

www.info.e-c-m.ru

2019 № 3 (11)

Э А У практика

Эффективное
Антикризисное
Управление.

16+

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»



Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Институт стратегического анализа рисков управленческих решений» совместно с крупнейшим порталом по управлению рисками в России www.risk-academy.ru предлагают **программу обучения по управлению рисками на 2018–2019 гг.**, основанную на новейших мировых наработках в области принятия решений с учетом рисков и внедрения элементов управления рисками в ключевые процессы компании.

- Риск-ориентированное принятие решений для руководителей
- Риск-ориентированное мышление и управление в соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000 и ГОСТ Р ИСО 9001
- Риск-менеджмент для специалистов по управлению рисками (подготовка к международной сертификации Certified ISO 31000 Risk management professional (C31000) и Approved ISO 31000 Risk management Trainer (AT31000))
- Риск-ориентированное планирование и аудит эффективности управления рисками
- Риск-менеджмент для внутренних контролеров
- Финансовое моделирование с учетом рисков
- Имитационное моделирование и количественная оценка рисков в рамках планирования, бюджетирования или инвестиционной деятельности
- Корпоративные программы по риск-ориентированному управлению организацией в соответствии с требованиями заказчиков

Институт стратегического анализа рисков (ИСАР)

некоммерческая организация, ключевой целью которой является развитие и внедрение риск-ориентированного мышления, а также популяризация современных подходов к риск-ориентированному управлению, количественной оценке и принятию решений с учетом рисков в России и СНГ.

Одна из важных задач ИСАР — осуществление системной работы по развитию дополнительного профессионального образования в области принятия решений и управления рисками. Для ее реализации привлекаются лучшие отечественные и иностранные специалисты, компании и ассоциации, создаются комплексные образовательные программы и оценочных средств, готовится научно-практическая литература для обучения в области принятия решений и управления рисками, в том числе в электронном дистанционном формате.

Эффективное Антикризисное
Управление. Практика

место встречи ●	На МФФ обсудили новые возможности для развития	4
обмен опытом ●	Экономика России: политики и эксперты собирают «конструктор»	8
обмен опытом ●	Управление рисками: главное — постоянство и систематичность	14
обмен опытом ●	Как обернуть риски в свою пользу	18
конференция ●	Управляя рисками, укреплять позиции	22
обмен опытом ●	Как повысить эффективность бизнес-процессов	28
рекомендации ●	Кто должен думать о рисках?	32
место встречи ●	Новые идеи для настоящего прорыва	36
место встречи ●	ВЭФ-2019: открывая новые горизонты	42
место встречи ●	МФК-2019: как поддержать устойчивость финансовых рынков	46
круглый стол ●	Кибербезопасность в финансовой сфере: есть инновации — не хватает специалистов	52
дискуссия ●	В Петербурге обсуждали диджитал-технологии	56
●	бизнес-дайджест	60
●	Литература	68

Эффективное
Антикризисное
Управление.
Практика

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС 77–68668 от 09.02.2017 выдано
Федеральной службой по надзору в сфере
связи, информационных технологий
и массовых коммуникаций.

Учредители
Учредитель: Общество с ограниченной
ответственностью «Издательский дом
«Реальная экономика»
Издатель — ООО «Издательский дом
«Реальная экономика»
Главный редактор — Аркадий ТРАЧУК
Дизайн и верстка — Николай КВАРТНИКОВ
Корректор — Сима ПОШИВАЛОВА
Генеральный директор — Валерий
ПРЕСНЯКОВ
Партнерские проекты по конференциям
и семинарам — Александр ПРИВАЛОВ
(pr@e-c-m.ru)
Подписка и распространение — Ирина КУЖИМ
(podpiska@e-c-m.ru)

Редакция

Адрес редакции: ООО «Издательский дом
«Реальная экономика»
190020, Санкт-Петербург,
Старо-Петергофский пр., 43–45, лит. Б, оф. 4н
Тел.: (812) 346-50-15, 346-50-16
Факс: (812) 325-20-99
www.info.e-c-m.ru
e-mail: info@e-c-m.ru

ООО «Типография Литас+»:
190020, Санкт-Петербург, Лифляндская ул., 3

При использовании материалов ссылка
на «Эффективное Антикризисное
Управление. Практика» обязательна

Периодичность 4 раза в год.
Тираж 1900 экз.

Свободная цена

Елена
ВОСКАНЯН
Фото: mff.minfin.ru



На МФФ обсудили НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ для развития

В сентябре состоялся Московский финансовый форум, организаторами которого стали Министерство финансов Российской Федерации совместно с правительством Москвы. Главная тема Московского финансового форума была обозначена так: «Российская экономика: возможности для опережающего развития».

