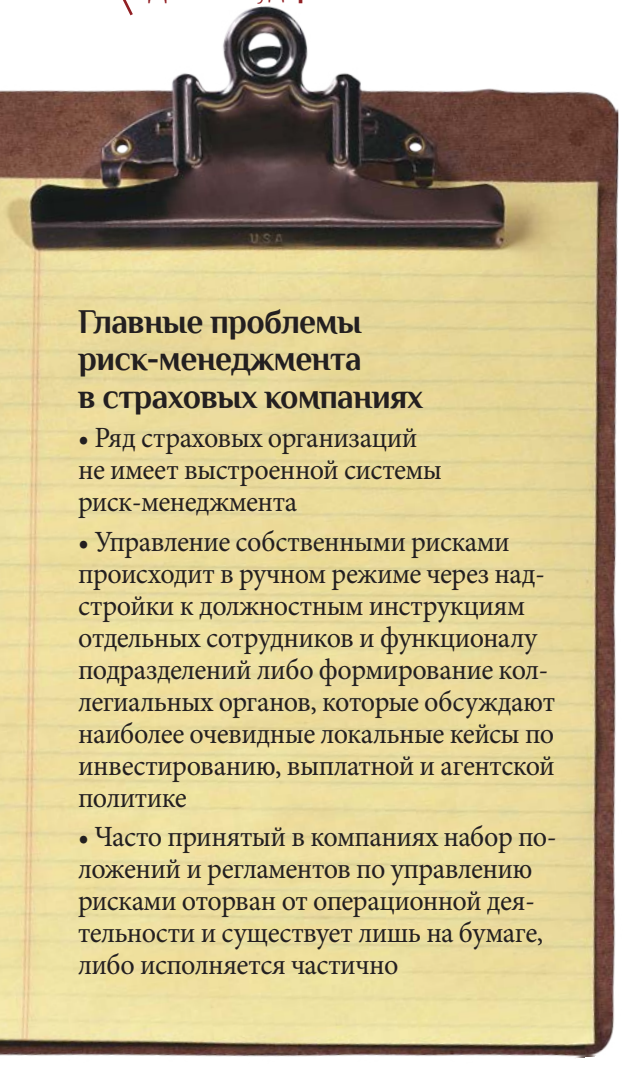
РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СИТУАЦИЯ, ПРОБЛЕМЫ, ЗАДАЧИ

Страхование — бизнес, который, по сути, предоставляет услугу по управлению рисками своим клиентам. Главная задача страховщика — это как раз правильно оценивать риски. Казалось бы, в таком случае страховой рынок должен быть в авангарде лучших практик систем риск-менеджмента для управления своими собственными процессами. Однако это не совсем так, есть огромный задел для улучшений. Впрочем, виден и прогресс. К тому же и Банк России мотивирует страховые организации плотно заняться собственным риск-менеджментом.

Призыв регулятора выражается как в публикации методических рекомендаций, например, по обеспечению непрерывности деятельности (рекомендации Банка России № 28-МР от 18.08.2016), так и в прямых запросах на раскрытие информации по организации риск-менеджмента, которые с каждым месяцем становятся все подробнее и конкретно обозначают необходимые с точки зрения Банка России документы и расчетные показатели, которые страховой организации необходимо иметь в должном качестве.



Главные проблемы риск-менеджмента в страховых компаниях

- Ряд страховых организаций не имеет выстроенной системы риск-менеджмента
- Управление собственными рисками происходит в ручном режиме через надстройки к должностным инструкциям отдельных сотрудников и функционалу подразделений либо формирование коллегиальных органов, которые обсуждают наиболее очевидные локальные кейсы по инвестированию, выплатной и агентской политике
- Часто принятый в компаниях набор положений и регламентов по управлению рисками оторван от операционной деятельности и существует лишь на бумаге, либо исполняется частично

Разговоры о внедрении настоящего, а не формального риск-менеджмента шли уже довольно давно, тем более, что это и вопрос финансовой устойчивости рынка, и защиты прав клиентов и акционеров. Какой прогресс можно отметить?

