

Предложения по совершенствованию системы управления корпоративными финансами в страховых организациях

© 2014 Зенкина Ольга Васильевна
Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)
119501, г. Москва, ул. Нежинская, д. 7
E-mail: sstolia@mail.ru

Рассмотрены рекомендации по совершенствованию системы управления корпоративными финансами в страховых организациях. Предложен комплекс мероприятий, нацеленных на развитие методов управления корпоративными финансами в страховых компаниях: финансово-страховые мероприятия и мероприятия информационной направленности. Данный комплекс мероприятий предназначен для достижения главных целей страховых компаний: рост прибыли, снижение затрат, повышение инвестиционной привлекательности отрасли, привлечение клиентов, разработка новых концепций управления корпоративными финансами страховых компаний.

Ключевые слова: корпоративные финансы, страховой продукт, система управления, мероприятия, центр финансовой ответственности.

Решение проблемы организации методов управления корпоративными финансами в хозяйствующих субъектах страховой отрасли для стратегического развития компаний и повышения эффективности деятельности требует конкретизации, методического обоснования с учетом специфики страховой деятельности, разработки контрольно-аналитического инструментария финансового менеджмента на основе функций оперативного и стратегического управленческого учета.

Анализ показывает, что в страховых компаниях для эффективного управления финансами следует совершенствовать все возможные механизмы управленческого учета. Специфика производственных процессов страховых компаний придает особое значение контрольным функциям в системе управления, к основным задачам которых можно отнести: координацию функционирования структурных подразделений и головного офиса, которые разделяют зачастую тысячи километров, выявление причин снижения экономико-финансовых показателей деятельности. Ужесточение и систематизация контрольных функций в системе управленческого учета позволят повысить уровень рентабельности, снизить себестоимость страховых продуктов, обеспечить их конкурентоспособность.

Следует подчеркнуть важность в данном процессе качественной информационной базы, обеспечивающей обобщение, наблюдение, оценку и анализ. Только в этом случае с помощью финансового менеджмента можно управлять затратами, анализировать результаты деятельности для повышения эффективности компании в целом.

Оценку результатов деятельности страховых организаций необходимо проводить через оценку результатов работы каждого структурного подразделения в отдельности, при этом результат работы в контексте проводимого исследования можно определить, как величину маржинального дохода, которая характеризует вклад регионального подразделения страховой компании в получение прибыли и покрытие постоянных затрат. Результативность определяем, используя следующую формулу:

$$P_{ск} = \sum_{i=1}^k P_{ски}, \quad (1)$$

где $P_{ск}$ - это результат работы страховой компании;
 $P_{ски}$ - результат работы i -го отдела (структурного подразделения);
 k - количество отделов.

При этом

$$P_{ски} = B_{выpi} - Z_{mpi}, \quad (2)$$

где $B_{выpi}$ - выручка i -го отдела (структурного подразделения);
 Z_{mpi} - затраты i -го отдела (структурного подразделения).

Чтобы корректно оценить результат, нужно разработать финансово-организационную структуру (см. рисунок) страховой компании с разбивкой по центрам финансовой ответственности (ЦФО), основываясь на том, что каждый отдел (либо должностное лицо), способный приносить доходы или осуществлять расходы, имеет на это утвержденные полномочия. Каждый центр финансовой ответственности

