

## СТРАХОВОЙ АУДИТ

АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИЩиборщ К.В., к.э.н., консультант по экономическим  
вопросам

ОАО "Дубненский машиностроительный завод"

## Введение

В широком смысле слова под «анализом хозяйственной деятельности» (АХД) понимается ретроспективное (на основе прошлой деятельности), оперативное (текущее состояние) и/или перспективное (прогноз развития) исследование бизнеса (либо отдельных аспектов бизнеса) компании. Цели анализа при этом могут быть исключительно разнообразными и зависят от субъекта анализа, в качестве которого может выступать как менеджмент самой компании, так и сторонние организации, имеющие доступ к информации о компании (пользователи информации).

Как и для организаций других отраслей экономики (промышленность, торговля, банковский бизнес, сфера услуг), анализ хозяйственной деятельности играет большую роль в управлении бизнесом в *страховании*. По степени детализации можно выделить два основных вида проводимого анализа хозяйственной деятельности страховой организации:

- финансовый анализ (на основе форм сводной финансовой отчетности за прошедший период - баланса на начало и конец периода и отчета о прибылях и убытках). Финансовый анализ может проводиться как самой компанией, так и внешними пользователями информации (например, крупными клиентами, конкурентами и т.д.), так как этот вид анализа основывается на данных публичной (открытой) отчетности;
- управленческий анализ (на основе форм сводной финансовой отчетности и оперативных (внутренних) данных компании). Данный вид анализа проводится сугубо для внутренних целей компании, так как он основывается на использовании в том числе коммерческой (закрытой) информации.

В табл. 1 представлены основные варианты финансового и управленческого анализа хозяйственной деятельности страховой организации, проводимые как менеджментом самой компании, так и внешними пользователями информации.

В зависимости от целей анализа, каждый вариант АХД имеет свои методологические особенности. В данной статье освещена методология *комплексного управленческого анализа*, проводимого менеджментом страховой организации для нужд текущего и долгосрочного (стратегического) планирования. Комплексный управленческий анализ является наиболее полномасштабным исследованием состояния и тенденций развития бизнеса компании из всех возможных вариантов АХД.

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ВАРИАНТЫ АХД СТРАХОВОЙ  
КОМПАНИИ

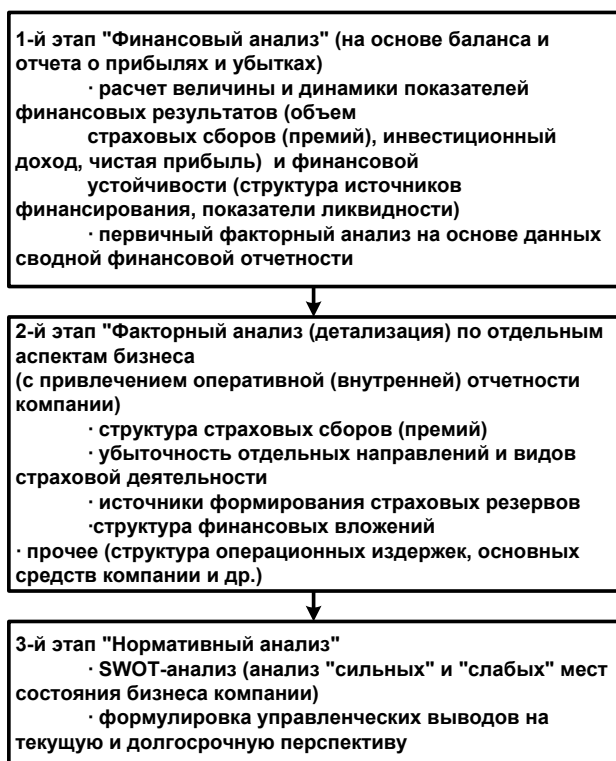
Варианты АХД	Цель АХД	Пользователи информации (субъекты АХД)
<b>Финансовый анализ</b>		
1) