

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Управление рисками инвестиционной деятельности
(на примере страховой организации)****Risk Management of Investment Activities (on the Example of Insurance Companies)**

DOI 10.12737/25155

Получено: 20 января 2017 г. / Одобрено: 10 февраля 2017 г. / Опубликовано: 30 марта 2017 г.

**Моргунова Е.П.**

Канд. экон. наук, доцент
кафедры экономики промышленности
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова»
e-mail: morgunova@yandex.ru

Morgunova E.P.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Industrial Economics,
Plekhanov Russian University of Economics
e-mail: morgunova@yandex.ru

**Моргунова М.К.**

Студентка магистратуры факультета
математической экономики, статистики и информатики
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова»
e-mail: morgunovamk@rambler.ru

Morgunova M.K.

Master's Degree Student of the Faculty
of Mathematical Statistics and Informatics,
Plekhanov Russian University of Economics
e-mail: morgunovamk@rambler.ru

Аннотация

В статье приведены результаты исследования управления рисками инвестиционной деятельности (на примере страховой организации). Рассмотрены встречные процессы по внедрению и развитию системы управления рисками «сверху», или на уровне предприятия (стратегический уровень), и системы риск-контроллинга в отдельно взятой сфере деятельности — инвестиционной (тактический уровень). Разработана методика внедрения и подробно описан процесс функционирования данной системы.

Ключевые слова: страховая организация, инвестиционная деятельность, риск-контроллинг, управление рисками.

Abstract

The article presents the results of the study of risk management of investment activities (on the example of insurance companies). In the article there is process of analyzing counter processes for the implementation and development of risk management system «from above», or at the enterprise level (strategic level), and the system of risk controlling in a particular field of activity investment (tactical level). The method of implementation is developed and the process of functioning of this system is described.

Keywords: insurance organization, investment activities, risk controlling, risk management.

Страховые компании как институциональные инвесторы относятся к числу основных акторов мировых рынков инвестиций. Поэтому можно с достаточной степенью уверенности предполагать, что такой мощный игрок может оказывать определенное влияние на мировые финансовые рынки, следовательно, возможность влиять на внешнюю среду налагает на страховщиков обязанность подходить к инвестиционному процессу ответственно. При правильных «настройках» достигается значительный положительный эффект для экономики в целом: эффективная инвестиционная деятельность страховых компаний стимулирует развитие рынка долгосрочных инвестиций.

В связи с укорачиванием экономических циклов, увеличением глубины и длительности финансовых кризисов инвестированные активы страховых организаций постоянно оказываются под угрозой. В условиях кризиса многие компании, формировавшие портфели инвестиций без учета основных рисков, были вынуждены провести значительные списания. Поэтому актуальным и логичным представляется формировать процесс инвестирования, основываясь на рисковом подходе.

Реализация положительного эффекта использования комплексной системы управления рисками осуществима лишь при условии эффективного управления и организации этой системы. Это предполагает соглашение о том, какой риск компания готова принять с целью получить прибыль (рисковый аппетит) и как это переводится в показатель терпимости к риску на операционном уровне. Это требует четкого понимания, кто владелец риска, кто отвечает за управление им по каждому направлению процесса принятия решений и цепочки принятия риска. Это обуславливает интегрированный подход к планированию портфельных показателей, объединяющему финансовые и нефинансовые риски с помощью универсальных показателей риска и дохода, и комплексную методологию идентификации, мониторинга и управления рисками.

Рассмотрим механизм управления рисками инвестиционной деятельности на примере страховой организации. Клиентами страховой компании выступают крупнейшие промышленные предприятия, организации — участники внешнеторговой деятельности, транспортные и торговые фирмы, банки,

представительства транснациональных организаций. Обеспечивать комплексную защиту финансовых интересов клиентов страховые компании могут на основании лицензии на осуществление всех видов страхования, предусмотренных Законом РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации», а также на перестрахование.

В качестве объекта исследования рассмотрим страховую организацию федерального уровня, которая предоставляет полный спектр страховых услуг, в т.ч. страхование имущества, добровольное медицинское страхование (ДМС), ОСАГО, ДСАГО, КАСКО, страхование детей, страхование туризма, комплексное обслуживание юридических лиц (страхование имущества, репутации, ответственности, коммерческой деятельности, пенсионные программы). В интересах всех заинтересованных лиц комплексная система управления рисками должна не только отвечать условиям современного рискованного климата, но и обеспечивать скоординированный подход к управлению рисками и управлению компанией в целом, контролем соответствия различным требованиям (комплаенс). Это означает встраивание оповещения о возможных рисках в бизнес-процессы. Более строгий подход позволяет реализовать потенциальную синергию различных регулятивных требований и обеспечить эффективное основание для соответствия возникающим требованиям по изменениям в комплаенс.

