На вопросы портала «Википедия страхования» по финансовому управлению страховой организацией отвечает Владимир Клеев, директор дирекции неоперационной деятельности СК «Проминстрах».

– Владимир Анатольевич, каковы стратегические и оперативные цели вашей страховой компании?

– Мы рассматриваем стратегические и оперативные цели как две взаимодополняющие подсистемы: анализа и выбора стратегических целей и оперативных целей в реальном масштабе времени. То есть это комплекс стратегических и оперативных целей, определяющих долговременное развитие нашей компании, и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменение внешних факторов, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотра целей и корректировку общего направления развития. Благодаря этому мы имеем быструю двойственную реакцию на изменение внешней среды: долговременную и оперативную одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические цели, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени.

– Существуют ли ключевые стратегические финансовые показатели деятельности СК «Проминстрах»?

– В нашей компании стратегическими финансовыми показателями являются: объем продаж, операционный результат, чистая прибыль, коэффициент расходов на неоперационную деятельность, коэффициент расходов на ведение дела.

– Какова финансовая модель вашей компании?

– По рыночной модели – налоговая финансовая модель, по административной – централизованная финансовая модель.

– Какой метод вы используете для определения себестоимости страхового продукта? Используете ли вы функционально-стоимостной анализ и ФСА-модели? Если да, насколько они эффективны?

– Мы применяем для определения себестоимости страхового продукта последовательный метод (аллокация доходов/расходы центров прибыли). Мы не применяем ФСА-анализ, но изучаем возможность его применения. К его достоинствам можно отнести: стандартизацию операций, установление связи между бизнес-процессами и себестоимостью страховых продуктов, более высокую точность, чем при последовательном методе, в подходе к расчету себестоимости объектов затрат, оптимизацию тарифной и клиентской политики.

– Насколько сложно разрабатывалась финансовая структура «Проминстраха» и система финансовых показателей? Совершенствуете ли вы ее?

– Сначала мы определили центры затрат, доходов и прибыли, после этого сформировали органы финансового управления. После этого разработали систему финансовых показателей, в системе определили стратегические финансовые показатели. Совершенствование финансовой структуры и финансовых показателей идет постоянно, так как структура центров прибыли и доходов волатильна.

– Каковы задачи бюджетирования в вашей организации?

– Так как бюджетирование тесно связано со стратегическим и оперативным планированием, мы поставили следующие задачи для организации бюджетирования:

во-первых, планирование финансовой деятельности на год; во-вторых, формирование полной и достоверной информации о плановой и фактической деятельности компании; в-третьих, обеспечение оптимизации доходов и расходов; в-четвертых, контроль финансово-хозяйственной деятельности.

– Как организован алгоритм и содержание процесса разработки и утверждения бюджета компании? Есть ли несовершенства у этого процесса?

– В нашей организации внедрен следующий алгоритм бюджетного планирования:

1. Составляем прогноз развития рынка на год;

2. Анализируем достигнутые показатели;

3. Разрабатываем послание генерального директора на год (структура послания на год включает: 3.1. Итоги развития компании за предыдущий год; 3.2. Главная цель, которую необходимо достичь; 3.3. Наши задачи по реализации главной цели; 3.4. Наши ресурсы по достижению главной цели);

4. Издаем приказ о порядке и сроках бюджетного планирования;

5. Разрабатываем бизнес-план на год;

6. Разрабатываем бюджеты структурных подразделений и формируем бюджет компании;

7. Консолидируем бюджет и формируем бюджет компании;

8. Согласовываем и утверждаем бюджет.

Главным недостатком является наличие внебюджетных расходов, размер этих расходов невозможно учесть в процессе разработки и утверждения бюджета, возможно только определить порядок их осуществления.

– Какие пути повышения финансовой устойчивости СК «Проминстрах» вы видите?

– Основными гарантиями финансовой устойчивости, на наш взгляд, являются: экономически обоснованные тарифы, страховые резервы, достаточные для исполнения обязательств по договорам страхования, собственный капитал и активы, система перестрахования.