По ряду причин (в том числе под давлением регулятора и рейтинговых агентств, которые запрашивают документацию по риск-менеджменту) страховщики ускорились с внедрением регламентации процессов.

Это уже очень важно: в настоящий момент у большинства компаний на рынке есть ключевые документы по организации управления рисками, классификации их по отдельным видам — страховым, инвестиционным, операционным и др., сформированы положения, разработаны методологии. Устанавливаются дополнительные ограничения и лимиты на вложения в рыночные инструменты, банки, на работу с перестраховщиками — причем более жесткие, чем это диктуется требованиями ЦБ.

Надо также отметить, что, не имея достаточно собственного опыта и квалифицированных специалистов в некоторых узких областях, многие страховые организации привлекают аутсорсеров для формирования комплекта документов, для консультирования по методическим и организационным процессам, автоматизации процесса управления рисками.

Обязательным этапом построения системы риск-менеджмента является стресс-тестирование. Компании предлагается сформировать ряд негативных сценариев и обсчитать их с точки зрения воздействия на капитал, маржу платежеспособности, коэффициенты ликвидности и т.д. Для реализации данной задачи необходимо сформировать ряд динамически изменяющихся параметров и провести тесты с обязательным присутствием мультивариантности. В настоящее время почти все страховщики готовят или уже сдали в ЦБ отчеты о стресс-тестировании, посчитав различные сценарии и возможность устойчиво проходить даже негативные варианты.

Ни для кого не секрет, что в текущих непростых экономических условиях страховая организация может ожидать финансовых потерь откуда угодно. Это может быть отзыв лицензии у банка, где размещен депозит, девальвация

национальной валюты, снижение стоимости недвижимости в покрытии резервов, взрывной рост дебиторской задолженности и много других негативных сценариев, вероятность наступления которых более чем реальна. Каждый из этих сценариев в отдельности, а также совокупность нескольких факторов вместе должны быть оцифрованы, и их последствия обсчитаны.

Тестирование может проводиться как в части финансовых показателей, так и в части отработки поведенческих моделей в рамках организационной структуры компании с целью выявления слабых мест. Примером такого «живого» теста являются учения по пожарной тревоге. Они могут показаться кому-то лишними и отвлекающими от дела, но суровая правда состоит в том, что однажды это может спасти жизни людей.

Превентивные мероприятия по риск-менеджменту рекомендуется фиксировать в соответствующих протоколах. Должны формироваться регулярные отчеты по рискам. Для системообразующих компаний рекомендовано формировать отдельный профиль рисков, однако для качественной системы риск-менеджмента в том или ином виде профиль рисков лучше делать всем страховым организациям. В формате профиля рисков отслеживать динамику изменений и координировать систему управления рисками намного удобнее, чем не имея системно отображенных данных.

Стратегия развития IT-систем страховой организации, описание принципов перестраховочной политики тоже должны присутствовать и соответствовать рекомендациям Банка России.

В случаях, когда страховая организация занимается ВЗР, ДМС или видами страхования, предусмотренными федеральными законами о конкретных видах обязательного страхова-

Минимальный набор риск-менеджмента страховой компании

- Документы по типам рисков
- Положение об обособленном подразделении по управлению рисками
- Набор положений или регламентов по типам рисков, включая методологии оценки, а также распределение полномочий и ответственности
- VaR-анализ и CaR-анализ в инвестициях, перестраховании и при работе со страховыми посредниками
- Выстроенная система лимитов с регулярным отслеживанием
- Система мониторинга кумуляции рисков, а также оценка катастрофических рисков

Максимальный набор риск-менеджмента страховой компании

Интеграция всего минимального пакета в IT-системы организации и автоматическое предупреждение в случае нарушения заданных параметров.

VaR-анализ (Value at Risk) является общепринятой в мировой практике стоимостной мерой риска. Это выраженная в денежных единицах оценка величины, которую не превысят ожидаемые в течение установленного периода времени потери с заданной вероятностью. VaR-анализ применяется, в основном, при работе с фондовыми инструментами.