Организация и управление подразумевают: активное участие в комплексном управлении рисками со стороны правления и топ-менеджмента; согласованную структуру соответствующего комитета, состоящего из членов правления и линейных менеджеров; соответствующее подразделение, возглавляемое Chief Risk Officer (CRO), который напрямую подчиняется Chief Executive Officer (CEO); четкое определение и распределение ролей и ответственности среди сотрудников компании; ясное понимание целей, значения и ответственности за функционирование комплексной системы риск-менеджмента сотрудниками компании; регулярный мониторинг больших и/или сложных трансакций. Стратегическое планирование и терпимость к риску внедряются с помощью: четкой связи между целями бизнеса и терпимостью к риску, между моделированием рискованного капитала и стратегическим планированием; обеспечения понимания, правильности и реального использования оценок экономического капитала при осуществлении бизнес-процессов.

Политики и процедуры должны иметь следующие характеристики:

1. Способность выражать и переводить общую терпимость к риску в осязаемые предпочтения

по риску и уровни терпимости к нему в операционной деятельности.

2. Установление и введение в действие общих для компании лимитов по определенным рискам.

3. Состоятельные, хорошо понимаемые и реально действующие политики и процедуры.

4. Отражение политики и процедур в документах для более четкого их определения и удобства в использовании.

Идентификация и представление риска представляет собой комбинацию портфельного подхода к анализу рисков, состоятельного процесса идентификации, мониторинга и измерения рисков в разных операционных сегментах и рискованных классах, систематических процедур отслеживания и ответа на вновь возникающие риски. Измерение риска и отчетность возможны при наличии содержательного процесса измерения риска (методика VaR), общих измерителей финансовых и рискованных показателей, регулярного анализа рискованных позиций и подверженности рискам, регулярного мониторинга профиля рисков.

Коммуникации, связанные с управлением риском, предполагают следующие процедуры:

- 1) своевременные отчеты перед правлением / топ-менеджментом;

- 2) систематический мониторинг лимитов;

- 3) мониторинг управления рискованной модели;

- 4) измерение операционных показателей с поправкой на риск;

- 5) анализ рискованных событий и идентификация необходимых ответных действий как часть систематического процесса рискованного обучения;

- 6) регулярное тестирование контрольных узлов.

Инфраструктура включает обеспечение подходящего качества данных и их доступности для внутреннего и внешнего потребления; развитие жизнеспособной архитектуры технологии риск-менеджмента; тренинги и управление талантами в соответствующей сфере. Раскрытие информации перед заинтересованными лицами означает полное и достоверное раскрытие информации о рисках.

Основные этапы практического внедрения системы риск-менеджмента следующие:

1. Формирование «рисковой культуры» в организации. Весь персонал компании необходимо информировать о том, что деятельность компании связана с определенным набором рисков, а также о том, как эти риски влияют непосредственно на сферы ответственности тех или иных сотрудников. Персонал необходимо обучать основам риск-менеджмента и обеспечивать своевременное соблюдение всех требований относительно терпимости к риску. Необходимо развивать обучающие

модули для помощи персоналу в освоении систем риск-менеджмента компании; создать обучающий модуль на сетевом ресурсе, доступный всем сотрудникам компании.

2. Обеспечение поддержки со стороны менеджмента компании. Менеджмент должен поддерживать инициативы Департамента управления рисками, чтобы другие подразделения компании должным образом относились к управлению рисками. До бизнес-подразделений менеджмент должен четко донести ответственность за выполнение запросов риск-менеджмента компании. Периодически необходимо проводить совещания с представителями бизнес-подразделений, необходим календарь таких встреч. Необходимо обеспечивать присутствие топ-менеджеров компании на таких встречах.

