

*Продолжение. Начало статьи читайте здесь .*

*Итак, целью антикризисного управления в страховой компании является обеспечение ее финансовой выживаемости. Ключевыми же факторами этой финансовой выживаемости являются следующие: входящие финансовые потоки, живые ликвидные активы, исходящие финансовые потоки (рис. 5).*

**Рис. 5. Ключевые составляющие финансовой устойчивости**



Совершенно очевидным является тот факт, что главным мероприятием для увеличения входящих финансовых потоков является увеличение объемов собираемых страховых премий. Вот здесь-то и зарыта «страховая изюминка», которая заключается в том, что, взяв страховую премию, страховщик будет отвечать на нее страховыми выплатами. Поэтому очевидно и другое: нельзя брать страховую премию по убыточной цене для страховой компании, так как это путь к медленной, но верной смерти, если у вас нет достаточных живых активов, или «финансовой подушки».

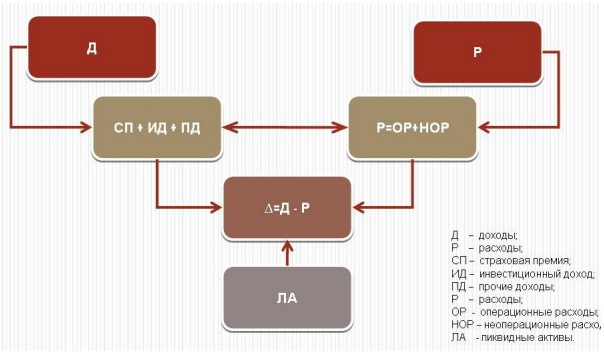
Поэтому сегодня как никогда становится актуальным операционный менеджмент, основными инструментами которого являются андеррайтинг рисков на входе в страховую компанию и урегулирование убытков на выходе из компании. И если компания заведомо дает экономически необоснованные низкие тарифы, то говорить о рентабельности страховых операций не приходится. Для обеспечения выживаемости компании существуют два пути: либо повышение тарифов по убыточным продуктам, каналам продаж и клиентским сегментам, либо отказ от них вообще. Отказ от каких-то видов страхования, продуктов, каналов продаж или клиентских сегментов – внутреннее дело каждой страховой компании исходя из ее стратегии и запаса прочности.

В условиях кризиса для страховых компаний, по сути, возможны две стратегии: стратегия кассового потока с неизбежным демпингом по ценам либо стратегия финансового результата. Остальные варианты представляются комбинацией указанных выше стратегий.

Выбор конкретной стратегии каждой отдельно взятой компанией зависит от многих факторов, среди которых основным будет являться наличие у компании «финансовой подушки безопасности», достаточной для выживания.

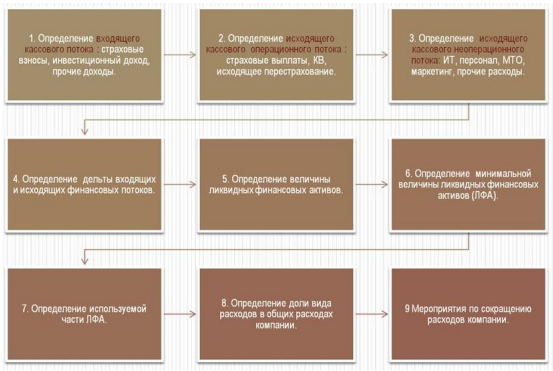
Алгоритм расчета такой «финансовой подушки» не очень сложен. Сначала определяем входящие операционные кассовые потоки в виде страховых премий. Затем рассчитываем исходящие операционные кассовые потоки в виде страховых выплат и исходящего перестрахования. Следующий шаг заключается в определении исходящих неоперационных кассовых потоков. Соотнеся входящие и исходящие кассовые потоки, определяем дельту по ним. Если она положительна, то компания работает в плюс и может наращивать «финансовую подушку безопасности» (см. рис. 6).

**Рис. 6. Модель «финансовой подушки»**



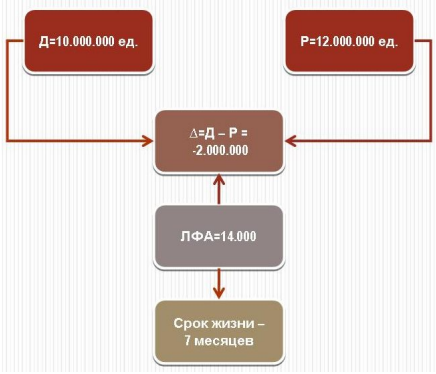

Если эта разность отрицательная, то компания работает в минус и будет проедать живые ликвидные активы до тех пор, пока не обанкротится, или до тех пор, пока не найдет дополнительные финансовые ресурсы. Чтобы не обанкротиться в условиях минусовой дельты по входящим и исходящим потокам, компания должна сократить свои операционные и неоперационные расходы. Подробно алгоритм расчета «финансовой подушки безопасности» представлен на рис. 7.

**Рис. 7. Алгоритм определения финансовой «подушки безопасности»**



Как мы видим из представленного алгоритма, многим страховым компаниям придется умерить свой нрав в виде неоправданных расходов и жить по средствам. К сожалению, в предыдущие годы большая часть страховщиков разгоняла маховик затрат путем низких тарифов, высокого комиссионного вознаграждения посредникам и высокой заработной платы сотрудникам. Труднее всего придется тем, кто работал «с колес». На рис. 8 приведен простой расчет длительности жизни компании сроком в 7 месяцев, так как ее «финансовой подушки безопасности» хватит только лишь на это время с учетом минусовой дельты, о которой мы говорили выше.

**Рис. 8. Пример расчета продолжительности жизни страховой компании**




При этом хочу отметить, что у данной компании будут присутствовать обязательства по страховым выплатам перед клиентами. Поэтому правильно рассчитывать величину ликвидной финансовой подушки следует таким образом, чтобы ее хватало не только на нивелирование кассовой отрицательной дельты, но и на все предстоящие страховые выплаты компании. Таким образом, «финансовая подушка безопасности» будет состоять из двух частей. Первая часть предназначена для осуществления страховых выплат по заключенным на конкретный момент времени договорам страхования. Вторая часть будет использоваться для покрытия кассового дефицита компании. Страховая компания, обладающая такой «финансовой подушкой безопасности» на конкретный момент времени, может чувствовать себя очень спокойно в сегодняшнем очень неспокойном экономическом мире.

Если же компания в течение определенного времени не может сформировать ликвидные финансовые активы, то ей необходимо очень серьезно посмотреть на свои расходы, как операционные, так и неоперационные. Более того, чем раньше страховая организация разработает и начнет реализовывать план по сокращению своих издержек, тем больше у нее шансов на выживание в условиях кризиса и последующее развитие. 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, 27.09.11**

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