальность проблемы рисков. Внешнеторговые риски во многом аналогичны рискам на внутреннем рынке, однако являются более многочисленными, распространенными и менее предсказуемыми. Данные черты внешнеторговых рисков — следствие неравномерности развития процесса глобализации мирового хозяйства и неустойчивости национальных финансовых систем, постоянного увеличения объемов внешнеторговых операций и числа их участников, а также усиленного разворачивания процесса информатизации национальных экономик с присущими ей сбоями технологий электронной коммерции.

В связи с этим, как свидетельствует передовой зарубежный опыт в области осуществления трансграничного обмена, одним из ключевых факторов повышения конкурентных преимуществ ведущих мировых экспортеров является выработка и реализация экономически обоснованных мероприятий по минимизации внешнеторговых рисков [1].

Согласно положениям Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г., а также Национальной программе развития экспорта на 2006—2010 гг. управление рисками рассматривается как один из компонентов модели развития экономического комплекса Беларуси, призванной обеспечить национальную безопасность и укрепление позиций страны в мирохозяйственных связях. Однако в отмеченных документах не раскрыты механизмы реализации задачи по созданию полноценной национальной системы управления внешнеторговыми рисками.

Управление данным видом рисков недостаточно изучается и применяется в отечественной практике из-за сравнительно невысокого уровня развития рыночных отношений, вследствие слабой подготовки кадров, нехватки статистических данных, позволяющих строить математические модели [2];

К тому же, в отличие от многих государств — торгово-экономических партнеров Беларуси — в стране отсутствует полноценная многоуровневая система управления внешнеторговыми рисками. На микроуровне в подавляющем большинстве случаев она представлена отдельными финансовыми институтами (банки, страховые и лизинговые компании). На макро- и мезоуровне в Белару-

Татьяна Анатольевна ОСИПОВИЧ, ассистент кафедры управления предприятиями торговли Белорусского государственного экономического университета.

си были созданы элементы институциональной составляющей такой системы, призванные обеспечивать государственное регулирование рисков некоторых из вспомогательных внешнеторговых операций. Среди них финансово-расчетные операции, ограниченный круг действий в области научного, правового и информационного обеспечения внешнеторговой деятельности, а также таможенно-тарифного регулирования и других областей государственной экономической политики, направленных на обеспечение экономической безопасности страны.

Итак, сложившаяся ситуация препятствует осуществлению внешнеторговых операций отечественными субъектами хозяйствования в соответствии с международными стандартами ведения трансграничного бизнеса. В условиях мирового финансового кризиса пренебрежение инструментами риск-менеджмента и регулирования риска как фактора удержания и расширения национального конкурентного преимущества на внешних рынках может пагубно сказаться не только на эффективности экспортно-импортных операций белорусских предпринимателей, но и на обеспечении национальной безопасности страны.

В связи с этим представляется необходимым выявить возможности использования в Беларуси передового опыта зарубежных стран в области формирования эффективной институциональной составляющей системы управления внешнеторговыми рисками.

Исследование многочисленных отечественных и зарубежных трудов в области рискологии показало, что в большинстве из них отсутствует детальный анализ институциональных основ риск-менеджмента и регулирования рисков во внешнеторговой сфере [2–7 и др.]. С учетом данного обстоятельства перед нами стоит задача самостоятельно исследовать особенности систем управления внешнеторговыми рисками, присущие основным торгово-экономическим партнерам Беларуси, с организационной точки зрения. Результаты данного исследования представлены в перечне.

Основные элементы системы управления внешнеторговыми рисками за рубежом

Уровень	Элемент
Мегауровень	Деятельность международных экономических организаций по оценке внешнеторговых рисков и оказанию технического содействия предпринимателям и государственным органам власти отдельных стран в области их минимизации
Макроуровень	Регулирование рисков, связанных с принятием уполномоченными на то государственными служащими решений в области ограничения и содействия развитию внешнеторговой деятельности Информационное, организационное и финансовое содействие экспортерам и импортерам в области повышения эффективности управления рисками в международном бизнесе Взаимодействие с международными экономическими организациями в области информационного обмена, повышающего осведомленность национальных субъектов хозяйствования в сфере регулирования рисков и риск-менеджмента
Микроуровень	Риск-менеджмент национальных участников экспортно-импортных операций Деятельность организаций, оказывающих возмездные услуги в области управления внешнеторговыми рисками (рейтинговые и консалтинговые агентства, страховые компании, авторитетные периодические издания, государственные высшие учебные заведения и научно-исследовательские институты)

Как видно из перечня, с организационной точки зрения системы управления внешнеторговыми рисками многих стран представляют собой многоуровневую систему взаимосвязанных институтов.

