



АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ РОССИЙСКОГО СТРАХОВОГО РЫНКА К РИСК-МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСОБАЯ РОЛЬ ПЕРЕСТРАХОВАНИЯ

Взгляд международного перестраховщика

XIV Всероссийская конференция по перестрахованию
Москва, 25.03.2010

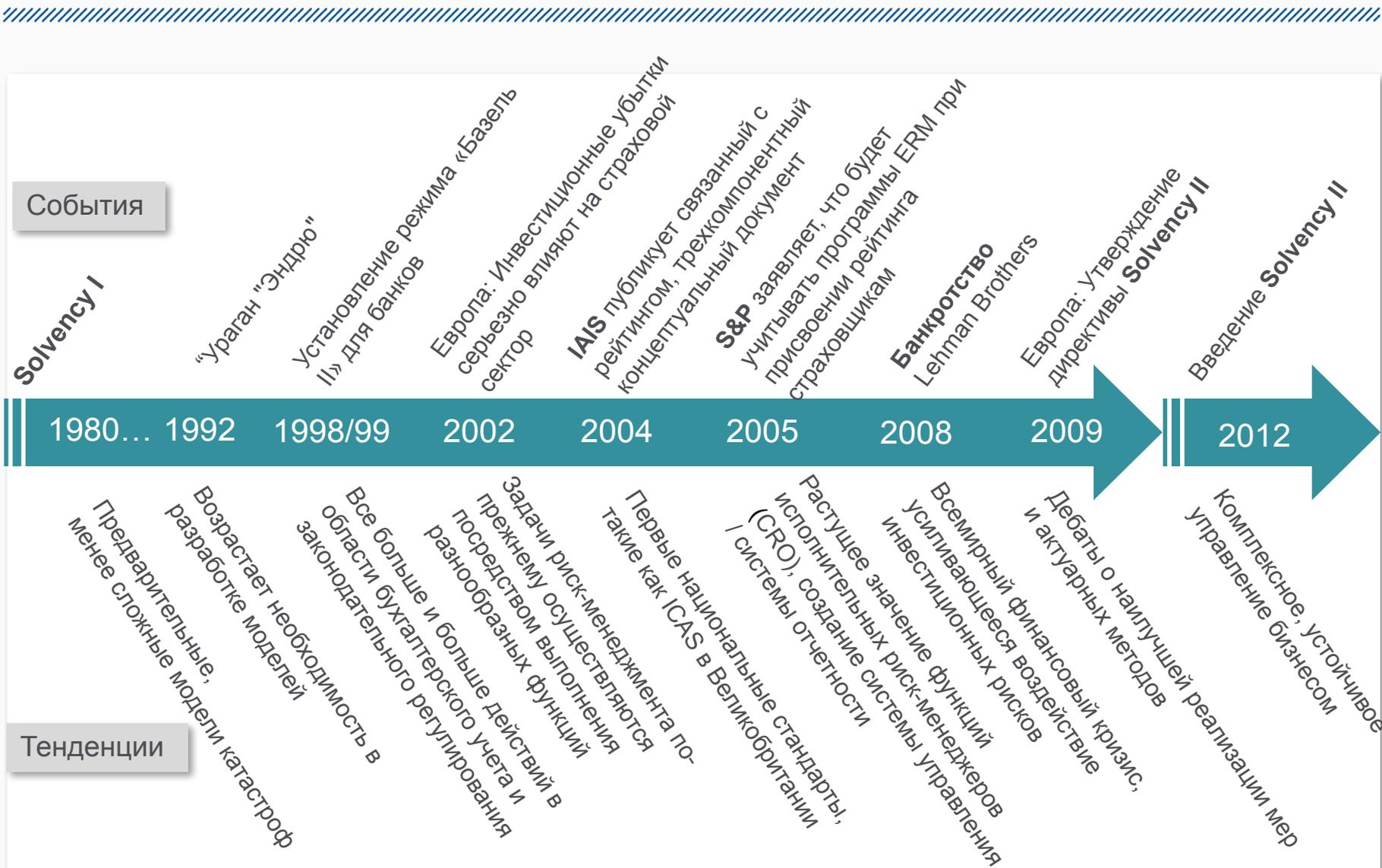
-
1. **Понятие, содержание и цели системы управления рисками страховых компаний**
 2. **О ситуации (*обстоятельствах*) риска российских страховщиков**
 - **Поля рисков, общие для прямых российских страховщиков**
 - **История рисков на российском рынке страховых услуг**
 - **Специфические внутренние поля рисков российских страховщиков**
 3. **Роль перестрахования в системе управления рисками страховых компаний (ERM)**
 4. **Формирование системы управления рисками прямых российских страховщиков (ERM)**
 5. **Услуги MR**

-
- 1. Понятие, содержание и цели системы управления рисками страховых компаний**
 2. О ситуации (*обстоятельствах*) риска российских страховщиков
 - Поля рисков, общие для прямых российских страховщиков
 - История рисков на российском рынке страховых услуг
 - Специфические внутренние поля рисков российских страховщиков
 3. Роль перестрахования в системе управления рисками страховых компаний (ERM)
 4. Формирование системы управления рисками прямых российских страховщиков (ERM)
 5. Услуги MR

«Управление рисками предприятия представляет собой всеобъемлющую комплексную стратегию управления основными рисками организации, с конечной целью получения в краткосрочной и долгосрочной перспективе добавочной стоимости в интересах заинтересованных сторон».

Источник: Munich Re, Knowledge in dialogue 2010

Откуда берет начало ERM? Быстрый взгляд на основные этапы его развития в Западной Европе и мире



Перспективы рейтинговых агентств ERM на повестке дня

„ Эффективное управление рисками предприятия (ERM) служит общей нитью, которая связывает устойчивость баланса, оперативную деятельность и бизнес-профиль.“

Источник: A.M.Best, Draft: Risk Management and The Rating Process for Insurance Companies, March 2007

„ Мы считаем, что есть много конкурентных преимуществ, которые можно извлечь из ERM "... S & P начинает придавать особое значение стратегическому управлению рисками, или "процесс использования ERM поможет выбрать, каким видом экономической деятельности заняться.“

Источник: Michael J. Moody, Rough Notes: ERM – Time to take it seriously, April 2007

Pillar 2: Система управления: краткая таблица обширных требований

Принципиально ориентированная структура Solvency II

Компетентный и добросовестный орган управления

Ответственность руководства: стратегия риска и бизнес-стратегия

Принцип пропорциональности

Необходимые условия управления

- Прозрачная организационная структура
- Четкое разделение обязанностей
- служебная инструкция
- Регулярные проверки

Внутрифирменная система контроля и Подразделение по обеспечению нормативно-правового соответствия

Система риск-менеджмента

- Количественные требования
- Функция риск-менеджмента
- Планы действий в чрезвычайных обстоятельствах
- Внутренняя модель

ORSA

Актуарная функция

Аутсорсинг

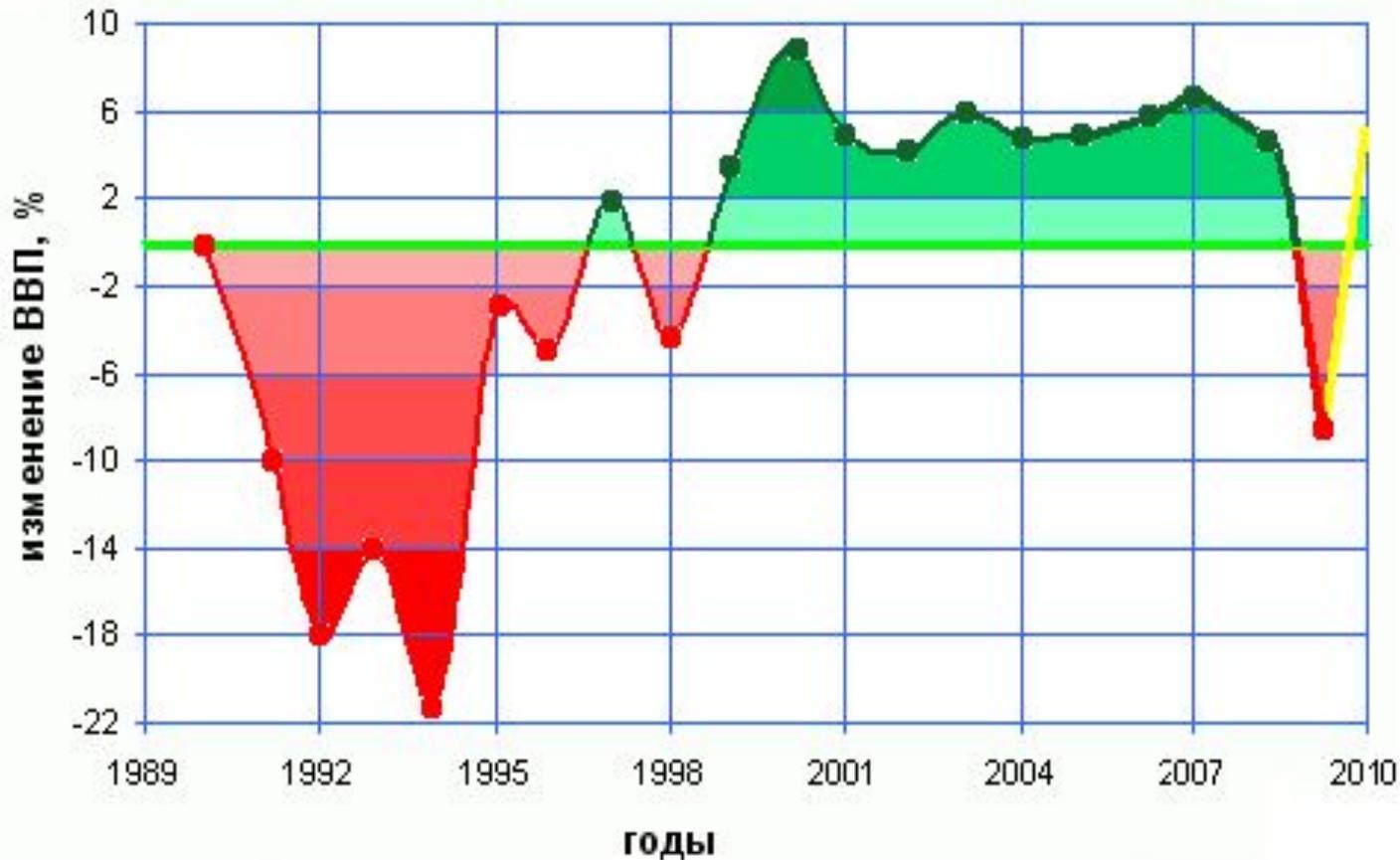
Внутренний аудит

Информация, документация, отчеты

-
1. Понятие, содержание и цели системы управления рисками страховых компаний
 2. **О ситуации (обстоятельствах) риска российских страховщиков**
 - **Поля рисков, общие для прямых российских страховщиков**
 - **История рисков на российском рынке страховых услуг**
 - **Специфические внутренние поля рисков российских страховщиков**
 3. Роль перестрахования в системе управления рисками страховых компаний (ERM)
 4. Формирование системы управления рисками прямых российских страховщиков (ERM)
 5. Услуги MR

Поля рисков, общие для прямых российских страховщиков

-
1. утрата или обесценение денежных вкладов в банках и других активов;
 2. нечеткие, зачастую далеко не оптимальные решения законодательных органов и правительства;
 3. расплывчатые решения и действия акционеров;
 4. экстремальные диспропорции между капитализацией (*ожидаемыми доходами и расходами*) и ответственностью (*обязательствами страховщика*);
 5. иррациональные решения (в т.ч. заявления) руководства компаний;
 6. потеря доверия страхователей и (часто недооцениваемый фактор) перестраховщиков.



Источник: Росстат, данные за 2009 - согласно прогнозу МВФ за июль 2009

Что происходит в период подъема?	Риски/шансы для страховых компаний	Задачи системы управления рисками страховой компании
Доступность относительно дешевого капитала. Значительные объемы импорта капитала.	Рост задолженности. Прирост собственного капитала путем использования более дешевого рискованного капитала.	Увеличение размеров капиталов, либо, после кризиса, рекапитализация или привлечение нового капитала. Обратить внимание на гарантии инвесторам и т.д.
Быстрый приток и высокая доля средств в иностранной валюте	Факторы, препятствующие развитию собственных финансовых учреждений	Постановка ясных заданий и контроль за привлечением капитала.
Слияния и поглощения	Риск поглощения	Регулирование продажи акций
Быстрый рост инвестиций в страховые компании и фирмы, обслуживающие страховой сектор	Аккумуляция финансовых и страховых рисков, сопровождающая процесс инвестирования в страховые компании	Капиталовложения в страховые компании. Структурирование групп и достижение реальной синергии в структуре капитала.
Быстрый рост спроса на страховые продукты. Возникновение новых направлений страхования и страховых продуктов. Рост объемов страховых продуктов, сочетающих принятие на себя риска с привлечением капитала.	Быстрый рост, сопровождающийся: - «растяжением» ответственности; - приобретением рисков, не поддающихся оценке в среднесрочной перспективе; - приобретением нежелательных рисков; - слишком широким участием в слишком широком спектре различных рисков; - опасностями, связанными с аккумуляцией рисков.	Мониторинг хозяйственной политики компании. Контроль структуры при формировании портфеля рисков. Определение параметров приемлемого риска. Анализ эффекта «длинного хвоста» (long-tail-effect). Конкурентные преимущества благодаря прозрачности ценообразования. Получение «оптимального» рискованного капитала (перестрахование рисков). Оптимальное размещение капитала. Наращивание резерва.
Растущее предложение страховых и прочих услуг.	Чрезмерный рост персонала, растущая бюрократизация.	Контроль за расходами и за комбинированным коэффициентом
Растущий спрос на капитал в частном и в государственном секторе	Приобретение недостаточно надежных и прибыльных ценных бумаг и банковских продуктов и инвестиции в них.	Реструктуризация капиталовложений. Контроль гарантий от рисков по капиталовложениям.

Что происходит в период кризиса?	Риски/шансы страховых компаний	Задачи системы управления рисками страховой компании
<p>Нехватка средств: быстрый отток или потеря капитала.</p> <p>Кредитный кризис вследствие прекращения предоставления кредитов или высоких процентов по кредитам.</p> <p>Падение реальных доходов.</p> <p>Снижение объемов банковских вкладов.</p>	<p>Сокращение объема страхования с новыми клиентами.</p> <p>Утрата прежней клиентуры.</p> <p>Снижение рентабельности страховых договоров. Сокращение инвестиций.</p> <p>Высокие кредитные риски.</p> <p>Имеется возможность получения высоких доходов с капитала.</p>	<p>Перераспределение в части принимаемых на себя рисков, изменение параметров приемлемого риска.</p> <p>Переброска капитала в стабильные или растущие секторы.</p>
<p>Давление конкуренции.</p> <p>Демпинг.</p>	<p>Снижающиеся тарифы при растущих рисках и убытках</p>	<p>Установление технического минимума для принятия решения о выходе или о расширении деятельности, принятие антициклических мер.</p>
<p>Растет число обращений с требованием об урегулировании убытка.</p> <p>Увеличение числа случаев мошенничества.</p>	<p>Рост расходов по возмещению убытков.</p> <p>Диспропорция между растущими расходами и снижающимся объемом премий.</p>	<p>Принять меры по оценке и ограничению объема потенциальных убытков.</p> <p>Немедленно привести процесс андеррайтинга в соответствие с сложившейся ситуацией.</p>
<p>Банковский кризис.</p> <p>Кризис в торговле ценными бумагами.</p>	<p>Потеря активов</p>	<p>Постоянный мониторинг.</p> <p>Оперативная реструктуризация капиталовложений.</p>
<p>Кризис среди конкурентов</p>	<p>Сокращение числа требований, предъявляемых другими страховщиками.</p> <p>Особенно опасно взаимное перестрахование страховщиков.</p> <p>Возможны слияния и поглощения компаний (это относится и к собственной компании)</p>	<p>В случае перестрахования рисков ограничить параметры приемлемых рисков (склонность идти на риск).</p> <p>Выявить и использовать потенциал кризиса.</p> <p>Структурирование групп и достижение реальной синергии в структуре капитала.</p>

<p>Перестраховочные компании под давлением. Утрата емкости перестраховщиками.</p>	<p>Перестраховщики не в состоянии платить в случае возникновения убытка. Невозможность использования перестрахования в качестве источника пополнения резервов. Удорожание «перестраховочного капитала».</p>	<p>Мобилизовать собственные резервы. Перегруппировка договоров факультативного перестрахования .</p>
<p>Рубль под давлением. Остальные валюты обесцениваются.</p>	<p>Возможны валютные потери до 100%.</p>	<p>Проанализировать последствия готовности пойти на риск и учитывать их в процессе андеррайтинга.</p>
<p>Рейтинг страны снижается</p>	<p>Рейтинг страховщика снижается</p>	<p>Проанализировать последствия удорожания привлекаемого капитала.</p>
<p>Кризис финансовой системы государства. Дефицит бюджета.</p>	<p>Предоставление государственной помощи только при выполнении определенных требований. Там, где государство отстывает, возможно появление новых страховых продуктов. Налоговое давление растет.</p>	<p>Предвидеть наступление переходного периода и управлять им. Проанализировать рисковую нагрузку применительно к этим продуктам и установить лимиты.</p>
<p>Склонность политиков и страхователей к принятию радикальных и иррациональных решений</p>	<p>Финансовая нагрузка на страховщиков. Развал тарифной системы.</p>	<p>Оценить воздействие на ситуацию риска страховой компании.</p>

Анализ рисков и отчетность по рискам

Модель экономического капитала



... не означает только принятие определенного набора мер

- Важнейшее условие: количественно выраженные обстоятельства
 - Реализация комплексной системы ограничений и триггеров, которая
 - хорошо известна и понятна лицам, принимающим решения
 - охватывает риски андеррайтеров, риски инвесторов и их взаимосвязь
 - Вызывает постепенные и четкие последствия; Пример: светофор
 -  «запретная зона» обязательные меры
 -  зона допустимости меры, действующие в течение ограниченного периода времени
 -  меры не принимаются, но внимательно отслеживается дальнейшее развитие событий
 -  необходимости в действиях нет
- Предпосылки
 - 1. «Разумность» системы (показывает объективную картину, взаимозависимость, калибровка)
 - 2. Компетентное управление: необходимо для понимания и проверки результатов

Гарантия успеха: эффективное взаимодействие человека и «системы»!

