



# EUROFOCUS MOSCOW

**NEW HORIZONS**

In association with  
CJSC ACE Insurance Company



ace european  
group

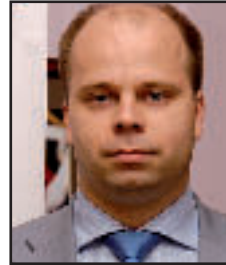
## Eurofocus Moscow Roundtable Participants



**Victor Vereshchagin,**  
President, Russian  
Society for Risk  
Management



**Oleg Kudryavtsev,**  
Director General,  
RiskInfo Service



**Sergey Kozhevnikov,**  
Head of Insurance  
Markets, Corporate  
Finance, RUSAL



**Alexander Karpov,**  
Advisor, Korna Risk  
Management



**Vadim Sukhikh,**  
Underwriting  
Manager, CJSC ACE  
Insurance Company



**Vladimir Avdiysky,**  
Vice President,  
JSC Norilskiy Nikel



**Andrey Karasev,**  
Risk Manager,  
SUAL Holding



**Vladimir Avdotyin,**  
Vice-President, Russian  
Society for Risk  
Management, Research  
Institute of Civil Defense  
and Emergencies



**Igor Prandetsky,**  
Deputy General  
Director, Valtars Risk  
Management



**Oleg Suhorukih,**  
General Director,  
TICOM Management



**Andreas Wania,**  
Country Manager,  
CJSC ACE Insurance  
Company



# New horizons

The participants in our Russian Eurofocus addressed the complex questions of how far risk management has progressed. Clearly, risk management is not yet widely understood by Russian companies and confusion is compounded by insurers and brokers who appoint 'risk managers' simply in the hopes of selling their products, as well as the fact that risk classifications and management approaches differ between financial institutions and other companies. There is also a problem in convincing management and shareholders that effective risk management actually adds value.

However, the situation is now beginning to change with industrial companies taking a more active stance and businesses facing pressure from financiers to establish quality risk management facilities. Significant progress has been made nationally in terms of lowering the possibility of natural disasters or emergency situations, as well as reducing the damage caused by these situations. And the conclusion of our panel of risk professionals was that the gap is indeed closing between risk management in Russia and the techniques practised in western companies.

**Sue Copeman**  
**Editor**  
**StrategicRISK**

«*Risk Management means to secure Business Opportunities*». This sounds simple but if you take a closer look at what this means, it is actually quite complex.

Risks can be classified as operational, strategic and financial. Many of these risks are new to the Russian market, the complexity of which makes them difficult to manage. But, if you want to *manage* a risk you need to know the risk. It is clear from the discussion that some kind of Risk Management Certificate is needed in Russia, not only to have transparent, comparable and clearly defined Risk Management functions in place, but also to ensure that the Risk Manager can better *manage risks* in line with local and international standards.

Risk Managers are seeking to buy insurance on the broadest and best terms available through insurers with a strong financial rating. Risk management should be an integral part of a company's culture and part of all major management decisions. At the same time they should look to ensure transparency and certainty over the risk exposures disclosed to the insurance market in order to avoid claims being denied due to non-disclosure.

ACE would like to see clear risk management programmes in place amongst Russian companies, which will help in building trust and attracting western insurers and reinsurers to the Russian market.

**Andreas Wania**  
**Country Manager**  
**CJSC ACE Insurance Company**

**For more information about ACE, please contact Andreas Wania +7 (095) 727 42 45**



## New horizons

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Good morning! Today we will try to discuss the main problems presently facing Russian companies, banks, financial, investment and insurance companies and other market participants, noting the trends currently underway in Russia and those that could be useful, primarily, for Russian business and Russian businessmen, while at the same time being of interest to our western colleagues. Before I continue my brief opening remark Mr. Andreas Vania, the regional director of ACE European Group insurance company, would like to say a few words.

**ANDREAS VANIA:** On behalf of ACE I would like to welcome you to this meeting. I am delighted that almost everyone was able to attend. I hope that we can have a free discussion and exchange of opinions. I view today's meeting as an opportunity to share our risk management experience. I hope that by the end of this discussion we will know a bit more about where risk management in Russia actually is at the present time and what must be done to bring risk management in Russia in line with international standards. We ought to remember that clear risk management programmes will help in building trust and attracting western insurers and reinsurers to the Russian market.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** First of all, I would like to note that our choice of name for the subject of today's meeting, New Horizons, is no accident. These are really new horizons for Russia and we believe they represent an opportunity for Russian companies to do their business in a more civilised and stable manner - new horizons for the integration of Russia into the global economy and the global risk management community. I would like everyone to participate in our discussion and attempt to answer what is quite possibly the most important question of all - how serious is risk management in Russia, how far have we come and how quickly are we reducing the gap between the level of risk management in, say, Europe, the US and other countries? Are we in our infancy or perhaps moving in the wrong direction? Who would like to start off our discussion and give their assessment of the state of risk management in Russia? Please go ahead Mr. Kudryavtsev!

**OLEG KUDRYAVTSEV:** I would like to share my observations and problems which we have encountered. Basically, my impression is that, overall, no more than 20% of companies

with which we have been in contact understand the term 'risk management'. The rest simply don't know what we are talking about. Moreover, the term is being discredited by everyone and everything, including insurance companies. It's no secret that many insurers have just entered an 'active sales phase' of sorts. At the same time this business is now such that offering insurance is no longer attractive. So, when people hear the word 'insurance' for the first time, they are likely to put the phone down without even speaking to you. Because of this, insurance companies, quite a few of them in fact, are creating positions called risk manager and risk management consultant, which, basically, have nothing to do with risk management, being in essence insurance sales jobs. We have come across companies which have experience of dealing with such 'risk managers' and explaining what risk management actually is to them is impossible.

The situation is exactly the same with brokers. There are brokers who use the guise of risk managers to offer some trivial insurance policies. I do not doubt the need for insurance services but obviously we need to distinguish between the two. Maybe it's our fault, the fact that we, the small group - I mean risk management experts - haven't been able to explain to people what risk management really is yet.

The second problem we've encountered is that, while interest towards risk management among medium and large businesses is quite high, once a company has created some sort of risk management subdivision or hired people for risk management purposes, they, generally, well I wouldn't say they find themselves completely disappointed in risk management, but the problem is many large organisations, most large banks in particular, actually have risk management facilities. They have an office or a department or some other risk management mechanism but the management of banks and other large companies still treat risk management as some kind of necessary evil, that is to say something which an organisation must have because its western partner insists on it and the auditors insist on it. But decisions are still made on the basis of business considerations. Risk management is often ignored.

Incidentally, many risk managers complain to me about this very issue. The blame for this problem probably lies with risk managers and us, professional market players. Why? Because we have failed to explain to people what the benefits of risk management are, what, to use that notorious term, added value it creates.

Another problem which we have encountered is that everyone seems to have their own idea about what risk management is. Because of this we have two schools with a clear distinction between financial risks and, let's call them, operational, or to be precise, non-financial risks. And it is these schools that can't seem to find any points of coincidence, so to speak. Why? Because both the schools have their own risk classification, which often differ, their own idea of the extent to which quantitative analysis methods should be used, how applicable qualitative analysis methods are and so on.

As for the positive trends, I agree with Viktor – one of such trends is the fact that many companies are currently trying to create internal risk management facilities. This doesn't always go to plan, the needed information about how to best do this is not always available, relying on other people's experience is not always a solution. Nonetheless we can see this trend. The most notable thing, in my view at least, is the fact that even some insurance companies are now concerning themselves with managing their own risk. That means that the problem is genuinely important today and will probably develop in the future and this market will grow.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Thank you, Mr. Kudryavtsev! So, we have now established the state of risk management in Russia. At least Mr. Kudryavtsev and I feel that we have. Mr. Kozhevnikov, please, we would like to hear your opinion.

**SERGEY KOZHEVNIKOV:** I think it's perfectly reasonable to talk about a certain discrediting of risk management in Russia and abroad. I would also like to note that all the good things we have originate in the west. There was a time when I first got into the insurance business – this was about 10 years ago – when we had insurance coming in from the west. Now risk management is coming from there. I'm talking primarily about banks that actively provide credits to Russian companies and insist that these companies have quality risk management facilities in place. This is very important and will inevitably force large companies to address this issue seriously, professionally, recruit professional employees etc. It's great that we raised the issue of risk management employees because this is, in reality, a huge problem and we will probably come back to this.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Thank you, Mr. Kozhevnikov! If you don't mind I would like to move on to the next topic. Mr. Kudryavtsev touched on it earlier. I am talking about striking a balance between interaction and understanding between insurance and risk management. What's the situation we have at the moment? I would also like to hear what you feel it should be like. You're absolutely right, we have to deal with the fact that most people react to insurance not realising that there is a more comprehensive approach and 'toolset', as well as a practical field. Let's discuss the following question: interaction or cooperation between risk managers and insurers and risk management and insurance. Perhaps Mr. Karpov would like to start us off?

**ALEXANDER KARPOV:** Oleg Kudryavtsev has already touched on the subject of interaction between insurers and risk managers and I believe this is one of the reasons



**Viktor Vereshchagin**

## How serious is risk management in Russia, how far have we come and how quickly are we reducing the gap between the level of risk management in, say, Europe, the US and other countries?

risk management is perceived to be either financial asset management or insurance. We noticed this in many companies as early as two years ago – a risk manager was an employee whose work revolved around concluding insurance contracts. Moreover, many companies did not develop their own insurance programmes, instead relying on what insurers offered them, which meant a limited, standardised list of risks, and most of our large companies relied on insurers' opinions and suggestions. It seems to me that today the situation is starting to change and I mean industrial companies – they have taken a more active stance on this matter. That was my first point. My second point is that the insurance market itself has changed. This is less noticeable in Russia but in the last 2-3 years we have seen that companies are embarking on the process of mergers and acquisitions, ie the average size of a market player is increasing. In Europe, in the continental market that is, this process is almost over, just as it is in the US. The insurance market has changed in such a way that we now have large companies that can write lines for \$100m, \$200m and so on. In this connection the question of what added value brokers provide inevitably arises. Twenty years ago their added value was in the fact that they found those \$5-10m lines and allocated risk for half a billion dollars. Thus, a broker was busy searching for underwriters who would be willing to take that risk on. Now we have a few players, 5-10, who have the capacity, and this capacity is growing all the time. If Andreas corrected me on this, I would be delighted, but as I understand it insurers' results, I mean western insurers, for 2004 were simply amazing – the best for 20 years. They recorded massive profits and we can therefore expect insurers' capacity to increase as well. The question is "What is the added value of brokers?"

Consequently, brokers are changing the concept of their work with clients from risk allocation to consulting. They are becoming more consultants on risk management than insurance brokers per se. That's a fact. Therefore the interaction we currently have between insurers, intermediaries and



Oleg Kudryavtsev

**Basically, my impression is that, overall, no more than 20% of companies with which we have been in contact understand the term 'risk management'**

consultants will probably come to this - either large companies will outsource, ie buy consulting services, because maintaining large numbers of staff is apparently too expensive. Buying a certain service in the context of the insurance market means that the service is development of a certain insurance programme. At the same time we expect that large industrial companies will allocate their risks themselves, ie if a large industrial company has qualified professionals it doesn't need brokers. This is the next trend and it will probably develop in the next five years. On top of that, conversations with our large western partners tell us exactly this. This is a serious trend which will change the market and here risk management services, on the one hand, and risk management standards on the other, will be increasingly demanded.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Thank you. Nevertheless, do you feel that insurers and risk managers are partners or opponents?

**VADIM SUKHIH:** As a representative of an insurance company I firmly believe that we are partners. Risk management consultants are the guides of our business. My colleagues have mentioned this on numerous occasions, and Oleg expressed a similar opinion in his statement - very often the client, be it a bank or a financial or industrial company, either decides not to use risk management at all or intuitively understands the need for a risk management system but does not take any active steps to implement it. Even if the company ultimately employs such a system it is often the case that it doesn't function as desired for one reason or another. These reasons include, for example, incorrect risk classification and neglect of certain risks. An example of this is the case of domestic banks, which widely use risk management in financial markets, for example hedging, but often disregard operational risk management despite the fact that these risks can cause similar losses to those caused by adversity on financial markets. It is in exactly these cases that risk management consultants/consulting companies, can, to

an extent, adequately assess the risk management situation, develop a risk assessment methodology and analyse risks, point out vulnerabilities in the risk management system and develop a corresponding programme for its development.

Personally, I feel only positive things can come from this kind of co-operation. The more our relationship develops, the more our clients will ultimately gain as the parameters of an insurance programme depend directly on the company's quality of risk management.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Thank you. Would anyone else like to say a few words on this matter?

**IGOR PRANDETSKY:** In recent times we have seen Russia's insurance companies changing their attitude towards the issue of risk management. This manifests itself in insurers' relationships with their market - existing and potential clients. Requests from clients for risk auditing are gaining in number. Company managers are starting to understand the usefulness of complex risk analysis for increasing the quality of business administration and assessment of existing insurance programmes. In the long-run complex risk management will gain in importance not only for Russia's largest industrial corporations but also for medium-sized companies. In the short- and middle-term, 'insurance' risk management, ie optimal use of insurance instruments, will develop quickly. And it is insurers, especially insurers with a wide regional network in Russia, that can and should act as instigators of the process of increasing the prominence of risk management in the regions, helping to move risk management to a new level.

At the present time companies often confine their actions to a comparative analysis of insurance offers, basing their decision primarily on price considerations. I agree with those colleagues who have spoken today about the existing limitations restricting the ability of insurance companies to promote complex risk management tools to companies. At the same time, I believe that in the medium-term it will be precisely the leading insurers who will understand the needs of their key clients and start actively pursuing the development of a 'risk mentality' in their clients. In this connection we must note the importance of co-operation between insurers and professional risk management consulting companies.