3. Поддержание связи с текущими процедурами, смежными с процессом управления рисками. Поскольку управление рисками в страховых компаниях часто выступает новым направлением, важно, чтобы все новшества и тенденции быстро воспринимались и интегрировались в текущие модели. Персонал постоянно должен быть в курсе новых инициатив и тенденций в отрасли и риск-менеджменте в целом. Необходимо формировать / выделять отдельные подразделения, связанные исключительно с процессом качественного управления рисками, постоянно проводящие мониторинг и совершенствование систем, а также обеспечивать постоянное повышение их квалификации. Необходимо обеспечить, чтобы данный ключевой персонал доводил до коллег полученные сведения.

4. Использование информации, находящейся на внутренних сетевых ресурсах компании, наиболее эффективным способом. Компания должна обеспечивать публикацию всех необходимых материалов на внутренних сетевых ресурсах компании во избежание дублирования усилий при развитии той или иной инициативы, а также для распространения наилучшей практики. Персонал в Департаменте управления рисками должен периодически проводить мониторинг процессов, внедряемых в компании, и подтверждать соответствие локальной практики глобальным тенденциям. Необходимо выделить персонал, который будет отслеживать актуальность сетевых ресурсов компании, создать условия для выделения и распространения релевантной информации среди всех сотрудников Департамента управления рисками на соответствующих совещаниях.

5. Обеспечение постоянных тренингов для директора Департамента управления рисками. Топ-менеджер, занимающийся управлением рисками, должен знать самые передовые достижения в своей

области. Необходимо регулярно выявлять области, в которых процедуры риск-менеджмента требуют совершенствования, проводить семинары / совещания на тему идентифицированных провалов, документировать и поддерживать серии тренингов руководства Департамента управления рисками, а также решений, выработанных в ходе таких тренингов.

6. Обеспечение младшего персонала ментором вне Департамента по управлению рисками. Исходя из природы ролей младшего персонала и широкого спектра уровней организации, с которыми должен контактировать такой персонал, приветствуются поддержка и лидерство вне вертикали подчинения, к которой относится данный сотрудник. Полезно обсуждать с младшим персоналом различные идеи и взгляды в отношении повседневной деятельности компании. Необходимо идентифицировать персонал, которому требуется наставник, подходящего наставника вне вертикали подчинения, в которой находится обучаемый сотрудник. Нужно развивать наставника, чтобы он мог эффективно поддерживать младшего сотрудника, отслеживать прогресс во взаимоотношениях наставника и младшего сотрудника.

7. Установление и применение наилучшей практики. Образцы лучшей практики должны идентифицироваться и становиться доступными для поддержания процесса работы сотрудников.

Все ключевые виды деятельности Департамента по управлению рисками должны документироваться для их продолжительного и полного воспроизведения в процессе работы, а также для развития лучшей практики. Для этого необходимо документировать операции Департамента по установленным шаблонам, идентифицировать зоны ответственности при исполнении тех или иных функций и зафиксировать их в одном документе, публиковать получаемые руководства и политики на сетевых ресурсах компании.

8. Для поддержания актуальных политик и процедур необходимо отслеживать их релевантность, совершенствовать устаревающие процедуры или отменять их. Необходимо создать механизм идентификации всех процедур, находящихся в ведении Департамента по управлению рисками, разработать механизм периодической ревизии этих процедур, документировать процедуры, относящиеся к вновь появляющимся функциям по мере развития процесса управления рисками.

9. Обеспечение взаимозаменяемости сотрудников. Должен существовать план перераспределения обязанностей в Департаменте по управлению рисками на случай отсутствия тех или иных сотрудников на рабочем месте. Команду Департамента следует формировать с дополнительными «припус-

ками», чтобы в случае необходимости обеспечить вторичное покрытие ключевых функций. Для этого необходимо идентифицировать ключевые виды деятельности для каждого сотрудника, периоды запланированного отсутствия сотрудников на рабочем месте для назначения замещающего исполнение функций отсутствующего, обеспечить готовность замещающего сотрудника максимально реализовать функции отсутствующего. Следует проводить встречи после возвращения отсутствовавшего сотрудника, чтобы оперативно ввести его в курс дела.

10. Создание системы идентификации провалов процесса управления рисками и осуществления корректирующих мер. Провалы в принятой практике управления рисками должны идентифицироваться и исправляться для оптимизации процесса. Ключевые аспекты процедур должны сопровождаться идентифицируемыми контрольными индикаторами и подлежать оценке. В случае провала корректирующие меры должны быть идентифицированы и применены. Для этого необходимо сформировать список контрольных запросов и синхронизировать его с работающей системой, организовать регулярный анализ и пересмотр политик, предусмотреть механизм доведения информации до сведения ответственных лиц и принятия экстренных мер в случае выявления провалов.

