

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

**Если вы стали профессиональным дипломатом, то обязательно  
приобрели страховой полис.**

**Если вы стали профессиональным страховщиком, то обязательно  
обучились секретам дипломатии**

# *КОМПАНИЯ ДОЛЖНА ИМЕТЬ ТАКУЮ СТРУКТУРУ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИЛА БЫ УДОВЛЕТВОРИТЬ ВСЕ ЗАПРОСЫ И ПОЖЕЛАНИЯ КЛИЕНТОВ*

- ▣ быстрая и не бюрократическая обработка страховых случаев,*
- ▣ предоставление разъяснения по вопросам клиентов,*
- ▣ легко читаемые договоры страхования,*
- ▣ оперативное договорно-правовое урегулирование убытков,*
- ▣ работа по сохранению имеющихся и приобретению новых клиентов*
- ▣ ориентация на запросы клиентов**



# ОРГАНИЗАЦИОННО СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ МОЖЕТ БЫТЬ ПОСТРОЕНА



**в соответствии с  
предлагаемыми  
страховыми  
продуктами;**



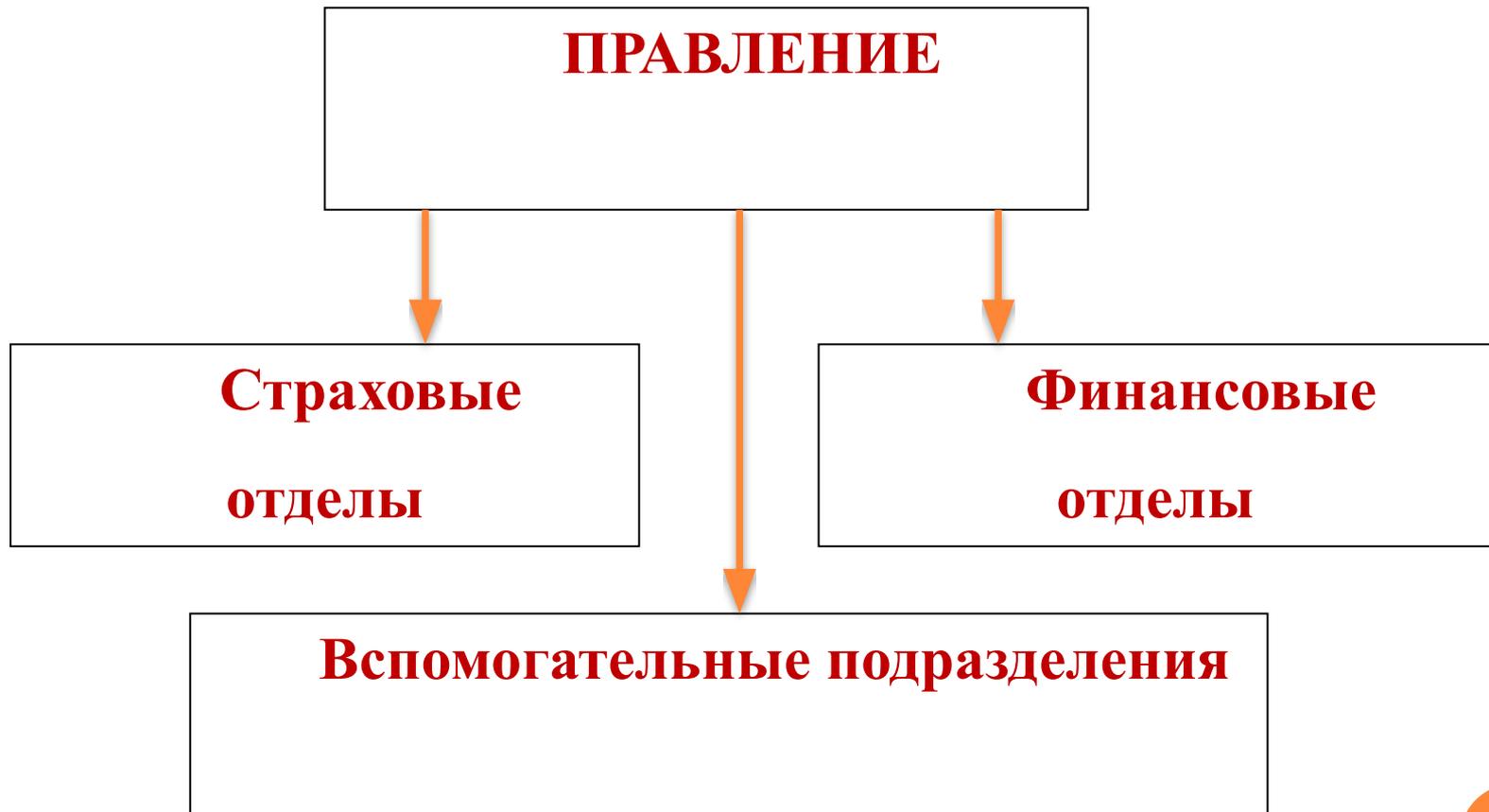
**по функциональному  
принципу;**



**по группам  
клиентов**



# СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПО СТРАХОВЫМ ПРОДУКТАМ



# Страховые компании



Моноотраслевые



Многоотраслевые  
(композитные)



## Организационная структура композитного страховщика

<p><b>Отделы, занимающиеся одной группой видов страхования</b></p>	<p><b>Отдел имущественного страхования</b></p>	<p><b>Отдел страхования гражданской ответственности, от несчастных случаев, страхования ответственности владельцев автотранспорта и страхования «каско»</b></p>	<p><b>Отдел страхования грузов</b></p>	<p><b>Отдел страхования строительно-монтажных рисков</b></p>
<p><b>Более мелкие подразделения по отдельным видам страхования</b></p>	<p><b>Группа страхования имущества от огня</b></p>	<p><b>Группа страхования общегражданской ответственности, ответственности за нанесение материального ущерба</b></p>	<p><b>Как правило, эти отделы не подразделяются на еще более мелкие подразделения</b></p>	