В связи с этим мы определили для себя следующие пути повышения финансовой устойчивости:

– повышение сбалансированности страхового портфеля (управление страховыми рисками);

– управление инвестиционными рисками;

– сбалансированная перестраховочная политика;

– регулярное бизнес-планирование и бюджетирование;

– жесткая бюджетная политика, ограничивающая внебюджетные расходы;

– внедрение операционного менеджмента;

– прохождение процедуры получения рейтинга.

– Как у вас организовано управление инвестиционными проектами?

– У нас разработан и утвержден следующий алгоритм управления инвестиционными проектами:

– подготовка инвестиционного запроса инициирующим подразделением;

– принятие инвестиционного решения (оценка надежности, оценка доходности) и доведение решения до инициирующего подразделения;

– исполнение инвестиционного решения;

– учет эффективной доходности, полученной в ходе реализации инвестиционной сделки;

– предоставление отчетности.

– Какими методами оценки эффективности инвестиционных проектов вы пользуетесь?

– В качестве корпоративного стандарта оценки эффективности инвестиционных

проектов мы используем метод дисконтирования денежных потоков (DCF).

У нас разработан и внедрен алгоритм анализа эффективности инвестиционных проектов: расчет доходов, расчет текущих расходов, расчет инвестиционных расходов, расчет налога на прибыль, расчет потока денежных средств, дисконтирование потока денежных средств, расчет показателей эффективности, анализ чувствительности проекта.

– Какова роль менеджмента в привлечении, размещении и управлении инвестиционными проектами?

– Работа (роль) менеджмента по инвестиционным проектам в нашей организации включает в себя четыре стадии: первая – исследование, планирование и разработка проекта; вторая – реализация проекта; третья – текущий контроль и регулирование в ходе реализации проекта; четвертая – оценка и анализ достигнутых результатов.

Перед нашим менеджментом по инвестиционным проектам стоят задачи обеспечения экономического роста, максимизации доходности инвестиционного объекта и минимизации рисков инвестиционной деятельности, направленной на сохранение и преумножение капитала.

На них возложены следующие функции:

– обеспечивать инвестиционную деятельность;

– определять инвестиционную стратегию и тактику;

– разрабатывать инвестиционную политику;

– составлять бизнес-план инвестиционного проекта;

– обеспечивать снижение риска и повышение доходности различных вложений;

– анализировать финансовое состояние объекта в целях инвестирования;

– определять количество и качественные характеристики инвестиционных ценных бумаг.

– Какие преимущества и недостатки вы видите в МСФО?

– На наш взгляд, преимуществами МСФО перед РСБУ являются: консолидация отчетности, порядок признания доходов и расходов (доходы по минимуму, расходы по максимуму), расчет страховых резервов на основе актуарной оценки, анализ адекватности резервов через несколько лет, оценка активов на обесценивание, анализ справедливой сложности активов и обязательств, раскрытие данных.

Недостатками МСФО являются: многовариантность, что может способствовать искажению отчетной информации (неверная интерпретация данных), и ориентация на развитую рыночную экономику (к которой РФ не относится).

– Разработан ли в вашей компании план антикризисного управления?

– Да, у нас разработан план антикризисного управления, он включает в себя три этапа реализации (создан антикризисный комитет, разработана антикризисная программа, программа утверждена генеральным директором). Главное в нашей программе – сокращение неоперационных расходов и ликвидация низкомаржинальных бизнес-направлений.

Также у нас разработан и утвержден алгоритм определения финансовой «подушки безопасности» компании при введении в действие плана антикризисного управления:

– определение входящего потока cash-flow;

– определение исходящего операционного потока cash-flow;

– определение исходящего неоперационного потока cash-flow;

– определение дельты входящих и исходящих денежных потоков;

– определение величины ликвидных финансовых активов (ЛФА);

– определение минимальной величины ЛФА;

– определение используемой части ЛФА;

– определение доли вида расходов в общих расходах компании;

– мероприятия по сокращению расходов компании.

Источник: www.wiki-ins.ru, 22.11.11

См. также « *Основы МСФО в страховании* *»*