

# **Фінансове управління страховою компанією**

---

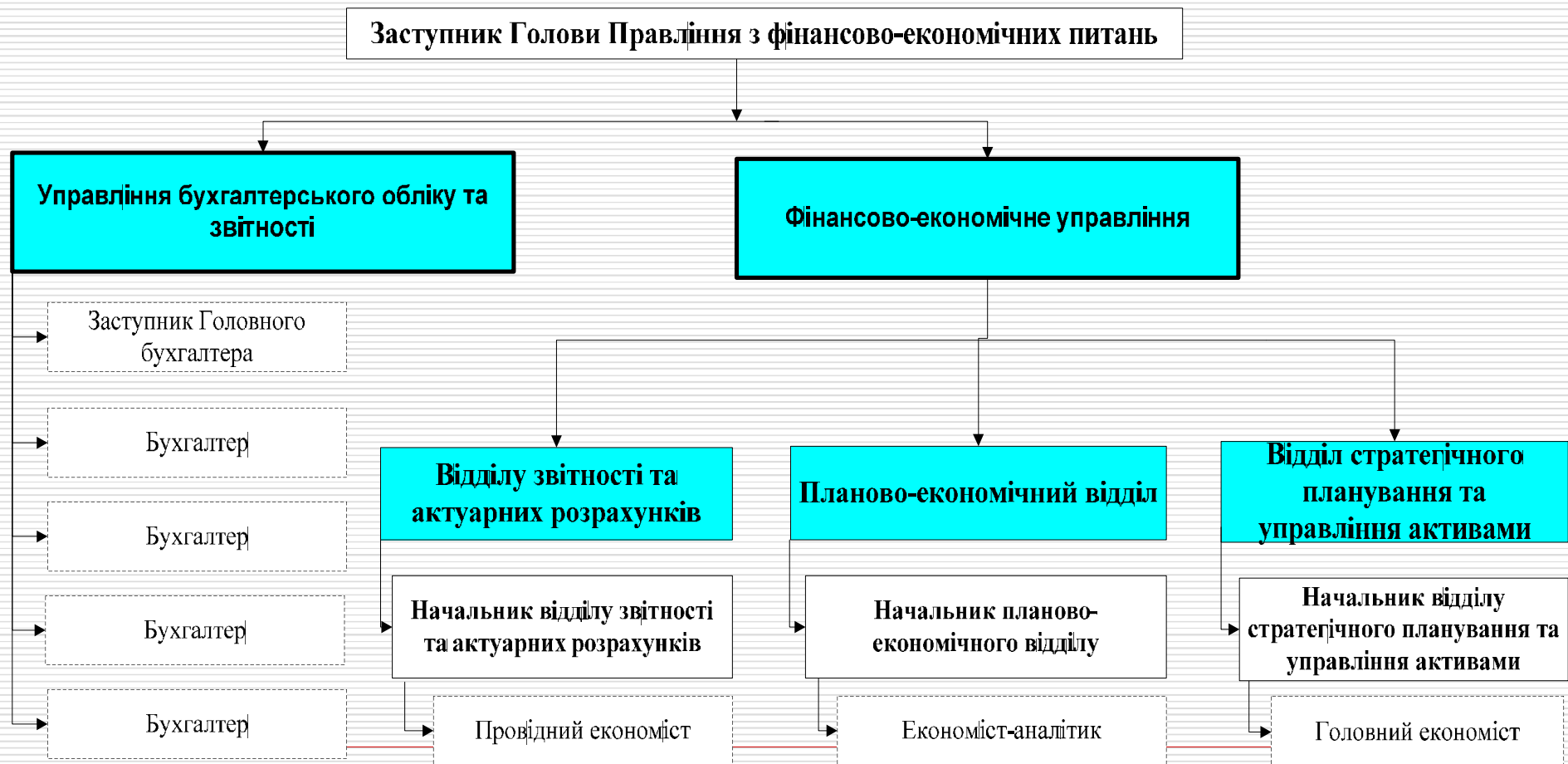
Бридун Євгеній Володимирович  
кандидат економічних наук, доцент

# Зміст

---

- ❑ Організаційна структура фінансового блоку. Функції та завдання.
  - ❑ Джерела доходів страхових компаній
  - ❑ Порядок формування страхових резервів
  - ❑ Тести раннього попередження
  - ❑ Необхідність впровадження комплексної системи бюджетування
  - ❑ Моніторинг та контроль використання грошових потоків
  - ❑ Основні етапи побудови стратегії розвитку страхової компанії
-

# Організаційна структура фінансового блоку



# Основні функції та завдання



# Джерела доходів страховика

---

- Страхові платежі за договорами страхування та перестрахування
  - Комісійна винагорода за перестрахування
  - Частки страхових сум та страхових відшкодувань сплачені перестраховиками
  - Повернуті суми із страхових резервів
  - Регрес
-

# Витрати страховика

---

- ❑ Виплата страхових сум та страхових відшкодувань
  - ❑ Відрахування до централізованих резервних фондів
  - ❑ Страхові внески за договорами, які передані в перестраховання
  - ❑ Відшкодування частки страхових відшкодувань за договорами прийнятими у перестраховання
  - ❑ Комісійні винагороди за операції перестраховання
  - ❑ Витрати на ведення справи, в тому числі КВ страховим посередникам
-

1 млн. євро (еквівалент в грн.) - для страховиків, які надають послуги з ризикового страхування

10 млн. євро (еквівалент в грн.) - для страховиків, які займається

П... і... 1... й

Нетто-активи = загальна сума активів (Ф.1 р.280) - сума нематеріальних активів (Ф.1 р.010) - загальна сума зобов'язань / сума рядків Ф.1 р. 430, 480, 620, 630

!!! для розрахунку використовуються показники на кінець звітного періоду

страх

□ перевищення фактичного запасу платоспроможності страховика над розрахунковим нормативним запасом платоспроможності

□ якщо страхова сума за окремим об'єктом страхування перевищує 10% суми сплаченого статутного капіталу і сформованих вільних резервів та страхових резервів, страховик зобов'язаний укласти договір перестрахування