На *микроуровне* рассматриваемой системы реализуется риск-менеджмент. При этом в последние годы наметилась следующая тенденция. Первоначально подразделения, специализирующиеся на управлении внешнеторговыми рисками, включались в состав организационных структур крупных предприятий. В дальнейшем подобные службы стали появляться также на малых и средних предприятиях, работающих в сфере международного бизнеса [6].

Из практики понятно, что на микроуровне выбор организационных форм управления рисками варьируется в зависимости от размера компании и степени ее интернационализации. Если предприятие реализует за рубежом небольшую часть своей деятельности, оно может либо самостоятельно осуществлять управление внешнеторговыми рисками, либо прибегнуть к помощи внешних специалистов. Мероприятия по управлению рисками внутри компании часто выполняют менеджеры по соответствующему рынку.

В тех случаях когда зарубежная деятельность составляет значительную часть объема продаж, на первый план выходит управление конкретными рисками, например, валютными или политическими. Экономическая целесообразность введения в штат предприятия должностей менеджеров по соответствующим рисковым направлениям обусловлена значительной экономией средств. Она может быть достигнута благодаря принятию оптимального решения в области внешнеторговых операций, прибыльность осуществления которых во много раз превышает затраты на оплату труда риск-менеджера [6].

Как свидетельствует опыт различных транснациональных корпораций (ТНК), в своей деятельности они могут применять различные степени централизации системы управления внешнеторговыми рисками с учетом преимуществ и недостатков централизованной и децентрализованной системы управления рисками в международном бизнесе. При этом один либо несколько экспертов по определенному виду риска принимают решение на базе прогноза соответствующей ситуации, выработанного департаментом экономических исследований ТНК.

В роли консультантов для риск-менеджеров либо управляющих рисками подразделений по вопросам оценки и страхования соответствующих рисков могут выступать специалисты:

- национальных страховых компаний и их ассоциаций;
- рейтинговых агентств, к ведущим из которых в развитых странах относятся «Мудис Инвестор Сервис», «Стэндрд энд Пурс» и «Фитч Рэйтинг». В странах СНГ наиболее известным рейтинговым агентством является российская компания «ЭкспертРА». На базе данных таких агентств может осуществляться периодическая оценка странового, политического и финансового риска (кредитный рейтинг) отдельного государства либо степени риска какого-то вида зарубежной деятельности;
- консалтинговых агентств (международная компания «Аксэнче» в США, в России — ООО «АРЕОПАГ-ЦЕНТР», ООО «Валтарс Риск Менеджмент» и др.);
- специализированных журналов («Евромани», «Стратеджик Риск», «Риск менеджмент», «Управление рисками» и др.);
- высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов (Институт риск менеджмента Австралии, Страховой институт Америки и др.).

Помимо этого в целях привлечения крупных партнеров и инвесторов к внешнеторговому сотрудничеству отдельные заинтересованные в них предприятия получают сертификаты на свой кредитный рейтинг.

На *макроуровне* управление внешнеторговыми рисками осуществляется по трем основным направлениям.

1. Модернизация государственных органов посредством использования в их работе теории рисков. Например, принцип автоматизированного управления рисками успешно применяется в организации таможенного контроля стран — участниц Конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур. Внедрение на базе технологии Интранет риск-менеджмента в корпоративную культуру «ЮКей Трэйд энд Инвестмент» — государственной организации, призванной содействовать британскому экспорту и инвестициям в Великобританию, — позволило повысить эффективность ее деятельности, в том числе благодаря минимизации вероятности нецелевого использования бюджета этой организации. Еще одним примером может служить включение в поло-

жения Национальной стратегии развития экспорта Польши, разработанной при технической и финансовой поддержке ЕС, блока «Ориентировочные расчеты и риски» (Assumptions and risks).

