# РЕФЕРАТ

**по курсу «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**на тему:**

**«Финансовый менеджмент в страховой организации»**

МОСКВА 200\_\_год

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Введение.

2. Актуальный анализ, оценка и оптимизация финансово-хозяйственной деятельности страховой организации

2.1 Анализ финансовых потоков и показателей деятельности страховой компании.

2.2 Анализ организационной и функциональной структуры.

3. Выводы.

4. Список используемой литературы

1. ВВЕДЕНИЕ

Финансовый менеджмент организации - это система управления финансами коммерческой организации, направленная на развитие и совершенствование финансовых отношений путем постоянного внедрения новых принципов, форм, структур и методов управления c целью повышения эффективности производства. Финансовый менеджмент - органическая, неотъемлемая часть экономической категории «Менеджмент» (англ. Management - управление, организация, координация) как способа управления, руководства, направления, контроля в производстве.

Термин «Финансовый менеджмент организации» получил широкое распространение в России в годы перехода экономики на рыночные основы ведения хозяйства.

B исследованиях отечественных и зарубежных авторов содержание финансового менеджмента трактуется как искусство управления и руководства финансовыми отношениями c целью эффективного использования основного и оборотного капитала, трудовых и материальных ресурсов.

Одним из первых основателей школы научного менеджмента был Ф.У Тейлор, определивший необходимость повышения производительности труда путем рационализации производства в условиях развития промышленности и выхода мощных корпораций и акционерных обществ на финансовые рынки.

B 20-e годы ХХ века общие принципы менеджмента, включая основы управления финансами, сформулировал A. Файоль, который предложил формализованное определение принципов менеджмента в процессе решения управленческих задач. B советской России в 50-60-x годах была обоснована необходимость системного подхода к менеджменту вообще и финансовому менеджменту в частности, что углубило и расширило понимание финансовых проблем, особенно c применением ситуационных положений в управленческом процессе.

Развитие в постсоветской России рыночных механизмов привело к дальнейшему усилению воздействия принципов финансового менеджмента на экономику страны. Уже в 90-e годы c появлением и развитием акционирования финансовый менеджмент приобретает первостепенное значение.

Система финансового менеджмента представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляемой и управляющей. Управляемая подсистема - это объект управления, то есть денежные отношения, посредством которых осуществляется производственно-хозяйственная деятельность по привлечению, распределению и использованию фондов и ресурсов.

Управляющая подсистема финансового менеджмента, то есть субъект управления, - это финансовый директор-управляющий, финансовые менеджеры и другие работники финансовых служб коммерческой организации, предприятия.

Задачи и цели финансового менеджмента реализуются управляющей подсистемой. Тактика и стратегия финансового менеджмента вырабатываются субъектом управления.

Субъект и объект финансового менеджмента представляют собой единое целое и взаимодействуют как во внутренних хозяйственных процессах, так и во взаимоотношениях c внешней средой.

Принципы финансового менеджмента организации определяются принципами функционирования финансов. С развитием предпринимательства, конкурентоспособности предприятии, организаций, акционерных обществ методология финансового менеджмента претерпевает существенные изменения. Практика управления финансовыми ресурсами и капиталом, методы и формы, профессиональные приемы финансового менеджмента реализуются в зависимости от позиции предприятия на рынке.

C переходом к рыночной экономике роль финансов и финансового менеджмента неизмеримо увеличилась. B современных условиях, когда предприятие самостоятельно принимает решения, резко повышается ресурсный потенциал хозяйствующего субъекта. Это предполагает оптимизацию финансовых отношений и повышение эффективности управления финансовыми ресурсами. Показатели финансового состояния являются как бы индикаторами успешной хозяйственной деятельности; финансового благополучия. Финансовое состояние организации определяет конкурентоспособность, потенциал в деловых отношениях, a в итоге - положение на финансовом рынке.

Кардинальные изменения в экономике и финансах предъявляют высокие требования к профессионализму управленческого аппарата. При этом знание специфики финансового менеджмента необходимо для эффективного управления производством.

2. АКТУАРНЫЙ АНАЛИЗ, ОЦЕНКА И ОПТИМИЗАЦИЯ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Особое внимание в последнее время российскими органами государственного регулирования страховой деятельности уделяется вопросам платежеспособности и финансовой устойчивости компании. Так, например, в новом приказе Минфина России определяются виды активов, принимаемых в покрытие собственных средств, норматив платежеспособности. Отзывы лицензий и проблемы страховых компаний, на наш взгляд, объясняются отсутствием полноценной системы анализа финансово-хозяйственной деятельности (АФХД) предприятия. Именно вопросам методики анализа финансово-хозяйственной деятельности посвящена статья, в которой также приводится методический пример проведения АФХД.