<p><b>Группа страхования жилых зданий</b></p>	<p><b>Группа страхования от несчастных случаев</b></p>			
<p><b>Группа страхования домашнего имущества</b></p>	<p><b>Группа страхования ответственности владельцев автотранспорта и страхования «каско»</b></p>			
<p>                     ✓ от кражи со взломом,                      ✓ от прорыва водопровода и т.д.                 </p>				



**Руководство отдела:**

**Основополагающие вопросы  
деятельности**

**Координация работы**

**Тарифная политика**



**Сектор обработки договоров страхования:**

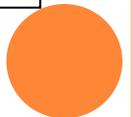
**Группа заключения новых договоров  
(обработка заявлений о заключении договоров)**

**Группа ведения договоров**

**Сектор урегулирования**

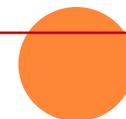
**убытков**

*может заниматься  
урегулированием убытков по  
нескольким видам страхования*



# Структурная организация по функциональному принципу

<b>Вид деятельности</b>	Материально-техническое и кадровое обеспечение, административно хозяйственная деятельность	Продажа страховых продуктов	Предоставление страховых услуг	Финансирование
<b>Отделы или подразделения</b>	Отдел материальных средств	Внутренние отделы сбыта	Отдел заключения новых договоров	Отдел бухгалтерской и финансовой отчетности
	Отдел персонала	Филиалы и агентская сеть	Отдел ведения договоров Отдел урегулирования убытков	Отдел, занимающийся инвестиционной деятельностью



# Структурная организация по группам клиентов

## Страхование физических лиц

- ✓ отдельных физических лиц
- ✓ частных домашних хозяйств:
  - со средним уровнем доходов
  - с высоким уровнем доходов

## Страхование юридических лиц

- ✓ крупных промышленных предприятия
- ✓ мелких и средних предприятий
- ✓ представителей свободных профессии



## МОЖНО ОТМЕТИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА СТРУКТУРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ГРУППАМ КЛИЕНТОВ:

- ▣ предлагается такой набор страховых продуктов, который соответствует специфическим запросам определенной группы клиентов;
- ▣ при изменении запросов той или иной группы клиентов страховщик имеет возможность быстро реагировать и соответствующим образом адаптировать предлагаемый набор страховых продуктов;
- ▣ продажа сразу целого «пакета» страховых услуг, при этом уменьшается количество продаваемых полисов по отдельным видам страхования;
- ▣ устранение конкуренции;
- ▣ более тесная связь с клиентами;
- ▣ расчет страховых премий по группам клиентов;
- ▣ по всем вопросам, связанным с предоставлением пакета страховых услуг по договору страхования, клиент имеет дело только с одним сотрудником страховщика;
- ▣ договоры страхования, по которым покрываемся сразу несколько рисков, ведутся в одном отделе;
- ▣ для такого вида обслуживания лучше всего использовать молодых сотрудников.



# СТРУКТУРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПО ГРУППАМ КЛИЕНТОВ ИМЕЕТ И СВОИ НЕДОСТАТКИ:

- ▣ **переход на обслуживание групп клиентов трудноосуществим через сеть филиалов и агентскую сеть;**
- ▣ **подобный переход связан с высокими затратами**
- ▣ **особенно сотрудники пожилого возраста сталкиваются с серьезными трудностями при переходе на такой принцип работы;**
- ▣ **возможность ошибок при заключении договоров страхования и урегулировании убытков, поскольку сотрудник, обслуживающий одного клиента, должен разбираться в разных видах страхования;**
- ▣ **сложно найти замену сотрудникам, новые сотрудники должны вводиться в курс дела в течение длительного времени;**
- ▣ **трудно провести четкую границу между отдельными группами клиентов;**
- ▣ **организация работы по группам клиентов неприемлема для малых страховых компаний в силу ограниченности их страхового портфеля и небольшого числа клиентов;**
- ▣ **высокая убыточность по отдельным группам клиентов отрицательно сказывается на финансовых результатах деятельности;**
- ▣ **совмещение разных видов страхования усложняет работу.**



**ЭТО ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ СТРАХОВОЙ  
КОМПАНИИ, ПО ИТОГАМ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОТОРОГО  
РАССЧИТЫВАЕТСЯ СОБСТВЕННЫЙ  
ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ.**

- Истинные центры прибыли  
«предприятия в предприятии»**
- Неистинные центры прибыли**



## **Деятельность центров прибыли характеризуется следующими чертами:**

- центрам прибыли устанавливаются общие рамки деятельности, которые продиктованы основной хозяйственной целью предприятия;**
- центры прибыли представляют собой ясно выделенные подразделения предприятия;**
- вся ответственность за достижение целей хозяйственной деятельности центра прибыли сосредоточена в одних руках;**
- существует четкое разграничение полномочий в отношениях со страховой компанией;**
- возможность однозначного отнесения переменных и важнейших постоянных затрат на центры прибыли;**
- центры прибыли самостоятельно используют рычаги воздействия на уровень затрат;**
- возможность однозначного отнесения прибыли;**
- центры прибыли могут самостоятельно воздействовать на хозяйственный результат;**
- использование финансовых рычагов для повышения мотивации сотрудников, например, участие сотрудников в прибыли, использование премиальных систем;**
- наличие в центрах прибыли собственного контроллинга;**
- расчет собственного финансового результата по методу учета затрат с помощью показателя покрытия затрат.**



## **По сравнению с традиционной организационной структурой создание центров прибыли дает следующие преимущества:**

- способствует ориентации деятельности на конечный финансовый результат за счет более активного вовлечения в хозяйственные процессы децентрализованных подразделений, являющихся источником затрат, например агентств;**
- в большей степени мотивирует снижать уровень затрат и добиваться более высоких результатов, поскольку эта форма организации деятельности предоставляет большую свободу в принятии решений, повышает ответственность сотрудников, стимулирует развитие самостоятельности и инициативы;**
- дает возможность хозяйственным подразделениям самостоятельно направлять и регулировать свою деятельность, проявлять большую гибкость при сбыте своих продуктов и заключении новых договоров;**
- обеспечивает возможность быстрого реагирования на потребности рынка и изменение финансовых результатов;**
- способствует введению новых схем выплат комиссионных вознаграждений, ориентированных на финансовый результат;**
- позволяет обходиться без излишне разветвленной внутренней структуры.**