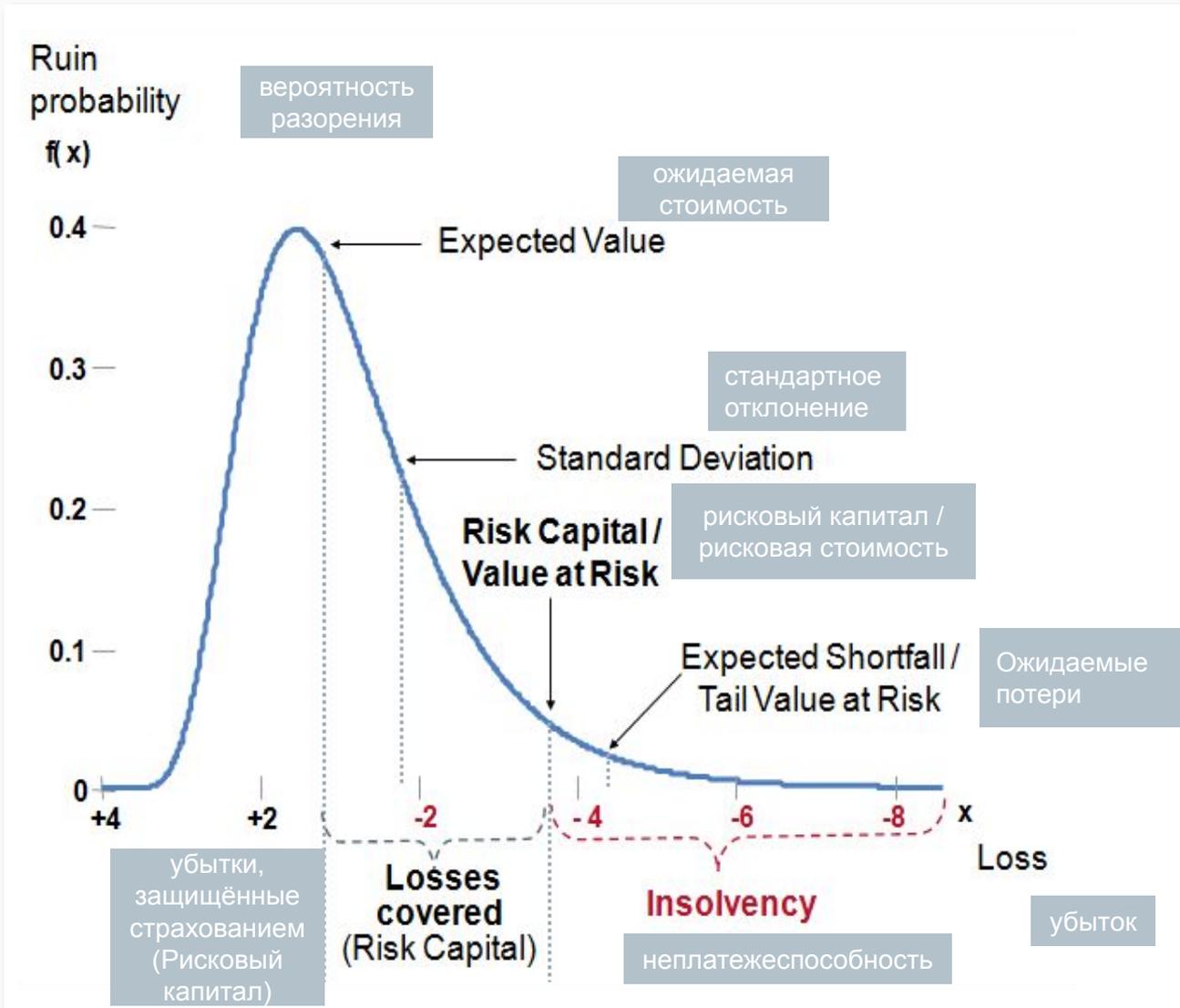
От управление рисками к активному управлению инвестиционным портфелем

Превращение ERM в фактор успеха в бизнесе: Управление инвестиционным портфелем!

- ERM позволяет осуществлять управление инвестиционным портфелем: четкое выявление рисков и возможность их измерения
- Определять устойчивое и рентабельное соотношение между риском и отдачей посредством балансировки
 - Быстрая экономическая отдача и долгосрочные перспективы бизнеса
 - Различные риски и области/сегменты, не соотносящиеся друг с другом
 - Различные инвестиционные риски
 - Разумное сочетание инвестиционных рисков и рисков андеррайтинга
- Разработка удобных систем управления и стимулирования с учетом рисков
- Интеграция ERM в общую стратегию управления

Эффективное управление рисками – ключ к успеху и стабильности как с «оборонительной», так и с «наступательной» точки зрения

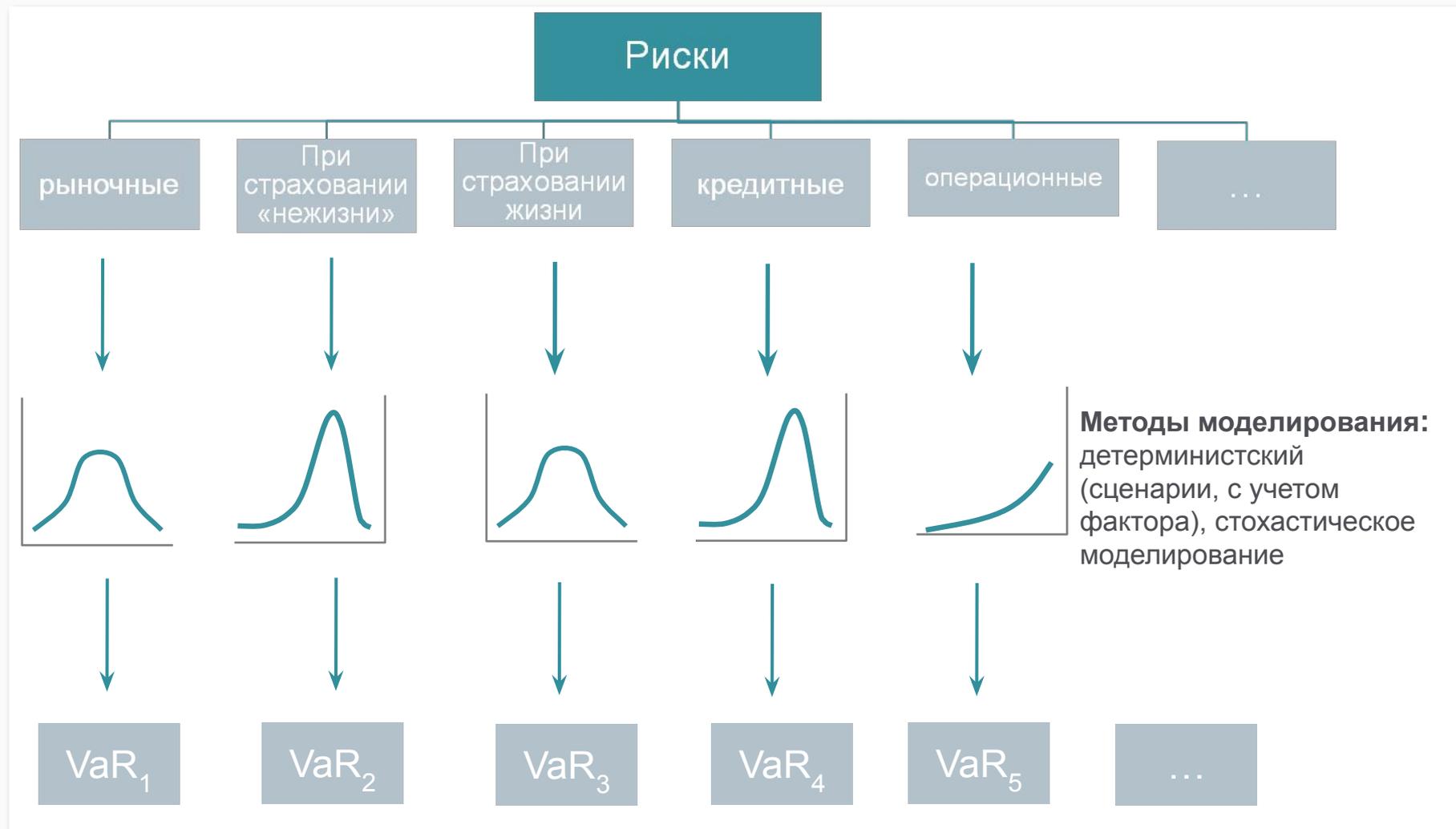
Определение: меры риска, доверительного уровня и временного горизонта

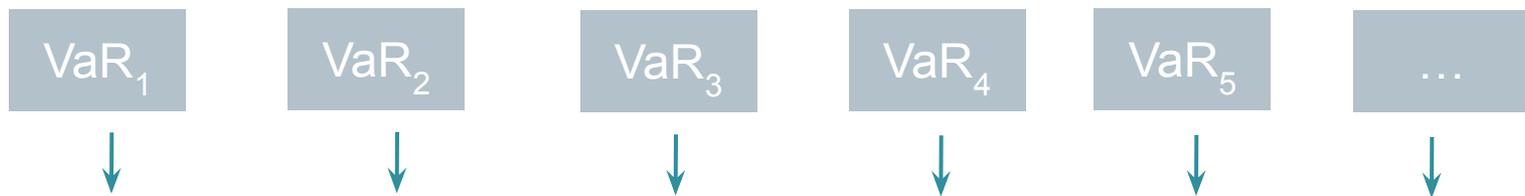


Напр.,
рисковая
стоимость, при
доверительном
уровне 99,5% в
течение одного
года означает:

▣ разорение раз в 200 лет.

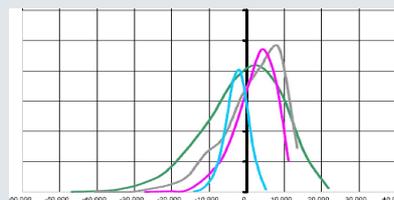
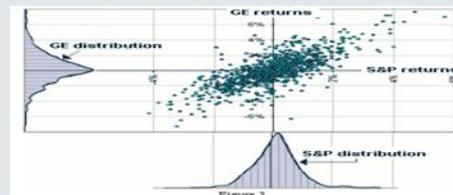






$$Risk\ Capital = \sqrt{\sum_{r,c} CorrSCR_{r,c} \cdot SCR_r \cdot SCR_c}$$

CorrSCR =	SCR _{rdt}	SCR _{dof}	SCR _{lfe}	SCR _{spth}	SCR _{of}
SCR _{rdt}	1				
SCR _{dof}	0.25	1			
SCR _{lfe}	0.25	0.25	1		
SCR _{spth}	0.25	0.25	0.25	1	
SCR _{of}	0.25	0.5	0	0.25	1

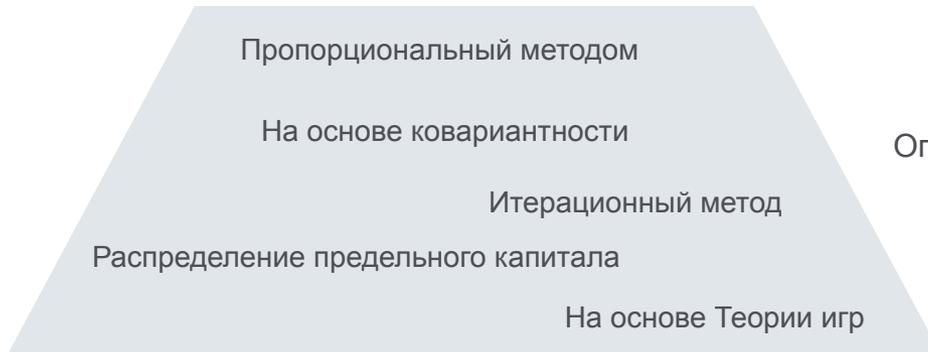


Формы агрегирования:
Ковариантность, связи,
стохастическое
моделирование

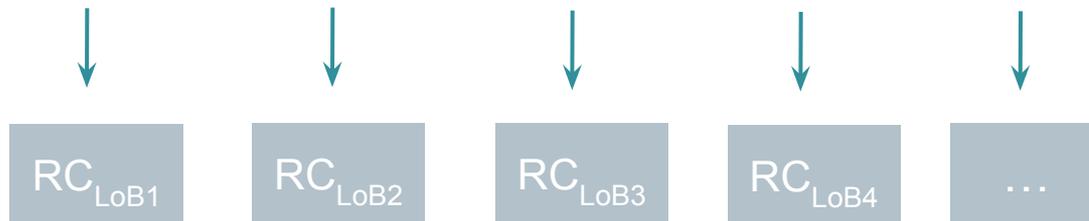
агрегированная VaR

агрегированная VaR

Определить сегменты риска (LoB's),
которые должны генерировать
компания конкретную отдачу



Определить методы распределения



Распределение рискового капитала по сегментам рисков (LoB's) в соответствии с текущим профилем риска