Только рациональный подход

– Ситуация сейчас не самая благоприятная. Ключевой глобальный риск связан с торговыми войнами и протекционизмом. В отношении нашей страны все это усугубляется санкциями. Однако интерес инвесторов к проектам, реализуемым Российской Федерацией, сохраняется. Это заметно и по работе Консультативного совета по иностранным инвестициям, и по запросам на сделки с российскими активами, совершаемым иностранными компаниями, – заявил на пленарном заседании Московского финансового форума председатель правительства РФ Дмитрий Медведев. – За последние годы мы серьезно укрепили стабильность нашей финансовой системы и бюджета. Раньше колебания нефтяных котировок заставляли Минфин сильно нервничать. Сейчас же у нас большой профицит – эта «подушка безопасности» отличает отечественную экономику от других. В то же время остается умеренной инфляция, благодаря чему в начале сентября Банк России снизил ключевую ставку до 7%. В последний раз такое было в 2014 году.

Премьер-министр уточнил, что на 1 сентября 2019 года Фонд национального благосостояния достиг 7,5% валового внутреннего продукта, то есть минимально безопасный уровень резервов обеспечен.

– Есть разные идеи, в какие активы инвестировать дополнительные доходы, но очевидно: мы должны подходить к таким вложениям рационально, чтобы они обеспечивали достойную доходность будущим поколениям и, с другой стороны, – развивали экономику прямо сейчас, стимулировали привлечение частных инвесторов. Наши усилия в целом неплохо оцениваются международными рейтинговыми агентствами, – подчеркнул глава кабинета министров. – Макроэкономическая стабильность – хорошая основа для развития. Завершается подготовка проекта бюджета на следующие три года. Работая над ним, мы руководствовались несколькими принципами. В первую очередь, сфокусировали поддержку

на перспективных проектах с долгосрочной отдачей, в том числе на достижении национальных целей, установленных указом президента от 7 мая 2018 года. Перераспределили структуру бюджетных расходов в пользу создания удобной инфраструктуры, технологической модернизации экономики, включая цифровое развитие и развитие социальной сферы. Еще в прошлом году появился такой элемент, как национальные проекты. Мероприятия, обозначенные в них, структурированы по срокам, ответственным, и, самое главное, они измеряются во вполне конкретных результатах. С учетом получаемого положительного опыта планируем распространить подобный подход на всю систему государственных программ, то есть, по сути, на всю систему госуправления. Система принятия решений становится более гибкой благодаря сквозной цифровизации процессов, переводу системы принятия решений, мониторинга и последующего контроля на единую цифровую платформу. Причем в один контур здесь нужно интегрировать стратегическое и бюджетное планирование, а также финансовый контроль. Концепцию новой системы управления и детальный план ее внедрения Минфин должен подготовить до 1 октября.

Эти шаги направлены на повышение эффективности государственных инвестиций. Продолжит правительство работу и по привлечению частных вложений в экономику. В этой связи акцент будет сделан на нескольких направлениях. Прежде всего, на реформировании в сфере контроля и надзора, ведь система норм и требований должна быть удобной, эффективной. Во-вторых, правительство продолжит формировать справедливые конкурентные условия. Это касается и улучшения налогового администрирования. В-третьих, уделит большее внимание снижению административной нагрузки, на что направлен новый механизм «Трансформация делового климата» – это «живой» инструмент, который должен обеспечить максимальную обратную связь от бизнеса. ТДК представляет собой механизм оперативного реагирования власти на за-



**Сергей
СОБЯНИН**

просы бизнес-сообщества и направлен на снятие существующих нормативных ограничений при ведении бизнеса, в том числе на устранение избыточных, устаревших и противоречащих друг другу требований, содержащихся в нормативных правовых актах. Бизнес-сообщество будет включено в эту работу на всех ее этапах – от выявления существующих проблем ведения бизнеса в различных отраслях, формирования путей их решения до оценки качества работы органов власти. В-четвертых, продолжится создание благоприятных условий для возвращения отечественного бизнеса в национальную юрисдикцию.

