



*В начале статьи позволю себе напомнить нашим читателям о том, что мы будем говорить о двух видах деятельности в страховой компании : операционной и неоперационной.*

Неоперационная деятельность страховой организации так же, как и в компаниях других отраслей, включает в себя неоперационные бизнес-процессы: персонал, информационные технологии, бизнес-администрирование, финансы. В рамках этой деятельности в компании формируются неоперационные доходы (НОД) и неоперационные расходы (НОР). При этом следует особо отметить, что доля НОР в общей структуре расходов российских страховых компаний достаточно велика и может достигать 40–45 процентов. Основную часть этих расходов составляют затраты на персонал, примерно 60–70 процентов от общей суммы НОР. Разность между неоперационными доходами и неоперационными расходами называется финансовым результатом по неоперационной деятельности. Как правило, такая разность является отрицательной, то есть неоперационные расходы обычно превышают неоперационные доходы.

Операционная деятельность страховой компании, в отличие от неоперационной, имеет ярко выраженные особенности, характерные только для страхового бизнеса. Операционная деятельность включает в себя деятельность в сфере продаж, андеррайтинга, урегулирования убытков и перестрахования. В этой сфере деятельности формируются операционные доходы (ОД) и операционные расходы (ОР). К операционным доходам относятся страховые премии, а к операционным расходам – страховые выплаты с учетом изменения страховых резервов.

Разность между операционными доходами и операционными расходами составляет финансовый результат по операционной деятельности, или операционный результат, он же андеррайтинговый результат. Разность же между операционным результатом и

финансовым результатом по неоперационной деятельности является финансовым результатом страховой компании.

Отсюда следует простой вывод о том, что если компания получает по итогам деятельности положительный финансовый результат, то она прибыльна, а если отрицательный, то убыточна.

Однако для того чтобы компания была устойчива, особенно в условиях кризиса, одного положительного финансового результата недостаточно. У страховой компании должны быть достаточные живые ликвидные активы, которые должны покрывать все обязательства компании, как страховые, так и нестраховые. Страховые обязательства выражаются величиной управленческих страховых резервов, которые существенно отличаются от бухгалтерских. Главное отличие здесь заключается в том, что управленческие страховые резервы формируются исходя из реальной убыточности, которая характерна именно для этой компании.

Итак, финансовое состояние компании зависит от кассовых потоков, живых активов и величины обязательств компании. Поэтому совершенно очевидным становится тот факт, что главным условием выживаемости страховой компании является оптимальное соотношение между входящими и исходящими денежными потоками и ликвидными активами, назовем их «финансовой подушкой безопасности».

А теперь посмотрим на эту проблему исходя из тех экономических реалий, в которых мы сегодня находимся. Основное влияние финансового кризиса на страховую компанию заключается в том, что в этих условиях происходит значительное сжатие входящих финансовых потоков. При этом следует отметить, что расходы страховой компании как операционные, так и неоперационные, в отличие от доходов, очень инертны. Особенно это относится к выплатам.

Также хочу особо подчеркнуть, что операционные доходы в условиях кризиса являются достаточно трудноуправляемым фактором, если страховые компании не будут демпинговать. К сожалению, по итогам развития страхового рынка в первом квартале мы можем наблюдать значительное снижение тарифных ставок по страхованию вообще и автострахованию в частности со стороны не только мелких, но и крупных страховых компаний.

Учитывая все вышесказанное, мы можем разработать модель факторов кризиса, которая включает в себя слабоуправляемые внешние факторы и управляемые внутренние факторы, что показано на рис. 1.

**Рис. 1. Модель факторов кризиса**

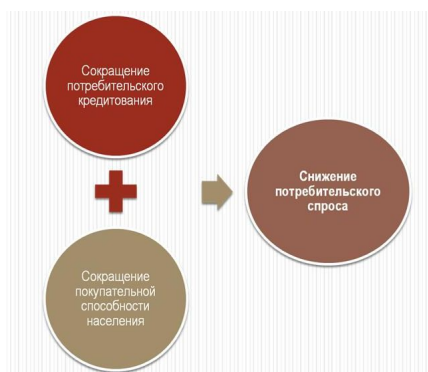


К основным слаборегулируемым внешним факторам относятся следующие:

1. снижение потребительского спроса населения на розничные страховые услуги;
2. снижение спроса со стороны предприятий на корпоративные страховые услуги.

Факторы снижения страхового спроса со стороны населения показаны на рис. 2, а стороны предприятий – на рис. 3.

**Рис. 2. Снижение потребительского спроса населения**



**Рис. 3. Снижение спроса со стороны предприятий**



Для того чтобы страховщикам выжить в условиях кризиса, топ-менеджменту страховых компаний остаются, по сути, только два инструмента: увеличение доходов или сокращение расходов, либо их комбинация. Антикризисный менеджмент и направлен на

то, чтобы обеспечить финансовую выживаемость компании в условиях кризиса. А для того чтобы обеспечить такую выживаемость, необходимо еще раз вспомнить о ключевых финансовых показателях деятельности компании, которые показаны на рис. 4.

**Рис. 4. Ключевые финансовые показатели эффективности деятельности страховой компании**

№ п/п	Показатель	Порядок расчета
1.	Страховые премии кассовым потоком	$СП = \sum СВ$
2.	Коэффициент убыточности, $K_y$	$K_y = (СВ + \Delta РЗУ + \Delta РПНУ) / ЗП$
3.	Коэффициент расходов на ведение дела, $K_{сзд}$	$K_{сзд} = РВД / ЗП$
4.	Комбинированный коэффициент, $K_k$	$K_k = K_y + K_{сзд} = (СВ + \Delta РЗУ + \Delta РПНУ + РВД) / ЗП$
5.	Коэффициент инвестиционного дохода, $K_{ид}$	$K_{ид} = ИД / ЗП$
6.	Операционный (андеррайтинговый) результат	$ОР = СП - СВ - АР - \Delta ОР$
7.	Неоперационные расходы	$НОР = З_{ин} + З_{ин-} + З_{в}$
8.	Финансовый результат	$ФР = ОР - НОР$
9.	Величина активов	$А = ДС + СМА$
10.	Величина свободных активов	$СА = А - О$

Эти ключевые показатели используются, как мы видим, для оценки эффективности операционной и неоперационной деятельности страховой компании. Таким образом, мы можем сделать логичный вывод о том, что операционный менеджмент как комплекс системных мероприятий по управлению андеррайтинговым результатом является имманентной частью антикризисного управления, поскольку направлен на увеличение операционных доходов и сокращение операционных расходов.

**Продолжение следует...**

Подробнее о том, как осуществить сокращение операционных издержек в страховой компании, речь пойдет на семинаре « [Операционное управление, или как управлять андеррайтинговым результатом](#)

».

**Источник: [www.wiki-ins.ru](http://www.wiki-ins.ru), 26.09.11**

**Автор: Николенко Н.П., кандидат экономических наук, доцент** □