

БИЗНЕС, МЕНЕДЖМЕНТ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

Москвичева Людмила Ивановна

врач-онколог кабинета ультразвуковой диагностики и терапии

Московского научно-исследовательского онкологического института имени П.А. Герцена –

филиал ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр радиологии»

Минздрава России.

Аннотация. В современном мире страхование позволяет удовлетворить одну из базовых согласно теории Абрахама Маслоу потребностей человека, а именно потребность в безопасности. Современная информатизация общества и повышение финансовой грамотности населения, расширение страхового рынка и рост конкуренции в нем требуют от страховых компаний открытости, значительной гибкости и инновационности.

Снижение темпов прироста ВВП, политическая нестабильность в мире, ужесточение регуляторной и надзорной функций Центрального банка РФ, низкая привлекательность Российского страхового рынка для международных игроков, снижение потребительского спроса на высокорентабельные виды страхования, высокие регулятивные издержки – основные факторы, негативно сказывающиеся на прибыльности отечественных страховых компаний, способствующие сужению и обеднению всей рыночной ниши.

На многие внешние организационные факторы субъекты страхования активно повлиять не способны, в связи с чем, на первый план встает необходимость приспособления, адаптации к ним путем изменения внутренних переменных организации, что в итоге ведет к повышению рентабельности бизнеса.

Целью настоящей работы является литературный обзор современных механизмов повышения эффективности деятельности страховых организаций.

Abstract. In today's world, insurance allows you to meet one of the basic according to the theory of Abraham Maslow human needs, namely the need for security. Modern Informatization of society and increase of financial literacy of the population, expansion of the insurance market and growth of competition in it demand from insurance companies openness, considerable flexibility and innovativeness.

Reduction of GDP growth rates, political instability in the world, tightening of regulatory and Supervisory functions of the Central Bank of the Russian Federation, low attractiveness of The Russian insurance market for international players, reduction of consumer demand for highly profitable types of insurance, high regulatory costs are the main factors that negatively affect the profitability of domestic insurance companies, contributing to the narrowing and impoverishment of the entire market niche.

Many external organizational factors insurance entities are not able to actively influence, and therefore, the need for adaptation, adaptation to them by changing the internal variables of the organization, which ultimately leads to an increase in business profitability, comes to the fore.

The purpose of this work is a literary review of modern mechanisms to improve the efficiency of insurance organizations.

Ключевые слова: страхование, страховые организации, эффективность, оптимизация издержек, планирование и прогнозирование финансового состояния, клиент-ориентированное производство, сбалансированная система показателей, риск-ориентированный подход.

Keywords: insurance, insurance companies, efficiency, cost optimization, planning and forecasting of financial condition, customer-oriented production, balanced scorecard, risk-oriented approach.

Эффективность деятельность страховых организаций, как и всех бизнес-компаний, зависит от множества факторов: степени адаптации к социо-культурному окружению, способности генерировать инновационные продукты, достижения оптимальной степени соответствия организационной структуры, типа технологий производства, фазы жизненного цикла, параметров внешней для организации среды.

Повышение эффективности деятельности страховой компании может осуществляться различными путями: пересмотр стратегических целей, реструктуризация и реинжиниринг, оптимизация функций HR-менеджмента, внедрение современных технологий производства, информатизации, автоматизации.

Одним из направлений повышения эффективности любой компании является снижение издержек производства. По данным Тепкаевой З.З. содержание вспомогательного аппарата сотрудников страховых организаций, занимающегося регулятивными функциями по обеспечению основных бизнес-процессов, в компаниях со среднемесячными сборами в 250 млн руб., составляет порядка 32 млн руб. в месяц, что является довольно серьезной финансовой нагрузкой; а доля расходов на ведение дела в таких компаниях может достигать 60% [1, с. 53].

