

УДК 005.334:330.131.7

О.Г. Поскочина

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СТРАХОВАНИЯ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

O.G. Poskochinova

OPTIMIZING THE PROCESS OF ENTERPRISE RISK INSURANCE

Рассматривается актуальная для экономики и менеджмента хозяйствующих субъектов проблема совершенствования организации управления страховыми рисками на российских предприятиях. Разработаны некоторые ключевые подходы к оптимизации параметров страхового контракта предприятия.

СТРАХОВЫЕ РИСКИ. ПРОЦЕСС СТРАХОВАНИЯ. РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. ПЕРЕДАЧА РИСКОВ. КОНТРОЛЛИНГ РИСКОВ.

The actual economic and management problem of improving the organisation of insurance risk management for Russian enterprises is considered. Some key approaches to the enterprise insurance contract parameters are elaborated. INSURED RISKS. INSURANCE PROCESS. ENTERPRISE RISKS. RISK TRANSFER. RISK CONTROLLING.

В спектре рисков любого предприятия всегда присутствует группа страховых рисков, к которым, по определению, применим только один способ управления – передача на рынки страхования. В этой группе, прежде всего, те неблагоприятные случайные события, что характеризуются достаточно низкой вероятностью, но значительными по размеру потенциальными ущербами: стихийные бедствия, техногенные аварии и риски возникновения ответственности (куда входят риски нанесения вреда третьим лицам, окружающей среде и ответственность производителя за некачественный товар).

Существенно то, что помимо прямых потерь по таким рискам предприятия несут значительные косвенные убытки, связанные с простым производством, нарушением процедур управленческого и финансового учета, потерей заказчиков и, возможно даже, ухудшением деловой репутации. Поэтому, как бы дорого ни стоила страховая защита для предприятия, обойтись без нее невозможно. Следовательно, проблема разработки политики и конкретных планов страховой защиты для предприятий всегда актуальна. При этом процесс передачи рисков можно и нужно оптимизировать, чем в практике экономически развитых стран занимаются риск-менеджеры или руководители внутренних отделов контроллинга предприятий.

Парадигма страхования рисков российских предприятий также должна меняться от автоматичности передачи рисков страховщикам к гибкому управлению страховыми программами, что на практике должно выражаться в оптимизации соответствующих затрат предприятия-страхователя и в его возможности влиять на качество предлагаемых страховых продуктов (подробнее см. [1–3]).

К настоящему времени ассортимент страховых продуктов, предлагаемых страховыми компаниями для предприятий, существенно расширился [5]. При этом в ряде стран, прежде всего, в Великобритании, развитию рынков страхования юридических лиц в немалой степени содействовали страховые брокеры, ставшие важным звеном в организации страховых отношений для предприятий. Особенно велика их роль в тех видах страхования, которые отличаются сложностью и многоаспектностью реализации всех стадий страхового процесса. В целом, как показывает практика, брокеры могут помочь предприятию-страхователю избежать большинства возникающих проблем при передаче рисков.

За последние десятилетия перечень страховых продуктов для юридических лиц пополнился от защиты материальных активов до компенсации упущенной выгоды. Также развитию страхования ответственности содействовало принятие



новых законов о безопасности и природоохране. Эта отрасль страхования позволяет защитить доход от судебных исков клиентов, сотрудников и третьих сторон. Для многих предприятий она очень важна, так как предоставила механизмы защиты от рисков весьма крупных и не покрываемых традиционным имущественным страхованием.

Кроме того, во многих странах приняты законы, требующие от нанимателя обязательного страхования своих работников [5]. Предприятия стали приобретать групповое страхование, обеспечивающее выплаты сотрудникам. Сюда входят групповые пенсионные планы, схемы страхования от нетрудоспособности, несчастного случая и страхование здоровья. Эти продукты не связаны напрямую с защитой физических активов или доходов, но они не менее важны для любого предприятия, так как защищают его человеческий капитал.

В целом виды и способы реализации страховых продуктов для юридических лиц расширились значительно и способны, как представляется, удовлетворить любую потребность того или иного предприятия по страхованию своих рисков. В частности, на мировых рынках предприятиям предлагаются и такие услуги, как страхование военных рисков и рисков терроризма, страхование на случай забастовки, страхование на случай прекращения поставок. В странах с развитой страховой культурой страховое законодательство, определяющее лицензируемые виды страхования, которые можно предлагать на рынке, достаточно либерализовано, что позволяет предприятиям застраховать практически любой свой риск. Однако в некоторых странах остаются ограничения, в частности многие из бизнес-рисков предприятий до сих пор не подлежат страхованию. Это объясняется не только принятыми в той или иной стране регуляторными ограничениями, но и особенностями развития внутренних страховых рынков.