11. Выстраивание системы внутреннего аудита. Служба внутреннего аудита должна быть осведомлена о подходах к управлению рисками в организации. Должны быть согласованы формы отчетности для обеспечения передачи необходимой информации Службе внутреннего аудита, необходимо согласовать со Службой, какая именно информация им требуется на регулярной основе.

12. Запись и мониторинг временных затрат. Департамент по управлению рисками должен понимать, где и как расходуется время, чтобы минимизировать процедуры, которые не приносят дополнительную стоимость, и максимизировать процедуры, которые увеличивают стоимость компании. Системы контроля времени должны разрабатываться, поддерживаться в актуальном состоянии и анализиро-

ваться. Области с большими временными затратами и малой ценностью обязательно должны пересматриваться. Для этого необходимо создать стандартизованную систему учета времени, обучить персонал пользоваться этой системой, выработать критерии для анализа и политику отчетности.

13. Мониторинг качества работы Департамента по управлению рисками. Качество работы Департамента по управлению рисками требует оценки и, если необходимо, модификации. Процесс сбора мнений / оценок должен быть сформирован. Для этого необходимо сформулировать критические факторы успеха и основные показатели деятельности Департамента, развить механизм сбора контрольных данных и соотнесения его с основными показателями деятельности, наладить процесс отчетности перед менеджментом компании.

В целом, жизнеспособный процесс управления рисками, связанными с инвестициями, можно представить в виде несколько идеальной схемы. На этапе внедрения системы управления рисками компании одним из первых шагов, очевидно, будет идентификация основных рисков. К инвестиционной деятельности будет относиться определенная их часть. На шаге № 1 производится оценка исходных рисков — комбинация мер частоты реализации риска и величины возможных потерь (табл. 1).

Шкалы величины и частоты возможных потерь должны быть четко определены. В случае частоты для каждого из ее значений должен быть установлен интервал, в течение которого скорее всего реализуется данный риск. Величина возможных потерь должна измеряться различными способами, тот или иной из которых будет более предпочтителен для рисков, измеряемых количественно либо качественно. Шкалой может быть степень влияния на финансовый результат, степень влияния на деловую репутацию, степень влияния на процесс ведения бизнеса, а также степень влияния на людей. В результате шага № 1 выделяются приоритетные риски, в зависимости от определенной заранее терпимости компании к тем или иным из них.

Таблица 1

Оценка исходных рисков

Частота	Величина возможных потерь				
	Незначительная	Малая	Средняя	Значительная	Чрезмерная
Часто	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск	Максимальный риск	Максимальный риск
Вероятность выше средней	Средний риск	Средний риск	Высокий риск	Максимальный риск	Максимальный риск
Иногда	Минимальный риск	Средний риск	Средний риск	Высокий риск	Максимальный риск
Вероятность ниже средней	Минимальный риск	Минимальный риск	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск
Редко	Минимальный риск	Минимальный риск	Минимальный риск	Средний риск	Высокий риск

Шаг № 2 представляет собой описание существующих мер оптимизации рисков. Шаг № 3 предполагает оценку мер оптимизации. Для оценки мер должна существовать конкретная шкала, отрегулированная по количеству сбоев в применении тех или иных мер, их постоянству и своевременности. Исходя из оценок, выставленных на шагах № 1 и 3, формируется оценка остаточного риска (табл. 2).

Шаг № 4 — предложение целевого уровня риска. Шаг № 5 — предложение мер оптимизации рисков. По итогам всех перечисленных шагов составляется карта рисков компании, которая должна стать одним из базовых и наиболее наглядных инструментов управления риском.

Инвестиционная деятельность страховой компании должна основываться на целостном подходе, закрепленном документально в Инвестиционной политике компании. Данный документ должен стать продуктом взаимодействия всех заинтересованных сторон, учитывать интересы собственников, законодательных органов, специфику бизнес-процессов компании и т.д. Составляться он должен на ежегодной основе. Если компания пользуется услугами доверительного управляющего, данная Инвестиционная политика должна распространяться в т.ч. и на активы, находящиеся в доверительном управлении.

На первой стадии создания Инвестиционной политики утверждается плановый бюджет при непосредственном участии менеджмента и собственников компании. Должен быть утвержден плановый инвестиционный доход страховой компании, отдельный для портфеля по страхованию жизни и иным видам.