Основная (и доминирующая) цель и задача некоторых страховых организаций - максимальный сбор страховых премий. Под эти цель и задачу построены соответствующие организационная и функциональная структуры организации, а также соответствующим образом мотивирован практически весь персонал. При этом таким финансово-экономическим критериям, как текущая и прогнозируемая платежеспособность, уделяется недостаточно внимания, что в итоге негативно сказывается на показателях финансово-хозяйственной деятельности и финансовой устойчивости организации.

Эффективность управления в страховом бизнесе все в большей степени зависит от качества и достоверности финансового анализа, методов оценки и обработки информации, технологии выбора управленческих решений. Дело в том, что страховая компания, отвечая общим требованиям, предъявляемым к хозяйствующему субъекту в условиях рынка, имеет значительную специфику формирования, как обязательств, так и ресурсов, предназначенных на покрытие обязательств. Эта специфика объективно обусловлена, во-первых, самим характером страховых отношений, в основе которых лежит категория риска, и, во-вторых, участием страховщика в нескольких видах деятельности (собственно страховой, финансовой, инвестиционной), каждый из которых ведет, с одной стороны, к формированию ресурсов компании, с другой стороны - к возникновению ее обязательств.

Экономическая эффективность и сама возможность функционирования страховой организации определяются высококачественным профессиональным финансовым управлением.

Финансовое управление состоит в выработке стратегии аккумулирования и использования финансовых ресурсов страховщика, что позволяет полнее использовать имеющиеся финансовые возможности оптимизации доходной и расходной статей бюджета страховщика, выявить резервы развития, обеспечить устойчивые конкурентные преимущества страховой компании. Если стратегия финансового управления страховой компанией определяет способы достижения целей, то для реализации стратегии необходима выработка концептуального подхода.

В соответствии с общими принципами системного анализа финансовое управление страховой компанией рассматривается как совокупность технологий, способов и методов формирования оптимального управления сложным многосвязным объектом, каковым является страховая компания.

**2.1. Анализ финансовых потоков и показателей деятельности**

**страховой компании**

Рассмотрим практический пример проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности страховой компании N. Очевидно, что стратегия финансового управления не может быть успешной, если в ее основе лежит неполная или искаженная информация о финансовом состоянии страховой компании. Анализ финансово-хозяйственной деятельности будет базироваться на следующих источниках информации:

1. Основные показатели работы страховой организации за 2003 и 2004 гг. (информационно-аналитический отдел).

2. Отчет организации за 2004 г. (бухгалтерия).

3. База управленческого учета AutoBase (автоуправление).

4. Статистические данные ГИБДД по региону.

5. Штатное расписание организации на 2004 г. (администрация).

6. Еженедельные совещания основных структурных подразделений организации.

7. Интервьюирование персонала организации.

8. Другие сопутствующие информация, материалы и документы.

Начнем анализ с характеристики финансовых потоков за 2003 г.

Так, например, в I квартале зафиксировано отрицательное сальдо и в итоге существует реальный риск текущей неплатежеспособности организации.

Причина - недостаток текущей ликвидности (оборотных средств).

Резкое увеличение в III и IV кварталах финансовых показателей в основном обусловливается следующим:

- доходов и сальдо - введением ОСАГО и соответствующими сборами;

- расходов - повышением РВД в связи с увеличением персонала для обслуживания ОСАГО и выплатами по КАСКО.

В дальнейшем по мере насыщения рынка ОСАГО (III квартал 2004 г.) тенденция увеличения соответствующих сборов маловероятна. С учетом анализа существующего страхового портфеля ОСАГО доля организации на данном рынке составит ~ 110 млн. руб. страховых премий в год. На основании анализа ряда экспертов и данного анализа (в т.ч. анализа КАСКО и АГО организации) можно предположить, что ОСАГО в итоге будет нерентабельно для организации.

Страховые резервы как накопления и соответствующее инвестирование в организации практически отсутствуют - текущие выплаты осуществляются за счет текущих поступлений.

На основании вышеизложенного можно предположить, что риск текущей ликвидности и платежеспособности организации сохранится достаточно высоким.

Следующее, что анализируем, это - структура страхового портфеля.

Структура страхового портфеля представлена на диаграммах 1 и 2.