Сегодня все российские предприятия в процессе своей финансово-хозяйственной деятельности также подвержены рискам, присущим глобальной рыночной экономике. Если в эпоху социализма риски хозяйствующих субъектов фактически принимало на себя государство, то в нынешней России ситуация в корне изменилась, поэтому роль управления рисками и страхования

как его основного организационно-финансового механизма неуклонно возрастает. В связи с этим понимание и анализ предприятием-страхователем узких мест, имеющихся в данном механизме, и разработка методов их преодоления может способствовать повышению эффективности реализации процессов передачи своих рисков.

Страховой бизнес в России – это исключительно коммерческие страховщики (некоммерческие общества взаимного страхования, хотя уже и появились на рынке, играют настолько незначительную роль, что пока не имеет смысла о них говорить). С точки зрения предприятий, имеющих потребность в страховании своих рисков, в коммерческом страховании имеется ряд узких мест, которые в российских условиях неразвитости подходов к их преодолению ограничивают спрос на страховые услуги со стороны предприятий [4]. Кроме того, при взаимодействии со страховщиками возникают особого рода контрактные и рыночные риски, которым подвергается страхователь.

Проблемы управления страховыми рисками предприятия

Выделим некоторые проблемы и узкие места, критичные с точки зрения предприятия, выступающего в качестве страхователя своих рисков.

Прежде всего следует иметь ввиду разнонаправленность интересов предприятия-страхователя и коммерческого страховщика. С коммерческим характером страхования, доминирующим на российском рынке, связано, в частности, такое узкое место, как финансирование предприятием прибыли страховщика. Единственно возможным путем решения данной проблемы следует считать создание самими предприятиями и организациями обществ взаимного страхования или, по определению, функционирующих страхователей.

Корректность тарификации рисков, страхуемых предприятиями. Во многих случаях приемлемо точная оценка страхового риска невозможна, например:

- оценщик риска не располагает всей необходимой информацией или ему предоставлена искаженная информация;
- в ходе действия договора страхования влияние некоторых факторов риска иногда может ослабевать, что при фиксированной премии фактически увеличивает расходы страхователя;

- статистические модели оценки рисков часто дают сбои;
- возможны методические ошибки актуариев;
- практикуется продажа страховых продуктов по заниженным тарифным ставкам (демпинг);
- при определенных условиях возможно формирование монополии цены на определенные продукты, например вследствие картельного сговора.

Указанные причины носят как объективный, так и субъективный характер, но в любом случае уплата недостаточно обоснованной по размеру премии для предприятия будет означать фактическое снижение приобретаемой страховой гарантии. При длительном сроке страхования по фиксированной премии это особенно критично.

Получение эффективной защиты от рисков, количественные оценки которых объективно затруднены. Для того чтобы механизм страхования работал (для определения размера страховой премии), необходимо приемлемо точно оценить вероятность предполагаемого страхового события и размер последствий, т. е. возможных убытков. Однако есть риски, объективно не поддающиеся количественным оценкам в той системе, которая необходима актуариям. Если такие риски и страхуются (а в современной практике это имеет место), то оптимизировать все критические параметры договора не представляется возможным, вследствие чего страхователь должен быть готов к росту издержек по страхованию.

Недострахование либо избыточное покрытие. Вопрос оптимизации страхового покрытия по некоторым рискам предприятий достаточно сложен. В имущественном страховании страховой договор (по российскому законодательству) не может быть заключен без точного определения размера страховой суммы. Однако на практике во многих случаях точное определение затруднительно. И когда предприятие заявляет заниженную страховую сумму, оно может не получить полного возмещения убытков при возникновении страхового события; и наоборот, когда страховая сумма оказывается несколько завышенной, предприятие должно быть готово к возможной переплате страховой премии.

В зарубежной практике в некоторых видах страхования ответственности (например, в авто-

страховании) возможно предоставление страховых полисов без точного определения размера покрытия (т. е. без страховой суммы). Но в российской практике страхования рисков предприятий это не применяется.