2. Оказание финансового, информационного и организационного содействия экспортерам и импортерам в области повышения эффективности управления рисками в международном бизнесе. Основными формами проявления регулирования рисков по финансовому направлению является:

а) создание экспортных кредитных агентств, осуществляющих финансирование, страхование и/или гарантирование экспорта. В различных странах они представлены в виде государственных, полугосударственных или частных (гарантированных государством) агентств, экспортно-импортных банков и других структур (немецко-французское страховое агентство «Эйлер Хермес», экспортно-импортный банк США «Эксимбанк», Департамент гарантий экспортных кредитов Министерства торговли и промышленности Великобритании (ECGD) и др.). В мире существует около пятидесяти таких агентств, которые осуществляют субсидирование более чем 10 % международной торговли всех стран [8]. Как правило, модель, по которой они создаются, зависит от структуры экспорта отдельно взятой страны;

б) реализация специальных государственных программ, таких как программа правительства Нидерландов «Ограничение рисков», направленная на развитие национального экспорта наукоемкой продукции в целях минимизации рисков, связанных с доминированием в вывозе из страны товаров, спрос на которые фактически приблизился к пределу возможностей дальнейшего роста (главным образом, сырье и полуфабрикаты);

в) финансирование на конкурсной основе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в данной области за счет средств соответствующих фондов государственных органов власти. Так, в 2005 г. Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации на конкурсной основе Высшей школе экономики было выделено 750 тыс. руб. на проведение исследований по теме «Разработка методики оценки страновых рисков и определения страновых лимитов гарантирования для целей государственной гарантийной поддержки экспорта промышленной продукции» [9].

В рамках двух других направлений государственного содействия экспортерам и импортерам в области повышения эффективности управления внешне-торговыми рисками реализуются следующие мероприятия:

— информирование участников трансграничного обмена о сущности и значимости управления рисками в международном бизнесе, а также о действующих институтах, специализирующихся на оказании помощи в данной области. Так, официальный государственный портал Австралии (<http://www.austrade.gov.au>) содержит раздел «Риск-менеджмент», в котором помимо прочей полезной информации по проблеме размещена ссылка на текст руководства, опубликованного ОЭСР, — «Руководство по информированию о риске в слабо управляемых зонах для многонациональных компаний».

Раздел «Риск» содержится также на отдельных сайтах государственных органов власти. Примером может служить сайт таможни Швеции, в работе которой активно используется электронное декларирование через сеть «Интернет» импортных и экспортных товаров (<http://www.tullverket.se/en/Contents/>);

— консультационная деятельность в области управления рисками. Так, в разделе «Экспорт» сайта Британской торговой палаты (<http://www.britishchambers.org.uk>) есть подраздел «Обучение экспортеров», где содержится перечень курсов и семинаров повышения квалификации. Он включает обучающие программы по теме «Риск-менеджмент»;

— популяризация управления рисками в международном бизнесе, совершенствование его технологий, а также нормативно-правового обеспечения риск-менеджмента на базе распространения передового опыта в данной области и взаимодействия с различными международными организациями. Ключе-

вым элементом национальных систем регулирования рисков, выполняющим государственное содействие развитию управления внешнеторговыми рисками в рамках данного и всех вышеперечисленных направлений, являются национальные ассоциации риск-менеджеров.

Одним из способов внедрения в практику международного бизнеса новых технологий риск-менеджмента в целях повышения конкурентоспособности национальных компаний на мировом рынке является проведение различных конкурсов. Так, конкурс «Риск-менеджер года» ежегодно проводится на Всемирной выставке-конференции-семинаре RIMS (Общество управления риском и страхованием в США).

Русское общество управления рисками (RusRisk) совместно с компанией «ЭкспертРА» ежегодно организует Международный форум по управлению рисками в России. Основная цель проекта — сделать систему управления рисками неотъемлемой корпоративной частью текущего этапа экономического развития федерации. Одним из инструментов реализации проекта является проведение ежегодного конкурса на лучший проект управления рисками на российских предприятиях [1].