# Розрахунок страхових резервів

## **Основні нормативно-правові акти:**

- 1. Закон України "Про страхування" № 2664-III від 7 березня 1996 р. із змінами і доповненнями - стаття 31 та 36.**

*Ст.31. Страхові резерви утворюються страховиками з метою забезпечення майбутніх виплат страхових сум і страхового відшкодування залежно від видів страхування (перестраховання).*

*Ст. 36. Основними функціями Держкомфінпослуг є:*

- здійснення контролю за платоспроможністю страховиків відповідно до взятих ними страхових зобов'язань перед страхувальниками;*
- здійснення контролю за платоспроможністю страховиків відповідно до взятих ними страхових зобов'язань перед страхувальниками;*

- 2. Закону України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг" № 2664-III від липня 2001 р. із змінами і доповненнями - стаття 28.**

*ст. 28. Повноваженнями Держкомфінпослуг - встановлення обов'язкових нормативів достатності капіталу та інші показники і вимоги, що обмежують ризики по операціях з фінансовими активами.*

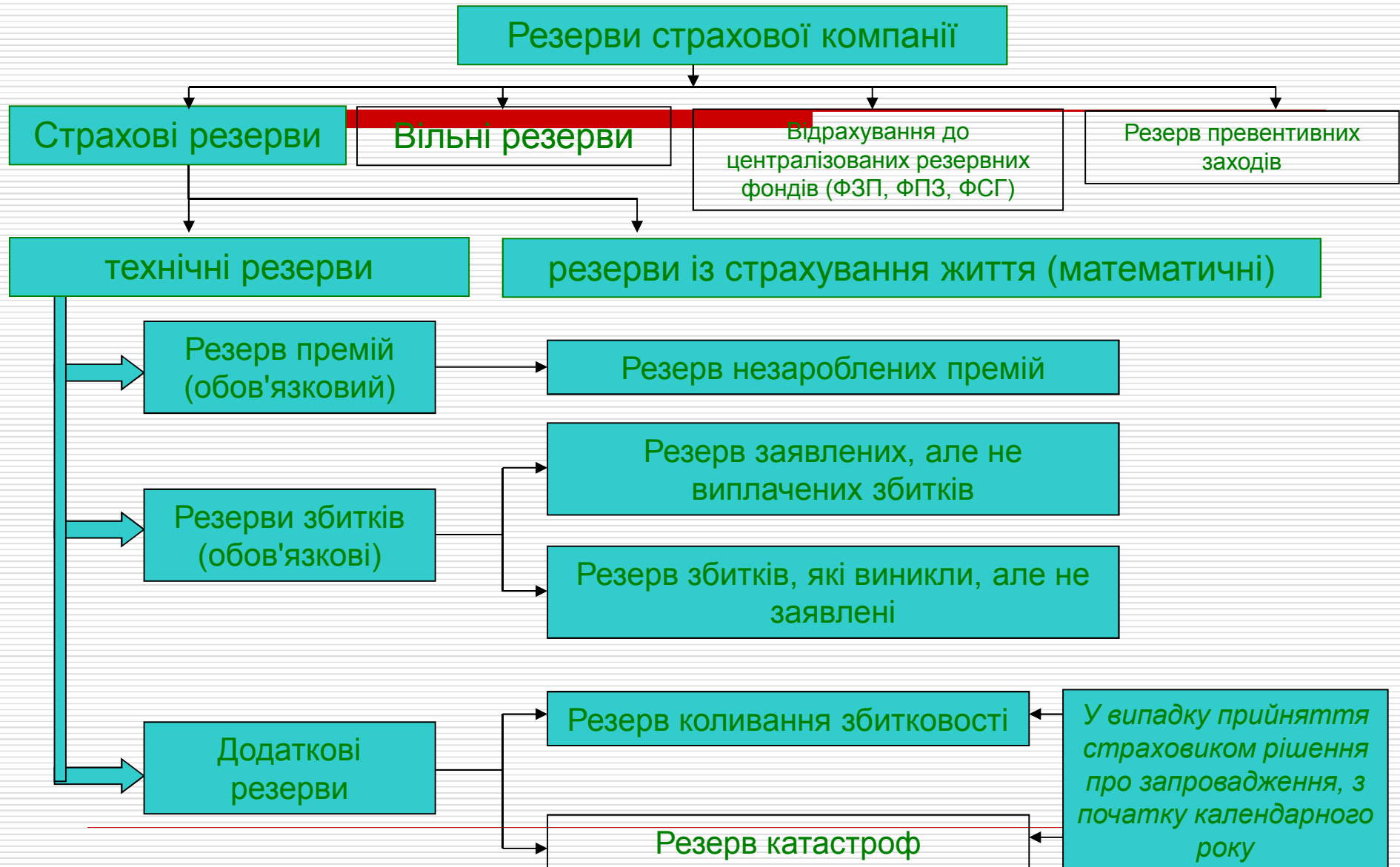
- 3. Розпорядження Держкомфінпослуг "Про затвердження Правил формування, обліку та розміщення страхових резервів за видами страхування, іншими, ніж страхування життя" № 3104 від 17 грудня 2004 р. із змінами і доповненнями.**

*Правила встановлюють порядок формування, обліку та розміщення технічних резервів за договорами страхування, співстрахування та перестраховання з видів страхування, інших, ніж страхування життя.*

*Правила визначають методику формування (розрахунку величини) технічних резервів, які є оцінкою обсягу зобов'язань страховика в грошовій формі для здійснення майбутніх виплат страхових сум і страхового відшкодування.*



# Резерви страховика, види страхових резервів



## Розрахунок технічних резервів, в тому числі резервів премій

*Технічні резерви* – виражають грошову оцінку обов'язків страховика за страховими зобов'язаннями, і одночасно - суму коштів, що є гарантією виконання зобов'язань перед страхувальниками з огляду на наявні у портфелі страховика договори.

*Резерв незароблених премій (РНП)* - включає частки від сум надходжень страхових платежів, що відповідають страховим ризикам, які не минули на звітну дату.

Використовується декілька методів формування резервів незароблених премій:

- метод "1/365" - "pro rata temporis";
- метод "1/24" - "паушальний" метод;
- метод плаваючих кварталів;
- інші методи.