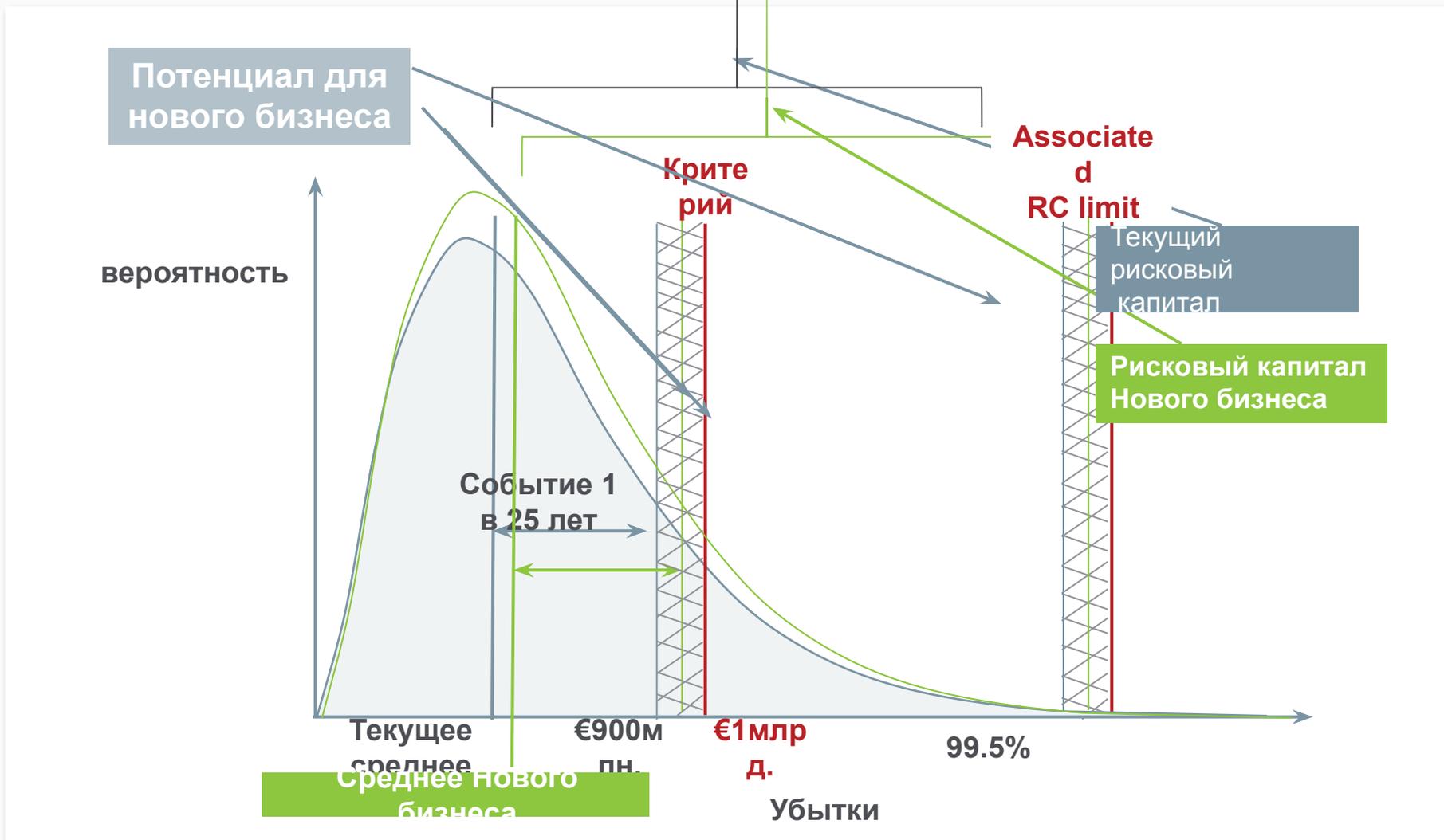


- Риск-аппетит - это ограничение на уровень риска, который организация готова принять в целях достижения своих целей.

- Сколько вы готовы потерять?
И как часто?

- **Пример:** Управлять страховой компанией так, что

- результат сценария «1 в 25 лет» приведет к максимальным потерям - убыток в € 1млрд. (= нулевая прибыль)



-
1. Понятие, содержание и цели системы управления рисками страховых компаний
 2. О ситуации (*обстоятельствах*) риска российских страховщиков
 - Поля рисков, общие для прямых российских страховщиков
 - История рисков на российском рынке страховых услуг
 - Специфические внутренние поля рисков российских страховщиков
 3. **Роль перестрахования в системе управления рисками страховых компаний (ERM)**
 4. Формирование системы управления рисками прямых российских страховщиков (ERM)
 5. Услуги MR

- Перестрахование может быть использовано как средство минимизации риска, напр., в отношении риска ликвидности.
- Кроме того, перестрахование может улучшить качественный риск-менеджмент посредством поддержки процесса (т.е. андеррайтинг, урегулирование убытков) и, второе мнение, через консультации и помощь в усовершенствовании процесса. Дополнительная плата не взимается, поскольку эти дополнительные услуги обычно предусмотрены договором перестрахования.
- По сравнению с консультационными услугами, предоставляемыми третьей стороной, которые должны быть дополнительно оплачены страховщиком, качество консультации перестраховщика в корне отличается: Перестраховщик делит риск цедента, разделяя результат андеррайтинга по договору перестрахования (принцип «Следуй судьбе»).

Лучшие услуги дают лучшую защиту для обеих сторон.

Стоимость перестрахования на основе Solvency II: От количественного резервного капитала к ...



Количественные факторы

- Анализ / калибровка профилей риска и претензий
специфический анализ рисков (природных катастроф,
биометрический, промышленный)
глубинный анализ продуктов и рынка
- Вероятностное моделирование рисков андеррайтинга
Общедоступная программная платформа (PillarOne)
- Анализ требований платежеспособности (SCR):
Оптимизация портфеля и структуры перестрахования

- Разработка и предоставление **конкретных решений**
под заказ по передаче рисков
Как традиционных, так и в сочетании с альтернативными концепциями
- Вне рамок передачи рисков:
Управление активами с учетом рисков
Соотнесение активов/пассивов (ALPHA)

... к количественному вкладу перестрахования в добавленную стоимость в процессе управления рисками



Качественные факторы

- Рекомендации по приоритетам в процессе реализации мер по управлению рисками; «первый и второй шаги»

- Поддержка стратегического развития: новые комплексные риски

- Рекомендации по **обеспечению качества** страховых операций:

Разработка продукта: инновационность, привлекательность,

соответствие законодательству

Ценообразование: **предоставление статистики,**

Андеррайтинг: отбор рисков

Урегулирование убытков: процедуры урегулирования, резервирование

- Управление активами: услуги **ALM, MEAG**

- Риск ликвидности: рекомендации по удержаниям, покрытия по катастрофам, соответствующие требования об уплате

Страховщики/кэптивныe компании могут улучшить доходность с учетом риска, выбирая диверсифицированных перестраховщиков

Illustrative

Основной страховщик



ТРАНСФОРМАЦИЯ
РИСКА

Перестраховочная компания



Диверсификация перестраховочных компаний обычно выше, чем у страховщиков, благодаря:

Числу индивидуальных рисков

Географическому охвату (модель глобального бизнеса)

Сочетанию продуктов и специализаций

Резервный капитал страховщика превышает требования перестраховочной компании по капиталу

Бесспорно взаимовыгодная ситуация – игра не с нулевой суммой

-
1. Понятие, содержание и цели системы управления рисками страховых компаний
 2. О ситуации (*обстоятельствах*) риска российских страховщиков
 - Поля рисков, общие для прямых российских страховщиков
 - История рисков на российском рынке страховых услуг
 - Специфические внутренние поля рисков российских страховщиков
 3. Роль перестрахования в системе управления рисками страховых компаний (ERM)
 4. **Формирование системы управления рисками прямых российских страховщиков (ERM)**
 5. Услуги MR



Оптимальные меры ERM для малых и средних страховых компаний

Управление & Процессы	<ul style="list-style-type: none">• Установить роль исполнительных риск-менеджеров (CRO) и объединить существующие операции по управлению рисками в центральной группе• Создать комитет(ы) по рискам для содействия процессу принятия решений и диалогу по вопросам управления рисками• Стимулировать развитие общей рискованной культуры путем обучения и коммуникации
Стратегия риска	<ul style="list-style-type: none">• Создать основы для стратегического управления рисками (определение термина <i>risk-appetite</i> по нисходящему принципу, в соответствии с выбранными критериями) с привязкой к Стратегическому бизнес-плану.• Получить осязаемые пределы риска из стратегического риск-аппетита
Модели рисков	<ul style="list-style-type: none">• Создать рыночные методы оценки (особенно, пассива)• Усилить возможности стохастического моделирования рисков на основе рыночной оценки активов и пассивов• Повысить качество оформления моделей рисков и контролируемость потоков данных
Внутрифирменные средства контроля	<ul style="list-style-type: none">• Создать рамки для внутрифирменных средств контроля с целью связать инструменты управления рисками верхнего уровня с повседневными процессами• Периодически улучшать внутрифирменные средства контроля
Прозрачность риска	<ul style="list-style-type: none">• Создать логически последовательную внутреннюю отчетность о рисках, которая удовлетворила бы потребности различных заинтересованных сторон из одного исчерпывающего источника информации• Улучшить прозрачность внешних рисков на основе структуры отчетности о внутренних рисках.