□ **В ряде случаев создание центров прибыли может быть сопряжено с некоторыми проблемами:**

- при несовпадении целей страховой компании и центра прибыли.
- если используется традиционная система выплаты комиссионных вознаграждений, ориентированная только на объем продаж, следует иметь в виду, что главной задачей для центра прибыли является увеличение собственного финансового результата, а не финансового результата всей страховой компании
- при отсутствии необходимых рамочных условий, определяющих организацию рабочих процессов, формирование целевых групп клиентов, организационно правовую форму центра,
- если руководство страховой компании не оказывает необходимой поддержки центру прибыли в сфере продаж путем проведения соответствующих маркетинговых мероприятий и в целом в конкурентной борьбе,
- при использовании неправильных критериев оценки хозяйственной деятельности центров прибыли,
- если руководство страховой компании слишком поздно начинает реагировать на ошибки в работе центров прибыли. Как правило, это бывает связано с плохой организацией контроллинга,
- если руководство страховой компании слишком часто вмешивается в работу центров прибыли, особенно по вопросам принятия рисков на страхование и определения размеров страховых премии,
- если центру прибыли задаются нереальные для достижения плановые показатели и т.д.



## Организация по видам страхования

### *преимущества*

- в соответствии с инструкциями по ведению бухгалтерского учета в страховых компаниях учет должен вестись отдельно по каждому виду страхования,
- простота отнесения затрат и выручки на отдельные виды страхования,
- сохраняется основа для расчетов страховых тарифов

### *Недостаток*

- создание центров прибыли по отдельным видам страхования не так привлекательно для клиентов



# Организация по группам клиентов

## *преимущества*

- **максимальная ориентация на клиентов,**
- **успех обеспечивается предложением соответствующего ассортимента страховых продуктов,**
- **простота управления**

## *Недостатки*

- **должен быть специально введен учет затрат и результатов страховой деятельности по группам клиентов, так как в соответствии с законом он ведется по видам страхования,**
- **для разных групп клиентов, и в особенности для малых и средних предприятия, характерна различная структура рисков и не одинаковый уровень убыточности**



- **Телефонные центры (Call Center)** – это отделы телефонного сервиса страховых компаний, в которых входящие телефонные звонки передаются сотрудникам центра через систему автоматического распределения вызовов.



## **Наличие в страховой компании колл-центра дает целый ряд преимуществ:**

- клиенты могут в любое время получить квалифицированную консультацию по интересующим их вопросам,**
- через колл-центры обеспечивается оказание быстрой помощи страхователям при наступлении страхового события, а также быстрое выяснение вопросов по условиям договоров,**
- отпадает необходимость в обращениях клиента (иногда многократных) в другие отделы страховой компании,**
- здесь же окончательно разрешаются вопросы, поступившие по телефону,**
- упрощается обработка жалоб,**
- обращаясь к клиенту по телефону, проводятся рекламные кампании новых страховых продуктов,**
- через колл-центры ведется работа с клиентами в целях возврата бывших страхователей и недопущения расторжения договоров в будущем**



**Наличие колл-центров может иметь и ряд *негативных последствий* для страховой компании:**

- **комплексный характер работы в колл-центре требует наличия очень высококвалифицированных специалистов,**
- **деятельность колл-центров частично дублирует работу страховых посредников с клиентами,**
- **в таком случае проводится двойная работа, сопряженная с двойными затратами.**



**Аутсорсинг (Outsourcing) – это вычленение из структуры компании отделов сервисного обслуживания клиентов, частей административных или производственных отделов и передача их дочерним или сторонним компаниям.**

- **отдельные виды страхования;**
- **функции продаж;**
- **отдел электронной обработки данных;**
- **отдел управления недвижимостью и имуществом;**
- **подразделения охраны и уборки помещений;**
- **кухня и столовая.**