Анализ различных ассоциаций риск-менеджеров позволил выявить следующие тенденции в области их деятельности на современном этапе:

- поступательный рост их количества во всем мире, в том числе за счет стран с переходной рыночной экономикой (Россия и др.);
- консолидация деятельности данных ассоциаций. В 1974 г. в Европе была создана Федерация европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA), членами которой на данном этапе являются 16 европейских ассоциаций риск-менеджмента (см. таблицу). В свою очередь FERMA входит в состав Международной федерации ассоциаций управления риском и страхованием (IFRIMA). Последняя включает в себя специализированные общественные объединения различных континентов (RIMS в США), Институт риск-менеджмента Южной Африки (IRMSA, ЮАР) и др.;

Члены Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA)

Наименование члена	Страна	Удельный вес страны в экспорте (Э) и импорте (И) Беларуси, %
BELRIM	Бельгия	0,59 (Э); 0,71 (И)
BRIMA	Болгария	0,14 (Э); 0,14 (И)
DARIM	Дания	0,07 (Э); 0,27 (Э)
FinnRiMa	Финляндия	0,35 (Э); 0,44 (И)
AMRAE	Франция	0,26 (Э); 1,43 (И)
BfV		
DVS	Германия	2,47 (Э); 7,07 (И)
POLRISK	Польша	5,47 (Э); 2,93 (И)
APOGERIS	Португалия	0 (Э); 0,04 (И)
NARIM	Нидерланды	16,9 (Э); 0,92 (И)
ANRA	Италия	0,97 (Э); 2,21 (И)
RusRisk	Россия	32,17 (Э); 59,78 (И)
AGERS	Испания	0,07 (Э); 0,5 (И)
SWERMA	Швеция	0,29 (Э); 0,42 (И)
SIRM	Швейцария	0,03 (Э); 0,67 (И)
AIRMIC	Великобритания	4,41 (Э); 0,69 (И)

Примечание: собственная разработка по данным [10; 11].

- увеличение числа и видов членов данных ассоциаций. Так, членами федерации FERMA являются более 4 000 профессиональных риск-менеджеров Европы — индивидуальные предприниматели, государственные организации местного уровня и представители компаний, работающих в сфере производства, оптовой и розничной торговли, НИОКР, финансов и здравоохранения [10];

- расширение сферы применения риск-менеджмента. Первоначально риск-менеджмент был сфокусирован на управлении финансовыми рисками, которые поддавались количественному определению и прогнозированию связанных с ними возможных убытков. С 80-х гг. XX в. наблюдается эволюция риск-менеджмента в направлении подключения к ранее существовавшим новым областям его использования, в том числе управления деятельностью всей компании;

- выработка стандарта риск-менеджмента в рамках сотрудничества с ISO. Так, в 2003 г. руководством FERMA был принят Risk Management Standard, в разработке которого принимали участие соответствующие специалисты различных стран Европы. Данный стандарт является результатом обобщения лучшего практического опыта в области риск-менеджмента, поэтому его можно использовать в качестве методологической основы проектирования организационной структуры риск-менеджмента, а также как эталонный алгоритм действий в рамках управленческого процесса по минимизации внешнеторговых рисков;

- тесное сотрудничество с финансовыми институтами, высшими учебными заведениями, научными кругами, государственными органами власти и различными организациями, оказывающими услуги в области управления рисками;

- формирование информационного обеспечения внешнеторговой деятельности, необходимого для разработки, внедрения и регулярного повышения качества систем управления рисками в международном бизнесе в целях обеспечения его устойчивости. Так, в одном из номеров британского журнала «Стратеджик Риск» за 2008 г. были опубликованы материалы Круглого стола президентов европейских ассоциаций управления рисками. Главным обсуждался вопрос о роли риск-менеджмента в финансовом кризисе, разразившемся в США и Европе. Одним из предложений участников стало оперативное информирование членов национальных ассоциаций риск-менеджмента о реальных и объективных опасностях кризиса [12];

- активизация использования современных информационно-коммуникационных технологий для оптимизации управления внешнеторговыми рисками. Одной из форм проявления данной деятельности является создание и продвижение в сети мощного национального интернет-ресурса по управлению рисками в виде многофункционального портала с полезной информацией по проблематике.

3. Взаимодействие с различными международными экономическими организациями. Так, многие национальные таможенные органы развитых стран активно сотрудничают с Международной таможенной организацией по вопросам модернизации таможенных служб на базе внедрения в их практику теории рисков и современных информационно-коммуникационных технологий.