Порядок розрахунку РНП методом **плаваючих кварталів** наступний:

$$РНП = \frac{1}{4} \sum P_1 + \frac{1}{2} \sum P_2 + \frac{3}{4} \sum P_3,$$

де,  $P_1$  - частки надходжень сум страхових платежів за перші три місяці розрахункового періоду;

$P_2$  - частки надходжень сум страхових платежів за наступні три місяці розрахункового періоду;

$P_3$  - частки надходжень сум страхових платежів за останні три місяці розрахункового періоду.

Сума РНП зменшується на частку перестраховиків, відповідно до укладених договорів перестраховання.

# Резерв коливання збитковості за полісами ОСАЦВ

**Резерв коливань збитковості (equalization reserve)** призначений для компенсації виплат страховика, що пов'язані з відшкодуванням збитків, у разі, якщо фактична збитковість за видами страхування у звітному періоді перевищує очікуваний середній рівень збитковості, узятий за основу при розрахунку тарифної ставки за цими видами страхування.

**Резерв коливань збитковості (РКЗ)** розраховується за формулою :

$$PKZ = PKZ_{\Pi} - (ZF - ZP) \times ZCP$$

де  $PKZ_{\Pi}$  - резерв коливань збитковості на початок звітнього періоду;

$ZF$  - показник фактичного рівня збитковості за видом страхування у звітному періоді;

$ZP$  - показник середнього очікуваного рівня збитковості, який взято за основу при розрахунку тарифної ставки за видом страхування;

$ZCP$  - зароблена страхова премія у звітному періоді.

**Фактична збитковість за видом страхування (ZF)** за звітний період розраховується як відношення сум, які фактично сплачені страховальникам за страховими випадками (за вирахуванням частки перестраховика в сумі виплачених збитків), та зміни величини резервів збитків на звітну дату (за вирахуванням частки перестраховика в резервах збитків) до заробленої страхової премії у звітному періоді:

$$ZF = \frac{FB + (PZK_{\kappa} - PZK_{\Pi}) + (PZH_{\kappa} - PZH_{\Pi})}{ZCP}$$

де,  $ZF$  - показник фактичного рівня збитковості за видом страхування у звітному періоді;

$FB$  - фактичні виплати за страховими випадками у звітному періоді (за вирахуванням частки перестраховика);

$PZK_{\kappa}$ ,  $PZK_{\Pi}$  - величина резерву заявлених, але не виплачених збитків на початок та кінець звітнього періоду (за вирахуванням частки перестраховика);

$PZH_{\kappa}$ ,  $PZH_{\Pi}$  - величина резерву збитків, які виникли, але не заявлені на початок та кінець звітнього періоду (за вирахуванням частки перестраховика);

$ZCP$  - зароблена страхова премія у звітному періоді.

## **Резерв збитків, які виникли, але не заявлені за полісами ОСАЦВ**

**Резерв збитків, які виникли, але не заявлені (incurred but not reported claims reserve - IBNR)**, - оцінка обсягу зобов'язань страховика для здійснення страхових виплат, включаючи витрати на врегулювання збитків, які виникли у зв'язку зі страховими випадками у звітному та попередніх періодах, про факт настання яких страховику не було заявлено на звітну дату в установленому законодавством України та/або договором порядку

Розрахунок резерву збитків здійснюється наступними методами:

- а) модифікація ланцюгового методу (Chain Ladder);
- б) метод фіксованого відсотка;
- в) метод Борнхуеттера-Фергюсона (Bornhuetter-Ferguson).

Методи розрахунку резерву збитків, які виникли, але не заявлені, згідно з підпунктами "а", "в" застосовуються за наявності даних не менше ніж за 12 періодів (кварталів) сплати (розвитку) збитків.

**При розрахунку методом фіксованого відсотка резерв збитків, які виникли, але не заявлені, визначається у розмірі 10 % від заробленої страхової премії з попередніх чотирьох кварталів, які передують звітній даті.**

---

## Розрахунок резерву заявлених, але не виплачених збитків

Резерву заявлених, але не виплачених збитків (reported but not settled claims reserve – RBNS) - оцінка обсягу зобов'язань Компанії для здійснення виплат страхового відшкодування за відомими вимогами страхувальників (включаючи витрати на врегулювання збитків у розмірі **3%** від суми невиплачених збитків на кінець звітної періоду), які не оплачені або не в повному обсязі на звітну дату та які виникли в зв'язку зі страховими подіями, що мали місце в звітному або попередніх періодах, та про факт настання яких повідомлено відповідно до вимог законодавства України або умов договору страхування.

Розрахунок RBNS здійснюється за формулою:

$$RBNS_1 = RBNS_0 + RC - SC - DC,$$

де, **RBNS<sub>1</sub>** – резерв заявлених, але не виплачених збитків на кінець звітної періоду;

**RBNS<sub>0</sub>** – резерв заявлених, але не виплачених збитків на початок звітної періоду;

**RC** – заявлені збитки в звітному періоді;

**SC** – виплачені збитки за звітний період;

**DC** – заявлені, але не виплачені збитки в попередніх та в поточному періоді, по яким в звітному періоді було прийнято рішення про відмову в виплаті страхового відшкодування.

Сума **RBNS** зменшується на частку перестраховиків відповідно до укладених договорів перестраховання.