2003 год

Автострахование

72%

Автострахование ┌───┐

65% │ │

┌───┐ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ Имущество│ │

│ │ 17%│ │

Имущество│ │ ┌───┤ │

14%│ │ │ │ │

┌───┤ │ ДМС│ │ │

ДМС│ │ │ 9%│ │ │

Грузы 8%│ │ │ ┌───┤ │ │

7%┌───┤ │ │ │ │ │ │

ИТР┌───┤ │ │ │ Грузы│ │ │ │

ВЗР 4%│ │ │ │ │ ВЗР 1%│ │ │ │

2%┌───┤ │ │ │ │ ИТР 1% │ │ │ │

┌───┤ │ │ │ │ │ 0,1%┌───┬───┤ │ │ │

└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ ───┴───┴───┴───┴───┴───┘

*Диаграмма 1. Взносы Диаграмма 2. Выплаты*

В структуре доминирует доля автострахования.

В 2004 г. структура страхового портфеля с учетом ОСАГО может выглядеть следующим образом (диагр. 3, 4).

2004 год

Автострахование

86%

Автострахование ┌───┐

70% │ │

┌───┐ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

│ │ │ │

Имущество│ │ │ │

12%│ │ Имущество│ │

┌───┤ │ 9%│ │

ДМС│ │ │ ┌───┤ │

Грузы 7%│ │ │ │ │ │

6%┌───┤ │ │ ДМС│ │ │

ИТР┌───┤ │ │ │ 5%│ │ │

ВЗР 4%│ │ │ │ │ ┌───┤ │ │

1%┌───┤ │ │ │ │ ИТР ВЗР Грузы│ │ │ │

┌───┤ │ │ │ │ │ 0,1% 0,1% 0,1%│ │ │ │

└───┴───┴───┴───┴───┴───┘ ───┴────┴────┴───┴───┴───┘

*Диаграмма 3. Взносы Диаграмма 4. Выплаты*

С учетом относительно высокой убыточности автострахования тенденция доминирования этого вида является негативной, так как значительно повышает риск текущей ликвидности и платежеспособности организации (диагр. 5, 6).

По видам страхования в том числе КАСКО

КАСКО Полное

84% 91%

┌───────────┐ ┌───────────┐

│ │ │ │

│ │ │ │

АГО │ │ │ │

16% │ │ Частичное │ │

┌───────────┤ │ 9% │ │

│ │ │ ┌───────────┤ │

│ │ │ │ │ │

│ │ │ │ │ │

└───────────┴───────────┘ └───────────┴───────────┘

По субъектам страхования По объектам страхования

Иномарки

Физ. лица 82%

70% ┌──────┐

┌───────────┐ │ │

│ │ Отечественные│ │

Юр. лица │ │ 13% │ │

30% │ │ ┌─────┤ │

┌───────────┤ │ Грузовые│ │ │

│ │ │ Прочие 4% │ │ │

│ │ │ 1% ┌─────┤ │ │

│ │ │ ┌─────┤ │ │ │

└───────────┴───────────┘ └─────┴─────┴─────┴──────┘

*Диаграмма 5. Взносы в автостраховании в 2003 году*

По видам страхования По субъектам страхования

КАСКО

80% Физ. лица

┌───────────┐ 73%

│ │ ┌───────────┐

│ │ │ │

АГО │ │ Юр. лица │ │

20% │ │ 27% │ │

┌───────────┤ │ ┌───────────┤ │

│ │ │ │ │ │

│ │ │ │ │ │

│ │ │ │ │ │

└───────────┴───────────┘ └───────────┴───────────┘

По объектам страхования

Иномарки

68%

┌──────┐

Отечественные│ │

24% │ │

┌─────┤ │

Грузовые│ │ │

7% │ │ │

┌─────┤ │ │

Прочие│ │ │ │

1% │ │ │ │

┌─────┤ │ │ │

└─────┴─────┴─────┴──────┘

*Диаграмма 6. Выплаты в автостраховании в 2003 году*

Представленные выше структуры страхового портфеля автоуправления аналогичны как в денежном выражении, так и относительно количества застрахованных рисков и выплат.

В структуре доминирует полное КАСКО иномарок физических лиц.

На ближайшую перспективу структура страхового портфеля с учетом ОСАГО, скорее всего, будет выглядеть следующим образом (диагр. 7, 8).

2005 год

(прогноз)

ОСАГО ОСАГО

57% 63%

КАСКО ┌───────────┐ КАСКО ┌───────────┐

43% │ │ 37% │ │

┌───────────┤ │ ┌───────────┤ │

│ │ │ │ │ │

│ │ │ │ │ │

│ │ │ │ │ │

└───────────┴───────────┘ └───────────┴───────────┘

*Диаграмма 7. Взносы Диаграмма 8. Выплаты*

Для дальнейших анализа, выводов и разработки предложений будем предполагать, что в остальном структура страхового портфеля, как автоуправления, так и организации в ближайшее время кардинально не изменится.