Особая роль среди механизмов повышения эффективности бизнес-процессов отводится грамотному планированию и прогнозированию финансового состояния страховой организации,

которые учитывают бюджеты доходов, расходов и заработной платы, размер денежного потока, прогнозируемый баланс, величину операционной рентабельности, возможные мероприятия по снижению издержек основной деятельности. Правильно выстроенное прогнозирование финансового состояния позволит скорректировать размеры страховых взносов, расширить потребительскую базу и номенклатуру продуктов компании, разработать и реализовать меры по профилактике роста размера страховых выплат [2, с. 256].

Институциональное давление со стороны общества на фоне повышения степени конкурентности страхового рынка требует внедрения программ клиент-ориентированного производства (персонального подхода к каждому клиенту). Реализация интересов потребителей выходит на первый план в бизнес-стратегии Customer Relationship Management (CRM), характеризующейся ориентацией производства на удовлетворение потребностей потребителей в долгосрочной перспективе, выстраиванию с ними взаимовыгодных прочных отношений [3].

В качестве способов минимизации затрат страховых компаний в рамках клиент-ориентированного подхода Frees E.W. указывает необходимость осуществления управление претензиями клиентов, ассортиментом продуктов и услуг компании, портфелем рисков, использование эффективных механизмов перестрахования [4, с. 269].

Клиент-ориентированный подход также реализуется страховыми компаниями через развитие медицинского ассистанса, деятельность которого ориентирована, прежде всего, на социальные и гуманитарные акции и включает сервисное обслуживание туристов, находящихся за рубежом, автотранспортный сервис и сопровождение лиц, застрахованных в рамках добровольного медицинского страхования. Развитие медицинского ассистанса в бизнес-организации позволяет повысить доходность и обеспечить необходимое финансирование деятельности компании [5, с. 114].

Еще одним вариантом эффективного стратегического управления страховой компанией может являться сбалансированная система показателей (ССП, *balanced scorecard*, BSC), которая характеризуется применением для оценки эффективности деятельности организации оптимально подобранных связанных между собой показателей, отражающих состояние финансовых и нефинансовых процессов.

При этом по данным Соломатиной А.С. основными группами факторов, отвечающих за степень конкурентоспособности страховой компании, для оценки которых должны быть выстроены сбалансированные показатели результативности, являются уровень финансовой обеспеченности, размер клиентской базы, степень развития бизнес-процессов и HR-функций (обучение, развитие, мотивация и стимуляция),

эффективность реализуемых управленческих практик [6, с. 21].

Не менее важным элементом, влияющим на эффективность деятельности страховой организации, является ее организационная структура, позволяющая компании адаптироваться под требования внешней среды. Традиционной организационной структурой страховой компании в России является дивизиональная по территориальному типу (в случае значительного размера компании) либо по продуктовому типу, характеризующаяся наличием подразделений (департаментов имущественного, медицинского, автострахования), оказывающих конкретный вид страховой услуги, возглавляемых руководителем низшего уровня, ответственного за продукцию данного подразделения.

При продуктовой департаментализации в рамках одной организации в составе каждого дивизиона находятся отделы обработки запросов, андеррайтинга, заключения договоров, сопровождения клиента и урегулирование убытков. Такая структура громоздка, недостаточно эффективно работает в сложной и динамичной внешней среде, характеризуется дублированностью функциональных отделов, несогласованностью работы подразделений, сложностью в обмене информации между ними. Данный факт ведет к необходимости создания горизонтальных связей между департаментами, способствующих повышению эффективности бизнес-процессов, снижения числа конфликтных ситуаций между структурными подразделениями организации, выстраивания результативной информационной системы, реализации принципа «единого окна» и повышению удовлетворенности потребителей [7, с. 85].

Основными вариантами развития горизонтальных связей в дивизиональных организационных структурах являются создание кросс-функциональных рабочих групп, объединяющих представителей различных департаментов, введение должности постоянного координатора либо проектного менеджера.

При территориальной департаментализации крупных страховых компаний наиболее эффективной моделью является передача функций продаж и клиентского обслуживания в дивизионы при одновременной централизации процессов руководства, методологической поддержки, андеррайтинга, бухгалтерского учета в административном центре компании. Централизация бизнес-процессов способствует повышению эффективности процессов информатизации, качества принимаемых решений, контактов с ключевыми стейкхолдерами [8, с. 98].