CaR-анализ (Capital at Risk) обозначает меру кредитного риска. В отличии от VaR-анализа, речь идет о финансовых средствах в более широком формате, например, в виде инвестирования в депозиты либо в виде покупки обязательств, в том числе перестраховочной защиты.

ния, а также у системно значимых страховых организаций возникает необходимость создания еще одного отдельного документа — плана непрерывности деятельности.

В плане непрерывности должны быть расписаны сценарии нарушения непрерывности деятельности, конкретные мероприятия по их предотвращению, действия непосредственно во время ЧП, а также при ликвидации последствий, нормативы на восстановление деятельности, а также порядок информирования заинтересованных лиц о произошедшей ситуации.

Система риск-менеджмента, давно присутствующая в банковской сфере, только начинает формироваться среди страховщиков. На текущем этапе заинтересованным страховым организациям по требованию регулятора необходимо сформировать адекватный комплект документации, который не просто лежал бы мертвым грузом, а реально был интегрирован во внутренние бизнес-процессы компании, обеспечивал качественный мониторинг рисков и их минимизацию.

Важным шагом должна стать наработка адекватных математических моделей для стресс-тестирования и выявления узких мест, проведение поведенческих стресс-тестов, обучение и внедрение в компанию риск-менеджеров, которые могут быть как штатными сотрудниками, так и внешними консультантами.

Самостоятельная разработка и внедрение комплекта документов и организационных действий по риск-менеджменту имеет свои преимущества и недостатки по сравнению с наймом аутсорсинговой структуры.

С одной стороны, собственный сотрудник лучше понимает внутренние процессы, с другой — у него априори меньше, чем у специализированных структур, кругозор и база знаний. Некоторые до сих пор считают организацию системы риск-менеджмента скорее навязанной бюрократией, чем жизненной необходимостью. Аутсорсинг в риск-менеджменте страховщиков позволяет внедрить лучшие практики и методики, но полномочия по управлению рисками и реальный мониторинг должен быть у специальных структур внутри компании.

Аутсорсинг в риск-менеджменте страховщиков позволяет внедрить лучшие практики и методики, но полномочия по управлению рисками и реальный мониторинг должны быть в ведении специальных структур внутри компании.

Крайне важным фактором в системе является фактическая возможность риск-менеджера при выявлении опасности воздействовать на владельца риска с целью его минимизации или, как минимум, полноценного освещения.

Так или, иначе Банк России последовательно подталкивает страховые организации к созданию полноценной системы риск-менеджмента, и есть все основания полагать, что через пару лет случаев ухода с рынка страховых организаций из-за несоблюдения базовых норм финансовой и организационной безопасности мы уже не увидим.

Дмитрий Руденко

Генеральный директор, председатель правления ООО «Абсолют Страхование»

Тема риск-менеджмента для работы страховой компании очень актуальна. И регулятор сейчас подталкивает страховщиков к системному решению этой задачи.

Пока подход к риск-менеджменту не регламентируется, каждая страховая компания определяет его сама. Страховое сообщество поддерживает с регулятором активный диалог, и мы сами можем предложить Банку России свое видение.

Одним из существенных рисков для страховщиков является размещение резервов, т.е. риск неэффективной инвестиционной политики. Например, в 2012 и 2015 гг. некоторые страховщики сильно пострадали из-за существенных скачков валютных курсов, так как держали резервы только в рублях.

Также важно учитывать риск потери ликвидности активов, которые размещены в страховые резервы.

Например, причиной ухода с рынка ряда компаний послужила потеря финансовой устойчивости и платежеспособности — вследствие размещения активов в сомнительные ценные бумаги и неустойчивые банки.

Наша компания определяет классификацию рисков по 7 группам:

- Внешние риски
- Операционные риски
- Управленческие риски
- Репутационные риски
- Финансовые риски
- ИТ-риски
- Правовые риски

При этом каждая группа рисков разбита на категории. Операционные риски включают риски необоснованной выплаты страхового возмещения, риски несвоевременного и неполного занесения информации в базу данных и т.д.

К группе репутационных рисков относится, например, риск снижения репутации компании вследствие неправомерных действий и мошенничества сотрудников.

Раньше многие компании на рынке формально подходили к риск-менеджменту. Во многом это связано с принятыми короткими горизонтами планирования в российском бизнесе.

И это одна из ошибок, так работать нельзя. Несомненно, планирование — это показатель цивилизованности рынка. И, если говорить о нашей компании, текущая стратегия «Абсолют Страхование» принята на три года. Этот срок мы рассматриваем для себя как минимальный горизонт планирования.

Банк России проводит системную работу: расстается с теми страховщиками, кто работает не по правилам, и, в то же время, вводит цивилизованные правила работы. Переход к профессиональному управлению рисками сейчас уже неизбежен. Общество, регулятор, клиенты — все должны понимать, что со страховой компанией ничего не случится. Что менеджмент тщательно оценивает и внешние, и внутренние факторы, влияющие на развитие и будущее компании.

Бюджет на управление рисками будет формировать каждая компания, исходя из своих параметров, из своей модели бизнеса, наличия автоматизации. Да, это для компании дополнительные затраты, но обойтись без них — не получается.

Мое личное мнение, что основные затраты на риск-менеджмент компании уже несут. Вопрос — насколько полученные данные страховщик обобщает и эффективно использует.

Затраты на консолидацию и внедрение данных должны занять незначительную долю в РВД. В дальнейшем вес риск-менеджмента будет только расти.

Будущее за автоматизацией риск-менеджмента. Соответственно, сама наша корпоративная система будет строить модели и выбрасывать нам «красные флажки», показывая зоны опасности.

Считаю, что функция риск-менеджмента внутри компании должна осуществляться собственными ресурсами с возможным привлечением внешних консультантов.

Лучше, чем мы сами, никто не знает ситуацию внутри компании.

Уверен, что в управлении рисками важен компромисс большого опыта и знаний особенностей конкретной компании.

Этапы системы оценки рисков. «Абсолют страхование»

Основные принципы градации рисков. «Абсолют страхование»

Классификация		Описание
НИЗКИЙ	4	**Существенность*:** Нарушения/недостатки являются незначительными (нарушение установленных правил и процедур) и не несут существенных рисков для Компании. **Критерий материального ущерба**, соответствующий данному уровню риска **до 200 000 USD** (или эквивалент в любой другой валюте). **Срок реализации:** Недостатки могут быть устранены в рамках текущей деятельности подразделений Компании
СРЕДНИЙ	3	**Существенность*:** Нарушения являются значительными, но при этом не влияют на общий уровень риска (нарушение установленных правил и процедур, отсутствие разделения полномочий, отсутствие второго уровня контроля). Риск реализован либо может реализоваться в среднесрочной перспективе и иметь негативные последствия для Компании. **Критерий материального ущерба**, соответствующий данному уровню риска — **от 200 000 USD до 700 000 USD** (или эквивалент в любой другой валюте). **Срок реализации**: Устранение нарушения не должно превышать 6 месяцев
ВЫСОКИЙ	2	**Существенность***: Нарушения являются существенными (нарушение законодательства, систематическое нарушение внутренних установленных процедур). Риск реализован либо может быть реализован в краткосрочной перспективе и иметь негативные последствия для Компании (остановка бизнес-деятельности на срок от одного рабочего дня, события, ведущие к прямому репутационному убытку). **Критерий материального ущерба**, соответствующий данному уровню риска — **от 700 000 USD до 1 000 000 USD** (или эквивалент в любой другой валюте). **Срок реализации**: Меры по минимизации риска должны быть внедрены в период до 3 месяцев
КРИТИЧНЫЙ	1	**Существенность***: Нарушения являются критичными. Реализация риска может привести к полной остановке или частичному ограничению деятельности Компании, отзыву лицензии, существенным финансовым потерям, к административной и/или уголовной ответственности руководителя Компании. **Критерий материального ущерба**, соответствующий данному уровню риска — **свыше 1 000 000 USD** (или эквивалент в любой другой валюте). **Срок реализации**: Минимизация риска требует немедленных действий со стороны менеджмента Компании

**Критерии материального ущерба переоцениваются ежегодно на основании результатов деятельности Компании за прошедший календарный год.*