## ***Преимущества:***

- она позволяет сэкономить на заработной плате, поскольку с сотрудниками переданных подразделений заключаются иные трудовые договоры с применением других тарифных ставок;**
- к сотрудникам переданных подразделений применяются более жесткие правила, касающиеся увольнения с работы; например, им предоставляется социальная защита в меньшем объеме;**
- аутсорсинг позволяет более гибко реагировать на конъюнктурные колебания;**
- благодаря аутсорсингу у сотрудников вырабатывается более сознательное отношение к вопросам затрат и результатов;**
- аутсорсинг дает возможность выполнять ряд работ для других предприятий;**
- практика аутсорсинга дает страховой компании определенные налоговые преимущества, в частности, это касается НДС;**
- аутсорсинг повышает эффективность внутреннего контроля.**

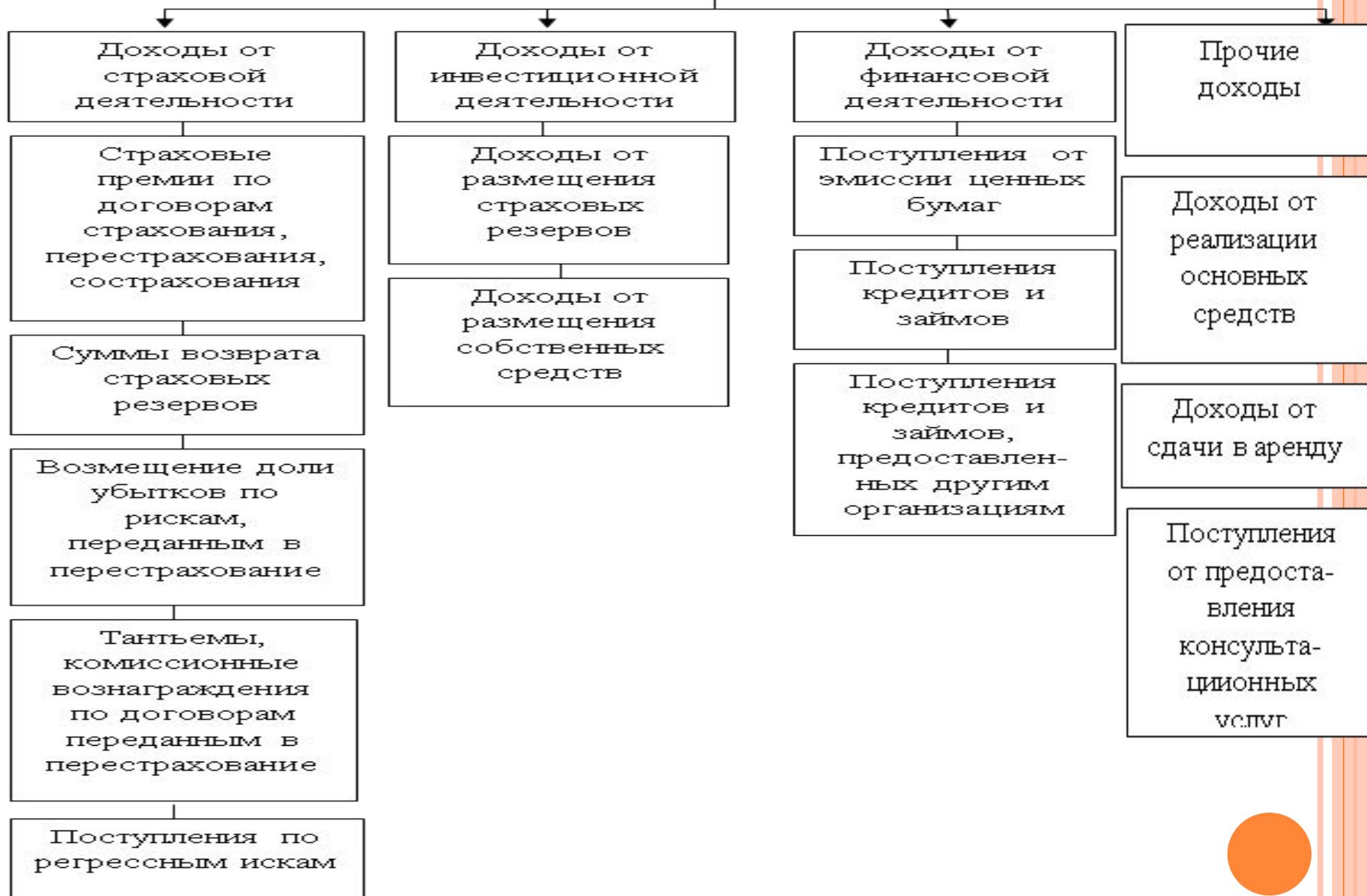


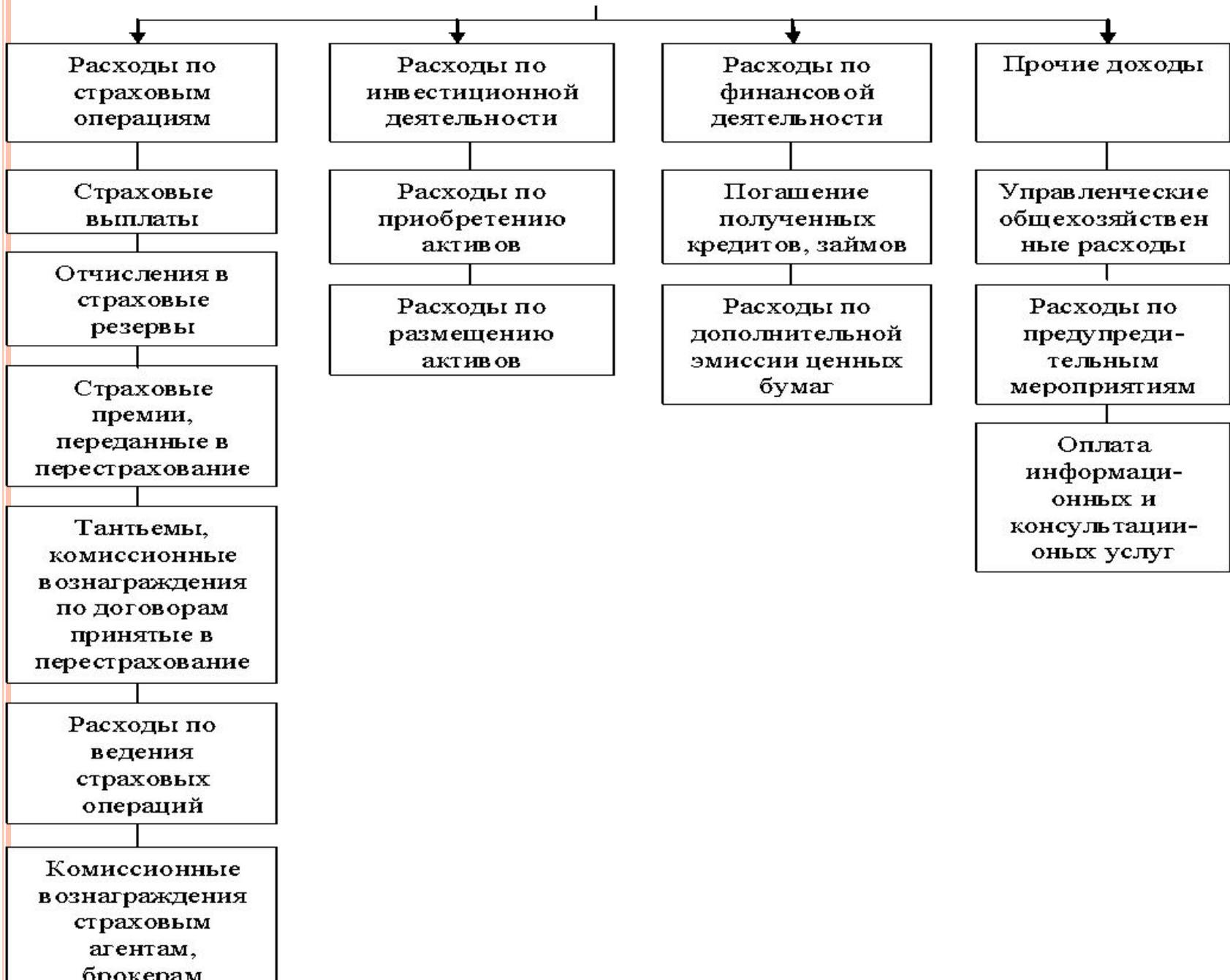
# ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