– Безусловно, необходимо улучшить условия гарантий для инвесторов, – подчеркнул Дмитрий Медведев. – С большим трудом завершается работа над законопроектом о защите и поощрении капиталных вложений. Он многократно обсуждался, в том числе с представителями деловых кругов. В данном документе определяются законодательные гарантии стабильности условий ведения бизнеса и введение в действие законов, иных правил работы, которые влекут дополнительные издержки, запреты на предпринимательскую деятельность или усиление ответственности, только по прошествии определенного периода. Таким образом, бизнесу будет дано время для адаптации к новым условиям. Кроме того, те, кто к определенному сроку запустит крупные инвестиционные проекты, могут рассчитывать на особые условия. Важный нюанс – даже если

государство что-то не сделало или пересмотрело законодательство, при наличии соглашения интересы инвестора будут защищены лучше, поскольку такого рода соглашение носит гражданско-правовой характер и подлежит защите в суде, даже если нормативный акт, на основе которого оно было заключено, утратил силу или в него внесены какие-то изменения. В документе должно быть предусмотрено возмещение затрат на инфраструктуру инвестора за счет вновь поступающих от реализации проекта налогов и целый ряд довольно интересных новелл. Рассчитываю, что документ будет в ближайшее время окончательно подготовлен, согласован и внесен в Государственную Думу. По оптимистическим подсчетам, он позволит аккумулировать, в том числе в рамках нацпроектов, инвестиции от 20 триллионов рублей.

Еще один инструмент, на который правительство возлагает надежды, – так называемый СПИК 2.0, то есть специальный инвестиционный контракт. Как отметил министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров, усовершенствованный инструмент СПИК будет сфокусирован на разработке и трансфере технологий. Фактически вектор сместится от решения преимущественно инвестиционных задач в сторону развития и передачи новых технологических компетенций. В рамках нового механизма конкурсный отбор будет проводиться на принципах публичности, при этом исключен входной порог по минимальному объему инвестиций, а предельный срок действия СПИК увеличится до 20 лет.

Бизнес должен поверить

Первый заместитель председателя правительства РФ – министр финансов РФ Антон Силуанов убежден: в настоящее время нужно сконцентрировать финансовые и управленческие ресурсы на создании благоприятных условий для бизнеса, что приблизит Россию к цели – вхождению в пятерку ведущих экономических стран. Пока же, по его словам, процент инвестиций от внутреннего валового продукта небольшой – варьируется от 20 до 21%. Задача минимум – повысить этот показатель до 25%, ведь все страны, добившиеся роста, имели уровень инвестиций к ВВП за 30 и более процентов.

– В России на первый взгляд все хорошо: есть стабильные условия для бизнеса, в том числе налоговые, наблюдается макроэкономическая стабильность, деньги у предприятий есть – на депозитах они держат около 28 триллионов рублей, но эти средства не идут в экономику. Бизнес дол-



жен поверить, что новые инвестиции в отечественную экономику дадут результат и принесут доход, – заявил министр финансов.

Председатель Центрального банка РФ Эльвира Набиуллина полагает, что инвестициям способствуют ценовая стабильность и устойчиво низкая инфляция. Но не стоит думать, что стабильность создает инвестиции сама по себе.

– Низкие темпы экономического роста в нашей стране вызваны, прежде всего, структурными факторами. Здесь денежно-кредитная политика практически бессильна, поэтому мы не должны повторять ошибки тех стран, которые пренебрегли структурным характером замедления экономики и пытались с помощью печатного станка «разогреть» экономику. В итоге был краткосрочный всплеск, после чего экономика проседала. Повышенная инфляция и нестабильность – не то, к чему мы стремимся, – заметила Эльвира Набиуллина.

Министр экономического развития РФ Максим Орешкин считает, что сегодня необходимо работать над двумя крупными блоками – структурой спроса и реализацией структурных мер на стороне предложения.

– В части бюджетной политики нужно правильно расставлять акценты, чтобы росла инфраструктура. Наш целевой план на 2020 год предполагает темпы роста 2,1% от ВВП. Но структурные изменения позволят выйти и на 3%. Надо ориентироваться на стратегические показатели, которая Россия может себе позволить, – заявил глава ведомства.

По мнению председателя Счетной палаты РФ Алексея Кудрина, прорыв невозможен без структурных мер, включая бюджетный маневр в сторону социальных расходов, повышение роли регионов, увеличение доли частного сектора в экономике. Причем реализацию таких мер не стоит откладывать на завтра, этим нужно заниматься прямо сейчас – в таком случае первые эффекты появятся через три-четыре года.

В то же время, заметил он, нацпроекты, которым сегодня уделяется повышенное внимание и на федеральном, и на региональном уровнях, являются скорее планами эволюционного, а не прорывного развития. Дело в том, что в них не заложено достаточных мер для экономического рывка.