Следующий шаг - анализ финансовых показателей страховых операций. Система показателей должна учитывать все многообразие факторов, должна быть полной (охватывать все важные аспекты проблемы), неизбыточной (показатели не должны дублировать друг друга), действенной (могла быть с пользой применена в анализе) и минимальной (размерность системы показателей не должна выходить за пределы возможностей ее оценивания). Желательна измеримость показателей, то есть получение количественных оценок. Предложенная система показателей деятельности страховой организации в достаточной степени отвечает этим требованиям. По данным страховой компании N финансовые показатели страховых операций представлены в таблицах 1 и 2.

*Таблица 1*

Показатели убыточности и доходности в 2003 - 2004 годах

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Профильные направления | | | | | | Организации | |
| Автострахование | Имущество | Техн.  риски | Грузы | ДМС | ВЗР |
| Убыточность, % | 77 | 55 | 3 | 13 | 53 | 26 | 57 |
| РВД, % | 41 | 15 | 39 | 62 | 40 | 95 | 36 |
| Доходность, % | -18 | 30 | 58 | 25 | 7 | -21 | 7 |

*Таблица 2*

Показатели убыточности и доходности в 2005 году (прогноз)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Профильные направления | | | | | | Организации | | |
| Автострахование | Имущество | Техн. риски | Грузы | ДМС | ВЗР |
| Убыточность, % | 90 | 55 | 3 | 13 | 53 | 26 | 72 | |
| РВД, % | 41 | 15 | 39 | 62 | 40 | 95 | 31 | |
| Доходность, % | -32 | 30 | 58 | 25 | 7 | -21 | -3 |

Настоящим представлены основные финансовые показатели страховых операций по основным профильным направлениям и организации в целом.

Показатель РВД (расходов на ведение дела) рассчитывался по следующей модели:

*РВД(%) = (По + До / Дф х Поп) / Пф х РВДфр / Bo x 100,*

где *По* - количество штатного персонала проф. направления;

*До* - количество договоров страхования проф. направления;

*Дф* - количество договоров страхования организации (всего);

*Поп* - количество персонала обслуживания и непосредственных продаж;

*Пф* - количество персонала организации (всего);

*РВДфр* - фактические расходы на ведение дела организации, рублей;

*Во* - взносы (сборы) проф. направления.

Прогноз на 2005 г. рассчитывался с учетом вышеизложенного предположения изменений в страховом портфеле и финансовых потоках компании.

В итоге выявлены следующие основные проблемы:

- относительно высокие убыточность и *РВД*;

- профильные направления автострахования и *ВЗР* убыточны для организации.

Далее произведем анализ страховых операций автоуправления (2003 - 2004 гг.) (табл. 3).

*Таблица 3*

Показатели убыточности и расчетных тарифов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Риск | Иномарки | | | Отечественные | | | Грузовые | | | Прочие | | | Средние | | |
| k | Тф | Тр | k | Тф | Тр | k | Тф | Тр | k | Тф | Тр | k | Тф | Тр | |
| КАСКО | 70 | 3,6 | 10,0 | 146 | 3,5 | 10,0 | 69 | 1,5 | 5,6 | 77 | 1,9 | 6,2 | 77 | 3,5 | 9,6 | |
| АГО | 74 | 0,8 | - | 92 | 1,1 | - | 130 | 1,3 | - | 22 | 0,9 | - | 86 | 0,9 | 1,7 | |

*к* - "убыточность" (уровень выплат), %;

*Тф* - тариф средний фактический, у. е.;

*Тр* - тариф средний регламентируемый (согласно соответствующему приказу по организации), у. е.

На основании представленной информации можно сделать вывод, что тарифы, по которым осуществлялось текущее страхование, систематически занижались относительно регламентируемых тарифов, а именно:

- по КАСКО ~ в 2,7 раза;

- по АГО ~ в 1,9 раза.

Данная тенденция непосредственно влияла на значительное снижение текущей ликвидности и платежеспособности организации. И если бы не ОСАГО, то могла в какой-то момент привести к временному "дефолту".

На основании настоящего (в т.ч. статистического) анализа и соответствующих актуарных оценок (расчетов) страхование КАСКО на условиях страхования "без учета износа" и без франшизы должно осуществляться с учетом следующих минимальных (при доходности страховых операций 0%) страховых тарифов от стоимости нового автотранспорта (вне зависимости от величины износа), представленных в таблице 4.