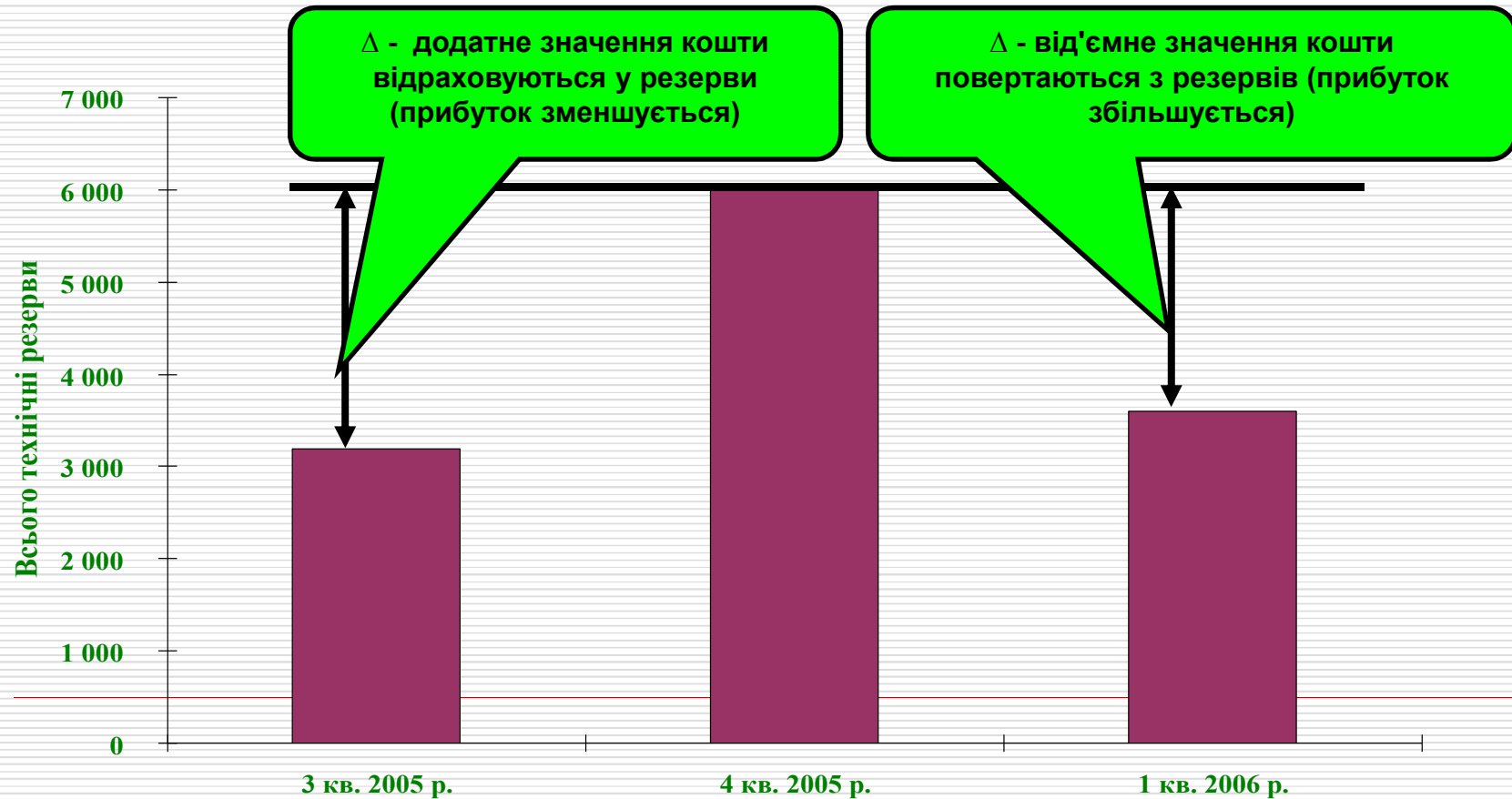
Розрахунок **RBNS** в Компанії здійснюється за видами страхування.

# Зміна технічних резервів

Для розрахунку операційного результату використовується зміна технічних резервів, яка розраховується наступним чином:

$$\Delta = (\text{РНП}_1 - \text{РНП}_0) + (\text{ПКЗ}_1 - \text{ПКЗ}_0) + (\text{IBNR}_1 - \text{IBNR}_0) + (\text{RBNS}_1 - \text{RBNS}_0),$$

Сума **РНП, RBNS** зменшується на частку перестраховиків відповідно до укладених договорів перестрашування.



# Активи страховика

Категорія активів, визначених статтею 31 Закону України "Про страхування" для уявлення страхових резервів	Страховий ринок України						Компанія					
	Станом на:		Приріст		Структура станом на:		Станом на:		Приріст		Структура станом на:	
					200_р.	200_р.					200_р.	200_р.
	200_р.	200_р.	тис. грн.	%	%	200_р.	2002 р.	тис. грн.	%	%		
<b>Всього (тис. грн.), в тому числі:</b>	<b>2 269 303,9</b>	<b>4105186,5</b>	<b>1835882,6</b>	<b>80,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>62 268,7</b>	<b>71 937,3</b>	<b>9 668,6</b>	<b>15,5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
1) Грошові кошти на поточних рахунках	452 991,7	980 133,3	527 141,6	116,4	20,0	23,9	5 215,3	4 251,8	-963,5	-18,5	8,4	5,9
2) банківські вклади (депозити)	369 732,1	647 679	277 946,9	75,2	16,3	15,8	5 592,7	15 028,8	9436,1	168,7	9,0	20,9
3) банківські метали	0,0	13 668,2	136 68,2	0	0	0,3	0	0	0	0	0	0
4) Нерухоме майно	142 876,9	148 600,9	5 724	4,0	6,3	3,6	34 369,5	34 309,7	-59,8	-0,2	55,2	47,7
5) акції, облігації, іпотечні сертифікати	648 809,5	136 7949,2	719 139,7	110,8	28,6	33,3	9 388,9	12 831,0	3442,1	36,7	15,1	17,8
6) цінні папери, що емітуються державою	43 252,9	33 408,9	-9 844	-22,8	1,9	0,8	4 551,9	112,0	-4439,9	-97,5	7,3	0,2
7) права вимоги до перестраховиків	611 186,9	91 3171	301 984,1	49,4	26,9	22,2	3 056,1	5 243,8	2187,7	71,6	4,9	7,3
8) Готівка в касі	453,9	576	122,1	26,9	0,0	0,0	94,3	160,2	65,9	69,9	0,2	0,2

# Тести раннього попередження

---

Розпорядження Держфінпослуг “Рекомендації щодо аналізу діяльності страховиків” № 3755 17 березня 2005 року

*Бажано розрахувати такі показники:*

- Капітал, Чистий капітал
  - Високоліквідні активи
  - Зобов'язання, загальна сума зобов'язань
  - Дебіторська заборгованість
  - Сума чистих премій
  - Зароблені страхові платежі
  - Чистий прибуток (або збиток)
  - Виплати і витрати
  - Прибуток від фінансової діяльності
  - Середній обсяг фінансових інвестицій протягом року
  - Чисті страхові резерви
-



# **Необхідність впровадження системи бюджетування для розподіленої Компанії**

- **Досягнення стратегічних цілей компанії**
- **Можливість контролю фінансово-економічних показників за структурними підрозділами та напрямками бізнесу, виконання інсайдерських завдань**
- **Забезпечення прозорості управління в цілому**
- **Ефективна системи мотивації персоналу за досягнення планових показників**
- **Можливість моделювання різних варіантів бюджету (за різних початкових умов і різних варіантів операційних планів)**
- **Можливість застосування збалансованого підходу до бюджетування: «зверху-вниз» та «знизу-вгору»**
- **Планування та можливість оцінки ефективності діяльності компанії, зокрема: за страховими продуктами, за видами страхування, за структурними підрозділами, за каналами продажу та ін.**
- **Моніторинг запроваджуваних інвестиційних проектів**
- **Можливість коректування бюджетів і прогнозування майбутніх доходів**
- **Аналіз основних фінансово-економічних показників**

# Етапи розробки бюджетування

## **Планування**

- Побудова фінансової структури Компанії
- Розробка нормативно-методичної документації з питань бюджетування (нормативів витрат на ведення справи, положення про бюджетування, положення про бюджетний комітет тощо)
- Побудова фінансової моделі страхової компанії
- Підготовка довідників для бюджетної моделі

## **Організація**

- Розробка алгоритму організації бюджетного процесу в Компанії
- Організація роботи Бюджетного Комітету

## **Облік**

- Розробка та удосконалення механізмів поточного бюджетування відповідно до впроваджуваного бюджетного процесу (план-фактне відображення, відповідно до наявних облікових систем)

# Етапи розробки бюджетування

---

## **Контроль**

- Розробка алгоритму та механізму контролю за фінансовими ресурсами компанії
- Тестування розробленої фінансової моделі Компанії

## **Аналіз**

- Розробка та удосконалення форм управлінської звітності відповідно до бюджетного процесу
- Розробка системи стимулювання персоналу за виконання бюджетних показників

## **Інше**

- Навчання відповідальних виконавців за бюджетний процес
-

# Основні нормативні документи

---

1. Положення про Бюджетування
  2. Нормативи витрат на ведення справи
  3. Розміри комісійної винагороди встановлені в компанії
  4. Положення про Бюджетний комітет та комітет стратегічного планування.
-

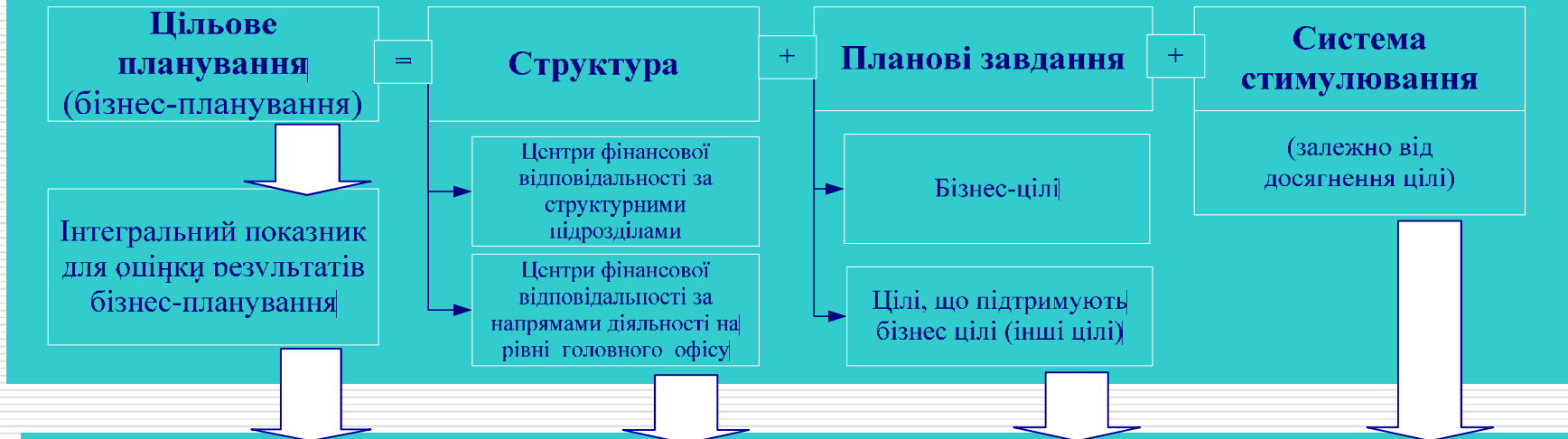
## Допоміжна інформація та документація

---

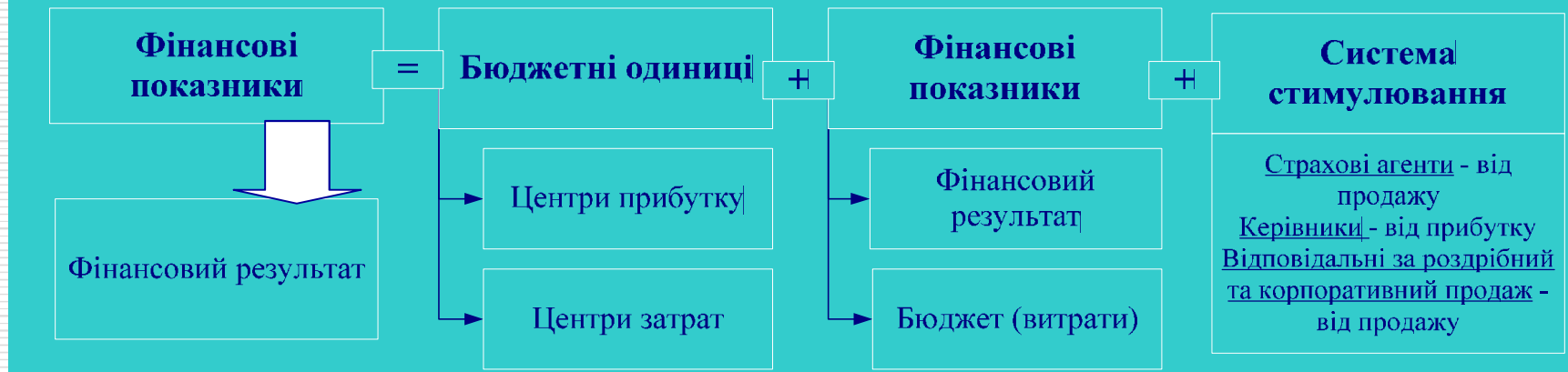
1. Бюджет продажу структурного підрозділу в попередні роки та за поточний рік в розрізі страхових продуктів
  2. План розвитку структурного підрозділу на наступний рік (кількість відділень, штатних агентів, прогнозований штатний розпис, капітальні інвестиції тощо)
  3. Рекомендований бюджет продажу на наступний рік
  4. Методика заповнення бюджетних форм
  5. Власне бачення розвитку на наступний рік
-

# Логіка побудови системи бюджетування

## 1 рівень - Планування



## 2 рівень - Бюджетування



# Положення про бюджетування

Метою Положення є зміцнення фінансової дисципліни та забезпечення централізованого контролю за ефективним використанням фінансових та інших ресурсів компанії

---

## Структура положення

- 1. Загальні положення**
- 2. Організація та управління бюджетним процесом**
- 3. Система бюджетування**
- 4. Терміни бюджетного процесу**
- 5. Механізм поточного бюджетування грошових потоків**
- 6. Визначення операційного результату**
- 7. Алгоритм та механізм контролю за фінансовими ресурсами компанії**
- 8. Система стимулювання центрів фінансової відповідальності**
- 9. Відповідальність учасників бюджетного процесу**

# Нормативи витрат на ведення справи

## **Нормуються наступні статті:**

---

- Телефонні витрати
  - Витрати на поштові послуги
  - Витрати на кур'єрську доставку
  - Матеріальні витрати (канцелярське приладдя, папір та інша бланкова продукція, візитні картки, МШП та господарські витрати)
  - Витрати на рекламу (друкована та сувенірна продукція)
-



# Нормативи витрат на ведення справи

---

## **Нормуються наступні статті:**

- Представницькі витрати
- Витрати на відрядження (в межах України та закордонні відрядження)
- Витрати на пальне
- Витрати на страхування автомобілів
- Витрати на утримання власних автомобілів
- Витрати на утримання оргтехніки
- Витрати на інформаційно-консультаційні послуги

## **Капітальні інвестиції нормуються наступним чином:**

- Комп'ютерна та офісна техніка (комп'ютер, принтер, ксерокс, факс)
  - Меблі
-

# Положення про бюджетний комітет

---

Метою створення є підвищення ефективності роботи Правління Компанії та забезпечення оперативного управління бюджетним процесом, ефективного використанням фінансових та інших ресурсів Компанії, своєчасного прийняття рішень пов'язаних зі складанням, розглядом, затвердженням бюджетів і контролем за їх виконанням.

## Розміри комісійної винагороди

Звертаємо увагу:

На комісійну винагороду за фізичними та юридичними особами

---

# Бюджетування - командний процес

---

Впровадження системи бюджетування – це командна робота

Лідерство

Мотивація

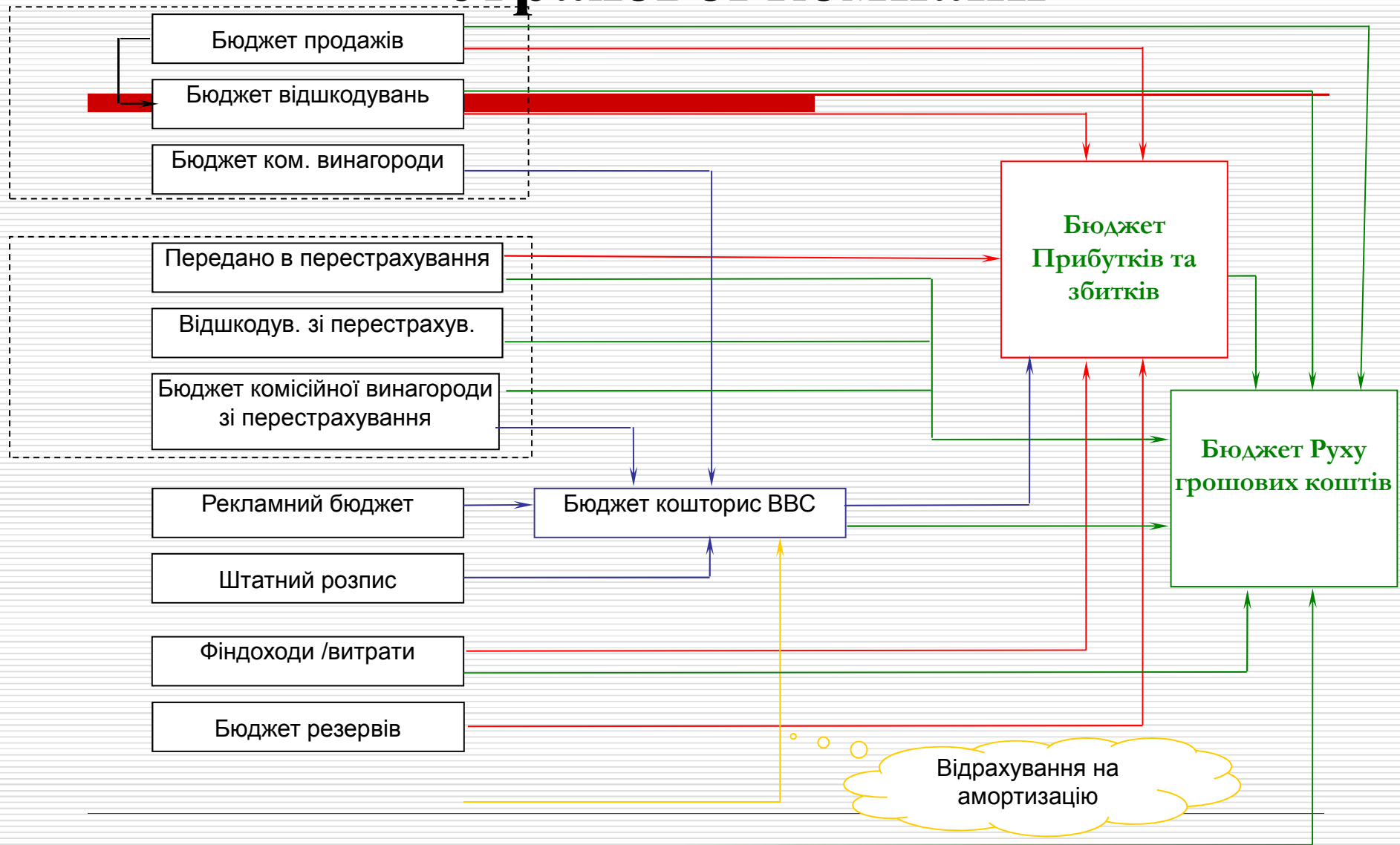
Комунікація

Співробітництво

Методи

---

# Схема багатовимірної фінансової моделі страхової компанії



# Впровадження повноцінної системи бюджетування дозволить:

**змінити методи і технології управління на основі поетапного впровадження фінансового механізму розподілу доходів і витрат за відособленими структурними підрозділами:**

- впроваджено персональну відповідальність керівників за виконання бюджетного завдання управління (операційного прибутку);
- налагоджено щомісячне визначення результатів діяльності відособлених структурних підрозділів;
- зорієнтовано відособлені структурні підрозділи на формування диверсифікованого та рентабельного страхового портфеля шляхом встановлення взаємозалежності обсягу надходжень страхових платежів від витрат на ведення справи, рівня страхових виплат, комісійної винагороди тощо;
- централізовано на рівні головного офісу Компанії рух грошових коштів відособлених структурних підрозділів Компанії;
- введено в дію систему стимулювання та мотивації праці, основою якої є взаємозалежність розміру заохочень та премії від фінансових показників відособлених структурних підрозділів.

# Основні проблеми до автоматизації бюджетного процесу

---

- ❑ Трудомісткість формування бюджету Компанії
  - ❑ Неможливість гнучко корегувати бюджетні дані
  - ❑ Можливі помилки операторів при введенні даних та необхідність постійного вертикальної та горизонтальної перевірки бюджетних форм
  - ❑ Наявність проміжних баз даних між обліковими системами та кінцевими бюджетними формами
  - ❑ Залежність керівництва компанії від співробітників
-

# Основні проблеми до автоматизації бюджетного процесу

---

- ❑ Неможливість оперативно сформувавши плановий та фактичний бюджет
  - ❑ Зростання обсягів інформації та вихідних форм. Постійний розвиток продуктового ряду
  - ❑ Відсутність часу на аналіз даних та прогнозування розвитку
  - ❑ Збір даних за допомогою електронної пошти у файлах MS Excel
  - ❑ Відсутність контролю за введенням та аналізом даних
  - ❑ При корегуванні бюджету збільшення обсягів інформації
  - ❑ **Централізації інформації та повноважень**
  - ❑ **Позбавлення догми: фінансист - "Царь і бог" та фінансист завжди в опозиції до співробітників Компанії**
-

# **Результати проекту з автоматизації системи бюджетування**

---

- **Реалізація єдиних правил фінансового планування для структурних підрозділів**
  - **Забезпечення автоматизації процесу збору планових та фактичних даних в межах процесу бюджетування.**
  - **Скорочення трудовитрати на консолідацію планових та фактичних даних в рамках бюджетного процесу.**
  - **Забезпечення цілісності даних при розрахунку вихідних форм бюджетного процесу**
  - **Підвищення якості інформації та скорочення часових витрат на підготовку та формування звітів**
  - **Можливість проведення більш детального аналізу бюджетних даних, підвищення прозорості бюджетного процесу**
-



# Основні етапи побудови стратегії розвитку страхової компанії.

Стратегія – сукупність всіх дій керівників, сприяючих досягненню цілей організації; діюча стратегія компанії частково спланована і частково реагує на обставини, що змінюються.

**А.А. Томпсон і А. Дж.Стрикленд**

Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими фірма керується в своїй діяльності. Існує 4 різної групи правил: орієнтири і завдання, продуктово-ринкова стратегія фірми, організаційна концепція, оперативні прийоми.

**Ігор Ансофф**

Стратегія — це створення єдиної дієвої позиції на основі використання відмінної виробничої діяльності.

Стратегія — це визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі. Вона ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, особливо, ринкові, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства.

**Майкл Портер**

Стратегія – це взаєузгодження бачення акціонерів, топ-менеджменту, персоналу стратегічних і тактичних цілей розвитку компанії та шляхів їх досягнення з урахування можливих очікувань.

## **Чи потрібна стратегія страховику?**

---

Ми розглядаємо стратегію як систему пріоритетів, бачення, довгострокових цілей компаній і засобів їх досягнення.

Розроблена стратегія компанії є інструментом оперативного управління компанією.

## **Навіщо компанії потрібна стратегія?**

Стратегія задає загальний напрям розвитку компанії і координує роботу персоналу компанії у вибраному напрямі.