**VLADIMIR AVDIYSKY:** I would like to simply express my opinion about whether there is a lack of coordination between insurance companies, industrialists and others. First of all, in my view, there is no opposition because we all clearly know, and all those who have spoken have brought up the major issue, that risk management has almost become part of the process at companies. It's there and it is a business process. Of course, this process is shaped by the specifics of the company in question. We even introduced the concept of a risk audit. Without this assessment of a company's activity, without all of its structural components, it's difficult to determine the amount of risk at that company.

If we take the recent history of the state's attitude to this issue, for example, tax legislation - you know that recently a series of amendments and other acts permitting the formation of reserve funds were adopted, which is also an expression of

the state's position and a reaction to risk. If we take specifically a recent amendment to any legislative act - there is also a list of such laws - so the government is starting to react to the problem of risk.

The very interesting issue of risk management employees was touched upon earlier. I would like to say that that is in fact the most important thing - to use employees in order to change the attitude towards the notion of risk. If it was said that we take all this from the west, I'm sorry but I cannot agree with that view because the first developments in the field of risk were made in 1972. At that time, in what was then the USSR, the notion of 'economic and legal analysis' was introduced - I was involved in this myself. That is basically the foundation of the concept of risk but it has been given a fancier name. We used precisely all the components of the production process as the basis and analysed them, identifying positive and negative activity in any company, ie identified factors indicating that there are non-production expenses and so on - I won't go into details. What I want to say is that this story about western participation is only true in respect of financial risk. But life tells us another story.

So we ask the question - how can we link, how can we aggregate insurance risk with this risk? I would imagine that insurance companies would be very interested in studying the company itself by examining its business processes because this lowers the level of insurance risk. It's logical... As I say, the main thing is to change the mentality. Because as we all know very well the majority of companies, with the exception of 'advanced' ones, understand risk to be the job of economic security departments, which, with all respect, employ backward thinking. I feel that we should change this debate and move away from trying to campaign for recognition of risk management.

I think it would be more productive to discuss what must be done right now, and with whose involvement, to improve the culture of this business process, a very important one, an essential one, particularly given ongoing globalisation. Even studying elements of risk created by contact with this globalisation process can be very important. I mean lowering risk because being someone's or something's accessory is not an attractive proposition for moral reasons alone. Thus, I would like to suggest that we direct our discussion to something else, namely for everyone to try to express their opinion concerning what we must do. What is the point of trying to promote strategies to each other? Of course we need risk management, we need insurance management too! And I don't see any conflict here. The fact is - there is no classical division.

**ALEXANDER KARPOV:** I will come back to the question of interaction between insurers and risk managers, starting with the fact that risk managers initially buy insurance programmes. In my opinion insurers could be more active in this as well. Especially when the insurer underwrites the risk. In Russia we have this problem, you could say that not all companies are underwriting. You could count the companies that do on the fingers of your hand.

**VIKTOR VERESHCHAGIN :** Do you mean Russian insurance companies?

**ALEXANDER KARPOV:** Yes. All the others are essentially

brokers in one way or another. So what actually happens is: the insurance company, with no own capacity, goes to a reinsurance partner and gets a full methodology without examining the details of it, without looking at what it is actually made up of. So they just rely on reinsurers' experience. What does this mean for industrial companies?

Let's take an oil refinery in Toulouse, for example as everyone knows what happened there. And a Russian oil refinery. The refinery's territory in Europe is no larger than 2-3 km, this is the absolutely maximum - in Russia this can be up to 100 km. Moreover, I would support Vladimir's opinion that risk management in the former USSR was implemented at a reasonable level. And when chemical plants were built, they were built in accordance with very high safety requirements. In Europe things are different: they have densely populated areas and it's difficult to squeeze in a plant, especially if it is spread out. As a result, Russian insurance companies rely on the experience of their foreign reinsurance partners, who have completely different figures on their lists. Consequently, the price for Russian consumers of insurance services, without risk management which we are currently discussing, increases threefold. That's my first point.

So unstructured underwriting at insurance companies, when the underwriter doesn't ask any questions of the company and basically doesn't even visit it is the first problem that arises. And here we need that interaction and it needs to be more active on the insurers' part. This makes the company's financial departments think about what they actually have inside. That's the first reason for developing risk management.

The second problem is assessing capital assets. Many insurers take risks in accordance with the stated value.

**VADIM SUKHIH:** I cannot agree that an insurance company not having an underwriting policy leads to a more expensive insurance programme for the client. Usually, the market shows quite the opposite because an insurance company that neglects underwriting tries to acquire new clients at all costs and does not carry out adequate assessments of the risk

## I think it's perfectly reasonable to talk about a certain discrediting of risk management in Russia and abroad



Sergey Kozhevnikov



Alexander Karpov

## Risk management is perceived to be either financial asset management or insurance

involved. In such cases the level of risk management within the insurance company itself can be questioned because the quality of underwriting is an essential component of any risk management system. Therefore, I think that insurers should consider improving the quality of their own risk management.

**ALEXANDER KARPOV:** How can we tell if the interaction between insurers and risk managers is a two-way street with real traffic in both directions?

**OLEG KUDRYAVTSEV:** I agree with Vadim. Sometimes it's best not to visit Russian companies if you don't want to get upset. You insure a company for a few years and when you visit it you see things that... Well, you don't sleep very well at night after that. In reality this is an abnormal situation but on the other hand the companies themselves aren't prepared to comply with the demands that we will write up after a visit. That's why the attitude towards surveyors is as bad as the attitude towards auditors if not worse. The management and security deputies all have heart attacks as soon as they find out that some surveyor is visiting. So we get that as well. Because we are, after all, professionals, risk management consultants who go there to help implement some sort of western best practice having seen perfect objects and read about western methods. Few domestic companies are prepared and able to comply with the requirements we set. And this is probably something that scares them away and at the same time we can't solve this problem now because we can't not make obvious recommendations but making recommendations that companies can't comply with is also a very real problem.

**VLADIMIR AVDIYSKY:** Why not develop a discount scheme for companies with risk management as part of their business process – that would make it much cheaper for the insurer to assess the company?

**VADIM SUKHIH:** In actual fact we've had this system for a long

time, forever really. On the Russian insurance market, at least with large reinsurance deals involving western insurers, this is a mandatory requirement. Our company has the same approach.

**VLADIMIR AVDIYSKY:** So, it's possible! You see, there is plenty of scope for interaction.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** The critical mass must be increased! Please, Mr. Karasev!

**ANDREY KARASEV:** I would agree that if you have a decent manager who understands that if you don't allow a surveyor to visit or that if you lie to him you won't see the end of legal suits and won't get anything. So when a risk engineer does visit the main thing is to show him everything in order to get a proper risk assessment for the insurance company.

**VLADIMIR AVDIYSKY:** That's if you have a good manager!

**ANDREY KARASEV:** Well, that's for those who have heard at least once that loss events do actually occur...

**VLADIMIR AVDIYSKY:** You know, unfortunately, and I speak from experience, changing Russian managers' mentality is very difficult.

**ANDREY KARASEV:** You started talking about the main problems – I believe that the main problem, at least for risk managers at companies, is making management finally understand the added value of all this, not even management but shareholders, because management can hire someone from Harvard who will fly over and say that the best thing to do would be to set up internal control, risk management etc. Work will start but if shareholders don't see any return from it or if they don't even understand what the point of it is, it will either become a report on the fact that there are three specialists that are doing something but there is no co-ordination with the company's other departments – this is fruitless. On the other hand, one of the main problems even with management is that risk management is basically a separate business process in itself. But it is more auxiliary, it joins the rest into a whole...

**VLADIMIR AVDIYSKY:** Without a shadow of a doubt.

**ANDREY KARASEV:** ... because in reality all departments manage risk, particularly if the risk is industrial...

**VLADIMIR AVDIYSKY:** ...in their sector!

**ANDREY KARASEV:** Well, yes, so it's they that manage risk. The only thing a risk manager can do is raise the issue that given the existence of certain problems, analysed by the surveyor, investments into a certain sector are needed and this is a kind of independent support for an investment project.

**SERGEY KOZHEVNIKOV:** And also methodology.

**ANDREY KARASEV:** Yes, assessment methodology, I agree.



**VLADIMIR AVDIYSKY:** ...And management system methodology! That's exactly what you're talking about – risk management must aggregate all risk segments in each department, being able to spot them is the art of risk management!

**ANDREY KARASEV:** Industrial managers usually think like this: "We know everything anyway, what do we need you for?" The main problem is, first of all, establishing relationships with industrial managers and secondly making shareholders understand what these people actually do and what the added value is. But unfortunately returns from risk management cannot be seen after two months, ie you can't say that after two months certain things will happen – you have to look at a period of a year. And often over a year people get tired of the fact that there appear to be no results and they lose interest.

**OLEG KUDRYAVTSEV:** I have a question for risk managers at large companies who are present: how do you justify the need for investments in risk management? Is a new methodology required? How do you calculate the economic returns? Or, at least, if you don't calculate it, how do you justify it? The reason I ask is that similar problems exist in other fields, for example information security. This problem is very relevant because at the moment there are many ways for providing information system security – cryptography, open key encryption and so on - but they are not being implemented because there is no system for assessing the rate of return. How do these systems – security, risk management – pay off? How do you calculate their economic effect? Do you have any experience related to this?

**ANDREY KARASEV:** My previous job was in the oil industry, and results were shown to high-level executives...

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Shareholders or managers?

**ANDREY KARASEV:** Managers. Shareholders get separate reports. Usually high-level management take a course to get things going. In reality this is considered standard practice – a two day seminar in order to get people to understand the purpose of risk management. After that average weighted expected losses given existing risk are calculated for the year and a plan of actions with their respective cost is made accordingly. As a rule, these average weighted values with their probabilities exceed required investments by many times. After that the required investments are selected and at the end of the year they look at what happened and what didn't, and also at the effect of the investment. The figures for average weighted values, probability of risk at the end and the start given investments usually impress people. But again, they have to have current risk, not some global problem for many years because that is difficult to assess.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** And so we have smoothly moved on to discussing industrial risk. Before we go on to discuss this subject in detail I think it would be useful to discuss – and this has been touched on before – what is very important for developing risk management in industry, in financial services and in the economy in general – what is the state policy and



Andreas Wania

## We ought to remember that clear risk management programmes will help in building trust and attracting western insurers and reinsurers to the Russian market

the legal framework in relation to risk management? We also, I mean RUSRISK, try to participate in these processes. Specifically we have already started co-operating with a number of ministries, the industry and energy ministry's department of technical regulation and metrology being just one example. The Federal Financial Markets Service (FFMS) responded to our offer of methodological help and perhaps we can help them on a practical level. Only a few days ago we received a positive reply from FFMS management. The Emergency Situations Ministry (ESM) - we'll talk about this separately - it has its specific character but nonetheless we have noted a few specific fields of co-operation. Other examples? The Ministry of Health and Social Development – we are already working together, the list goes on.

In respect of the legal side of things, we are trying to participate in drafting a series of bills, directly related to the field in question, at expert councils of a number of the main State Duma committees. This is probably just the beginning of the path in front of us as the mentality of officials is not very different from that of managers and shareholders in industry and business. Perhaps, in the main, it's even more...how to say this as politely as possible...backward. However, perhaps we can start discussing industrial and financial risk from this perspective?

What do you feel the authorities have not done and what should they make their legislative priorities in order to create normal reasons for accepting risk management as a normal occupation in Russia? We don't have this at the moment, all of this is currently based on our initiative and independent actions but we will try for state certification, licensing and qualified education for future risk managers. Also, by the way, I have something else to say for those who don't know. Mr Karpov mentioned this – we are trying to adapt risk management standards proposed by FERMA, which was developed primarily by our British colleagues. We are trying to adapt these risk management standards, offered to all FERMA members, to Russian conditions. This is a difficult process because, in reality, there is no consensus, no single conceptual body, no universal classification and so on. Everyone perceives and applies as best he can. I would like to continue a discussion of industrial risks and possibly we can start with financial risks because we have ignored this problem so far.



Vadim Sukhikh

**Risk management consultants are the guides of our business.... The more our relationship develops, the more our clients will ultimately gain as the parameters of an insurance programme depend directly on the company's quality of risk management**

**OLEG SUKHORUKIH:** I would like to intervene, if you don't mind. I patiently waited not because I had nothing to say, I was simply testing my theories, ones I had formulated before today's meeting. For example, studies on what people associate with certain words have been carried out - for example the word 'dog'. Seventy per cent of respondents say: 'shepherd'. I think the situation with risk is even worse - if you ask a man in the business street about risk in 90% of cases he will associate it with insurance or an insurance company. I won't say that this situation was brought about intentionally but those entrepreneurs with whom we negotiate - at a subconscious level their understanding is that risk is something you can insure at an insurance company. If you can't insure it with an insurance company it's anything but. As a result, many serious things are not discussed. Why did I decide to test my theories? So far a number of people have spoken but financial risk has only been mentioned once. I am not blaming anyone, this is probably just a reflection of reality but, let's say it like this: if you take large companies you can insure property, transportation, health from ecological risk and so on...But we all understand that industrial companies are in business; that is they make something and sell something. Everything is sold using financial flows which are related not only to expenditures but also to profits. Therefore we have another stereotype: allegedly risk is anything that can affect expenditures. That is, if we have a loss event, we have related expenditures and so on - how do we avoid this?

But let's take companies which still make up the foundation of our economy, fuel and energy exporters. Risks that cannot be covered by any insurance company, for example price or currency risks etc. I don't know of any insurance company, in Russia or abroad, that covers this. We know what happens to the market. I understand that prices generally increase but this growth is unlikely to be continuous, they will fall sometimes too, as has happened before. They can be falling over a certain period of time. So, let's imagine a sufficiently large producer: a drop in price of about 5-10% means losses, I won't say losses comparable to an explosion at a refinery, but losses much larger than those caused by a damaged railroad car full of the product or, for example, a pipeline bursting. And since all these risks aren't covered by insurance companies they seem to leave people's fields of vision.

Another, let's say, lobby is bankers. We just don't have any bankers here. If you ask a bank about risk in general and financial risk specifically, the first thing they will say is: "Of course, credit risk!" That's the critical picture we see and I can say that assimilation of risks by insurance companies is a property of many countries, not just us. I looked through the other Eurofocus booklets, the Belgian one for example. I flicked through a few pages - it talks exclusively about insurance. Some sort of necessary evil!

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Do you mean "evil" in a positive sense?

**OLEG SUKHORUKIH:** I believe there is an objective explanation here. Our company provides financial risk insurance services to our clients, financial risk hedging to be precise. Everyone thinks that this is insurance. Hedging is a modern, effective market way of minimising risk and it's not very expensive. Our extensive experience tells us that clients' expenditures on insurance are never more than 5%. Investments and returns can be hedged without, let's say, insurance profit. However, this is commonplace.

I see it like this: the insurance market is highly competitive. We have many insurance companies, insurance programmes and competition is similar to that in the banking sector. Therefore the community of consumers - today we're talking about industrial companies - is opposed by the community of insurance companies. The problem is not that if a certain company forgot to insure something then, as we've been told today already, they will definitely be reminded by cold calls - they will call and remind the company etc. In the hedging niche we have a different story.

Why is it a niche? Because it's not useful in every situation. There is no opposing clan because there are basically no companies that offer this service. There are three main categories: banks, brokers and trading companies. Brokers provide brokering services. Through these companies one can hedge. But they do not provide hedging services because they can use derivatives that are used to minimise financial risk for speculative activity.

For example, someone says to a broker: "Buy an option". He buys it then sells it. They do not develop risk insurance and risk hedging programmes. There are large investment banks that, essentially, offer this service but most Russian investment

companies cannot use it due to the fact that there is a certain minimal requirement which most Russian companies do not comply with - they are simply of no interest. We know them very well because we have negotiations with this bank.

The third category is large oil, trading companies that can hedge their partners' risks. Not just buy oil from them but also hedge risks. But this is also has its peculiarities. And so we get this eclectic situation - risk exists but nobody knows what to do about it. Many simply don't consider it risk.

For example, if I am a trader I buy and sell, the price can fall and it can rise but I am a trader after all! My risks are these: having my database stolen, my Mercedes jacked - these are risks, these things happen. But at the moment the mentality is gradually changing although the legal framework is not helping. I know that we haven't short listed this issue for discussion but I would like to say now that because of our laws even those companies that are ripe and ready and have an interest in doing this in order to set up normal, civilised business, which - risk management and hedging in particular - would have a positive effect on credit and investment ratings and so on, are basically deprived of the decent instruments they need because our legal system is not aimed at providing them.

Right now we're talking about the flaws in the insurance business but insurance is a super advanced civilisation if you compare it to what is happening in the derivatives sector where the laws are muddled and we don't know which shore to swim for, struggles between different concepts and so on. All these concepts are created, are prepared for local things not globalisation which our companies are now entering. I would also like to say that the scale of financial markets is simply underestimated. Because if you take large companies where financial risk is present, they are often incompatible with individual insurance services. So a company can have risk managers for all stages of its production process - ecological, man-made and so on but if these risks aren't covered - anything can happen... This can be quite significant for some companies that don't have very high added value.

If a standard traditional risk management system is implemented, and I say again traditional system, which covers certain things with insurance programmes and leaves this exposed there will be no complete solution. Also, I wanted to say that yes, educating and training risk managers is very positive and must be done. But of those risk managers who I have come across... I've yet to meet one risk manager from a Russian company at a conference that was able use these instruments as opposed to knowing about them, because it's a bit of a special business with its peculiarities. So it's something you have to know. How do we fight the fact that people don't know? I don't know.

We need a risk manager who can properly identify risks, assess the quantity, organise a tender for insurance companies, draw up insurance programmes and conduct normal negotiations with insurers - this is all understandable. But he also needs to be equally familiar with international financial markets and their problems - liquidity, correlation etc. This is probably unattainable.

**ANDREY KARASEV:** Can I disagree? It's just that I am a risk manager and I believe that financial risk is also assessed. And as



Vladimir Avdiysky

**I would like to say that that is in fact the most important thing - to use employees in order to change the attitude towards the notion of risk**

far as I know anyone who works in a large company gets calls from banks who offer their services...

**OLEG SUKHORUKIH:** Large companies! If you represent a large company, of course these organisations will want to call you!

**ANDREY KARASEV:** But that's what we're talking about - who has these large financial risks? Exporters. And they are the ones getting the calls. And those who don't export oil or metals, who don't have these large currency risks due to changing exchange rates, incomes and expenditures? They don't get calls because they don't need these services.

**OLEG SUKHORUKIH:** What about those that fit both categories, not large enough to get calls from, say, investment banks in the City but at the same time not small enough to trade on the street - they have business. Literally, a few days ago I held talks with several banks. They quote me a minimal level - 20-50m, and if anyone knows the size of our traders there are large categories. There are peculiarities there as well, for example credit limits and stuff like that. I don't want to start a debate about it, I just mentioned it to present a general picture of the situation - there are other industrial risks but we don't have much time for that so I just wanted to highlight this. Yes, large companies simply have a partner that offers these services. And if he doesn't then these companies don't even think about it.

**ANDREY KARASEV:** For traders - yes, because large companies have problems with hedging since shareholders believe that the risk market is a type of business and say "Let's leave it".



Igor Prandetsky

**In this connection we must note the importance of co-operation between insurers and professional risk management consulting companies**

**OLEG SUKHORUKIH:** Yes and if they know this well and choose not to use it - that's a perfectly understandable stance. But they know – they have used hedging and therefore make an informed decision. But those who have never used it and don't know and refuse to do it... I'm not sure that's a clever stance.

**ANDREY KARASEV:** Again, large companies have an accounting problem here, ie for hedging to be considered effective the auditor has to say: "Yes, it complies with such and such international standard."

**OLEG SUKHORUKIH:** Exactly, I just didn't give examples but there are plenty.

**ANDREY KARASEV:** And that's a massive problem!

**OLEG SUKHORUKIH:** They just make sure that the dates, quantities etc comply with them because our tax inspectors are extremely unqualified and the law is similar. Because of this we minimise one type of risk but get tax risk and tax inspection risk instead, we substitute one risk for another. This is also a problem but who is going to work on it? There is no lobby, in the good sense of the word, society that is going to do that. Just individual companies...if they can't they won't go somewhere else.

**ANDREY KARASEV:** Yes, but I don't think that traders, even medium-sized ones, will go to the Russian exchange to trade, it just doesn't have the volumes.

**OLEG SUKHORUKIH:** True, they won't.

**ANDREY KARASEV:** Maybe in ten years' time.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** So, we could say that in this field

also, in industrial risk but, probably, primarily, in financial risk we're also limited by the level of stock market development and the level of development of other market economy sectors in Russia.

**OLEG SUKHORUKIH:** I would also like to bring up another issue. It so happens that we have worked with large companies – it's very convenient, they are 'advanced' and so on. The question is: "To what extent does the quality of risk management affect investment and credit ratings etc?"

Through my work I have spoken to representatives of one of the largest western rating agencies. I know for sure that their questionnaires have questions on risk that need to be answered on allocation or renewal. But how this affects ratings and therefore how significant it is they won't say. I don't ask about their methods because the make up of ratings is like the recipe of Coca-Cola but knowing that would be useful for advancing risk management in Russia. If this information was publicly available – I mean the relationship of risk management and ratings, I think that would be a big step towards advancing the ideas of risk management in Russia.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** I think this is another direction for the risk management community to work in if it wants to be listened to and have any significance in this field. We are discussing both industrial and financial risk. Unfortunately Mr. Gamza of Agrokhimbank who was going to represent the banking community could not make it today. This is unfortunate because it is important for us to understand bankers' views and what the situation is like in the banking sector. But let's talk more about financial and industrial risk – if

**I would like to say that in general significant progress has been made in man-made and environmental risk management because the most important thing is that the state itself has realised that risk has to be managed**



Vladimir Avdotyin

we have something to say that is – and I repeat, perhaps you have any remarks or thoughts about what the state represented by its federal and regional authorities should or shouldn't do. First of all, what should be done with the legal framework?

**ANDREY KARASEV:** I definitely know what shouldn't be done. We shouldn't pass industrial safety laws. If this happens rates will go up by 10 times or more. And if you consider the state of most companies' capital assets, as well as the fact that all this will be insured with Russian insurance companies that have no money for compensation and lack the appropriate ratings...

**ALEXANDER KARPOV:** I would like to once again come back to our discussion of financial and so called industrial risk and examine whether it is possible to combine methods and determine whether managing both these types of risk is approximately the same thing. Or are they completely different? For example, will TIKOM Management never be able to establish an understanding with Valtars? That's the question. I also want to make a short remark about the developments which have taken place in financial services in the last 15 years. Hedging - the fundamentals of hedging and insurance are the same: distribution.

**VLADIMIR AVDIYSKY:** Distribution of areas of responsibility to a third party!

**ALEXANDER KARPOV:** Distribution of risk in time between various participants of the process. What are insurance companies doing at the moment? Why do we see integration? Insurance companies are becoming hedge funds and vice versa. So insurance companies are starting to deal with a) risk and b) instruments that are unusual for them.

Recently, a number of large insurance companies have started offering new products that are in no way related to insurance. Catastrophe bonds are a good example. But these are one of a series of insurance products that are being actively used. That means that insurance companies will start dealing with financial risk as well, to a degree.

With time and collection of statistical data this will happen. Especially if you consider Morgan Stanley's latest report related in part to Greenspan leaving, which says that in, say, the 1980s the price of a T-bill was 15-18% whereas now it is 3-5%. So risk has fallen by 3-4 times in 20 years! The amplitude of economic cycles and change cycles, including risk, has decreased. That is also a factor here. As a result risk managers that deal with financial risk and risk managers that deal with industrial risk, or operational risk as we call it – is there a common ground here? Are they doing the same thing or different ones? Will they have areas of common interest? That is an interesting question and one which I would like to discuss.

For a start, I think my theory – the separation of financial risk managers from industrial ones - happened because financial risk managers think in terms of balance sheet items one way or another.

**VLADIMIR AVDOTIN:** A few words about the state's stance on this. At the moment we have a transitional economy,



**Andrey Karasev**

**I believe that the main problem, at least for risk managers at companies, is making management finally understand the added value of all this**

everyone accepts this, and a lot depends on the state's stance in this field. I would like to explain the state's position with respect to man-made and environmental risk.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** You sensed it - we were just about to start discussing that!

**VLADIMIR AVDOTIN:** In this field the state's position is very clear – we have the Special Federal Programme for Risk Management. Perhaps not everyone has heard about it – it has been in place since 2000 and in 2005 the government decided to extend the Programme through 2010. Within it we have earmarked funds for investment and research, obviously on a competitive basis. That's my first point.

The second point is that today we have insurance cover programmes on the ground in the various constituent entities of the Russian Federation organised by the entities themselves and this is a result of the Emergency Situations Ministry's attitude to this issue. The scope of these programmes is very broad: from management of man-made and environmental risk to financial risk in the constituent entities of the Russian Federation. This programme has state support from the local budget and many insurance companies that work in this field participate. So, one could participate in these programmes as well. There will be ample opportunity for expressing one's opinions of the legal and regulatory framework at the local level, the constituent entity level and the federal level while doing so. Therefore we have a situation where today nobody expresses their opinion about risk management to the federal or local authorities.

Everyone should know about all the risks that affect them. We are trying to develop another direction that is ignored by almost everyone else – personal risk management. There is such a thing as individual risk. But all these risks are dependent on a huge number of people so we're not taking a specific person with his risks and problems, we're taking a statistical aggregate. Because of this we wanted to tackle personal risk management

from the position of risk management for a certain person. And I feel in this field, if the issue is raised and tackled how we want it to be, even the shareholder will begin to understand that there is a personal risk for him, not just some company in which he invested, whose shares he holds, he has RISK and a list of these risks is included in his risk list including his financial risk which he has to manage.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Vladimir Avdotin, thank you! However, we have moved on to discussing the two final issues: managing man-made, ecological and environmental risk. I would like to ask you to state your opinion about Russia's experience in this field, if possible. Because, as I see it, the state's attention is the most careful here because this issue affects national security, the country's survival, Russia's position in the world and many other things. And it is probably in this field, these risks that the state's strategy is best developed, as is the methodological framework and so on.

Considering the fact that by discussing these issues we are explaining to our colleagues all over the world what we have and what we lack in risk management I think it would be useful to say a few words about the reliability of our risk management system when it comes to environmental and man-made risk. We don't have to compare it to the global situation, but in general, how reliable and stable is it? Is it developing quickly and are there insurmountable obstacles in the path of this development? Vladimir Avdotin if possible please shed light on this issue as you are probably the only person here who has an adequate understanding of the situation and has seen the relevant information.

**if you ask a man in the business about risk in 90% of cases he will associate it with insurance or an insurance company**

Oleg Suhorukih



**VLADIMIR AVDOTIN:** I would like to say that in general significant progress has been made in man-made and environmental risk management because the most important thing is that the state itself has realised that risk has to be managed. Both in terms of lowering the possibility of natural disasters or emergency situations, as well as reducing the damage caused by these situations. I think assessing the damage, as well as forecasting possible damage, is one of the key things in risk management. We discussed the question of how to prove that investments in the field are needed. What about assessing the damage? Then we can prove whether it is necessary to invest in risk management or not.

Today we have all but created a system like this – a system for monitoring and forecasting in the man-made and environmental sector which allows us to forecast these types of risk. For example, you have probably heard from the press that a rather large earthquake is expected on Kamchatka and our ministry, headed by the Minister, has set up a base there to conduct an exercise in order to prepare for this emergency situation. If we were to compare our rescue system and those of other countries we could say that our system is of an adequate quality.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** We are approaching the end of our discussion. Perhaps we should say a few words about education. Almost everyone has acknowledged that education is one of the key things for developing risk management in Russia. You have come across this at your companies. If you want qualified employees you need to send them abroad to 'soak up' experience there, attend relevant courses...But then, and correct me if I'm wrong, you still have to conduct serious 'retraining' for want of a better word. Retraining by work in the field, which differs somewhat between Russia and developed countries at the moment. Who would like to say something on this?

**ANDREY KARASEV:** In reality there are probably no teachers or lecturers who have any hands-on experience in risk management. And there is no point in reading a book written by someone in the west four years ago and then regurgitating it for students without understanding the practical application of the theory. For this reason five years ago I didn't see any books on industrial risk management even abroad. This whole field is only five years old. And we should be careful with foreigners, despite our greatest respect for their experience.

**VIKTOR VERESHCHAGIN:** Yes, that is another issue and we should pay attention to it and similar ones. We get a lot of offers from Europe and the US concerning risk management courses. We tread carefully here because you shouldn't take every offer – maybe it's not suitable for us.

We have discussed all of the issues we planned. Of course, we couldn't discuss all the important issues concerning the state and development of risk management in Russia in the course of one meeting since we are only at the beginning of the path. But I say again, there is a feeling among us that this gap can be reduced - we are moving a lot faster! I would like to believe that that is the case. In reality we will see this from everyday work - the interaction between western and Russian companies here in Russia, on the global market and so on.

Strategic**RISK**



# EUROFOCUS MOSCOW

## Новые горизонты

При взаимодействии с  
Страховой Компанией ЭЙС



ace european  
group

## Участники круглого стола «ЕВРОФОКУС - Москва»



**Виктор Верещагин,**  
Президент,  
Русское Общество  
Управления  
Рисками



**Олег Кудрявцев,**  
Генеральный  
Директор, РискИнфо  
Сервис



**Сергей Кожевников,**  
Начальник  
Департамента Рынков  
Страхования, РУСАЛ



**Александр Карпов,**  
Советник  
Генерального  
Директора, Корна  
Риск Менеджмент



**Вадим Сухих,**  
Главный  
Андеррайтер,  
ЗАО «Страховая  
Компания ЭЙС»



**Владимир Авдийский,**  
Зав. Кафедрой  
Экономической и  
Информационной  
Безопасности  
в Финансово-  
Банковской Сфере



**Андрей Карасев,**  
Риск Менеджер,  
СУАЛ Холдинг



**Владимир Авдотьев,**  
Вице-президент,  
Русское Общество  
Управления Рисками,  
Министерство по  
Чрезвычайным  
Ситуациям,  
Правительство РФ



**Игорь Прандецкий,**  
Зам. Главного  
Директора, Валтарс  
Риск Менеджмент



**Олег Сухоруких,**  
Генеральный  
директор, ТИКОМ  
Менеджмент



**Андреас Ваниа,**  
Региональный  
Директор, ЗАО  
«Страховая  
Компания ЭЙС»





# Новые горизонты

Участники нашей встречи Eurofocus в России рассмотрели сложные аспекты проблемы развития управления рисками. Из обсуждения стало очевидно, что управление рисками пока не получило широкого понимания со стороны российских компаний и путаница усиливается в результате действий страховщиков и брокеров создающих должности «риск-менеджера» для обыкновенной продажи своих услуг, а также вследствие отличающихся позиций по классификации рисков и управления ими принимаемых финансовыми учреждениями и другими компаниями. Еще одна проблема – это как убедить менеджмент и акционеров в существовании «добавленной стоимости» эффективного управления рисками.

Но ситуация начинает меняться благодаря более активной позиции промышленных компаний и давлению со стороны финансистов направленному на создание качественных функций по управлению рисками. На федеральном уровне достигнут серьезный прогресс в сфере снижения вероятности стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций, а также минимизации ущерба от этих событий. Наши эксперты по рискам пришли к выводу, что разница между управлением рисками в России и практикой западных компаний действительно уменьшается.

**Сю Копмэн**  
**Редактор журнала**  
**«Стратегический Риск»**

«Процесс Управления рисками позволяет снизить риски ведения бизнеса». На первый взгляд эта фраза может показаться достаточно упрощенной, но на самом деле, она имеет куда более глубокий смысл.

Риски могут подразделяться на операционные, стратегические и финансовые. Сложность управления рисками складывается из двух факторов: во-первых, многие из этих рисков достаточно непривычны, в частности для Российского рынка, во-вторых, они часто неоднозначны по своей сути. Но если Вы все же хотите управлять рисками, Вам просто необходимо понимать природу их происхождения.

Стало абсолютно очевидным, что любой документ по Риск Менеджменту нужен в России не только для четкого и доступного определения функций, но также и для того, чтобы Риск менеджеры реально могли управлять этими рисками в соответствии с местными и международными стандартами.

Риск менеджеры стремятся покупать Страховку на самых льготных и выгодных условиях, при этом желательно, чтобы и цена была как можно ниже, и Страховщик с именем. Они должны внедрить культуру управления рисками в повседневный процесс принятия решений в Компании. В то же самое время им необходимо обеспечить достаточную прозрачность и четкость в определениях риска для Страховой компании, чтобы впоследствии избежать отказа в выплатах из-за сокрытия каких-либо факторов.

Мы, компания ACE хотим, чтобы Процесс Управления рисками занял прочную позицию и стал неотъемлемой частью Российского рынка Страхования. Мы очень надеемся, что основательно разработанные программы по Риск Менеджменту помогут, наконец, изжить закоренелую позицию андеррайтеров в отношении прибыли и развить понятие «высокозащищенного риска», основанного на Российских и международных принципах управления рисками.

**Андреас Ваниа**  
**Региональный Директор ЗАО**  
**«Страховая Компания ЭИС»**

За дополнительной информацией о компании ACE Вы можете обратиться к Андреасу Ваниа, тел. +7 (095) 727 42 45



## Новые горизонты

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Доброе утро! Сегодня мы попробуем обсудить основные проблемы, которые в настоящее время стоят перед российскими компаниями, банками, финансово-инвестиционными компаниями, страховыми компаниями – между так называемыми «субъектами рынка» и отметить те тенденции, которые уже есть в России и которые были бы полезны, прежде всего, для российского бизнеса, для российских предпринимателей и, может быть, вызвали бы интерес у наших западных коллег. Прежде, чем продолжить свое краткое вступление, я хотел бы предоставить слово г-ну Андреасу Ваниа, который является Региональным Директором Страховой Компании ACE в России.

**АНДРЕАС ВАНИА:** От имени компании ACE, приветствую вас на нашей встрече. Я рад, что практически все нашли время принять в ней участие. Хотелось бы, чтобы у нас состоялась свободная дискуссия и обмен мнениями. Я рассматриваю сегодняшнюю встречу как возможность поделиться и обменяться опытом в области управления рисками. Надеюсь, что под конец этой дискуссии мы все узнаем немного больше о том, что же, все-таки, представляет собой управление рисками в России на сегодняшний день, и что должно быть сделано для того, чтобы риск-менеджмент в России соответствовал международным стандартам. Мы должны помнить о том, что четкие программы по Управлению рисками помогут повысить доверие и привлечь западных страховщиков и перестраховщиков на российский рынок.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Прежде всего, я хотел бы отметить, что мы не случайно назвали тему нашей сегодняшней встречи «Новые горизонты». Это, действительно, новые горизонты для России, как нам кажется, горизонты для более цивилизованного и стабильного ведения бизнеса российскими компаниями. Новые горизонты для интеграции России в мировую экономику, в мировое сообщество риск-менеджеров. Я бы хотел, чтобы вы включились в обсуждение и ответили, возможно, на самый главный вопрос – насколько в России это уже серьезно, насколько мы уже продвинулись и сокращаем расстояние между, скажем, состоянием риск-менеджмента в Европе, в США, других странах. Где мы находимся – в зачаточном состоянии или, может быть, не в том направлении движемся? Кто-нибудь хотел бы начать дискуссию и оценить состояние риск-менеджмента в России? Пожалуйста, г-н Кудрявцев!

**ОЛЕГ КУДРЯВЦЕВ:** Хочу просто поделиться своими наблюдениями и проблемами, с которыми мы сталкивались. В принципе, у меня сложилось такое ощущение, что вообще, выражение «управление рисками» знают не более 20% компаний, с которыми мы общались.

Другие просто не понимают, о чем идет речь. Более того, это словосочетание дискредитируется со всех сторон, в том числе, страховыми компаниями. Не секрет, что сейчас многие страховщики вступили в некую фазу развития активных продаж. А специфика этого бизнеса такова, что предлагать страхование уже стало неинтересно. То есть, когда люди слышат слово «страхование» в первый раз – они склонны повесить трубку, не разговаривая с человеком. Поэтому, сейчас в страховых компаниях, причем во многих, вводятся должности риск-менеджера, консультанта по управлению рисками, которые, в общем-то, не имеют отношения к управлению рисками, а занимаются продажами страхования. Приходилось сталкиваться с компаниями, к которым приходили такие «риск-менеджеры», и, в общем, после этого объяснить им, что такое риск-менеджмент становится невозможно. Та же самая ситуация наблюдается и со стороны брокеров. Есть такие брокеры, которые под видом риск-менеджеров предлагают какие-то банальные полисы. Я не ставлю под сомнение необходимость страхования, но, очевидно, такие вещи нам надо как-то разделять. Возможно, это тоже какая-то наша недоработка, что мы пока, тем узким кругом, который у нас есть - я имею в виду специалистов по управлению рисками - не можем объяснить людям, что же, все-таки, является управлением рисками. Вторая проблема, с которой приходилось сталкиваться – интерес к управлению рисками среди крупных и средних структур достаточно высок. Но зачастую, после того, как компания создает у себя функцию по управлению рисками, некие обособленные подразделения, или принимает на работу людей с соответствующими обязанностями, они, в общем, не то, что полностью разочаровываются в управлении рисками, но есть такая проблема - во многих крупных организациях, в частности, в большинстве крупных банков, управление рисками существует. Существует управление, департамент или другие структуры, которые этим занимаются, но все равно, руководство банка или других крупных структур воспринимает управление риском, скажем, как неизбежное зло – то есть, это должно быть в организации, потому что этого требует западный партнер, этого требуют аудиторы. Но, скажем, все равно, решения принимаются на основе каких-то бизнес соображений. К управлению рисками часто не прислушиваются. На это мне, кстати, жаловались многие риск-менеджеры. Это, наверное, недоработка и самих риск-менеджеров и нас, профессиональных игроков этого рынка. Почему? Потому, что мы не можем объяснить людям, что привносит риск менеджмент, какую - эта пресловутая фраза - «добавленную стоимость» он создает. Еще одна проблема, с которой приходилось сталкиваться - это то, что каждый понимает риск-менеджмент по-своему. Потому что, в принципе, есть две такие сформировавшиеся школы, с достаточно четким делением на финансовые риски и на – будем их так называть – операционные, точнее, нефинансовые. И вот эти

школы, они не могут найти, так сказать, точки соприкосновения. Почему? Потому, что и у того и другого направления есть собственные классификации рисков, которые не всегда совпадают, есть собственное понимание того, скажем, до какой степени нужно внедрять количественные методы анализа, насколько применимы качественные методы анализа и т.д. Что касается положительных тенденций – соглашусь с Виктором Владимировичем [Верещагиным] – к ним можно отнести тот факт, что многие компании сейчас пытаются создать у себя функцию управления рисками. Не всегда это получается, не всегда есть информация, как это лучше сделать, не всегда можно руководствоваться каким-то чужим опытом... Тем не менее, такой процесс есть. И что самое примечательное, по крайней мере, на мой взгляд, что сейчас даже некоторые страховые компании озаботились управлением собственными рисками. Это значит, что проблема, действительно, актуальна, и, наверное, она получит свое дальнейшее развитие, и этот рынок будет расти.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо, г-н Кудрявцев. Ну, вот, на самом деле, мы и обозначили состояние риск-менеджмента у нас в России. Так, по крайней мере, считаем мы с г-ном Кудрявцевым. Г-н Кожевников, пожалуйста, Ваше мнение.

**СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ:** Я считаю, что абсолютно справедливо говорить о некой дискредитации понятия риск-менеджмента у нас в России, в частности. Еще хотелось бы отметить, что у нас все хорошее приходит с Запада. В свое время, когда я пришел в страхование - а это было где-то лет 10 назад – у нас с Запада приходило страхование. Сейчас оттуда у нас приходит риск-менеджмент. То есть, прежде всего, речь идет о банках, которые активно кредитуют российские компании, и в требованиях управляемости этих компаний стоит обязательно такая тема, как качество риск-менеджмента на предприятии. Все это очень важно и не может не заставить крупные компании заняться этой проблемой всерьез, профессионально, с привлечением профессиональных кадров и т.д. Очень хорошо, что у нас в тематике есть кадровый вопрос, потому что, на самом деле, это огромная проблема, и к этому мы, наверное, еще вернемся.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо, г-н Кожевников. Если не возражаете, перейдем к следующей проблеме. Г-н Кудрявцев частично ее затронул. Имеется в виду следующее - оптимальный баланс взаимодействия и понимания страхования и риск-менеджмента. Как это выглядит у нас сейчас? Хотелось бы также услышать, как это должно быть, по вашему мнению. Вы абсолютно правы – мы с этим сталкиваемся – что, прежде всего, люди реагируют на страхование, не понимая, что есть более комплексный подход и инструментарий, а также практика. Давайте эти вопросы обсудим: взаимодействие или сотрудничество между риск-менеджерами и страховщиками, а также риск-менеджментом и страхованием. Может, г-н Карпов начнет?

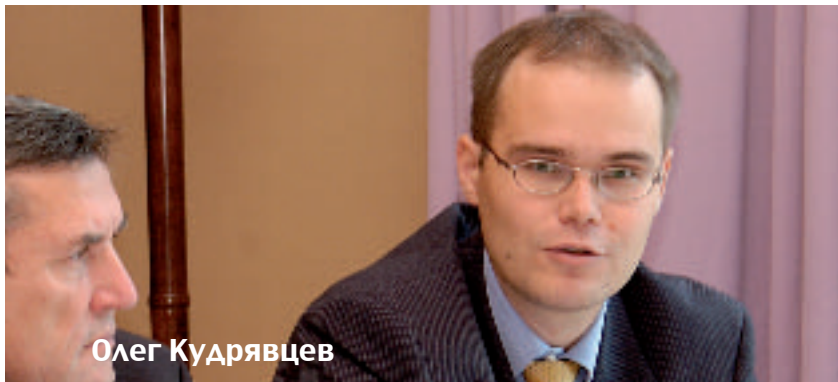
**АЛЕКСАНДР КАРПОВ:** Олег Кудрявцев уже затронул тему взаимодействия страховщиков и риск-менеджеров, и это, я считаю, одна из причин, почему риск менеджмент воспринимается либо как управление финансовыми активами, либо как страхование. Во многих компаниях мы заметили: еще года два назад риск-менеджером назывался сотрудник компании, который занимался заключением договоров страхования. Более того, многие компании не разрабатывали собственные страховые программы, полагаясь на предложения страховщиков, где список рисков ограничен,



Виктор Верещагин

**...Мы – в начале пути. Но есть такое ощущение, что мы преодолеем эту разницу – скорость движения у нас больше!**

стандартен, на мнение и предложение страховщиков полагалось большинство наших компаний. Сейчас, мне кажется, ситуация начала меняться, и – я говорю о промышленных предприятиях – они занимают более активную позицию. Это – первое. Второе: сам по себе страховой рынок изменился. В России это менее заметно, хотя за последние 2-3 года мы видим, что компании начинают процесс слияний и поглощений, т.е., рынок укрупняется. Этот процесс в Европе, то есть, на континентальном рынке, практически закончился, в США мы видим эту же ситуацию. Страховой рынок поменялся в том плане, что появились крупные компании, которые могут писать линии в 100 млн долларов, 200 млн долларов и т.д. В этой связи возникает вопрос – а какую добавленную стоимость дают брокеры? То есть, добавленная стоимость брокеров 20 лет назад заключалась в том, чтобы найти те самые линии по 5-10 млн долларов и разместить риск размером в пол-миллиарда долларов. Соответственно, брокер занимался тем, что подыскивал сотню или полторы сотни андеррайтеров, которые взяли бы на себя этот риск. Сейчас есть несколько игроков – 5-10, которые дают емкости, и емкости эти постоянно увеличиваются. Если Андреас [Вания] поправит меня, я буду счастлив, но, насколько я понимаю, результаты прошлого года у страховщиков были просто замечательные – лучшие за все последние 20 лет, я имею в виду западных страховщиков. Показана огромная прибыль, соответственно, мы ожидаем, что емкости у страховщиков также увеличатся. Вопрос – а в чем состоит добавленная стоимость брокеров? Соответственно, брокеры меняют сейчас концепцию своей работы с клиентами, и от собственно размещения страховых рисков больше переходят к консультированию своих клиентов. Они становятся больше консультантами по управлению рисками, чем, собственно говоря, страховыми брокерами. Это факт. Поэтому, взаимодействие, которое существует сейчас между страховщиками, посредниками и консультантами, видимо, сведется к следующему – либо большие компании на принципах «аутсорсинга» будут покупать услуги консультантов, поскольку содержать большой штат сотрудников, видимо, накладно. Покупка определенной услуги – это будет разработка некой страховой программы, если мы говорим о страховом рынке. При этом мы ожидаем, что крупные промышленные предприятия могут сами размещать свои собственные риски, т.е., если в штате крупной промышленной компании есть профессионалы, брокер не нужен. Это – следующая тенденция, которая будет, наверное, развиваться, в ближайшие пять лет. Кроме того, разговоры с нашими крупными западными



Олег Кудрявцев

**У меня сложилось такое ощущение, что вообще, выражение «управление рисками» знают не более 20% компаний, с которыми мы общались...**

партнерами говорят именно об этом. Вот это – серьезная тенденция, которая меняет рынок, и здесь услуги риск-менеджмента, с одной стороны, и с другой – стандарты управления рисками, наверное, будут востребованы в большей мере.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо. И все-таки, страховщики и риск-менеджеры – партнеры или антагонисты, на ваш взгляд?

**ВАДИМ СУХИХ:** Как представитель страховой компании я считаю, что мы, безусловно, являемся партнерами. Консультанты в области управления рисками являются «проводниками» нашего бизнеса. Коллеги уже неоднократно замечали, и Олег [Кудрявцев] в своем выступлении высказал аналогичную точку зрения – очень часто клиент, будь-то банк, финансовая или промышленная компания, либо совсем не включает в свою систему риск-менеджмент, либо понимает необходимость существования такой системы на интуитивном уровне, но не предпринимает каких-либо мер по её практическому внедрению. Даже если в конечном итоге компания и внедряет подобную систему, то зачастую оказывается, что ввиду определённых причин она не работает так, как того хотелось бы. Такими причинами могут, к примеру, являться как неправильная классификация самих рисков, так и пренебрежение какими-то определёнными рисками. В качестве примера можно привести отечественные банки, которые довольно широко применяют процесс управления рисками в сфере финансовых рынков, например, хеджирование, но, зачастую, при этом, пренебрегают управлением операционными рисками, хотя данные риски могут привести в результате к не меньшим убыткам, чем негативные события на финансовых рынках. Именно в подобных случаях консультанты в области управления рисками – консалтинговые компании помогут адекватно оценить текущее положение дел в области управления рисками, разработать методику оценки рисков или провести их анализ, указать на слабые моменты функционирования системы управления рисками и разработать соответствующую программу её развития. Лично я вижу в подобном сотрудничестве только позитивные моменты. Чем больше наши отношения будут развиваться, тем больше от этого, в конечном итоге, выиграет клиент, т.к. условия страховой программы напрямую зависят от уровня риск-менеджмента в компании.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо. Кто-то еще хотел бы высказаться по этой теме?

**ИГОРЬ ПРАНДЕЦКИЙ:** В последнее время мы многократно были свидетелями того, как страховые компании в России меняют свое отношение к проблематике риск-менеджмента. Это проявляется во взаимоотношениях страховщиков с своим страховым полем – реальными и потенциальными страхователями. Актуальными становятся запросы страхователей о проведении риск-аудита. Менеджеры предприятий начинают понимать целесообразность комплексного анализа рисков ситуации на своих предприятиях в целях повышения качества управления бизнесом, а также оценки эффективности существующих страховых программ. В перспективе комплексный риск-менеджмент станет актуальной темой не только для крупнейших промышленных корпораций России, но и для «среднего звена». В краткосрочном и среднесрочном плане будет активно развиваться «страховой» риск-менеджмент, т.е. оптимальное использование инструментов страхования. И именно страховщики, особенно страховщики, которые имеют распространенную региональную сеть на территории России, могут и должны выступить провайдером и «возмутителем процесса» повышения рисков культуры в регионах страны, что поможет поднять проблематику риск-менеджмента на качественно новый уровень по сравнению с текущей ситуацией. В настоящее время предприятия зачастую ограничиваются сравнительным анализом предлагаемых условий страхования, где решающую роль играет уровень страхового тарифа. Я согласен с коллегами, которые высказывались сегодня в отношении объективных рамок, ограничивающих возможности страховых компаний по продвижению инструментов комплексного риск-менеджмента на предприятиях. В то же время, считаю, что в среднесрочной перспективе именно лидирующие страховщики, осознавшие потребности своих ключевых клиентов, станут активно содействовать развитию рисков менталитета своих клиентов. В этой связи, стоит отметить важность сотрудничества страховщиков и профессиональных консалтинговых компаний, специализирующихся в сфере управления рисками.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо. Пожалуйста, г-н Авдийский, Вам слово.

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:** Просто хочу высказать свою точку зрения на то, есть ли какая-то несогласованность между страховыми компаниями, производителями и прочими. Во – первых, на мой взгляд, никакого противостояния нет, потому что мы все четко знаем, и сейчас все выступающие обозначили самую главную позицию, что риск-менеджмент на предприятиях – это уже стало как бы составной частью процесса этих предприятий. Он существует, и это бизнес процесс. Конечно, этот процесс характеризуется спецификой деятельности любого предприятия. Мы даже ввели такое понятие как риск-аудит. Без этой оценки деятельности предприятия, без всех его структурных частей трудно определить количество рисков на этом предприятии. Если взять историю отношения государства к этой позиции, например, налоговое законодательство – вы знаете, что в последнее время был принят ряд дополнений и прочих актов, разрешающих формировать резервные фонды – это тоже отношение и реакция к риску. Если непосредственно взять дополнение к любым законодательным актам последнего времени – там тоже есть ряд таких законов, т.е. государство как-то начинает реагировать на позицию риска. Здесь затронули очень интересный вопрос по поводу кадров. Я хочу сказать о том, что это, действительно, самое главное – через кадры изменить менталитет к понятию риска. Если тут говорили, что мы берем все это только с Запада – извините, могу

не согласиться с этим. Потому, что первые разработки по риску относятся где-то к 1972-му году. Тогда в тогдашнем СССР было введено такое понятие - я сам участвовал в такой разработке – как «экономико-правовой анализ». Это, в принципе, основа понятия риска, только сейчас он красиво называется. Мы брали за основу и анализировали именно все составляющие производственного процесса и выявляли позитивную и негативную деятельность в любом предприятии – т.е., выявляли факторы, свидетельствующие о непроизводительных затратах и т.д. – не буду вдаваться в подробности. Я хочу сказать о том, что эта история об участии Запада относится исключительно к финансовым рискам. Но жизнь показывает другое. И здесь мы ставим вопрос – ну, как же связать, как агрегировать страховые риски с этими? Мне представляется, что страховые компании крайне заинтересованы в изучении - через бизнес-процессы – самого предприятия, потому что у них самих снижается степень риска по страховой деятельности. Это логика. ....Как я говорил, самое главное – это поменять менталитет. Потому что мы сами прекрасно знаем, что в большинстве своем, за исключением продвинутых компаний, основная масса понимает риск как осуществление деятельности служб экономической безопасности, которые, при всем уважении к их контингенту, все еще мыслят по-старому. Мне представляется, что нам надо повернуть наш диспут немного в другом ракурсе и уйти от позиции агитирования. Мне думается, будет полезно, если мы с вами скажем, что нужно именно сейчас конкретно сделать, и кого нужно к этому привлечь, чтобы повысить культуру этого бизнес процесса – нужного, важнейшего, особенно в условиях глобализации. Даже процесс изучения элементов риска соприкосновения с этим глобализационным процессом имеет большое значение. То есть, речь идет о снижении рисков, потому что быть придатком кого-то или чего-то, даже чисто из соображений морали – не хочется. Поэтому, я хотел бы просто предложить направить наше обсуждение в другое русло, и чтобы каждый постарался высказать свою точку зрения на то, что мы должны сделать. Зачем агитировать друг друга? Конечно, нужен риск-менеджмент, нужен и страховой! И я не вижу никакого антипода друг другу! Факт тот, что тут нет классического разделения.

**АЛЕКСАНДР КАРПОВ:** Я еще раз вернусь к проблеме взаимодействия страховщиков и риск-менеджеров. Начиная с того, что риск-менеджеры изначально занимаются покупкой страховой программы. Мне кажется, что более активную позицию в этом плане могли бы занять и страховщики. Прежде всего, в тот момент, когда страховщик подписывает риск. В России существует проблема – можно сказать, что андеррайтинг есть не во всех компаниях. Такие компании можно по пальцам пересчитать...

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Имеются в виду страховые компании российские? ....