После принятия годового бюджета на уровне топ-менеджмента должна быть очерчена стратегия инвестирования, имеющая целью получить плановый инвестиционный доход. На этом уровне (назовем его заседанием Финансового комитета) в обсуждении должны участвовать как минимум Финансовый директор и директор Департамента по управлению рисками компании.

С помощью фундаментального анализа экономической ситуации в целом, исследования доходности различных инструментов, анализа структуры

портфеля компании, ее денежных потоков с учетом рискованного аппетита компании должна быть утверждена приблизительная стратегическая структура инвестиционного портфеля. В первую очередь, структура должна быть представлена в разбивке по основным инструментам. Для случая российской компании, придерживающейся консервативной инвестиционной стратегии, к ним относятся: корпоративные облигации, некорпоративные облигации (государственные, субфедеральные и муниципальные), акции (в ограниченном количестве), депозиты, наличные. Два последних инструмента в целях настоящего анализа могут быть объединены, так как они достаточно подвижны относительно друг друга. Правильно организованный депозитный портфель станет постоянным источником пополнения ликвидности и при необходимости позволит увеличить категорию «наличные».

Стратегические значения долей инструментов в портфеле должны сопровождаться установлением тактических границ отклонения от них. Данный анализ должен включать исследование текущего состояния портфеля, его слабых и сильных сторон с учетом современной экономической ситуации, а также пути приведения текущего портфеля к стратегическому и издержки, связанные с этим процессом.

В итоге решения Финансового комитета должны быть полностью задокументированы. На их основе составляется Инвестиционная политика компании. В ней должны найти отражение основные принципы инвестирования, предпочитаемые инструменты, а также их характеристики (валюта, дюрация, рейтинг эмитента).

На начальном этапе составления Инвестиционной политики необходимо определить основные принципы, в соответствии с которыми происходит процесс инвестирования средств компании. К основным можно отнести: доходность, возвратность, диверсификацию, ликвидность вложений; соблюдение соответствия активов и пассивов (по валюте и дюрации); коллегиальность в определении общих направлений инвестиционной политики, а также тактики достижения поставленных целей; принцип «четырёх глаз» в принятии каждого отдельного ин-

Таблица 2

Оценка остаточного риска

Оценка исходного риска	Оценка эффективности мер оптимизации				
	Неприменимо	Низкая	Адекватная	Высокая	Максимальная
Максимальный риск	Максимальный риск	Максимальный риск	Высокий риск	Средний риск	Средний риск
Высокий риск	Высокий риск	Высокий риск	Средний риск	Средний риск	Минимальный риск
Средний риск	Средний риск	Средний риск	Средний риск	Минимальный риск	Минимальный риск
Минимальный риск	Минимальный риск	Минимальный риск	Минимальный риск	Минимальный риск	Минимальный риск

вестиционного решения; регулярный мониторинг состояния инвестиционного портфеля на предмет соответствия Инвестиционной политике; пересмотра положений Инвестиционной политики в случае необходимости.

На этапе составления текста Инвестиционной политики необходимо использовать результаты, получаемые из используемой модели капитала. Прежде всего с помощью данной модели можно установить лимит риска контрагента, выраженный в максимальной сумме вложений в инструменты, эмитированные данным экономическим агентом. Важно изучить с помощью данной модели влияние увеличения в портфеле доли инструментов, выпущенных эмитентами с тем или иным рейтингом надежности, а также инструментов с той или иной дюрацией. В зависимости от ориентации компании на тот или иной рейтинг она с помощью данной модели может определить потребность в дополнительном капитале для той или иной структуры своего портфеля.

После определения лимитов на вложения в инструменты того или иного эмитента, рейтинга выпуска, его дюрации необходимо определить минимально необходимый уровень ликвидности, который компании требуется поддерживать для обеспечения нормального течения бизнес-процессов. Наиболее разумно определять этот уровень исходя из анализа денежных потоков по историческим данным. Определение данного уровня минимизирует вероятность иммобилизации излишнего объема средств на текущих счетах компании, а также предотвратит дефицит ликвидности при нормальном развитии бизнеса.

Отметим, что в самой политике предпочтительно пользоваться относительным определением различных лимитов. Их абсолютные значения целесообразно выпускать, например, на ежеквартальной основе отдельным дополнением к Политике. Это позволит сохранять актуальность основного документа в течение года.