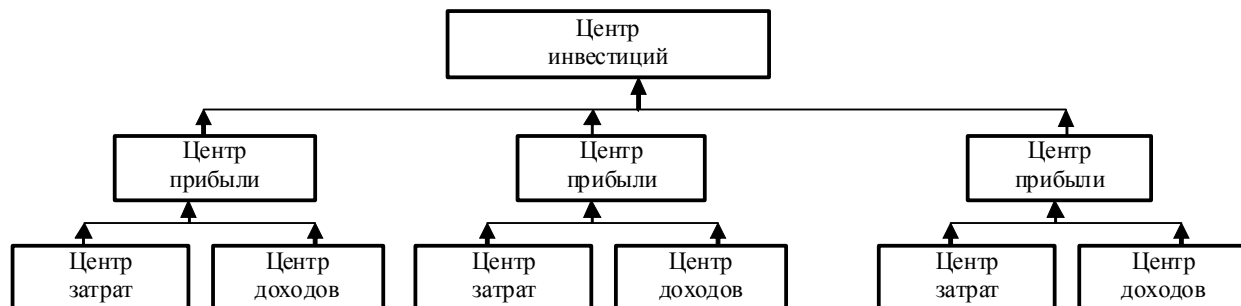


Рис. Финансово-организационная структура страховой компании

ности должен отвечать за полученные результаты и планировать свою деятельность.

Каждый ЦФО оказывает воздействие на различные показатели деятельности предприятия, в зависимости от этого ЦФО подразделяются на центры затрат, центры доходов, центры инвестиций и центры прибыли.

Центр затрат – это структурные подразделения (должностные лица), которые выполняют заранее определенные функции в границах выделенных на различные цели финансовых средств (административно-управленческий аппарат, страховые агенты, маркетинговые отделы и т.д.). Целевыми показателями деятельности является минимизация расходов.

Центр доходов – это отделы (должностные лица), которые проводят мероприятия по формированию доходов страховой компании (для страховых агентов – плановый уровень продаваемых страховых продуктов, отделы продаж, маркетинговые службы). Целевыми показателями деятельности является сумма доходов, при этом могут использоваться и стоимостные, и натуральные единицы измерения. Затраты, произведенные подобными подразделениями, не учитываются и определяются согласно запланированной сумме из баланса доходов и расходов предприятия.

Центр прибыли – это подразделения, которые обеспечивают контроль доходной и расходной частей бюджета (филиалы, способные контролировать территориальные подразделения). Целевыми показателями деятельности являются разница между полученными доходами и расходами, прибыль.

Центр инвестиций – основная структурная единица (страховая компания в целом). Целевыми показателями деятельности является повышение эффективности финансовых вложений (всей деятельности) либо срок окупаемости.

Для целей формирования эффективной системы управления финансами особую роль, наряду с оперативной функцией, играет стратегическая направленность системы, которая способствует обеспечению долговременного устойчивого развития страховой компании и ее структурных подразделе-

ний, а также всего страхового сектора через оптимизацию результата деятельности за счет оптимального планирования, за счет контроля затрат, прибыли, дебиторской и кредиторской задолженности. В процессе управления корпоративными финансами происходит формирование базы данных, информацию из которой может использовать менеджер любого уровня для повышения результативности своей деятельности.

Следует отметить, что при обработке информации посредством различных программных продуктов в страховых компаниях, в которые входит много структурных подразделений, территориально отдаленных друг от друга, возникает проблема по совместной обработке двух-, трехсторонних документов. Используются различные программные продукты, не совместимые по уровню используемых технологий, различные форматы документов, справочники различной структуры. Поэтому представляется необходимым производить унификацию нормативно-справочной информации, что позволит обеспечить повышение эффективности управленческих процессов за счет:

- поддержки единого информационно-управленческого поля в рамках смежных бизнес-процессов, использующих единую базу нормативно-справочной информации, что повышает качество, обоснованность и оперативность управленческих решений;
- автоматизации проведения бизнес-процессов, которая невозможна без унификации используемых в этих процессах справочников в масштабе компании;
- снижения операционных издержек при работе с электронными документами, использующими данные (полные, корректные, с отсутствием дублей) нормативно-справочной информации.

Данные по унифицированным справочникам должен вводить заранее определенный сотрудник, ответственный за ведение базы данных справочной информации. При этом целесообразно утвердить внутрикорпоративный перечень централизованных справочников системы.

В рамках построения системы управления корпоративными финансами предприятия имеет

смысл применять централизованную модель ведения нормативно-справочной информации.