– По оценке разных институтов, исполнение нацпроектов добавляет к экономическому росту от 0,1 до 0,6 процентных пункта к ВВП. Это не тот рывок, который позволит добиться 3%, – убежден глава Счетной палаты. – По нашим оценкам, темпы роста в 2019 году максимум будут около 1%.

На следующий год Минэкономразвития предлагает 1,7%. Наш прогноз – от 1 до 1,3%.

Мэр Москвы Сергей Собянин полагает, что прежние параметры измерения эффективности экономики устарели, сегодня нужен принципиально другой подход:

– У нас экономика не труб, не нефти и газа и каких-то абстракций, а экономика человека. Современная экономика – экономика человека, значит, мы должны мерить результат через человека. Если затраты в какой-то отрасли, которая обслуживает этого человека, снижаются – это плюс такой экономики, а мы считаем, что это минус. При этом, коллеги, при оценке экономики нам не мешало бы учитывать данные Федеральной налоговой службы, Пенсионного фонда России, Фонда социального страхования, а также банков и городов, – комментирует мэр. – Еще один важный критерий оценки – человеческий капитал. За последние годы средняя продолжительность жизни населения увеличилась на восемь лет, а российское школьное образование по качеству подготовки детей – на 15-м месте в мире. В то же время важно самочувствие людей, оценка ситуации, их оптимизм, ведь любой кризис – это внутреннее состояние человека, он либо верит в развитие страны и экономики, либо нет.

Также Сергей Собянин призвал учитывать потенциал развития регионов, ведь многие из них сегодня проводят большую хозяйственную работу, развивают инфраструктуру, а вложение инвестиций в города дает намного больший эффект по сравнению с другими территориями. К тому же за бюджетными вложениями в развитие города приходят частные, в том числе иностранные, инвестиции.

– К примеру, Москва к 2019 году увеличила объем инвестиций почти втрое. Теперь мы имеем рост не за счет бюджета, а за счет частных инвестиций. С одной стороны – вкладывая в инфраструктуру и убирая «узкие горлышки», в том числе в области транспорта, инженерных коммуникаций, социальной сферы. С другой – приди в брошенные промзоны и создавая там инфраструктуру – инженерную и транспортную, мы начали привлекать большой объем инвестиций, – заявил градоначальник.



**Дмитрий
МЕДВЕДЕВ**

Елена
ВОСКАНЯН
Фото: mff.minfin.ru



Экономика РОССИИ:

политики и эксперты собирают «конструктор»

За два дня IV Московский финансовый форум посетили свыше четырех тысяч человек. Более 200 спикеров приняли участие в 28 мероприятиях деловой программы. Дискуссия на этот раз была выстроена вокруг ключевых тем актуальной повестки: реализации национальных проектов, эффективности управления бюджетными расходами, привлечения частных инвестиций для реализации социально-значимых проектов и внедрения цифровых технологий.

Нажали одновременно на две педали

Большой интерес аудитории вызвала пленарная сессия «Экономические реформы в России: эволюция и сегодняшние приоритеты», в которой приняли участие: президент, председатель правления Сбербанка Герман Греф, первый заместитель председателя правительства РФ – министр финансов РФ Антон Силуанов и председатель правления ООО «УК «РОСНАНО», председатель правления ФИОП Анатолий Чубайс.

Эксперты отметили, что Россия накопила богатый опыт реформ: от преобразований Витте и Столыпина до «шоковой терапии» 90-х. Различные нововведения не раз круто меняли вектор социально-экономического развития нашей страны. Вопрос в том, можно ли успешно использовать этот исторический багаж, сумев избежать ошибок прошлого?

Анатолий Чубайс убежден: управлять экономикой и государством в целом несложно. В подтверждение своих слов он провел аналогии с управлением автомобилем:

– Есть две педали – газ и тормоз. Как мы с вами понимаем, нужны обе. Педаль газа – это экономика, вера в лучшее, решения вице-премьера. Педаль тормоза – правоохранительная система. Мы ухитрились нажать на обе педали одновременно. В настоящее время у нас блестящая, лучшая за 28 лет бюджетная, кредитно-финансовая политика, фантастические результаты – начиная от показателя государственного долга

к ВВП, заканчивая уровнем инфляции, но экономического роста фактически нет. Сдвинуться с места, нажав на обе педали враз, невозможно. На мой взгляд, нужно что-то делать с педалью «тормоз», а в нашем случае с правоохранительной системой.