В Инвестиционной политике необходимо прописать максимально полно процедуры, обеспечивающие осуществление инвестиций компаний. Инвестиционную политику должен подписать Генеральный директор (возможно, выпустить ее отдельным приказом) до конца года, предшествующего тому, на который разработана Политика.

На *ежеквартальной* основе основные параметры инвестиционной деятельности (различные лимиты и т.д.) должны тестироваться с помощью модели капитала и проверяться на адекватность текущей ситуации. На *ежемесячной* основе должно контролироваться соблюдение всех лимитов, предусмотренных данной декларацией.

Также должен быть прописан порядок действий в случае отклонения текущих характеристик портфеля от утвержденной Политики. По каждому из перечисленных пунктов должны быть установлены конкретные сроки исполнения и лица, ответственные за проведение процедур.

Процесс управления инвестиционным портфелем страховой компании на операционном уровне должен обеспечиваться необходимыми инструментами контроля. Прежде всего необходимо создать инструмент, с помощью которого было бы удобно и эффективно отслеживать соответствие структуры портфеля законодательным требованиям. Это можно реализовать либо в отдельном документе, посвященном исключительно инвестициям, либо на уровне всей компании с помощью файла, в котором выстраиваются показатели 7 и 14 форм. Такой анализ предпочтителен с точки зрения большей адекватности, но достаточно трудоемкий для частного использования.

Для контроля текущего размещения используется инструмент, с помощью которого проверяется соответствие активов и пассивов по валютам и дюрации. Контроль соответствия дюрации выходит на первый план при анализе портфеля компании, занимающейся страхованием жизни. Для портфелей страховых компаний, занимающихся прочими видами страхования, более важен анализ соответствия активов и пассивов по валютам. В данном случае мы оперируем активами и обязательствами с небольшой дюрацией, следовательно, основным риском становится валютный. Для данного анализа целесообразно в рамках одной табл. разбить строки активов и пассивов по валюте: превышение пассивов по той или иной валюте будет выражаться в величине открытой валютной позиции.

Контроль финансовых рисков, связанных с инвестиционной деятельностью, осуществляемый с помощью набора различных инструментов, достаточно удобен, но это не оптимальное решение. Полезно объединить некоторые из перечисленных инструментов в один, с помощью которого можно максимально контролировать ситуацию и последствия тех или иных инвестиционных решений. Необходимо следить, чтобы данный документ не был перегружен. Разумной, например, представляется табл. следующего вида (табл. 3).

В качестве значений в пустых ячейках проставляются ориентировочные значения доходности соответствующих инструментов с приемлемыми рейтингами. Затем путем перебора различных комбинаций долей отдельных инструментов с различной доходностью решается задача максимизации инвестиционного дохода.

Контроль рисков

	ALM			Законодательные рамки вложения в данный инструмент	Стратегические рамки вложения в данный инструмент
	Валюта 1	Валюта 2	Валюта 3		
Инструмент 1				A	AA
Инструмент 2				B	BB
Инструмент 3				C	CC
Инструмент 4				D	DD
Усредненная требуемая величина активов в каждой валюте	A	B	C		

Результатом утверждения и внедрения Инвестиционной политики, составленной в соответствии с данными рекомендациями, должна стать организация инвестиционного процесса с учетом финансовых рисков — рыночного и кредитного. Также в данной Политике при коллегиальном принятии принципиальных инвестиционных решений, регулярной отчетности перед финансовым директором, а также при назначении центров ответственности при любом отклонении от Политики минимизируется операционный риск.

Управление ликвидностью имеет прямое отношение к инвестиционной деятельности страховых компаний ввиду подвижности границы между активами инвестированными и предназначенными для поддержания текущей ликвидности. Здесь риски, связанные с основной деятельностью страховщика, накладываются на инвестиционные.

Если предположить, что модельные риски при подсчете ожидаемых денежных потоков по основной деятельности сведены к минимуму, то можно, например, в виде гистограммы представить объемы и время наступления тех или иных обязательств (особенно это касается страхования жизни). В соответствии с этим диаграмма погашения тех или иных инвестиций должна представлять собой похожую картинку, тем самым практически гарантируется своевременное высвобождение средств в необходимом количестве для выполнения обязательств. По сути, это и есть ALM в действии.

