

ХРОНИКА

ЕЖЕГОДНАЯ ЕВРОПЕЙСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ И СТРАХОВАНИЯ

Тенденции и перспективы развития прикладного риск-менеджмента в странах Европы обсуждались 20 и 21 октября 2014 г. в Брюсселе (Бельгия) на ежегодной конференции специалистов в области управления риском и страхования. Конференция традиционно проводится Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджмента (Federation of European Risk Management Associations — FERMA). В этот раз она проходила в форме семинара, который, как и ряд предыдущих мероприятий FERMA, был посвящен теме «Жизнедеятельность в мире возрастающего риска».

В его работе приняли участие представители всех 22 национальных обществ, входящих в федерацию, из 20 стран Европы. От России на семинаре присутствовала делегация Русского общества по управлению риском (РусРиск) в составе президента РусРиска к. и. н. *В. В. Верещагина*, вице-президента РусРиска и члена совета директоров FERMA *А. А. Корбут*, исполнительного директора РусРиска к. э. н. *Т. Ю. Шемякиной* и члена РусРиска, заведующего лабораторией ЦЭМИ РАН, д. э. н., профессора *Р. М. Качалова*.

Мероприятие совпало с 40-летним юбилеем FERMA, которая была образована в 1974 г. по инициативе Европейской комиссии. При создании федерации в ее состав вошли представители пяти стран — Великобритании, Италии, Бельгии, Германии и Нидерландов. В настоящее время ее членами являются 22 национальные ассоциации риск-менеджмента. Ежегодные общие собрания членов Федерации европейских ассоциаций

риск-менеджмента проходят в двух формах: в виде конференции/форума либо в виде семинара.¹

С кратким вступительным словом на семинаре выступила президент FERMA, директор департамента риск-менеджмента и страхования компании DLA Piper (Великобритания) *Джулия Грехэм (Julia Graham)*. Надо отметить, что форма проведения семинара была довольно своеобразной, по крайней мере для российского участника. Сначала в соответствии с программой семинара состоялась общая дискуссия по широкому кругу современных проблем риск-менеджмента. Она была обозначена организаторами как круглый стол, однако фактически проходила в виде обсуждения конкретных тем риск-менеджмента в локальных круглых столах. В огромном зале на последнем этаже Брюссельского центра конгрессов, в котором проходил семинар, были расставлены около полутора десятка круглых столов. Рядом с каждым столом на треноге помещалась доска с названием темы данного круга участников. Войдя в зал, участники выбирали близкую им тематику и занимали места у соответствующего стола. Модератор каждого круглого стола был выбран оргкомитетом заранее и объявлялся в программе семинара.

Дискуссия проходила в два тура по 45 минут каждый. В начале заседания модератор каждого локального круглого стола произ-

¹ Предыдущий семинар FERMA проходил в 2012 г. в предместье Парижа, Версале, а форум — в 2013 г. в г. Маастрихте (Нидерланды).

носил перед его участниками небольшую установочную речь и предлагал им высказаться. Участники по очереди излагали свою позицию по избранной теме, иногда вступая в полемику друг с другом. По окончании обсуждения модератор каждого стола суммировал высказанные суждения. Затем каждому модератору была предоставлена возможность в течение всего лишь одной минуты доложить итоги руководимой им дискуссии. При этом продолжительность выступления каждого модератора демонстрировалась на цифровом табло. (Удивительно, но практически все модераторы уложились в отведенное время или превысили его не более чем на несколько секунд.) Таким образом, за 13–15 минут были представлены результаты обсуждения всех заявленных тем и главный модератор этого этапа работы семинара очень коротко подвел итог обсуждения.

В качестве конкретных тем для обсуждения в рамках локальных круглых столов были предложены:

- роль страхования;
- риск нарушения работы цифровых информационных систем;
- риск-менеджмент как источник создания ценности бизнеса;
- риск природных катастроф;
- кэптивы² (captives);
- оценка соответствия действующим требованиям или нормам (compliance);
- лучшие практики комплексного риск-менеджмента (ERM³ best practices);
- проблемы урегулирования убытков;
- внутренний аудит и риск-менеджмент;
- риск в цепях поставок;
- политические риски;
- антикризисный менеджмент;
- ожидания на 2015 г. от применения Директивы ЕС об экологической ответственности

² Кэптивы — форма страхования, основанная на учреждении дочерней компании для проведения страховых операций в интересах материнской компании (или в интересах группы компаний-учредителей).

³ ERM — Enterprise Risk Management — комплексный (интегрированный) риск-менеджмент, интегрированное управление риском деятельности предприятия как единого целого.

ности (Environmental Liability Directive)⁴;

- повышение финансовой и нефинансовой прозрачности в годовой отчетности компаний: добавленная стоимость как результат деятельности риск-менеджеров;
- мастер-класс по проблемам радикальной и практической реформы Лондонского рынка.

Далее в рамках общего заседания состоялось обсуждение темы «Риск и страхование в Европе», которая рассматривалась в трех аспектах: «Профессиональный профиль риск-менеджеров» (Risk manager's profile), «Риск в окружающей среде и перспективы его изменений» (Risk environment and perspectives) и «Применение методов страхования для оптимизации управления риском» (Leveraging insurance to optimize risk management).

Работа семинара завершилась общей панельной дискуссией по проблемам развития мировой экономики и кратким подведением итогов работы общего собрания федерации.

Участники мероприятия смогли также познакомиться с сокращенной версией обзорного доклада FERMA на тему «Проблемы риска и страхования в Европе 2014» ("European Risk and Insurance Report").⁵ В его основу были положены материалы заочного опроса корпоративных и индивидуальных членов федерации. Такое эмпирическое исследование проводится каждые два года начиная с 2002 г.

Это уже седьмое по счету эмпирическое исследование обобщает мнения 850 профессионалов в области управления рисками из 21 европейской страны, ответивших на вопросы специально разработанной анкеты. Для повышения репрезентативности исследования организаторы опроса привлекли

⁴ Имеется в виду Директива 2004/35/CE Европейского парламента и Совета Европы от 21 апреля 2004 г. об экологической ответственности в отношении предупреждения и ликвидации вреда окружающей среде.

⁵ См.: *European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking survey 2014*. 7th ed.

не только европейских риск-менеджеров и менеджеров по страхованию бизнеса, но и более широкий круг специалистов и хозяйственников-практиков, работающих в различных секторах экономики и занимающих самое различное положение в бизнесе, в круг профессиональных интересов которых входят вопросы управления риском. Таким образом, представленные в докладе материалы отражают общие тенденции и проблемы современного европейского «общества риска».⁶

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

По сравнению с предыдущим обследованием 2012 г. из числа выделенных тогда десяти важнейших видов факторов риска на текущий момент возросла значимость четырех из них:

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

вания, обеспечения безопасности и надежности.

При этом за тот же период снизилась значимость следующих факторов риска:

- нарушения законодательных и других нормативных требований;
- изменения в сфере стратегического планирования и реализации стратегии.

Главными приоритетами в деятельности FERMA по-прежнему остаются вопросы регулирования уровня риска в области защиты информации, прозрачности деятельности компаний при подготовке ежегодных отчетов, выполнения правил ведения страховой деятельности (например, согласно нормам директивы Европейского союза Solvency II⁷), а также развития кэптивных форм страхования. При этом примерно 61% владельцев кэптивных фирм избрали именно эту форму страхования, поскольку она регулируется нормативами Solvency II, а также признается FERMA как приоритетная.

Для сравнения: приоритеты самих риск-менеджеров концентрируются вокруг проблем разработки и применения систем непрерывного (постоянного) управления риском, развития и формирования в компаниях такой культуры управления риском, которая пронизывала бы всю деятельность организации, при этом функция управления риском должна быть встроена в систему стратегического управления компанией. Необходимо отметить, что в настоящее время вектор изменения культуры управления смещается от доминировавшей ранее конкуренции к сотрудничеству. Аналогично обстоит дело и с культурой управления риском.

В целом FERMA видит следующие направления развития своей деятельности:

⁷ Solvency II — директивный документ ЕС (Solvency II Directive (2009/138/EC)), который устанавливает и гармонизирует правила ведения страховой деятельности в странах ЕС. В первую очередь это касается минимальной суммы капитала, которую страховые компании должны обеспечить для уменьшения риска неплатежеспособности. Директиву Solvency II планируется ввести в действие с 1 января 2016 г.

⁶ Бек У. 2000. *Общество риска. На пути к другому модерну*. Пер. с нем. М.: Прогресс-Традиция.

- поддержка совместных усилий в области повышения значимости «культуры риска» в сфере управления, усиления «жесткости» управления риском в деятельности организации, а также в части оптимизации затрат на реализацию риск-менеджмента;
- использование больших объемов данных путем активного участия в процедурах принятия решений, применения мощных аналитических средств в системах поддержки решений по бюджетированию страховых решений, а также путем выдерживания соразмерности приоритетов риск-менеджмента с бюджетными ограничениями;
- повышение эффективности применения инфокоммуникационных платформ и инструментов GRC⁸ за счет возможностей, предоставляемых средствами таможенного оповещения, использования в режиме реального времени сертифицированных управленческих инструментов урегулирования убытков и т. п.

К 2014 г. для многих европейских компаний разработка карт риска (risk mapping)⁹ уже стала рутинной процедурой. Однако реальная практика использования для этого ИТ-технологий и инструментальных средств

⁸ GRC — Governance, risk management and compliance — инструменты администрирования риска, риск-менеджмента и контроля соответствия финансовой деятельности действующим нормативам.