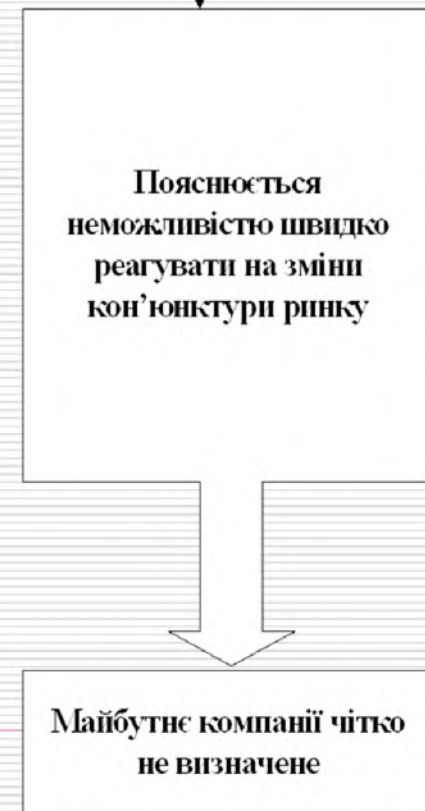
Наявність стратегії дає упевненість в майбутньому і показує кроки для досягнення бажаних результатів.

---

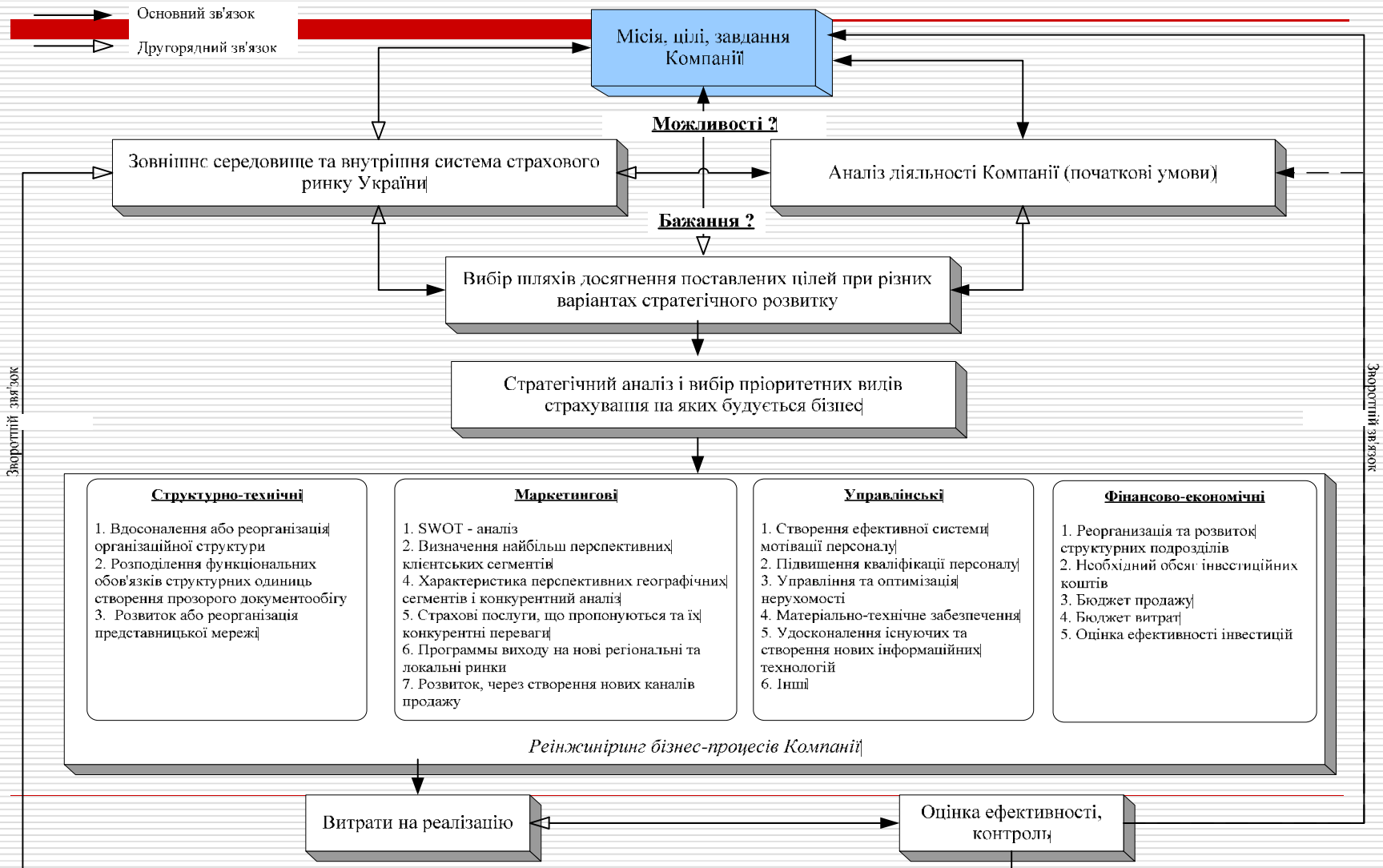
# Чи потрібна стратегія страховику?

Так

Ні



# Алгоритм побудови стратегії розвитку страхової компанії



# ВИСНОВКИ

---

Таким чином, запропонований алгоритм побудови бізнес-стратегії дозволяє **акціонерам**, з'ясувати таке: на даний час страхова компанія із врахування внутрішньої структури та місця на ринку коштує  $n$  грошових одиниць, інвестує в розвиток компанії  $m$  грошових одиниць вартість бізнесу становить  $3m$  грошових одиниць доходу щороку впродовж інвестиційного періоду з дисконтом  $X\%$  і, отже вартість компанії зростає  $2n$  раз. Як саме? – Розвиваючи пріоритетні види страхування, зменшуючи аквізиційні та адміністративні витрати розширюючи канали продажу страхових послуг та збільшуючи їх результативність, удосконалюючи внутрішні бізнес-процеси, інформаційні технології, навчаючи та мотивуючи персонал і т. ін. **Топ-менеджмент** опрацьовує загальні орієнтири (критеріальні точки) для розвитку компанії, які чітко розуміють інсайдери, розробляє перспективні напрями розвитку та їх рентабельність, впроваджує ноу-хау в страхуванні та ін. А **персонал** чітко розуміє основні стратегічні напрями розвитку компанії, взаємозв'язок між стратегією та власною мотивацією, особисті перспективи кар'єрного росту, що пов'язані зі стратегією.

---

Дякую за увагу!

тел. моб. (8-050) 355-87-54,

e-mail: [brydun@mail.ru](mailto:brydun@mail.ru)

---