Контрагентный (договорной) риск. Этот риск состоит в возможных потерях страхователя, если страховщик по какой-либо причине не исполнит свои обязательства или исполнит их в неполном размере.

Факторы данного риска:

- асимметрия информации, весьма характерная для страховых отношений;
- неэффективная инвестиционная политика страховщика;
- отсутствие политики в области качества страховых услуг;
- практика демпинга;
- так называемое «недобросовестное поведение» страховщика на различных стадиях страхового процесса, крайней формой проявления которого может быть скрытое мошенничество;
- время, в течение которого действует договор, может многое изменить как в ситуации риска, так и в характере страховых отношений.

Риски страхового рынка. Страховые риски предприятий, по определению, подлежат передаче на рынки корпоративного страхования. Следовательно, со спецификой рыночной среды связаны и дополнительные риски, которые несут предприятия. При этом сложность и многообразие аспектов в страховании юридических лиц могут потребовать от предприятия больших затрат времени и средств, выделяемых на сбор и анализ соответствующей информации, необходимой для заключения и ведения договоров.

Для контроля систематических рисков страхового рынка необходимы усилия со стороны всех его профессиональных участников (большую роль здесь должны играть и регулирующие органы), направленные на создание здоровой конкурентной среды.

Пути повышения эффективности процесса страхования рисков предприятия

Выделенные нами узкие места, проблемы и риски, свойственные страхованию как особой системе экономических отношений, присутст-



вуют в каждом процессе, осуществляемом в рамках передачи рисков от предприятия страховщику, и диктуют необходимость поиска средств повышения его эффективности для предприятия.

Отметим, что со стороны страховщика такой процесс определяется как андеррайтинг; он формализован и включает следующие стадии.

1. Предстраховая экспертиза:

1.1. Классификация объекта и рисков.

1.2. Выбор поправочных коэффициентов и предварительная калькуляция тарифа.

По результатам этапов 1.1 и 1.2 составляется андеррайтерское заключение, служащее основанием для принятия объекта на страхование, проведения дальнейшей экспертизы и предложения определенных условий страхования.

1.3. Оценка состояния объекта.

1.4. Уточнение поправочных коэффициентов и тарифа.

По результатам этапов 1.3 и 1.4 составляется акт экспертизы, в котором определяются окончательные условия и параметры страхования.

2. Мониторинг объекта страхования:

2.1. Отслеживание изменений в ситуации риска.

2.2. Корректировки параметров договора (если возникают для этого основания).

До последнего времени в деловых, а также и в научно-академических кругах существовало представление (характерное, прежде всего, для российской практики) об «автоматичности» страхования рисков предприятий, заключающейся в том, что все вопросы управления страховыми рисками всецело отданы на откуп страховщикам и роль менеджмента предприятий в процессе передачи рисков сводится к минимуму, она ограничивается достаточно формальными процедурами. Между тем парадигма страхования юридических лиц, сложившаяся в странах с развитой страховой культурой, фактически опровергает это представление. Она предполагает наличие и использование предприятием-страхователем механизмов оптимизации важных для него параметров страховых сделок. Нас интересует, в чем конкретно заключается такая оптимизация. С одной стороны, можно говорить об организационно-управленческих подходах, позво-

ляющих провести процесс, в частности, согласование условий договора, наиболее эффективно с точки зрения предприятия, с другой – об оптимизации количественных параметров договора с целью снизить затраты на передачу рисков и обеспечить своевременное и адекватное возмещение ущерба при наступлении страхового случая.

В практике предприятий развитых зарубежных стран, прежде всего, в США и Германии, все вопросы организации процесса страховой защиты для предприятий, как правило, входят в каталог задач функционирующих там систем контроллинга. Страхователь, функции которого в этом случае берет на себя служба контроллинга, должен управлять процессами заключения страховых договоров с максимальной выгодой для предприятия. Он должен определять потребности предприятия в страховании рисков и конкретные объемы покрытия, рационализировать процессы принятия решений по выбору страховщика и способам формирования корпоративного страхового портфеля, заключать и вести договоры на условиях, наилучшим образом обеспечивающих реализацию страховых интересов предприятия. Контроллер должен четко понимать и знать, во-первых, все системные проблемы, присущие страхованию, во-вторых, специфику продуктов и услуг, предлагаемых на рынках корпоративного страхования, а также факторы, определяющие их качество. Это необходимо для минимизации ошибок при выборе как страховой компании, так и планов страховой защиты.