*Таблица 4*

Минимальные расчетные тарифы по автострахованию

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Риск | Иномарки | | | Отечественные | | | Грузовые | | | Прочие | | | |
| Базо-  вый | Физ.  лица | Юр.  лица | Базо-  вый | Физ.  лица | Юр.  лица | Базо-  вый | Физ.  лица | Юр.  лица | Базо-  вый | Физ.  лица | Юр.  лица |
| КАСКО частичное | 5,2 | 6,0 | 4,4 | 10,8 | 12,4 | 9,2 | 2,2 | 2,5 | 1,9 | 2,8 | 3,2 | 2,4 |
|
| КАСКО  Полное | 5,7 | 6,6 | 4,9 | 11,8 | 13,6 | 10,0 | 2,7 | 3,1 | 2,3 | 3,3 | 3,8 | 2,8 | |
|

Корреляция безусловной франшизы и страхового тарифа КАСКО представлена в таблице 5.

*Таблица 5*

Корреляция безусловной франшизы и страхового тарифа

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Размер безусловной  франшизы, у. е. | Снижение тарифа (без франшизы), % | | | |
| Иномарки | Отечественные | Грузовые | Прочие |
| 100 | 7 | 14 | 12 | 20 |
| 200 | 17 | 29 | 27 | 38 |
| 300 | 24 | 37 | 36 | 47 |
| 400 | 30 | 44 | 43 | 47 |
| 500 | 35 | 49 | 49 | 64 |
| 600 | 39 | 54 | 53 | 64 |

Влияние франшизы на снижение тарифа обусловливается достаточно значительной долей небольших убытков-выплат.

При страховании АГО дополнительно к ОСАГО и установлении при этом франшизы по АГО в размере ответственности ОСАГО размер соответствующего взноса может снижаться на ~ 90%.

Например: дополнительное к ОСАГО страхование АГО по имущественному ущербу; расширение ответственности до 10 000 у. е.; безусловная франшиза 120 000 руб. (4000 у. е.); дополнительная страховая премия по АГО ~ 15 у. е.

В качестве ремарки необходимо отметить, что на основании статистического анализа и соответствующих актуарных оценок (расчетов):

- вероятность страхового случая - ущерба (в частности, ДТП) не зависит ни от марки, ни от срока эксплуатации страхуемого автотранспорта;

- вероятность страхового случая - угона для иномарок аналогична вероятности для отечественных автомобилей.

Относительно высокий тариф для отечественных автомобилей обусловливается завышенными рыночными ценами на ремонт (относительно стоимости нового автомобиля).

Анализ страховых операций по другим профильным направлениям не приводится, так как финансовые показатели остальных подразделений достаточно положительны, кроме направления ВЗР, но влияние последнего на общие экономические показатели организации незначительно.

Рассматриваемая группа общих показателей финансового состояния страховой организации характеризует макроэкономическую ситуацию (структуру страхового портфеля, темпы роста страховой премии и выплат, уровень выплат, убыточности и т.д.) и включает в себя основные количественные характеристики деятельности страховой компании - показатели совокупной страховой премии и совокупных страховых выплат в целом и по отдельным отраслям и видам страхования, структуру страхового портфеля, то есть удельный вес видов и форм страхования в общем портфеле, брутто- и нетто-показатели, абсолютные и относительные показатели.

Значение абсолютных показателей деятельности страховой организации используется для оценки масштабов ее деятельности и определения положения компании на страховом рынке. Динамика этих показателей позволяет прослеживать тенденции развития, изменения (общие и с разбивкой по отраслям) во времени, предоставляет возможность прослеживать тенденции развития, изменение финансового положения компании во времени.

В группу общих показателей включены показатели уровня выплат и убыточности, отражающие основные факторы, оказывающие определяющее воздействие на результаты страховой деятельности, в частности, учитывается влияние операций перестрахования на уровень выплат. На основе показателей этой группы анализируется структура портфелей платежей и выплат по отраслям и формам проведения страхования, оценивается удельный вес составляющих в общем объеме сбора премий и выплат соответственно. Сопоставление портфелей платежей и выплат в динамике предоставляет дополнительную информацию о доминирующих видах страхования, определяющих развитие, позволяет выявить тенденции.

Так же выделяют и используют группу показателей надежности. Эта группа объединяет показатели платежеспособности и финансовой устойчивости.

Для описания состояния страховой компании с позиций надежности используются аналитические показатели, характеризующие платежеспособность страховщика, динамику и структуру его собственных средств, достаточность капитала, обеспеченность собственными средствами обязательств страховщика, ликвидность активов, обеспеченность обязательств страховыми резервами, эффективность инвестиционной деятельности, участие перестраховщиков в страховых операциях (анализ участия перестраховщиков в премиях, выплатах и страховых резервах, доходах от страховой деятельности, показатель, оценивающий средний срок погашения обязательств перестраховщиков по выплате доли в убытках страховщика, и т.д.).