Герман Греф думает иначе:

– С течением времени управлять Россией становится сложнее: чем более сложные проблемы на повестке дня, тем более сложные инструменты для их устранения необходимо использовать. Ключевая проблема в том, что у нас нет бизнес-модели экономического роста страны. Ко всему прочему: если не можем прийти к консенсусу, что именно нужно делать, то вопрос «как?» вообще не стоит в повестке дня, – заявил глава Сбербанка. – Приоритет на сегодня – осознание модели развития экономики в широком смысле слова и социальной политики и адаптация под эту модель системы управления. Это не зависит от объема денег. В эффективной модели и в отсутствие ресурсов можно найти решение, в неэффективной – при избытке ресурсов единственное, что производится, – большое количество шума, которое не дает результата. В макромасштабе то же самое: если у нас нет эффективного инструмента, совершенно бессмысленно обсуждать все остальное, сколько бы средств туда ни направили – эффективность будет отрицательной. Следовательно,



Герман ГРЕФ

нам необходимо определиться с моделью и создать рабочую систему управления.

Герман Греф убежден: сейчас открываются большие возможности благодаря стремительному распространению и внедрению цифровых технологий.

– «Умные» технологии взорвали все сферы: управления, здравоохранения, образования, индустрии, сервисов. Соответственно, все деньги по нацпроектам нужно пустить на переизобретение, создание новой модели в каждой из этих сфер, – полагает он.

Антон Силуанов в свою очередь считает государственным приоритетом улучшение качества жизни

людей. При этом он не согласился с коллегами относительно отсутствия «модели прорыва» экономики:

– Она есть. У нас есть конкретные цели, есть инструменты для их достижения, ресурсы и план действий. Возможно, мы используем несовершенные методы и механизмы, но давайте корректировать их сообща.

По мнению министра финансов, «такой макроэкономики, как в России, нет ни в одной стране мира, но с микроклиматом – защитой прав собственности, доступностью ведения бизнеса и доступностью ресурсов действительно не все в порядке».

– Чтобы экономика «поехала», нам нужно, помимо создания макро- и общеэкономических условий, дать надежду и понимание бизнесу, что государство не будет менять условия и не будет «кошмарить» его с точки зрения защиты прав собственности, а, наоборот, готово помогать в ее обеспечении. Национальные проекты – лишь один из инструментов,

нужны структурные изменения, – подчеркнул Антон Силуанов. – Если сможем немного отпустить педаль тормоза, нацпроекты дадут движение вперед, поскольку подразумевают поддержку малого и среднего предпринимательства, экспортеров, стимулирование производительности труда, внедрение цифровых технологий. Это просто не может не сработать, потому что государство

выделило на реализацию нацпроектов большие средства, подключило значительные человеческие ресурсы.

Герман Греф признал, что лично он не верит в эффективность нацпроектов:

– Я не вижу связи между тем, что запланировано на ближайшие годы, и цифрами, которые будут на выходе. Нас рассудит время, через два года можно будет делать выводы. Конечно, часть моментов, отраженных в нацпроектах, хорошие и правильные, но в совокупности они не дадут результата. Не забывайте, что сегодня мы находимся в совершенно других условиях.

Вынуждены ориентироваться на интуицию

Посмотреть под новым углом на проблематику повышения производительности труда предложили участники сессии «Производительность труда как образ мышления». Как отметила директор Центра повышения производительности труда Екатерина Гришина, модерировавшая дискуссию, в соответствии с национальными целями Российская Федерация должна совершить колоссальный рывок и выйти на темпы роста производительности труда в 2024 году на 5% в базовых несырьевых отраслях экономики (обрабатывающей промышленности, сельском хозяйстве, транспорте и т.д.). Однако достижение таких амбициозных целей возможно только за счет формирования нового бизнес-мышления, как среди руководящего состава, так и на уровне рядовых сотрудников.

Этот посыл поддержал заместитель министра экономического развития РФ Петр Засельский, напомнив, что в настоящее время в России реализуется национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости».

– На мой взгляд, производительность труда – вполне измеримый показатель. Он зависит от многих составляющих: уровня образованности управленческого персонала, технической оснащенности предприятий и других компонентов. Наша задача – собрать этот конструктор. Сопоставление и комбинация основных треков, обозначенных в нацпроекте, позволит выйти на новый уровень производительности, – уверен представитель ведомства. – Не последнюю роль играет работа с человеческим капиталом. В этой связи мы должны выяснить, насколько уровень корпоративной и организационной культуры предприятия влияет на производительность труда. Есть разные мнения, но вряд ли кто-то будет спорить с тем, что без выстроенной системы ра-



Антон СИЛУАНОВ



Петр ЗАСЕЛЬСКИЙ