Одним из механизмов оптимизации деятельности страховых компаний является внедрение принципов риск-ориентированного подхода (риск-менеджмента) [9, с. 718; 10, с. 210].

К основным рискам деятельности страховых бизнес-организаций относятся риски, связанные с основной деятельностью (при принятии и

обслуживании договоров страхования) и риски со стороны внешней для компании среды (экономические, политические, природные). К первой группе рисков также относится операционный риск (возникающий вследствие ошибок в системе управления или при проведении операционных процедур), значимость которого в последнее время довольно высока.

Исследуя данный вопрос, Теленков Е.В. отмечает, что в России реализация риск-ориентированного подхода законодательно детально не рассмотрена, а существующие стандарты в данной области (COSO ERM, ГОСТ Р ИСО 31000:2010, FERMA) не позволяют построить однотипную систему риск-менеджмента в каждой организации в связи с отсутствием четких и универсальных рекомендаций. Автор предлагает четыре универсальных этапа реализации риск-ориентированной модели принятия решений в компаниях: оценка настоящего состояния системы риск-менеджмента, согласование с руководящим составом плана мероприятий по ликвидации слабых сторон системы, разработка целевой модели и дорожной карты процесса развития системы риск-менеджмента, реализация предшествующего этапа и интеграция продукта в основные бизнес-процессы компании [11].

В своих работах Зайцева О.Н. отмечает, что важнейшей причиной возникновения финансовых рисков страховой компании является неадекватность имеющейся информации, проявляющаяся в нарушении принципов качества, достоверности, своевременности, количества информации. Неадекватность коммерческой, финансовой, статистической и другой информации в значительной степени препятствует проведению адекватной оценки рисков и принятию эффективных управленческих решений [12, с. 476].

Сегодня в литературе описано значительное количество способов оценки рисков страховых компаний [13, с. 205]. Наиболее распространенными простыми показателями оценки рисков по данным Назаровой В.В. и Матвеевой Е.А. являются Value at Risk (VaR) и Expected Shortfall (ES). VaR демонстрирует величину потерь за определенный период деятельности, которая не будет превышена с заданной вероятностью. Недостатками VaR являются игнорирование значительных по объему потерь с низкими вероятностями, потеря части информации, возможность недооценки риска, что было учтено и скорректировано в показателе ES [14, с. 977].

С целью повышения эффективности системы риск-менеджмента могут применяться комплексные показатели рисков, такие как экономическая добавленная стоимость (economic value added, EVA) и скорректированная на риск рентабельность капитала (risk-adjusted return on capital, RAROC). Данные показатели учитывают затраты на привлечение заемного и собственного капитала, что позволяет оценить эффективность использования капитала в сравнении с какими-либо

альтернативными вариантами вложений [15, с. 265].

Среди основных методик оценки влияния рисков на деятельность страховой организации сегодня могут применяться сценарный анализ, анализ чувствительности, моделирование, методы древа решений и Монте-Карло [15, с. 261].

С целью реализации принципов риск-ориентированного подхода Шевелев А.Е. и Хохряков А.С. предлагают использовать систему внутреннего контроля Solvency II, позволяющую обеспечить непрерывность деятельности страховой компании и достигать ее средне- и долгосрочных целей в условиях сложности и неопределенности внешней и внутренней среды организации.

Система основана на сочетании актуарной оценки и моделирования, методов контроля системы бухгалтерского учета и отчетности, оценки качества организационных технологий управления и риск-менеджмента, и предполагает наличие трех групп требований: количественных (требований к соблюдению правил формирования резервов и установления размера собственного капитала), качественных (требований к оценке эффективности использования бизнес-стратегии и реализации основных производственных процессов, методов анализа рисков страховщика), рыночной прозрачности деятельности компании (ежегодное опубликование страховщиками в открытом доступе отчетов о своем финансовом состоянии). Внутренний контроль должен осуществляться специально созданной службой аудита как на уровне всей компании, так и ее отдельных подразделений [16, с. 101].