На системном уровне решению проблем страховых отношений может способствовать управление качеством страховых услуг. При этом критерии качества должны устанавливать предприятия-страхователи, а сбор всей необходимой для этого информации, ее анализ и методические обоснования естественным образом возлагаются на контроллинг.

Процесс поиска и анализа всей требуемой информации наилучшим образом может выполняться именно службой контроллинга, поскольку:

– при страховании рисков предприятия слишком высоки требования к объему и качеству собираемой и анализируемой информации;

– необходимы специальные знания и опыт, для того чтобы уметь верно интерпретировать данную информацию в каждом конкретном случае.

На первой стадии задача службы контроллинга – собрать из надежных источников и провести анализ данных, на которые можно опираться при согласовании условий договоров страхования, систематизировать информацию, касающуюся корпоративных страховых продуктов, их характеристик и условий продаж разными страховыми компаниями.

Сформировав четкое представление о том, что именно нужно предприятию и где это можно получить по оптимальному соотношению «цена – размер гарантии – качество (надежность) – время», контроллер может переходить к формальной стадии покупки страхового продукта – начать переговоры с выбранным страховщиком по согласованию условий договора и его подписанию. Если конкретизировать, то служба контроллинга должна рассматривать следующие вопросы:

- соответствие потребностям предприятия типовых условий договора, предлагаемых страховщиком;
- обеспечение сбалансированности интересов сторон договора;
- обеспечение минимизации рисков по договору.

Когда все параметры страхового контракта согласованы, у главного контроллера должна быть полная уверенность в том, что все фактические и потенциальные издержки по страхованию рисков обоснованы и минимизированы. Для получения такой уверенности необходимо своевременно позаботиться о том, чтобы критичные параметры страховой сделки были оптимизированы в интересах предприятия.

Оптимизация параметров страхового контракта предприятия

Далее рассмотрим некоторые наиболее важные параметры, которые следует оптимизировать в процессе заключения и ведения договора страхования рисков предприятия.

Оптимизация цены страхования. Для решения этой задачи предприятие должно предусмотреть:

- привлечение независимых сюрвейеров для оценки сложных рисков и обеспечение их всей необходимой информацией;
- контролирование и учет (внесение корректировок в договор) критичных изменений факторов риска, происходящих в ходе действия договоров страхования;
- отказ от услуг демпингующих страховщиков;
- отказ от услуг страховщиков, практикующих необоснованные рыночные надбавки, монополию цены, в частности ввиду картельного сговора;
- анализ скрытых рыночных механизмов, обусловливающих формирование цен на страховые услуги;
- раскрытие и анализ методик, используемых страховщиком для тарификации рисков;
- анализ обоснованности размера нормативной прибыли, закладываемой в тариф страховщиком;
- изучение специфики страхового рынка;
- понимание методик актуарных расчетов и особенностей ценообразования в страховании рисков хозяйствующих субъектов.

Существует и более радикальное, системное решение для предприятий-страхователей – создание обществ взаимного страхования, в рамках которых задачи оптимизации тарифов могут решаться более результативно.

Минимизация в портфеле предприятия тех страховых рисков, количественные оценки которых объективно затруднены. С этой целью предприятие может предусмотреть:

- создание собственной системы классификации и отбора рисков;
- разработку альтернативных методов управления рисками, в том числе и их передачи;
- превентивное управление рисками;
- внутренние регуляторные механизмы;
- создание собственной базы знаний о рисках.

Оптимизация страхового покрытия. Предприятие может решать данную задачу путем:

- создания собственной системы оценки рисков и сопоставления с оценками, осуществляемыми страховщиком;
- привлечения независимых сюрвейеров для оценки сложных рисков и обеспечения их всей необходимой информацией;



- контролирования и учета (внесения корректировок в договор) критичных изменений факторов риска, происходящих в ходе действия договоров страхования;
- оптимизации франшиз;
- оптимизации метода страхования (например, по первому риску, пропорционального и т. д.);
- оптимизации корректировок страховых сумм в ходе действия договора (гибкое страхование).

Минимизация контрагентного (договорного) риска. Для решения этой задачи предприятие, страхующее свои риски у конкретного страховщика, может предусмотреть следующее:

- поиск надежных источников информации о страховщике, его рисках и проблемах, связанных с работой в данной отрасли страхования;
- компетентный анализ правил страхования и типовых условий договоров, разработанных страховщиком;
- детальную проработку всех условий страхового договора, предложение, при необходимости, своих корректировок и условий;
- создание условий для обеспечения прозрачности процесса урегулирования убытков и предоставление гарантий своевременного получения страховой выплаты после наступления страхового случая.