Как видно из перечня, *третий уровень* системы управления внешнеторговыми рисками имеет *наднациональный характер*. Субъектами данного уровня управления выступают различные международные экономические организации и интеграционные объединения (Международная финансовая корпорация, Многостороннее агентство по инвестиционным гарантиям, Организация экономического сотрудничества и развития, Федерация европейских ассоциаций риск-менеджмента и др.).

В условиях вступления Республики Беларусь во Всемирную торговую организацию на страны — участницы FERMA приходится 64,22 и 78,21 % белорусского экспорта и импорта соответственно (см. таблицу). Таким образом, на современном этапе развития Беларуси, сопряженном со значительными рисками, которые обусловлены мировым финансовым кризисом, удержание позиций страны на данных европейских рынках будет во многом зависеть от перехода отечественных предприятий к международным стандартам ведения бизнеса, предполагающим наличие риск-менеджмента в методах управления. Помимо этого формирование развитой национальной индустрии управления

внешнеторговыми рисками будет способствовать также: 1) расширению торгово-экономического сотрудничества страны с контрагентами европейского и других континентов, 2) стабильности и безопасности развития национальной экономики, 3) увеличению возможностей участия Беларуси в совершенствовании действующей системы международного регулирования торговли в качестве равноправного партнера.

С учетом передового зарубежного опыта подключение Беларуси к международному сообществу в области управления внешнеторговыми рисками обуславливает необходимость:

- сформировать в стране полноценную многоуровневую систему управления данными рисками, в том числе через создание национального общественного объединения риск-менеджеров (например, Belrisk), и обеспечить его членство в федерации FERMA;
- организовать подготовку высококвалифицированных специалистов в области управления внешнеторговыми рисками на макро- и микроуровне на базе технической помощи институтов мегауровня зарубежной системы управления такими рисками. В частности, на первоначальном этапе следует предусмотреть систематическое посещение государственными служащими и преподавателями вузов соответствующих зарубежных курсов и семинаров, а также разработать и включить курс «Управление внешнеторговыми рисками» в учебные планы белорусских вузов по специальностям, связанным с внешнеэкономической деятельностью. В дальнейшем представляется целесообразным создать в рамках данных вузов специализацию «Управление рисками», по которой был бы организован выпуск специалистов квалификации «риск-менеджер», в том числе экспертов в области управления рисками в международном бизнесе.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Управление рисками в России // Раздел «Проект» сайта рейтингового агентства «Эксперт РА» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.risk-manage.ru/>. — Дата доступа: 23.11.2009.
2. *Лапченко, Д.А.* Оценка и управление экономическим риском: теория и практика / Д.А. Лапченко. — Минск.: Амалфея, 2007.
3. *Скриба, Н.Н.* Механизм управления риском в экономике / Н.Н. Скриба // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2006. — □ 5.
4. *Морозова, Е.Ю.* Стратегия минимизации институциональных рисков / Е.Ю. Морозова // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2008. — □ 2.
5. *Чеботарева, Е.Д.* Минимизация внешнеторговых рисков в условиях неустойчивости мировой валютно-финансовой системы / Е.Д. Чеботарева // Рос. внешнеэкон. вестн. — 2006. — □ 3.
6. *Дегтярева, О.И.* Управление рисками в международном бизнесе / О.И. Дегтярева. — М.: МГИМО — Университет МИД России, 2006.
7. *Буянов, В.П.* Управление рисками (рискология) / В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.А. Михайлов. — М.: Экзамен, 2002.
8. *Бажан, Е.А.* Особенности международного законодательства в области государственного финансирования внешней торговли / Е.А. Бажан // Внешняя торговля. — 2001. — □ 2–3.
9. Раздел «Конкурсы» сайта Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib/mert/welcome/economy/competition>. — Дата доступа: 23.11.2009.
10. Раздел «About Ferma» сайта Федерации европейских ассоциаций риск менеджмента. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ferma.eu/AboutFerma/>. — Дата доступа: 23.11.2009.
11. Внешняя торговля Республики Беларусь, 2009: стат. сб. — Минск: Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2009.
12. В период с 30 сентября по 2 октября 2008 г. в Брюсселе состоялась серия мероприятий FERMA // Раздел «Новости» от 15.10.2008 сайта «Русское общество управления рисками» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://rrms.ru/news/full/978>. — Дата доступа: 23.11.2009.

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.
 □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□. □□□□□□□□□□.