**АЛЕКСАНДР КАРПОВ:** Да. Все остальные занимаются тем, что так или иначе фактически брокерят. То есть, по факту получается, что страховая компания, не имея собственных емкостей идет к перестраховочному партнеру и полностью получает методологию, не вдаваясь в подробности – а что там, собственно есть. То есть, полагаются на опыт перестраховщиков. О чем это говорит в промышленных предприятиях? Сравним нефтеперерабатывающий завод, например, в Тулузе – всем известно, что там произошло. И сравним наш нефтеперерабатывающий завод. Соответственно, если площадка в Европе - максимум 2-3 км, это максимум, то в России это может быть под сотню километров. Более того, и я

поддержу, кстати сказать, Владимира [Авдийского], что, собственно говоря, управление риском в бывшем СССР было построено не на самом низком уровне. И когда строились химические заводы – они строились с очень серьезным требованием по безопасности. Тогда как в Европе это несколько по-другому: там заселенные территории, «воткнуть» большое предприятие, распределенное по площади трудно. Соответственно, российские страховые компании полагаются на опыт иностранных перестраховочных партнеров, у которых на листе стоят совершенно другие цифры. Соответственно, цена вопроса для российских потребителей страховых услуг – без риск- менеджмента, без того, о чем мы сейчас говорим, увеличивается где-то раза в три. Это первое. То есть, непостроенный андеррайтинг в страховых компаниях, когда андеррайтер не задает вопросы на предприятии, да и фактически, туда не ездит – это первая проблема, которая возникает. И здесь вот взаимодействие, более активное, со стороны страховщиков, конечно, необходимо. Это заставляет финансовые службы предприятия задуматься – а что там у них внутри? Это первая мотивация развивать риск-менеджмент. Вторая проблема, которая существует – это оценка основных фондов. Многие страховщики принимают риски по заявленной стоимости.

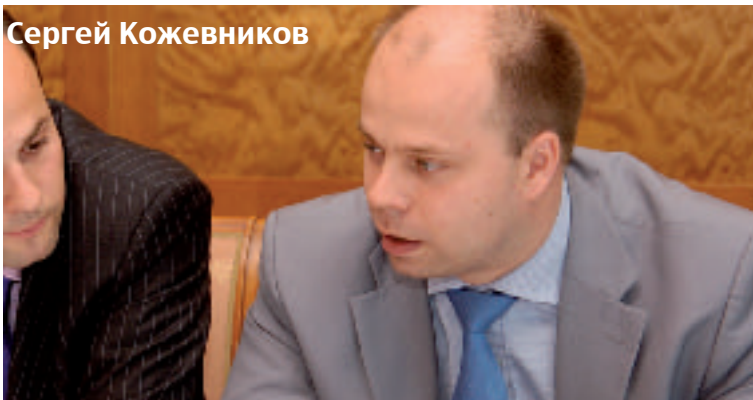
**ВАДИМ СУХИХ:** Позвольте с Вами не согласиться относительно того, что отсутствие андеррайтинговой политики в страховой компании ведёт к удорожанию страховой программы для клиента. Как правило, рыночная практика показывает обратное по причине того, что страховая компания, пренебрегающая андеррайтингом, старается заполучить клиента любой ценой, забывая при этом об адекватной оценке риска, принимаемого на страхование. В подобных случаях возникает вопрос об уровне управления рисками в самой страховой компании, потому что качество андеррайтинга является одной из основных составляющих системы управления рисками. Поэтому я считаю, что страховщикам нужно задуматься о повышении качества их собственного риск- менеджмента.

**АЛЕКСАНДР КАРПОВ:** Каким образом мы можем определить, что процесс взаимодействия страховщиков и риск-менеджеров – это проезд по дороге в обе стороны, движение объективное и навстречу друг другу?

**ОЛЕГ КУДРЯВЦЕВ:** Я соглашусь с Вадимом [Сухих]. Иногда на наши предприятия лучше не ездить, чтобы не расстраиваться. Бывает, что страхуешь несколько лет, а когда приезжаешь

**Абсолютно справедливо говорить о некой дискредитации понятия риск-менеджмента у нас в России.**

**Сергей Кожевников**





Александр Карпов

### Риск менеджмент воспринимается у нас либо как управление финансовыми активами, либо как страхование.

– видишь такое, что....После этого плохо спишь. На самом деле, это ненормальная ситуация, но, с другой стороны, сами наши предприятия не готовы выполнить все те требования, которые мы приедем и им напишем. Поэтому, сурвейеров сейчас воспринимают если не хуже, чем аудиторов, то на уровне. У руководства, у заместителей по безопасности сразу инфаркт при слухе, что приезжает некий сурвейер. То есть, такое тоже есть. Потому что мы, все-таки, как профессионалы, консультанты в области риск- менеджмента, едем и привносим туда некую западную «лучшую практику», посмотрев на идеальные объекты, прочитав западные методики. Далеко не все наши предприятия готовы и способны отвечать этим требованиям. И здесь, скорее, для них это является неким отпугивающим фактором, и мы не можем сейчас разрешить эту ситуацию, потому что не давать рекомендации, которые очевидны, мы не можем, а давать рекомендации, которые предприятия выполнить не в состоянии – это тоже проблема, и она объективно существует.

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:** А почему бы не разработать такую «тарификацию» - если у предприятия есть в бизнес процессе риск-менеджмент – во-первых, это будет значительное удешевление для страховой компании по оценке предприятия, т.е. легче перепроверять, нежели разрабатывать свой?

**ВАДИМ СУХИХ:** На самом деле, такая система существует достаточно давно, даже, можно сказать, существовала всегда. Дело в том, что на российском страховом рынке, по крайней мере, при оценке каких-то крупных рисков, крупных объектов, где задействованы западные поставщики это является обязательным условием.

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:...** То есть, такая возможность! Вот видите – поле взаимодействия огромное!

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Критическую массу нужно увеличить! Пожалуйста, Вам слово, г-н Карасев!

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Я хотел бы отметить, что нормальные руководители понимают, что если не пустить сурвейера или ввести его в заблуждение, то в случае реализации страхового

случая компания-страхователь погрязнет в судебных тяжбах и не получит возмещения убытков. Поэтому, когда приезжает риск-инженер, необходимо предоставить ему максимум информации и дать возможность ознакомиться с предприятием, чтобы у страховой компании сформировалось адекватное представление о рисках....

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:...** Это у хорошего руководителя!

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Так поступают те руководители, кто знает, что бывает, когда страховые случаи реализуются...

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:...** Вы знаете, менталитет наших руководителей, к сожалению – я из своей практики скажу – поменять очень тяжело!

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Мы уже начали говорить про основные проблемы – я считаю, что основная проблема у риск-менеджеров на предприятиях – это то, что руководство не полностью осознает, в чем заключается «добавленная стоимость», создающаяся в процессе управления рисками. Возможно это в большей степени относится к акционерам, именно акционеры должны понимать цели риск-менеджмента. Руководство может взять человека с хорошим образованием и опытом, который придет и скажет, что в соответствии с best practice необходимо внедрить внутренний контроль, риск-менеджмент и т.д. Работа по внедрению системы управления рисками может быть инициирована, но если акционеры не понимают, для чего это нужно, то эта работа по управлению рисками закончится либо увольнением риск-менеджеров, либо остановкой процесса управления рисками на самом верхнем уровне и превращением в инструмент PR. Еще одной серьезной проблемой является непонимание менеджментом того, что риск-менеджмент, как таковой, это – отдельный бизнес-процесс. Вспомогательный бизнес процесс, который сводит процессы управления отдельными классами рисков воедино...

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:...** Безусловно!

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:...** потому что, на самом деле, управлением рисками занимаются все подразделения, особенно, если это риски производственные...

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:...** в своем секторе!

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Да, да, именно функциональные подразделения занимаются управлением рисками. Риск-менеджер может им помочь поднять вопрос о необходимости инвестиций для снятия рисков, идентифицированных сурвейером или ими самими в их функциональной области.

**СЕРГЕЙ КОЖЕВНИКОВ:** И еще – методология!

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Да, риск менеджер предоставляет и методологию оценки рисков!

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:...** и системы управления! Это как раз то, о чем Вы говорите – риск-менеджмент должен уметь агрегировать все сегменты по рискам в каждом подразделении, уметь их увидеть - вот в этом «изюминка» риск-менеджмента!

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Как правило, позиция менеджеров-производственников следующая: «Да мы и так знаем все свои

риски, зачем риск менеджеры нужны...». Поэтому основные задачи для риск менеджеров - продемонстрировать акционерам в чем состоит «добавленная стоимость» управления рисками, что риск менеджеры делают, и наладить отношения с функциональными менеджерами, в первую очередь с производственными. К сожалению, отдача от управления рисками появляется не быстро, нельзя сказать, что через месяц-два появится ощутимый результат, оценивать результаты работы системы управления рисками следует по истечении как минимум года. А за год высшее руководство и акционеры устают от отсутствия результатов, интерес к управлению рисками теряется.

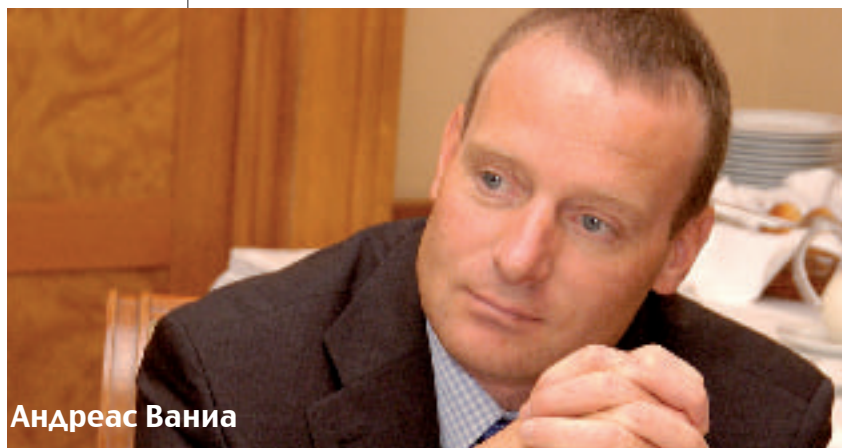
**ОЛЕГ КУДРЯВЦЕВ:** Вопрос к присутствующим здесь риск-менеджерам крупных компаний: как вы обосновываете необходимость инвестиций в риск-менеджмент? Нужна ли новая методология? Как вы считаете экономическую отдачу? Или, по крайней мере, если не считаете, то как вы ее обосновываете? Почему я спрашиваю – потому, что подобные проблемы есть в других областях, например, в информационной безопасности. Эта проблема очень актуальна, потому что сейчас есть много механизмов обеспечения безопасности информационных систем, криптография, «открытые ключи» и т.д., но никто их не внедряет, потому что нет системы оценки окупаемости. Каким образом вот эти системы – безопасность, риск-менеджмент – окупаются? Как вы считаете тот экономический эффект, который они дают? Есть ли какой-то опыт на эту тему?

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Я могу сказать, что до СУАЛа работал в нефтяной отрасли. Результат, который показывался высшему руководству...

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Для акционеров или менеджеров?

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Менеджменту. Результаты были восприняты положительно. Имеет смысл процесс управления рисками начинать с проведения курса обучения для высшего руководства. Вообще это считается стандартной практикой – сначала прочитать семинар по рискам, чтобы руководители поняли что такое риск и зачем и как им управлять. После проведения такого семинара исполнители могут описывать выявленные риски, рассчитывать величины ожидаемых потерь в рамках года по текущим рискам, формировать планы мероприятий по управлению выявленными рисками с указанием стоимости данных мероприятий. Полученные результаты презентуются руководству, причем как правило взвешенная по вероятности ожидаемая величина ущерба в несколько раз превышает объем инвестиций, требующихся для минимизации рисков. Руководство принимает решения о том, какие инвестиции нужно сделать, а по итогам года риск менеджером проводится анализ реализовавшихся рисков и оценивается эффект от инвестиций в управление рисками. Положительная разница между ожидаемой величиной ущерба на начало и на конец года и затраченными инвестициями, представляющая собой эффект от управления рисками, как правило, впечатляет руководство.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо. Ну вот, мы уже плавно перешли к обсуждению промышленных рисков. Прежде, чем мы подробно поговорим на эту тему еще, наверное, имеет смысл сказать – эта тема тоже затрагивалась – что очень важно и для развития управления рисками, и в промышленности, и в финансовой сфере, и вообще в экономике – какова же государственная политика и законодательная база в сфере риск-менеджмента? Мы тоже, я



Андрей Ваниа

## Мы должны помнить о том, что четкие программы по управлению рисками помогут повысить доверие и привлечь западных страховщиков и перестраховщиков на российский рынок.

имею в виду Общество Управления Рисками, пытаемся в этих процессах участвовать. В частности, мы уже начали сотрудничать с рядом министерств, например с департаментом технического регулирования и метрологии Минпромэнерго РФ. Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) откликнулась на наше предложение методически им помочь, может быть, даже удастся им помочь практически. Буквально на днях мы получили положительный ответ от руководства ФСФР. Министерство по Чрезвычайным Ситуациям (МЧС) – мы об этом поговорим отдельно – там своя специфика, но, тем не менее мы наметили несколько конкретных сфер взаимодействия. Какие еще есть примеры? Министерство здравоохранения и социального развития – там тоже уже начато определенное сотрудничество, и так далее – примеры есть. Но если говорить о законодательной стороне, то, так или иначе, мы пытаемся участвовать в подготовке ряда законопроектов, которые имеют непосредственное отношение к обсуждаемой сфере, в экспертных советах ряда профильных комитетов Госдумы. Наверное, это только начало пути, потому что менталитет представителей органов власти не сильно отличается от менталитета непосредственных менеджеров или акционеров на производстве или в бизнесе. Может, там, в массе своей, он еще более, как бы помягче сказать, «заторможенный». Тем не менее, может быть, под этим углом зрения также начнем обсуждать промышленные и финансовые риски? Что, на ваш взгляд, не предприняли органы власти и что еще в первую очередь нужно в плане законодательной базы для того, чтобы были нормальные основания признать «риск-менеджера» нормальной профессией в России? Этого пока нет, все это – пока наша инициатива и самостоятельность, но мы этого будем добиваться – государственной сертификации, лицензирования и квалифицированного обучения профессионалов, занимающихся управлением рисками. Кстати сказать, в этой связи еще одна ремарка, для тех, кто не знает. Г-н Карпов говорил об этом – мы пытаемся адаптировать стандарты риск-менеджмента, которые предложены FERMA – там разработчиками являлись прежде всего наши британские коллеги. Мы пытаемся этот вариант стандартов риск-менеджмента, который предложен всем членам FERMA, адаптировать к российским условиям. Этот процесс идет тяжело, потому что, действительно, нет какого-то общего понимания, нет единого понятийного аппарата, нет классификации общепризнанной и так далее. Каждый, как где смог, так все это воспринял и применяет. Предлагаю продолжить дискуссию по промышленным рискам и, может быть, отдельно даже начать с финансовых рисков, потому что мы пока это проблемы не затрагивали. Г-н Сухоруких, пожалуйста!