Практический ракурс анализа финансовой устойчивости страховой организации представляется тремя группами показателей: показателями адекватности страховых резервов страховым обязательствам, уровнем перестраховочной защиты и эффективности инвестиционной политики страховщика.

Множество рассмотренных показателей может быть дополнено группой показателей, характеризующих эффективность, доходность деятельности страховой организации в целом и по видам страхования, включающей относительные показатели рентабельности капитала (показатель комбинированной убыточности, показатель рентабельности страховых операций, показатель рентабельности капитала страховщика).

С помощью этих показателей возможна оценка влияния структуры страхового портфеля, уровня расходов на ведение дела, уровня выплат и др. на показатели рентабельности страховой деятельности, влияние инвестиционного дохода на общую эффективность деятельности страховой организации.

**2.2. Анализ организационной и функциональной структуры**

Важной частью системы анализа финансово-хозяйственной деятельности является характеристика организационной и функциональной структуры. В нашем случае организационная и функциональная структуры (далее - структура) организации N построены с акцентом на продажи. Основными и декларированными целью и задачей организации является увеличение сборов премий. Мотивация штатного персонала для достижения данных цели и задач построена соответствующим образом. Основными факторами мотивации являются:

- директивный план сборов премий как для подразделений продаж (в т.ч. персональный), так и для профильных подразделений;

- стимул штатного персонала, в том числе профильных подразделений, в получении дополнительных личных доходов в виде комиссионных от продажи.

Цель и задача повышения доходности страховых операций, в том числе за счет независимого андеррайтинга и снижения относительной убыточности и РВД, недостаточно актуальны и организационно и функционально не обеспечены.

Фактически независимый андеррайтинг в настоящее время отсутствует. Такая основная функция андеррайтинга, как оценка риска текущей ликвидности и платежеспособности организации на основании мониторинга структуры страхового портфеля и финансовых потоков, а также проведения, при необходимости, соответствующих корректировок тарифов, в настоящее время не осуществляется. Решения о принятии на страхование и котировка соответствующих тарифов конкретных рисков принимаются произвольно, без учета данных факторов.

Наличие так называемых андеррайтеров в профильных подразделениях эту задачу не решает. Данные андеррайтеры входят в штат соответствующих подразделений и также мотивированы вышеуказанным образом. То есть фактически не являются независимыми. Независимость андеррайтинга, в том числе от плана продаж и комиссионных, является важным и необходимым фактором для обеспечения эффективности страхового бизнеса. Кроме того, компетентность и информированность существующих андеррайтеров для осуществления вышеуказанной основной функции андеррайтинга недостаточны и не обеспечены.

В качестве ремарки необходимо отметить, что одной из причин систематического занижения регламентируемых тарифов по автострахованию являлись данная организационная и функциональная структуры и соответствующая мотивация персонала.

Настоящие организационная и функциональные структуры и соответствующая вышеуказанная мотивация персонала так же негативно сказываются:

- на производственных отношениях между подразделениями, особенно между профильными и подразделениями продаж;

- желании и возможности персонала профильных подразделений более креативно (нетрадиционно, нестандартно, творчески) подходить к запросам потенциальных клиентов и к разработке нетрадиционных или новых страховых продуктов, что не позволяет оперативно реагировать на спрос и в итоге влечет за собой потерю клиентов и рынка.

Обращает на себя внимание отсутствие в структуре организации, с одной стороны, так называемой вертикально ориентированной интеграции, с другой - делегирования (распределения) ответственности и полномочий. Система управления построена не по "пирамидальной" модели, а по "линейной". Практически все управленческие решения и соответствующая ответственность по любой проблеме замыкаются на одну вертикаль - исполнительный директор и/или директор организации. Данная ситуация негативно сказывается на оперативности и качестве принимаемых решений и общей управляемости организации.

Таким образом, по деятельности компании можно сделать следующие выводы:

1. Риск текущей ликвидности и платежеспособности организации достаточно высок. Необходимы постоянные мониторинг и управление финансовыми потоками. Также для покрытия кассовых разрывов необходимо создание накопительного "резерва/фонда" в размере не менее 1 млн. руб.

2. Доля традиционного автострахования в общей структуре страхового портфеля организации критически велика. Необходимо снижение данной доли за счет увеличения доли других, более доходных и нетрадиционных страховых продуктов.