Что касается иных видов страхования, то здесь дело обстоит иначе. Как некая усредненная по историческим данным величина должен быть установлен минимальный уровень денежных средств,

который должен поддерживаться при любом условии. А на случай внезапного возникновения крупных обязательств (крупных убытков) у компании всегда должно быть достаточное количество ликвидных активов, которые легко можно превратить в деньги, не терпя крупного убытка. Речь может идти о высоколиквидных бумагах и депозитах с возможностью досрочного погашения.

Определенность помогает внести Инвестиционный регламент, приведенный в соответствие, например, с Регламентом платежей. Допустим, компания еженедельно занимается планированием платежей на следующую неделю. К определенной дате у управляющего инвестиционным портфелем должна быть исчерпывающая информация об объемах, срочности и валюте запланированных на следующую неделю платежей. С учетом имеющегося у управляющего графика погашения инвестиций и информации о поступивших платежах, т.е. об увеличении активов, должно приниматься решение об объемах, направлениях и сроках инвестирования на следующей неделе.

С помощью данного Регламента частично увязываются процессы / риски основной деятельности страховой компании и планирование / управление рисками инвестиций. Разумеется, подобные процессы взаимодействия между различными подразделениями становятся более удобными и эффективными при наличии устоявшейся системы управления рисками на уровне предприятия. Но именно такие начинания являются прототипом ERM, с помощью которых можно идентифицировать и отладить проблемы, которые мешают реформировать систему управления рисками в будущем.

Литература

1. Бадалова А.Г. Управление рисками деятельности предприятия: Учебное пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелеев. М.: Вузовская книга, 2016. — 234 с.
2. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.В. Воронцовский. Люберцы: Юрайт, 2016. — 414 с.
3. Инновационные методы финансового риск-менеджмента в страховой компании // Финансы и кредит,

References

1. Badalova A.G. *Upravlenie riskami deyatel'nosti predpriyatiya* [Risk management of the company]. Moscow, Vuzovskaya kniga Publ., 2016. 234 p.
2. Vorontsovskiy A.V. *Upravlenie riskami* [Risk Management]. Yurayt Publ., 2016. 414 p.
3. *Innovatsionnye metody finansovogo risk-menedzhmenta v strakhovoy kompanii* [Innovative methods of financial risk management in the insurance company]. *Finansy i kredit*

- 24.01.2009. www.insur-info.ru/management/press/31358
4. Страхование Учебник/Под ред. Федоровой Т. А. 2-е изд. М.: Экономика, 2004. — 875 с.
 5. Поздняков В.Я., Моргунова Е.П., Табачун А.С. Экономика фирмы: организация послепродажного обслуживания продукции. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 080103 «Национальная экономика», 080104 «Экономика труда» и другим экономическим специальностям. Москва, 2010. Сер. Высшее образование. ISBN: 978-5-16-004301-2.
 6. Тепман Л.Н. Управление рисками в условиях финансового кризиса: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. М.: ЮНИТИ, 2014. — 295 с.
 7. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 878 с.
 8. Expanded Definition of Adequate Classification in Enterprise Risk Management Scores. Standard and Poor's. 19.10.2009.
 9. Insurance Banana Skins 2009. The CSFI survey of the risks facing insurers. Centre for the Study of Financial Innovation, February 2009.
 10. Risk Management Framework: What's that really all about? / Countdown to Solvency II. PricewaterhouseCoopers, February 2010.
4. *Strakhovanie* [Insurance]. Moscow, Ekonomist' Publ., 2004. 875 p.
 5. Pozdnyakov V.Ya., Morgunova E.P., Tabachun A.S. *Ekonomika firmy: organizatsiya posleprodazhnogo obsluzhivaniya produktsii* [Economika company: the organization of after-sales service products]. Moscow, 2010.
 6. Tepman L.N. *Upravlenie riskami v usloviyakh finansovogo krizisa* [Risk management in the financial crisis]. Moscow. YuNITI Publ., 2014. 295 p.
 7. *Entsiklopediya finansovogo risk-menedzhmenta* [Encyclopedia of financial risk management]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2009. 878 p.
 8. Expanded Definition of Adequate Classification in Enterprise Risk Management Scores. Standard and Poor's. 19.10.2009.
 9. Insurance Banana Skins 2009. The CSFI survey of the risks facing insurers. Centre for the Study of Financial Innovation, February 2009.
 10. Risk Management Framework: What's that really all about? / Countdown to Solvency II. PriceWaterhouseCoopers, February 2010.