Вадим Сухих

**Страховщики и риск-менеджеры - мы, безусловно, являемся партнерами. Чем больше наши отношения будут развиваться, тем больше от этого, в конечном итоге, выиграет клиент.**

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:** Если позволите, я хочу вмешаться. Я терпеливо ждал, не потому что мне нечего было сказать – я просто проверял свои тезисы, которые у меня сложились до сегодняшней встречи. Например, были исследования, какие ассоциации возникают у людей, например, при слове «собака». Во 70% процентов случаев называют: «овчарка». Я думаю, что с рисками ситуация еще хуже – то есть, на бытовом уровне в деловой среде, если спросить о рисках, то в 90% случаях это будет ассоциация со страхованием или страховой компанией. Я не скажу, что эта ситуация создавалась умышленно, но те предприниматели, с которыми мы ведем переговоры, у них на подсознательном уровне складывается такая ситуация: риски - это то, что можно страховать в страховой компании. Если нельзя страховать в страховой компании - это что угодно, только не риски. В этой связи многие достаточно серьезные вещи выпадают из дискуссии. Почему я решил проверить свои тезисы? Уже за это время выступило несколько участников, а словосочетание «финансовые риски» прозвучало всего два раза. Я никого не упрекаю, это, наверное, связано с объективными реалиями, но, скажем так, если взять бизнес крупных компаний, которые есть, то можно страховать имущество, транспортировку, здоровье от экологических рисков и так далее... Но мы все понимаем, что промышленные предприятия занимаются бизнесом, то есть они что-то производят и что-то продают. Продаются все это финансовые потоки, которые не только связаны с расходами, но и с доходной частью. Поэтому, тут есть еще один стереотип: якобы, риск – это все, что может повлиять на некую расходную часть. То есть, случился страховой случай, там есть расходы и т.д. - как этого избежать? Но возьмем те компании, на которых пока еще держится наша экономика – это экспортеры энергоносителей. Риски, которые не могут быть покрыты ни одной страховой компанией, например, ценовой или валютный и т.д. Я не знаю ни одной страховой компании - ни в России ни за рубежом - которая бы этим занималась. Мы знаем, что происходит с рынком. Я понимаю, что цены, в целом, растут, но они, наверное, не будут все время, расти, а будут когда-нибудь и падать, как это было в предыдущих периодах. Они могут падать на определенном интервале времени.

Вот, если мы представим себе достаточно крупного производителя: падение цены на 5 -10% - это убытки, не скажу, что сопоставимые со взрывом нефтеперерабатывающего завода, но, по крайней мере, гораздо больше, чем поврежденный вагон продукции или, предположим, разрыв газопровода. А поскольку все эти риски не покрываются страховыми компаниями, они как-то выпадают из поля зрения. Есть еще одно, скажем так, лобби: банкиры. У нас здесь сегодня просто ни одного банкира нет... Потому что, если спросить банкиров про риски вообще и про финансовые риски в частности, в первую очередь, они скажут: «Ну, конечно, кредитные риски!» Вот сейчас такая критичная картина, и я могу сказать, что это ассимилирование рисков страховыми компаниями свойственно не только нашему обществу. Я сейчас посмотрел другие буклеты «Eurofocus», в частности, бельгийский. Пролитал несколько страниц – там идет речь исключительно о страховании. Ну, вот, какое-то «неизбежное зло»...

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** То есть, имеется в виду «зло» - в позитивном смысле ?

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:**... Я вижу тут некое объективное объяснение. Наша компания представляет нашим клиентам услуги по страхованию финансовых рисков, а конкретно – хеджирование финансовых рисков. Все считают, что это страхование. Хеджирование - это современный эффективный рыночный способ минимизации рисков, не такой уж и дорогой. Наша многолетняя практика показывает, что издержки клиентов на страхование никогда не превышают 5%. Вклады и проценты иногда можно хеджировать без, скажем так, страховой прибыли. Тем не менее, это очень распространено. Я понимаю это следующим образом: рынок страхования – высококонкурентный рынок. У нас много страховых компаний, страховых программ, конкуренция сопоставима с конкуренцией в банковском секторе. То есть, сообществу потребителей этих услуг – мы сегодня обсуждаем промышленные предприятия - противостоит сообщество страховых компаний. Вопрос не в том, что если какое-то предприятие забыло что-то застраховать, то, как нам уже сегодня рассказывали, «холодными звонками» им обязательно об этом напомнят – звонят, напоминают о себе и т.д. В такой нише бизнеса как хеджирование - другая ситуация. Почему это - определенная ниша? Потому что не для всех случаев она годится. Там нет такого противостоящего клана, потому что там нет компаний, которые предлагают эту услугу, по большому счету. Есть три основные категории – банки, брокерские компании и торговые компании. Брокерские компании предоставляют брокерские услуги. Это компании, через которые можно осуществлять хеджирование. Но они не предоставляют услуги хеджирования, потому что срочные инструменты, которые используются для минимизации финансовых рисков, они же могут использоваться и для спекуляций. Брокеру сказали, например: «Покупай опцион». Он купил, потом продал. Разработками программ страхования и хеджирования рисков они не занимаются. Есть крупные инвестиционные банки, которые, в общем-то, предлагают эту услугу, но большинству российских инвестиционных компаний она недоступна потому, что есть некий минимальный ценз, под который большая часть российских компаний не подпадает, они просто неинтересны. Мы их хорошо знаем, потому что мы с этим банком ведем переговоры. Третья категория – крупные нефтяные, трейдерские компании, которые могут хеджировать риски своих партнеров. Не только нефть у них покупать, но и риски хеджировать. Но, опять же, это тоже так – специфически. Поэтому получается такая эклектичная картина:



риски есть, а что с ними делать - неизвестно. Многие просто это воспринимают так, что это вообще не риск. Вот, например, я трейдер, я торгую, у меня цена может упасть, а может и подняться, но я же – трейдер. Вот риски у меня такие: украли базу данных, машину «Мерседес» угнали – все это риски, все это происходит. Но сейчас менталитет немного меняется, но этому еще не способствует наша законодательная база. Я понимаю, что специально у нас этот вопрос не вынесен, но я хотел бы сейчас обозначить, что из-за нашего законодательства, даже те компании, которые созрели, готовы. И им интересно делать это для того, чтобы обеспечить нормальный цивилизованный бизнес, который - управление рисками, и, в частности, хеджирование - будет положительно влиять на кредитные, инвестиционные рейтинги и так далее. Они практически лишены нормального инструментария, потому что наше законодательство совершенно никак не направлено на это. Вот мы сейчас говорим про недостатки страхового бизнеса, а область страхования – это просто сверхцивилизованный мир, по сравнению с тем, что происходит в области деривативов, где совершенно непонятное законодательство, непонятно, к какому берегу идти, где разные концепции борются и т.д. Все это концепции, когда они возникают, это все подготовлено под какие-то местечковые вещи, а никак не под эту глобализацию, куда наши компании вступают. И еще я хотел бы сказать, что масштабы вот этих финансовых рисков – они просто недооцениваются. Потому что, если взять крупные компании, где возникают эти финансовые риски, они часто несовместимы с отдельными услугами по страхованию. То есть, компания может поставить риск-менеджера на всех стадиях производственного процесса – экологический, техногенный и т.д. Но если это риски не закрыть - мало ли что может произойти...Для некоторых компаний с не очень высокой добавленной стоимостью это может быть достаточно существенно. Создав нормальную систему классического управления рисками, я подчеркиваю – классического, там, где можно покрыть страховыми программами, и оставить вот это оголенным, целостной картины не будет. И еще хотел бы обратить внимание – да, подготовка риск-менеджеров - это очень положительный процесс, и нужно это создавать. Но те риск-менеджеры, с которыми я сталкивался... Я еще не встречал практически ни одного риск-менеджера в российской компании, на конференциях или переговорах и так далее, который владел бы, не просто слышал, а владел вот этим инструментарием, потому что это немного вообще специфический бизнес. То есть, это нужно знать. Как с этим незнанием бороться - я не знаю. Чтобы было «два в одном»: человек грамотно умел бы определять риски, их количество оценивать, проводить тендер среди страховых компаний, выстраивать страховые программы и быть нормальным собеседником для страховщиков – все это понятно. Но чтобы он еще в той же степени одинаково понимал и вопросы международных финансовых рынков – ликвидности, корреляции и т.д. – наверное, это недостижимо. Я прошу прощения, что не дал ответ, но тем не менее, мое мнение таково.

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Можно возразить? Мне кажется, что это не совсем верно, риск менеджеры оценивают и все финансовые риски. Насколько я знаю, всем достаточно крупным компаниям звонят инвестиционные банки и предлагают услуги по управлению финансовыми рисками.

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:** Крупные компании! Понимаете, если Вы представляете такую крупную компанию, вам обязательно такие органы будут готовы позвонить!



**Владимир Авдийский**

**Самое главное – через кадры изменить менталитет к понятию риска.**

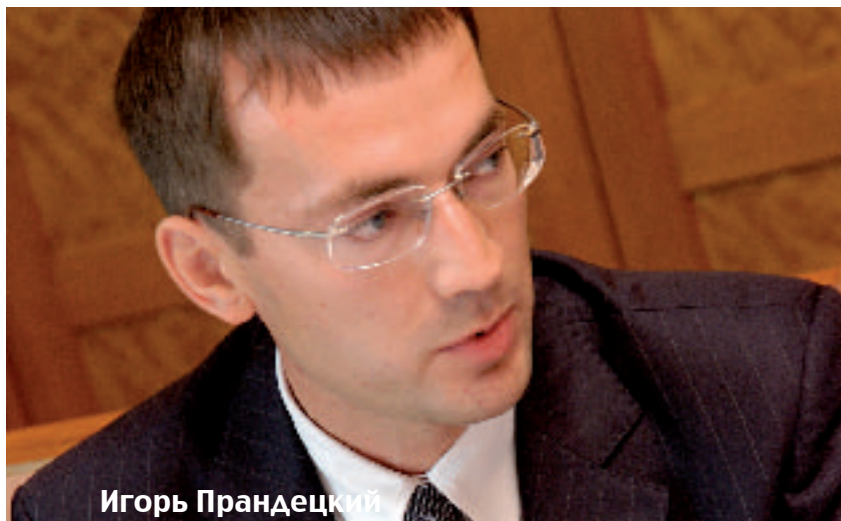
**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Да, но ведь мы говорим именно о таких компаниях! У кого возникают большие финансовые риски? У экспортеров, им банки постоянно звонят. Тем компаниям, которые не занимаются экспортом нефти или металлов, у которых нет валютных рисков в связи с различием валюты доходов и расходов инвестбанки не звонят, потому что таким компаниям их услуги не нужны!

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:** Да, но вот если те, которые под одну категорию попадают и под другую – они не настолько крупные, чтобы им звонили, скажем, инвестиционные банки из Сити, но, в то же время, не такие мелкие, чтобы торговать на соседней улице – у них есть бизнес. Ну, вот я буквально несколько дней назад провел переговоры с несколькими банками. Они на это называют мне минимальную планку – 20-50 млн, а если кто-то знает масштабы наших трейдеров, то там достаточно большие категории. Там еще есть свои особенности - например, всякие кредитные лимиты и так далее. Я не хочу сейчас начинать дискуссию, я привел это для того, чтобы иметь общую картину, потому что есть другие промышленные риски, у нас на это не очень много времени, потому я это просто обозначаю. В крупных компаниях – да, там просто-напросто есть собеседник, который предлагает эти услуги. А если не предлагает, то, соответственно, эти компании просто даже и не задумываются о том, что такое может быть.

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Думаю для трейдеров это справедливо. Однако у крупных компаний также существует ряд трудностей, связанных с хеджингом: зачастую акционеры считают рыночные риски естественными бизнес рисками, которые компании-экспортеры должны принимать на себя.

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:** Да, если они это твердо знают, они отказываются, это тоже позиция. Но они это знают – они это хеджировали, поэтому, сознательно идут на это. Но если тот, кто это не делал, не знает и – отказывается, тогда я не уверен, что это умная позиция...

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** У больших компаний существует еще одна



Игорь Прандецкий

**Стоит отметить важность сотрудничества страховщиков и профессиональных консалтинговых компаний, которые специализируются в сфере управления рисками.**

проблема, связанная с хеджинговыми операциями: желательно, чтобы операции хеджирования признались эффективными, чтобы аудитор пришел проверять финансовую отчетность и сказал: «Операции хеджирования признаны эффективны в соответствии со международными стандартами IAS 39 или SFAS 144...»

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:** Вот именно, я просто не стал приводить такие примеры, их можно привести множество...

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Это серьезная проблема!

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:...** Следят просто, чтобы это по срокам совпадало, по объемам и так далее, потому что квалификация налоговых инспекторов у нас очень низкая, и законы соответствующие....Поэтому мы минимизируем риски одни, а получаем риски налоговые или риски налоговой инспекции – то есть, одни риски заменяем другими. Это тоже проблема – а кто это будет подталкивать? Здесь нет какого-то лобби, в хорошем смысле этого слова, сообщества, которое будет этим заниматься. Отдельные компании – если у них не получилось, куда-то в другое место они идти не будут.