⁹ Карта риска — это графическое представление мнения и оценок менеджмента компании об актуальных факторах риска (ФР) в двумерной системе координат. Каждый ФР отображается в этой системе координат точкой, ордината которой соответствует оценке степени возможности (в том числе вероятности) реализации данного ФР, а абсцисса — оценке величины ущерба для компании вследствие реализации данного ФР. Фактором риска при этом, согласно определению, введенному в работе [Качалов Р. М. 2012. *Управление экономическим риском: теоретические основы и приложения*. СПб: Нестор-История. С. 41], можно считать события, которые в случае своего появления могут привести к ущербу или нежелательному отклонению от цели хозяйственной деятельности компании.

GRC все же остается достаточно ограниченной, в то время как требования со стороны советов директоров, стейкхолдеров и банков к формированию отчетности по текущей количественной оценке уровня риска и мониторингу эффективности применяемых анти-рисковых воздействий значительно возросли. Тем не менее результаты обследования свидетельствуют о том, что процедуры построения карт риска уже включены в рутинную деятельность многих менеджеров риска. Так, в 2014 г. 77% респондентов применяют построение карт риска, из них порядка 55% уже используют эту технологию на всех уровнях корпоративной структуры управления фирмой, а 22% — только на корпоративном уровне. Кроме того, отмечается, что в настоящее время около половины компаний, отвечая на ожидания стейкхолдеров, сосредоточили внимание на поддерживающих технологиях, таких как технологии формирования отчетности по текущему уровню риска, квантификация (оцифровывание) показателей риска и мониторинг смягчения рискованности хозяйственной деятельности.

Исследование FERMA подтвердило, что политические ФР, обязанные своему появлению политическим решениям властных структур или изменениям политической ситуации в стране и мире, оставались наиболее значимыми для европейских компаний в 2014 г., в то время как в 2012 г. они только начинали играть заметную роль в предпринимательском климате Европы. Оказалось, что из пяти видов ФР, признанных наиболее существенными в 2014 г., три вида факторов риска — репутационные, конкурентные и нормативно-законодательного регулирования — находятся в том же качестве с 2012 г. Вместе с тем из тех же пяти видов ФР три — политический, конкурентный и экономический — продолжают оставаться плохо поддающимися управленческим воздействиям, применяемым для снижения их значимости. Необходимо заметить, что аналогичная ситуация характерна и для российских условий.¹⁰

¹⁰ См., напр.: Лисицына Я. 2014. Эффективность риск-менеджмента определяет эффектив-

Кроме того, интересные данные были получены исследователями FERMA в отношении методов минимизации уровня риска, которые применяют так называемые *открытые организации* (open organization).¹¹

В отношении таких факторов, как риск политического вмешательства государства, изменения законодательных актов и регулирующих норм (64%), влияния демографических факторов (64%), выполнения требований законодательных и регулирующих норм (57%), изменения условий конкуренции (55%) и экономики (54%), указанная в скобках доля респондентов принимает к сведению без какой-либо выраженной реакции.

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

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

ность бизнеса. *Эффективность и антикризисное управление* (5): 28–31.

¹¹ Открытая организация — организация, открытая для любого, кто соглашается соблюдать ее цель и принципы, с полной прозрачностью и ясно определенными структурами принятия решения, образцами собственности и обменными механизмами.

Таким образом, эксперты FERMA показали, что открытые организации в основном применяют активные методы уменьшения уровня риска в ответ на возможное появление внутренних факторов рисков, тогда как в отношении внешних факторов риска (касающихся политической и экономической ситуации, конкуренции и нормативного регулирования), решения по противодействию которым находятся в компетенции совета директоров, генерального директора или топ-менеджмента компании, чаще применяются пассивные методы принятия рисков, т. е. отнесения их к разряду «приемлемых». В то же время такие активные антирисковые методы, как «передача риска», применяются преимущественно в тех случаях, когда степень важности факторов риска можно оценить количественно.

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

Наименьшую степень удовлетворенности результатами своей работы риск-менеджеры продемонстрировали в части реагирования на ужесточение налогового и фискального регулирования, вмешательство государства в экономическую деятельность, применение новых коммуникационных технологий и т. п.

В докладе также приведены данные о возрастном и гендерном составе профессиональных риск-менеджеров в европейских компаниях. Оказалось, что в европейских странах мужчин среди них примерно втрое больше, чем женщин, при этом риск-менеджеры старше 45 лет составляют 22% женщин и 78% мужчин. Соответственно, руководителями подразделений по риск-менеджменту также в основном являются мужчины (66%). Характерно, что в настоящее время сложилась

ситуация, при которой чем крупнее компания, тем больше число риск-менеджеров в составе высшего эшелона ее управления. Так, 56% компаний с оборотом более 5 млрд евро (доля которых в выборке исследования составляет 30%) имеют в штаб-квартире подразделение по риск-менеджменту в составе 6 человек,

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

Очередное общее собрание, уже в формате форума, FERMA планирует провести в период с 4 по 7 октября 2015 г. Тематика останется прежней — «Жизнедеятельность в мире возрастающего риска».

Р. М. Качалов
ЦЭМИ РАН