“Универсальной” программы ERM не существует – меры зависят от структуры, сложности и размеров бизнеса

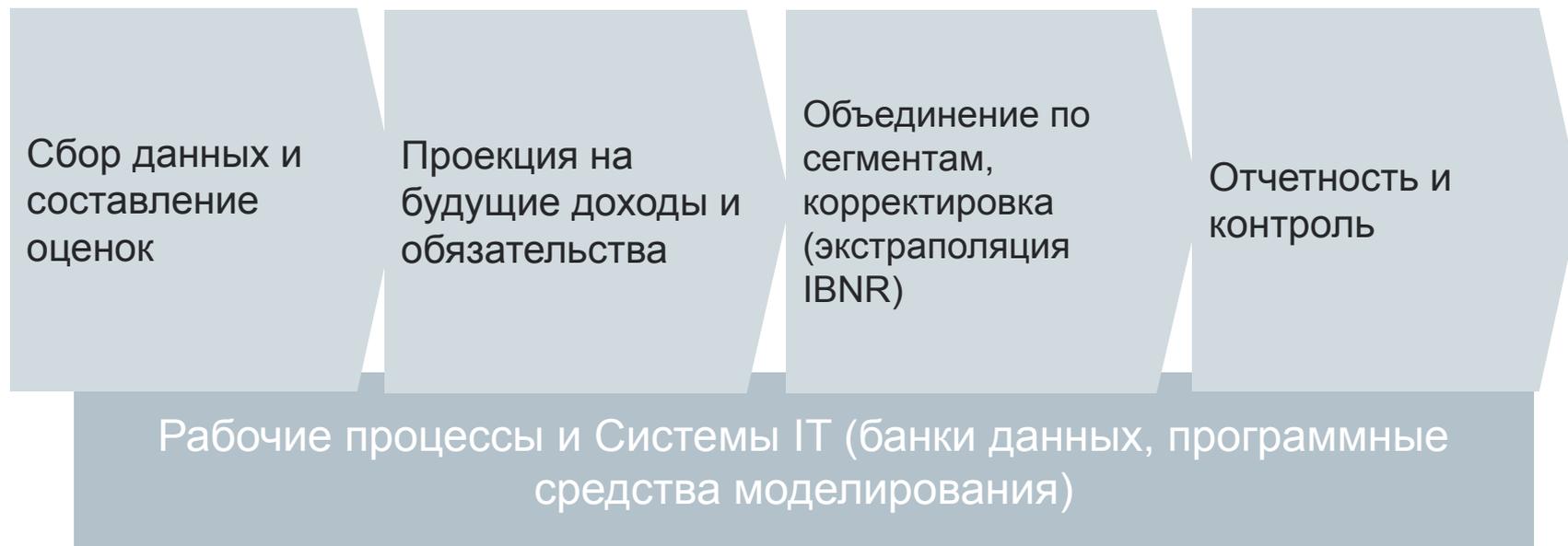
Ответственность – это основополагающий принцип

Главная ценность: Устойчивая ответственность

- Общие положения: при каждом принятии решения относительно краткосрочных или долгосрочных рисков для компании, необходимо учитывать состояние рынка и общества
- Применительно к управлению рисками:
 - Четкое определение и делимитация термина „риск-аппетит“
 - Все ключевые бизнес-процедуры должны учитывать риски, например,
 - Разработка продуктов, андеррайтинг, сбыт, администрация
 - Бухгалтерский учет и другие внешние отчеты
 - Четкая документация рисков и контрольных процедур
 - Управление рисками должно происходить вне башен из слоновой кости и бункеров
 - Управление рисками: независимое, но вовлеченное в повседневную деятельность предприятия
 - Регулярная ротация сотрудников между отделом Управления рисками и «Бизнесом»

Существенное условие: Чёткие указания руководства („тон сверху“)

Акцент на технологии предприятия в процессе управления рисками



Рабочие процессы должны поддерживаться за счет интегрированных банков данных и эффективных систем IT. Решающее значение по-прежнему имеют доступность и качество данных



Реальные примеры	Категории менеджмента
Глобальный комитет по рискам андеррайтеров	Руководство
Тестирование новых продуктов	Инновации
Стоимостно-ориентированное управление	Корпоративный менеджмент, управление портфелем ценных бумаг
Ценообразование	Технический андеррайтинг
Распределение/ ограничение производственных возможностей	Стратегия андеррайтинга
Система стимулирования	Управление персоналом

Система управления рисками предприятий полностью интегрирована в нашу бизнес-стратегию и повседневную деятельность

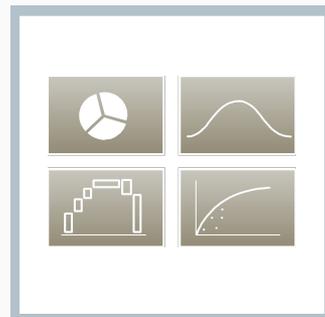
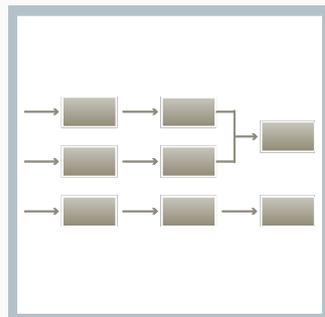
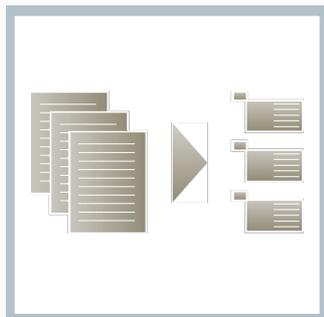
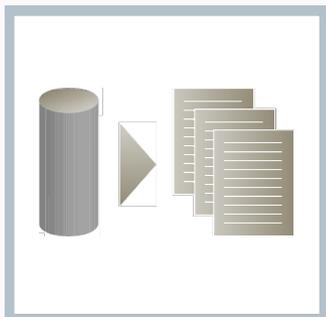
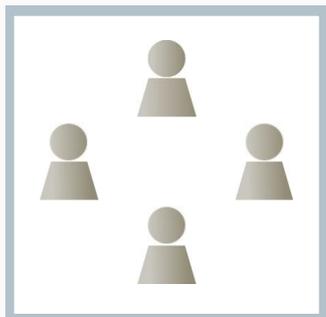
-
1. Понятие, содержание и цели системы управления рисками страховых компаний
 2. О ситуации (*обстоятельствах*) риска российских страховщиков
 - Поля рисков, общие для прямых российских страховщиков
 - История рисков на российском рынке страховых услуг
 - Специфические внутренние поля рисков российских страховщиков
 3. Роль перестрахования в системе управления рисками страховых компаний (ERM)
 4. Формирование системы управления рисками прямых российских страховщиков (ERM)
 5. Услуги MR