Минимизация влияния рисков страхового рынка на параметры страховой защиты предприятия. Страхователю (в нашем случае – контроллеру предприятия) для снижения влияния данных рисков требуется:

- изучение специфики деятельности в отраслях и видах страхования, актуальных для предприятия; понимание всех проблем и узких мест,

присущих страховому бизнесу и рынку, на котором планируется приобретать страховые продукты;

- собственные исследования рынков корпоративного страхования с анализом альтернативных страховщиков;
- взаимодействие со страховым брокером.

Таким образом, оптимизация всех рассмотренных параметров в ходе страхового процесса поможет контроллеру или риск-менеджеру предприятия более эффективно управлять программами страхования. В заключение отметим, что, с точки зрения предприятия, особенностью договоров страхования является то, что актуарные и финансовые аспекты, а также юридические и процедурные конструкции применительно к разнообразным видам страховых продуктов для юридических лиц достаточно сложны. Это, в свою очередь, осложняет реализацию страховых отношений между предприятиями и страховщиками, если не используются услуги посредников. Поэтому в качестве таковых привлекаются брокеры (как поставщики информации и внешние консультанты) и сюрвейеры (как независимые компетентные оценщики рисков). При этом в качестве внутренних служб, выполняющих аналогичные функции, могут выступать службы контроллинга.

Все вышеизложенное обуславливает необходимость структуризации систем поддержки процессов заключения и ведения договоров страхования на предприятиях, особенно в части информационно-аналитического, методического обеспечения и планирования, что целесообразно осуществлять на базе концепции контроллинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Бесфамильная, Л.В.** Управление качеством и стандартизация в страховом деле [Текст] / Л.В. Бесфамильная, А.А. Цыганов. М.: Изд. центр Гос. ун-та управления, 2003.
2. **Коломин, Е.В.** Раздумья о страховании [Текст] / Е.В. Коломин. М.: Изд. дом «Страховое Ревю», 2006.
3. **Корезин, А.С.** Проблема формирования критериев качества страхового продукта (услуги) в контексте особенностей рынка морского страхования [Текст] / А.С. Корезин // Журнал университета

- водных коммуникаций. Вып. 3. СПб.: СПГУВК, 2009.

4. **Корезин, А.С.** Корпоративные механизмы обеспечения экономической безопасности предприятия [Текст] / А.С. Корезин. СПб.: СПГУВК, «ПаркКом», 2008.
5. **Дикинсон, Д.** Страхование: слияние инноваций и традиций // Управление рисками [Текст] / Д. Дикинсон; пер. с англ. Джеймс Пикфорд. М.: Вершина, 2004. С. 219–226.

REFERENCES

1. **Besfamil'naia L.V., Tsyganov A.A.** Upravlenie kachestvom i standartizatsiia v strakhovom dele. M.: Izd. tsentr Gos. un-ta upravleniia, 2003. (rus)
2. **Kolomin E.V.** Razdum'ia o strakhovanii. M.: Izd. dom «Strakhovoe Reviu», 2006. (rus)
3. **Korezin A.S.** Problema formirovaniia kriteriev kachestva strakhovogo produkta (uslugi) v kontekste osobennostei rynka morskogo strakhovaniia. *Zhurnal universiteta vodnykh kommunikatsii*. Vyp. 3. SPb.: SPGUVK, 2009. (rus)
4. **Korezin A.S.** Korporativnye mekhanizmy obespecheniia ekonomicheskoi bezopasnosti predpriiatiia. SPb.: SPGUVK, «ParkKom», 2008. (rus)
5. **Dikinson D.** Strakhovanie: sliianie innovatsii i traditsii. *Upravlenie riskami*. Per. s angl. Dzheims Pikford. M.: Vershina, 2004. S. 219–226. (rus)

ПОСКОЧИНОВА Олеся Григорьевна – проректор по учебной и научной работе, доцент Северо-Западного института повышения квалификации ФНС России, кандидат экономических наук.
197342, ул. Торжковская, д. 10, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: fristile@list.ru

POSKOCHINOVA Olesia G. – Nord-West Federal Tax Service Training Institute.
197342, Torgkovskaya str. 10. St. Petersburg. Russia. E-mail: fristile@list.ru