3. Относительно низкий спрос на наиболее доходные страховые продукты (имущество; техн. риски) обусловливается низким качеством предлагаемых продуктов, а именно:

- форма и содержание предлагаемого страхового контракта (договор + правила + полис) необоснованно громоздки, что усложняет его юридическое восприятие и отношения сторон при исполнении обязательств по данному контракту;

- пункты договора, правил и полисов либо повторяют, либо интерпретируют, либо искажают друг друга, а также статьи гл. 48 "Страхование" ГК РФ;

- некоторые пункты договора, правил и полиса не имеют отношения к конкретному страховому покрытию.

4. Автострахование в настоящее время нерентабельно и убыточно для организации. Необходим пересмотр системы тарификации, в частности КАСКО, в том числе при активном использовании франшиз.

5. Расходы на ведение дела (РВД) ряда профильных направлений относительно завышены. Необходим пересмотр организационной и функциональной структур организации и соответствующее бюджетирование.

6. Действующие в настоящее время цели и задачи, а также организационная и функциональная структуры организации и соответствующая мотивация персонала, особенно профильных подразделений, не способствуют эффективной деятельности бизнеса. Необходимо кардинально пересмотреть данные факторы.

7. В структуре организации фактически и практически отсутствует институт полноценного независимого андеррайтинга.

8. В случае сохранения существующей стратегии и тактики бизнеса организации для обеспечения соответствующей эффективности необходим пересмотр и соответствующий перерасчет баланса страхового портфеля организации, в частности в сторону значительного увеличения тарифов профильных направлений, что нецелесообразно, так как приведет к снижению конкурентоспособности организации.

Для решения вышеуказанных проблем предлагается следующая программа:

1. Реорганизация и создание следующей организационной/функциональной структуры организации *(рис. 1).*

┌─────────────┐ ┌──────────────────┐ ┌───────────────┐

│ Бухгалтерия ├──┤ Директор ├──┤ Администрация │

└─────────────┘ └─────────┬────────┘ └───────────────┘

┌───────────────────┼──────────────────────┐

┌────────┴───────┐ ┌────────┴────────┐ ┌──────────┴────────────┐

│ Управление │ │ Управление │ │ Управление │

│ маркетинга ├─>│ андеррайтинга ├─>│исполнения обязательств│

└────────────────┘ └─────────────────┘ └────────┬──────────────┘

/ \

│ │

┌─────────────┐

└─ -- -- -- ──│ Клиент │< -- -- -- ─┘

└─────────────┘

*Рис. 1 Организационная структура компании*

Предлагаемая структура предусматривает три основных и независимых друг от друга производственных управления с соответствующими информационными и финансовыми потоками. Основные функции, мотивация персонала и состав управлений представлены в таблице 6.

*Таблица 6*

Распределение информационных и финансовых потоков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Управление | Функции | Мотивация | Состав |
| маркетинга | 1. Анализ спроса  2. Консультации клиентов  3. Непосредственные продажи  4. Оформление договоров  5. Ведение базы учета клиентов  6. Учет и оформление комиссионных вознаграждений  7. Рекрутинг и учеба агентов | 1. Комиссионные  вознаграждения  от продажи  2. Бонус (премия) от объема продаж | 1. Отдел автострахования  2. Отдел имущества и ответственности  3. Отдел ДМС  4. Отдел ВЗР  5. Отдел грузов  6. Отдел по работе с  Регионами  7. Отдел учета комиссии  8. Учебный центр |
| андеррайтинга | 1. Риск-анализ и мониторинг финансовых потоков страховых операций  2. Оценка текущей ликвидности и платежеспособности организации  3. Расчет и мониторинг баланса страхового портфеля  4. Статистический анализ страховых операций, в том числе по видам, объектам и субъектам страхования  5. Актуарные расчеты  6. Разработка и контроль систем тарификации с учетом баланса страхового портфеля и финансового состояния организации  7. Мониторинг текущей ликвидности и платежеспособности организации. Андеррайтинг с учетом данного мониторинга  8. Разработка нетрадиционных (нестандартных) и новых страховых продуктов. Сбор и анализ соответствующих статистических данных  9. Управленческий учет страховых операций  10. Перестрахование  11. Сюрвей  12. Консалтинговые услуги по анализу и управлению рисками для потенциальныхклиентов | Бонус (премия) от чистого дохода страховых операций | 1. Отдел профильных андеррайтеров  2. Служба актуариев  3. Служба риск-инженеров  4. Отдел управленческого  учета страховых операций  5. Отдел перестрахования  6. Информационно-аналитический отдел  7. Отдел риск-менеджеров-консультантов |
| исполнения обязательств | 1. Прием претензий  2. Оценка ущербов  3. Урегулирование претензий/убытков  4. Оформление выплат  5. Юридическое сопровождение  6. Управленческий учет претензий и выплат | Бонус (премия) от экономического эффекта урегулирования убытков | 1. Диспетчерская служба  2. Отдел аварийных  Комиссаров  3. Отдел урегулирования  претензий/убытков  4. Отдел выплат |

2. Разработка системы тарификации страхования КАСКО на основании и в соответствии с настоящим анализом.