PODRA – на платформе PillarOne

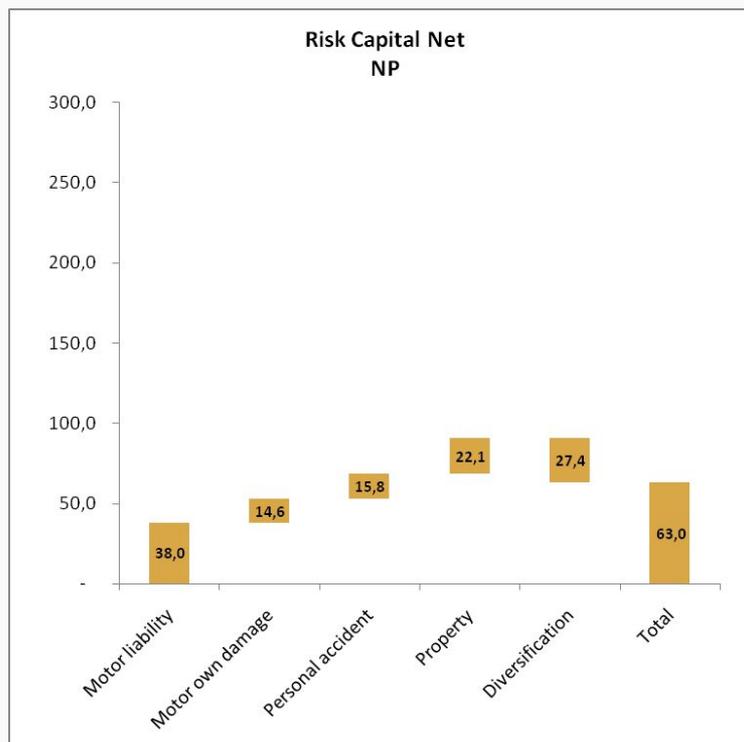
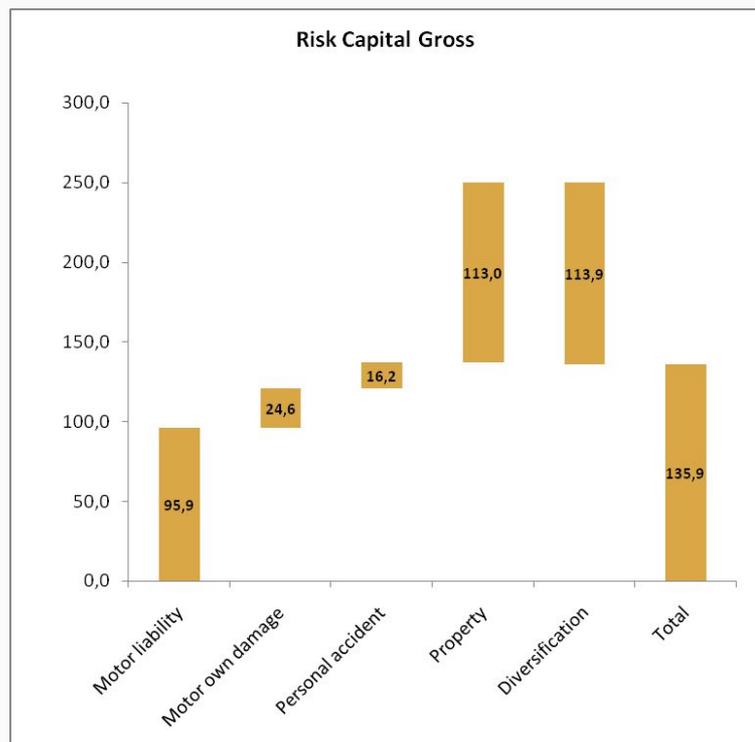
PODRA (Динамический анализ перестрахования PillarOne) – услуга разработанная Munich Re для описания и измерения рисков андеррайтинга в сфере страхования собственности и страхования от несчастных случаев.

Методика основана на общедоступной программной платформе PillarOne.RiskAnalytics. Munich Re выступило инициатором и спонсором проекта по созданию этой программы. Описание проекта, его схему, характерные особенности, загрузки ПО и другую информацию можно найти на сайте www.pillarone.org. Все приложения PillarOne включают лицензию на общедоступное ПО, предусматривающую бесплатное пользование ресурсом.



PODRA: Пример результатов

Ситуация риска, валовой против чистого



Эффекты перестрахования очевидны

Инструментарий и услуги ERM: Консультирование по вопросам платежеспособности

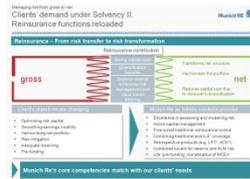
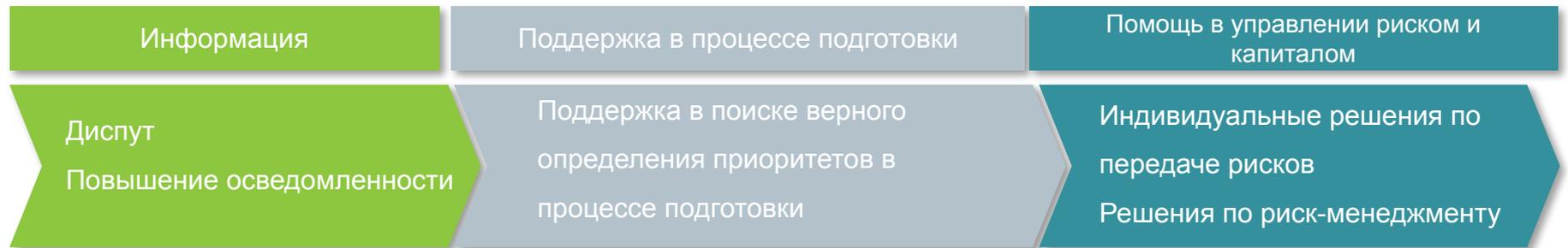
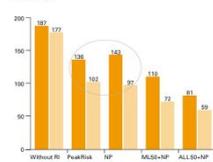


Fig. 13 Comparative impact of reinsurance on the overall requirement for SCR (€m)



MISS NON-LIFE
MUNICH RE INTERACTIVE SOLVENCY II SEMINAR
Quantitative impact of non-life reinsurance under QIS4



Knowledge Series
Solvency II сопутствующая информация

Market events, conference
Начало диалога с клиентом

Specimen Company
измерение воздействия перестрахования

MISS Non-Life
Интерактивные семинары

GoST
Интерактивный семинар по pillar II.

PillarOne
Программная платформа для стохастического моделирования

PODRA
Анализ портфеля клиента совместно с клиентами