Таким образом, в современном сложном и динамичном мире, центральным элементом экономического развития которого является клиент, любая бизнес-организация должна уметь гибко реагировать на требования внешней среды. С учетом особенностей функционирования страховых организаций, наличия значительного числа рисков их деятельности и выраженным влиянием поведения потребителей на их эффективность, применение вышеописанных механизмов повышения эффективности бизнес-процессов является важнейшим условием сохранения непрерывности страхового бизнеса.

Список литературы:

1. Тепкаева З.З. Страховой рынок России. Современное состояние и перспективы развития. Экономические науки 2016;8(141):51-56.
2. Багова Д.К. Прогнозирование финансового состояния страховых организаций. «Экономика и социум». 2016;12-1(31):255-259.
3. Савенко О.Л. Бизнес-процессы в страховании: содержание и эффективность в современных условиях. Интернет-журнал «Наукоедение». 2016;8(6). <http://naukovedenie.ru/PDF/145EVN616.pdf> (дата обращения 20.10.2019).
4. Frees E.W. Analytics of Insurance Markets. Annu. Rev. Financ. Econ. 2015;7:253-277.

5. Ашимова Г.А., Хайрулин Б.Е., Карп Л.Л., Ашимов Н.Т. Медицинский ассистанс – как обоснованная и оптимальная форма повышения финансовой устойчивости дочерних компаний АО «Национальный медицинский холдинг». Научно-практический медицинский журнал. 2012;4(26):112-114.
6. Соломатина А.С. Повышение конкурентоспособности страховой компании на основе применения сбалансированной системы показателей: автореферат дис. кандидата экономических наук: 08.00.10. Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ. Москва, 2014. 26 с.
7. Трифонов Б.И. Повышение эффективности бизнес-процессов и информационной системы в страховании. Известия Российского экономического университета ИМ. Г.В. Плеханова. 2015;2(20): 84-89.
8. Болдырев М.М. Повышение конкурентоспособности страховых организаций на основе централизованных бизнес-процессов: монография/ подред. проф. А.А. Цыганов; М.М. Болдырев, А.В. Дьячкова, А.А. Цыганов. М.: Издательство «Русайнс», 2015. 132 с.
9. Brockett P.L., Golden L.L., Guill'en M., Nielsen J.P., Parner J., Perez-Marín A.M. Survival analysis of a household portfolio of insurance policies: How much time do you have to stop total customer defection? *J. Risk Insur.* 2008;75:713–737.
10. Guillen M., Nielsen J.P., Perez-Marín A.M. The need to monitor customer loyalty and business risk in the European insurance industry. *Geneva Pap. Risk Insur.* 2008;33:207–218.
11. Теленков Е.В. Четыре шага к построению риск-ориентированной модели управления компанией. ЭТАП. 2017;3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chetyre-shaga-k-postroeniyu-risk-orientirovannoy-modeli-upravleniya-kompaniyey> (дата обращения: 20.10.2019).
12. Зайцева О.Н. Управление финансовой устойчивостью страховой организации с точки зрения эффективности использования информации. *Современные проблемы науки и образования.* 2012;6:473-480.
13. Powers M.R., Zanjani G. Insurance Risk, Risk Measures, and Capital Allocation: Navigating a Copernican Shift. *Annu. Rev. Financ. Econ.* 2013;5:201-223.
14. Dedu S., Serban F. Multiobjective Mean-Risk Models for Optimization in Finance and Insurance. *Procedia Economics and Finance.* 2015;32:973-980.
15. Назарова В.В., Матвеева Е.А. Концепция риск-менеджмента в страховых организациях. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент».* 2014;4:258-275.
16. Шевелев А.Е., Хохряков А.С. Роль учета и внутреннего контроля в системе обеспечения непрерывности страхового бизнеса. *Вестник Южно-уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент.* 2012;9(268):99-102.