Централизованная схема поможет получить следующие преимущества:

- разграничение ответственности на персональном уровне за ведение справочников и классификаторов, всех первичных документов;
- высокая степень достоверности данных.

Для выполнения каждого перечисленного мероприятия необходимо использовать различные механизмы:

1. В процессе анализа выполнения плановых показателей различных бизнес-процессов используются:

- анализ отклонений фактических значений показателей от запланированных;
- анализ произведенных затрат по центрам финансовой ответственности;
- анализ выполнения бюджета доходов и расходов;
- анализ точки безубыточности;
- расчет коэффициента эффективности текущих расходов.

2. В процессе формирования предложений по совершенствованию управления корпоративными финансами применяются:

- метод бюджетирования;
- учет затрат по местам их возникновения;
- расчет коэффициентов эффективности инвестиций;
- калькуляция страховых продуктов по видам;
- распределение целевых издержек;
- бенчмаркинг;
- анализ возникающих рисков (на внешнем и внутреннем уровнях);
- SWOT-анализ.

Следует помнить, что на стратегическом уровне контролируются и анализируются возможности расширения клиентской базы, инновационное развитие бизнес-процессов, повышение квалификации персонала, обеспечение финансово-экономической устойчивости страховой компании.

На оперативном уровне проводится постоянный мониторинг эффективности выполнения бизнес-процессов текущей и управленческой деятельности, включающей расходы на продвижение страховых продуктов, обеспечение работы персонала, минимизацию расходов, контроль дебиторской и кредиторской задолженности.

Проведенное исследование позволило автору сформулировать инструментарий совершенствования методов управления корпоративными финансами, представляющий собой:

1. Изменение продуктовой линейки страховой компании за счет разработки новых либо трансформации действующих страховых продуктов, отвечающих изменениям внешней и внутренней среды, выявление факторов, воздействующих на продвижение продукции на страховом рынке, минимизация рисков ситуаций и расширение сегмента продаж.

2. Оценка эффективности разрабатываемых страховых продуктов в разрезе каждого структурного подразделения с учетом плановых показателей эффективности, изменений экономической, социальной и демографической ситуации в стране и регионах, реформирования нормативно-законодательной базы.

3. Формирование комплексной системы мероприятий по совершенствованию методов управления корпоративными финансами, включающей в себя постоянный мониторинг изменений внешней среды: законодательства, кризисных явлений в экономике на мировом, макро- и мезоуровне. Разработка и внедрение современной системы принятия управленческих решений с доступом к имеющейся информации менеджеров различных уровней (разграничением прав доступа), определение центров прибыли и затрат, распределение ответственности за полученные результаты деятельности как на уровне сотрудников, так и на уровне подразделений и страховой компании в целом.

Таким образом, механизм функционирования системы управления корпоративными финансами страховой компании состоит в последовательном выполнении менеджерами разных уровней функций по сбору и анализу информации, передаче результатов всем возможным пользователям, совершенствованию управленческих решений.

Следует подчеркнуть, что система управления финансами должна быть динамичной, так как в каждый момент существования функции и процедуры финансового менеджмента могут дополняться, перераспределяться, объединяться, корректироваться. Динамика и изменение системы управления корпоративными финансами осуществляются в пределах стратегических целей страховой компании с учетом трансформирующихся условий внешней и внутренней среды функционирования.

1. *Абрамов А.А., Савельев А.В., Сушников И.А.* Современные методы корпоративного управления : науч.-практ. изд. Н. Новгород, 2006.

2. *Брусов П.Н., Филатова Т.В., Орехова Н.П.* Современные корпоративные финансы и инвестиции. М., 2014.

3. *Корпоративный финансовый менеджмент / М.А. Лимитовский [и др.].* М., 2014.

4. *Шевчук Д.* Корпоративные финансы // Финансовая газета. 2008. Февраль (□ 7).

Поступила в редакцию 06.11.2014 г.