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Стоит отметить, что российский фондовый рынок еще не скоро предоставит необходимые корпорациям производные инструменты. Я думаю, что ни корпорации среднего размера ни сырьевые трейдеры не пойдут на российскую биржу торговать, отсутствует необходимый объема фондового рынка.

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:...** Не будет, да, не будет!

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** : Лет через десять рынок может быть появится.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** То есть, здесь можно так констатировать: что и здесь, и в промышленных рисках, но, наверное, прежде всего, в финансовых рисках, мы упираемся пока в начальную стадию развития фондовых рынков и других сегментов рыночной экономики в России.

**ОЛЕГ СУХОРУКИХ:** Виктор Владимирович, я еще хотел бы затронуть одну мысль, которую мне не хотелось бы упустить. Так получается, что мы тоже с крупными компаниями работали – это просто удобно, они «продвинутые» и так далее...Вопрос состоит в том, насколько качество управления рисками влияет на инвестиционно-кредитные рейтинги и так далее. По работе я немного сталкивался с представителями одного из крупнейших западных рейтинговых агентств. Я-то точно знаю, что в их анкетах присутствуют вопросы, на которые требуют ответа при обновлении или присвоении [риска] и так далее. Но вот, каким образом это влияет, и насколько это, таким образом, значимо, они боятся раскрыть. Я не спрашиваю методологию, потому что определение рейтинга - это как формула «Кока-колы», но, по крайней мере, это вещь была бы полезной для продвижения риск-менеджмента в Российской Федерации. ....Если бы эта информация была бы публичная – корреляционная зависимость риск-менеджмента и рейтингов – я думаю, что это могло бы быть серьезным шагом к продвижению идеи риск-менеджмента здесь, у нас.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо, я думаю, что это тоже одно из направлений деятельности сообщества риск-менеджеров, если они хотят, чтобы к ним прислушивались, и они были бы некой величиной на этом поле...Мы обсуждаем и промышленные и финансовые риски. К сожалению, с нами должен был быть г-н Гамза из «Агрохимбанка», который представляет банковское сообщество, но он не смог придти. Потому что нам также важна позиция банкиров, представителей банковского сообщества, понимание, как это выглядит в банковском секторе. Но, давайте мы тогда, если есть необходимость, еще пообсуждаем - если есть, что сказать, относительно финансовых и промышленных рисков и, повторяю, может быть, ваши замечания и соображения относительно того, что должно и не должно делать государство в лице органов федеральной власти, а также региональных властей. Что, в первую очередь, необходимо принять в качестве законодательной базы?

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Я знаю, что не следует принимать. Это закон

**Сегодня в области управления риском в области техногенно-природной сферы достигнуты достаточно хорошие результаты, потому что государство само осознало, что риском нужно управлять.**



Владимир Авдотин

об обязательном страховании гражданской ответственности за причинение вреда при эксплуатации опасного объекта. По новому законопроекту страховые премии возрастут в десятки раз. На мой взгляд, ставки экономически необоснованны, тем более что получить страховое возмещение будет практически невозможно, учитывая изношенное состояние основных фондов в большинстве корпораций и предлагаемые условия страхования.

**АЛЕКСАНДР КАРПОВ:** Я бы, наверное, вернулся еще раз к дискуссии, которую мы начали о финансовых и, так называемых, промышленных рисках, посмотрев на то, возможно ли объединить методологии, возможно ли говорить о том, что управление и теми и другими рисками примерно одно и то же. Или это все – принципиально разные вещи? Например, «ТИКОМ Менеджмент» никогда не найдет общего языка с «Валтарсом»? Вот такой вот вопрос... Я тоже хочу сделать небольшую ремарку в отношении того, что, собственно говоря, опять-таки, за последние 15 лет, происходит в сфере финансовых услуг. Хеджинг. Принципы хеджинга те же самые, что и принципы страхования: это распределение...

**ВЛАДИМИР АВДИЙСКИЙ:**... распределение зон ответственности на третье лицо!

**АЛЕКСАНДР КАРПОВ:**... распределение рисков во времени и между различными субъектами процесса. Что делают сейчас страховые компании, почему здесь возникает объединение? Страховые компании становятся хедж-фондами, и наоборот. То есть, страховые компании на себя начинают принимать несвойственные – а) риски; б) несвойственные им инструменты. За последнее время ряд крупнейших страховых компаний вышел с новыми продуктами, которые к страхованию не имеют никакого отношения. Это – «катастрофические бонды», например... Но это – один из страховых продуктов, который сейчас начинает активно использоваться. Стало быть, и финансовые риски, страховые компании в какой-то мере тоже начнут на себя принимать. Вот такая ремарка. Со временем, с набором статистики это произойдет. Тем более, что в очередном отчете «Морган Стенли», посвященном, в том числе, и уходу Гринспена, сказано, что, скажем, в 80-х гг. стоимость т-бондов была 15-18%, а сейчас это – 3-5%. То есть, за 20 лет произошло снижение рисков в 3-4 раза! Циклы экономики, циклы изменения, в том числе и рисков, сократились. Это тоже фактор. В этой связи, риск-менеджеры, которые занимаются собственно финансовыми рисками, и риск-менеджеры, которые занимаются промышленными или, как мы их называем, операционными рисками – есть тут совпадение интересов? Занимаются ли они тем же самым или разными вещами? Найдут ли они точки соприкосновения? Вот это интересный вопрос, который бы хотелось обсудить. Ну, а для начала, мне кажется, моя теория – это разделение между «финансистами» и «производственниками» произошло по той причине, что «финансисты» мыслят в категориях статей балансов, так или иначе.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо, а сейчас слово единственному здесь представителю органов власти. Пожалуйста, г-н Авдотьин!

**ВЛАДИМИР АВДОТЬИН:** Несколько слов о государственной позиции. ....Сейчас у нас «переходная экономика», это все признают, и от позиции государства на этом поле деятельности очень многое зависит... Мне хотелось бы здесь выделить позицию, которая существует в области техногенных и природных рисков...



Андрей Карасев

**Основная проблема, во всяком случае, у риск-менеджеров на предприятиях – это то, чтобы руководство, наконец-то, поняло «добавленную стоимость» всего этого.**

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Вы как почувствовали – мы уже как раз к этому и подошли!

**ВЛАДИМИР АВДОТЬИН:**... Здесь позиция государства очень четкая – есть Федеральная Целевая Программа по управлению рисками. Может быть, не все об этом слышали – она действует с 2000 г., в 2005 г. на заседании правительства было принято решение о том, что эта Программа будет продолжена до 2010 г. Там заложены средства, как на инвестиции так и на проведение научных исследований, конечно же, на конкурсной основе. Это первое. Второе – сегодня на местах - и это позиция МЧС [Министерства по Чрезвычайным Ситуациям] – существуют такие программы страховой защиты, которые являются уже программами субъектов Российской Федерации. Там вопросы стоят очень широко, начиная от регулирования техногенных и природных до финансовых рисков на территории этого субъекта Российской Федерации. Эта программа имеет государственную поддержку со стороны местного бюджета и, в том числе, сюда привлекаются очень многие страховые компании, которые на этом поле работают. То есть, можно было бы поучаствовать и в этих программах. Здесь достаточно много можно было бы решать вопросов по выражению своих позиций по отношению к нормативной, законодательной базе, которая есть на местном уровне и на уровне субъекта Российской Федерации и федерального центра. Потому что складывается такая ситуация, что никто сегодня не выражает мнения и не доносит его до федеральных и местных властей о том, какая позиция складывается в управлении рисками... Человек должен знать обо всех рисках, которые его окружают. У нас есть еще одно направление, которое мы стараемся сейчас развивать – сейчас оно практически никем другим почти не развивается, это управление персональными рисками. Есть такое понятие: «индивидуальный риск». Но все эти риски связаны с массой людей, то есть, не конкретный человек берется, с его рисками, жизненными проблемами, а берется какая-то статистическая совокупность. Поэтому, мы хотели подойти к этому управлению персональными рисками с точки зрения управления риском конкретного человека. И здесь, мне кажется, если эта проблема будет поставлена и «пойдет» в том виде, как мы ее себе представляли, то, действительно, возникнет понимание у того же акционера, который поймет, что есть личный для него риск - не то, что там где-то есть компания, в которую он вложил деньги или

держит свои акции, а то, что у него есть РИСК, и в перечень этих рисков включены его риски, в том числе, и его финансовые, которыми он должен управлять.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо, Владимир Петрович. Тем не менее, мы перешли к обсуждению последних двух вопросов – управление техногенными, экологическими и природными рисками. Я хотел бы, если можно, чтобы вы обозначили свою позицию в следующем – опыт России в этом направлении. Потому что, как мне, по крайней мере, представляется, внимание государства здесь наиболее пристальное, потому что это вопросы национальной безопасности, выживания государства, позиционирования России в мире и многое другое. И здесь, наверное, по этим направлениям, по этим рискам наиболее разработана и стратегия государства, и база методологическая и так далее. Учитывая, что, обсуждая все эти вопросы, мы знакомим наших коллег во всем мире с тем, что уже у нас есть, а чего не хватает в плане риск-менеджмента, мне кажется, имеет смысл сказать несколько слов о том, насколько надежна эта система в области природных и техногенных рисков в России. Не в сравнении, скажем, с мировым опытом, а, в принципе, насколько она надежна, устойчива, насколько она развивается, и есть ли непреодолимые проблемы на этом пути? Если можно, обозначьте эти позиции, Владимир Петрович, потому что, кроме Вас, по большому счету, среди присутствующих, мы, наверное, не владем в достаточной степени ситуацией и не обладаем в должной мере соответствующей информацией.

**ВЛАДИМИР АВДОТЫН:** Я бы хотел сказать, что сегодня в области управления риском в области техногенно-природной сферы достигнуты, в общем-то, достаточно хорошие результаты, потому что самое главное то, что государство само осознало, что риском нужно управлять. И на уровне снижения возможных вероятностей наступления каких-то стихийных бедствий или наступления каких-то чрезвычайных ситуаций, а также управлять в области снижения ущерба от этого риска. Вопрос оценки этого ущерба, а также прогнозирования этих возможных ущербов, мне кажется, является одним из ключевых в вопросах управления рисками. Мы обсуждали вопрос о том, как доказать, что нужно вкладывать

средства в эту сферу. А как посчитать ущерб? Тогда можно доказать, нужно ли вкладывать деньги в управление рисками, или нет. Сегодня практически создана такая система – мониторинга и прогнозирования в техногенно-природной сфере – которая позволяет нам прогнозировать такие риски. В частности, из прессы вы, наверное, знаете о том, что на Камчатке спрогнозировано достаточно большое землетрясение, и туда, в оперативном порядке перебазировалось наше министерство во главе с министром и проводит там учения по подготовке к вот этой чрезвычайной ситуации. Если сравнивать готовность наших систем спасения и систем спасения других стран – то у нас эта система находится в достаточно адекватном состоянии.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Мы близимся к завершению нашего обсуждения. Может быть, стоит сказать несколько слов об обучении. Практически все признали, что обучение для хорошего развития риск-менеджмента в России – это один из ключевых вопросов. Вы сталкивались с этим в своих компаниях. Приходится, чтобы получить квалифицированные кадры, направлять их за рубеж, воспринимать тот опыт, соответствующее обучение проходить там...Но, потом, может быть, я неправ, – все равно приходится существенным образом переучиваться, если можно так выразиться. Переучиваться уже самой практикой, которая несколько разнится в России и в развитых странах. Пока. Прежде всего, в реальной экономике, и в финансах, и в промышленности и так далее. Кто хочет высказаться?

**АНДРЕЙ КАРАСЕВ:** Я бы хотел сказать о проблеме обучения. В настоящее время в России практически нет преподавателей, которые бы разбирались и в теории и в практике управления рисками. Мне представляется сомнительной полезность курсов, на которых преподаватель пересказывает учебник, написанный на Западе 4 года назад, и при этом не обладает практически никакими знаниями в области применения теории риск менеджмента. Не стоит и безоговорочно доверять западным преподавателям, так как и за рубежом лет пять назад процессе управления рисками только входил в моду, книг по промышленному риск менеджменту тоже было мало. Не факт, что иностранный преподаватель будет обладать достаточными знаниями.

**ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН:** Спасибо за замечание. Да есть и такие вопросы, мы тоже должны их держать в поле зрения. Из Европы и США нам поступают много предложений по программам обучения риск-менеджеров. Мы осторожно тут себя ведем, потому что нельзя хвататься за любое предложение – может быть, оно для нас и не подходит...

...Так или иначе, мы обсудили весь круг поставленных вопросов. Я еще раз сердечно, от имени организаторов благодарю вас за очень активную и полезную дискуссию. Мы не смогли, конечно, обсудить, может быть, другие существенные вопросы, касающиеся состояния и развития риск-менеджмента в России – их невозможно обсудить в течении одной встречи, одного «круглого стола», потому что мы – в начале пути. Но, повторяю, есть такое ощущение, что мы преодолеем эту разницу – скорость движения у нас больше! Хотелось бы верить, что это так. Это, на самом деле, будет подтверждаться ежедневной практикой – взаимодействием западных и российских компаний здесь, в России и на мировых рынках и так далее. Я хотел бы всех еще раз сердечно поблагодарить за участие и пригласить к тому или иному взаимодействию с Русским обществом управления рисками в будущем. Спасибо большое еще раз!

**Если спросить о рисках, то в 90% случаях это будет ассоциация со страхованием или страховой компаний...**

**Олег Сухоруких**