3. Снижение доли классического (традиционного) автострахования в структуре страхового портфеля организации за счет:

3.1. повышения качества предлагаемых наиболее доходных страховых продуктов (имущество, технические риски) путем пересмотра и разработки альтернативной формы и содержания соответствующих страховых контрактов, а именно:

- страховой контракт может быть в виде одного документа - договора, то есть без какого-либо приложения правил и полисов страхования (п. 2 ст. 940 и ст. 943 ГК РФ);

- форма и содержание договора страхования должны быть максимально минимизированы, то есть не иметь переноса, повтора, интерпретаций статей, положений и определений ГК РФ (в частности, гл. 48). Также не иметь положений, не относящихся к конкретному объекту, субъекту и договору страхования;

- договор страхования должен быть максимально лаконичным, конкретным, полным и исчерпывающим;

3.2. разработки и предложения нетрадиционных (новых) страховых продуктов по различным видам страхования с учетом соответствующего спроса. В настоящее время рынок традиционных страховых продуктов относительно насыщен и поделен. Рынок нестандартного спроса и предложения есть и всегда будет относительно свободен.

4. Для создания накопительного "резерва/фонда" организации можно использовать вариант инвестирования в ПИФ как наиболее надежный в настоящее время институт отечественного финансового рынка. Например, ПИФ открытого типа позволяет постепенно наращивать размер соответствующих инвестиций (пая) и в любое время и в любом размере изымать необходимые финансовые средства. Кроме того, доходность по таким инвестициям может составить 12 - 20% годовых в зависимости от выбранной программы инвестирования.

5. В целях повышения привлекательности и доверия к институту страхования предусмотреть в функциональной и организационной структуре организации консалтинговые услуги по анализу и управлению рисками для потенциальных клиентов.

**3. Выводы**

Отраженные в ходе анализа проблемы являются типичными для многих и многих страховых компаний. В этой связи изложенные рекомендации могут быть взяты на вооружение многими страховыми компаниями. Примененная методика анализа финансово-хозяйственной деятельности основывается на системном подходе, который предполагает:

- описание объекта управления;

- описание управляющих воздействий;

- описание возмущающих воздействий;

- формулировку цели управления;

- выработку критерия (или критериев) качества управления;

- формирование оптимального или субоптимального (в смысле выбранных критериев качества) алгоритма управления.

Следует отметить, что чем значительнее уровень формализации на всех перечисленных этапах, тем в большей степени можно использовать богатый арсенал современной теории управления для достижения целей финансового менеджмента. Степень формализации для рассматриваемого объекта управления в настоящее время еще весьма далека от необходимого уровня. Тем не менее, даже в этих условиях можно утверждать, что современное управление страховой компанией вступило в новую фазу своего развития, обусловленную несколькими факторами: во-первых, широким применением математических методов и, во-вторых, внедрением новейших компьютерных технологий, сделавших возможным исследование состояния объекта управления, образно говоря, на экране дисплея. Эти обстоятельства позволяют подходить к проблемам управления финансовым состоянием страховщика с использованием технологий системного анализа.

Аналитической службе страховой организации предоставляется возможность формирования собственной системы аналитических показателей из предложенного множества показателей с учетом специфики деятельности конкретной страховой организации.

По результатам исследования разнородных влияний внутренних и внешних факторов должна быть сформирована система измеримых показателей, позволяющая получить количественные оценки текущего финансового состояния страховщика и установить, выполняются ли необходимые условия сохранения финансовой устойчивости (соответствие финансовым нормативам, требованиям качественной перестраховочной защиты, достаточности страховых резервов, эффективности инвестиционной деятельности и т.д.).

**4. Список используемой литературы:**

1. Финансовый менеджмент / Учебник / *Под ред. проф. А.М. Ковалевой* – М., 2004 г.
2. Финансы / Уч. пособие / *Под ред. проф. А.М. Ковалевой* – М., 2000 г.
3. Финансовый менеджмент / Учебник / *Под ред. проф. Н.Ф. Самсонова* – М., 1999 г.
4. Финансовый менеджмент в страховой организации / Журнал № 5 / М., 2005 г.
5. Страхование: теория, практика и зарубежный опыт. /Учебное пособие / *Под ред. Смирнова* – М., 1998 г.