- ▣ **Платежеспособность характеризует способность страховой организации выполнить все обязательства на конкретную отчетную дату.**
- ▣ **Под ликвидностью страховой организации понимается ее способность удовлетворять претензии, предъявляемые страхователями по мере возникновения.**



# Доходы страховой





# АНАЛИЗ СЕБЕСТОИМОСТИ

$$\text{Сс. о.} = \frac{\text{РВД}}{\text{СП}}$$

- Сс.о.- себестоимость страховых операций
- РВД – расходы на ведение дела
- СП – Страховые премии



<b>AAA</b>	<b>наивысший (самая высокая степень надежности);</b>
<b>AA+, AA, AA-</b>	высокий (отличная степень надежности);
<b>A+, A, A-</b>	хороший (хорошая степень надежности);
<b>BBB+, BBB, BBB-</b>	достаточный (достаточная степень надежности, однако финансовые возможности более уязвимы);
<b>BB+, BB, BB-</b>	менее достаточный (финансовые возможности могут быть недостаточными для выполнения обязательств по долгосрочным полисам);
<b>B+, B, B-</b>	недостаточный (финансовое положение страховщика очень неустойчиво);
<b>CCC+, CCC, CCC-</b>	уязвимый (финансовое положение страховщика очень уязвимо);
<b>CC, C</b>	страховщики, получившие данный рейтинг, весьма вероятно не смогут выполнить свои обязательства перед страхователем;
<b>D</b>	ликвидация (страховщики, получившие данный рейтинг, находятся в стадии ликвидации).

- Страховой портфель — это многозначное понятие, которое используют для обозначения как совокупности страховых взносов(премий), принятой данной страховой организации и характеризующее общий объем ее деятельности, так и количество застрахованных объектов, число договоров страхования, размер общей страховой суммы.



КС.С.П. – КОЭФФИЦИЕНТ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ СТРАХОВОГО ПОРТФЕЛЯ (ПОКАЗЫВАЕТ ДОЛЮ ПРЕВЫШЕНИЯ ПОСТУПЛЕНИЙ НАД ВЫПЛАТАМИ, Т.Е. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАХОВЫХ ВЫПЛАТ СРЕДСТВАМИ СТРАХОВЫХ РЕЗЕРВОВ.)

$$\text{Кс. с. п.} = \frac{\text{СПи}}{\text{СПб} + \text{ИСР}}$$

- где СПи- страховые премии - нетто-престрахование
- СПб – Страховые премии, всего
- ИСР – Изменения страховых резервов



# ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СТРАХОВЫХ ОПЕРАЦИЙ.

$$K = \sqrt{\frac{1 - q}{n \times q}}$$

- где  $q$  – средняя тарифная ставка по всему страховому портфелю
- $n$  – число застрахованных объектов.
- Чем меньше значение коэффициента, тем выше финансовая устойчивость страховых операций.



# ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ СТРАХОВОГО ФОНДА (КФ У)

$$Кфу = \frac{Д + З}{Р}$$

- где Д – сумма доходов страховщика за тарифный период
- З – сумма средств в запасных фондах
- Р – сумма расходов страховщика за тарифный период
- Нормальным считается значение

$$Кфу > 1$$



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАХОВЫХ ОПЕРАЦИЙ ПЭСО

$$\text{Пэсо} = \frac{\text{ВС}}{\text{СПн}} \times 100\%$$

- где ВС – выручка страховщика по операциям страхования
- СПн – нетто -премии

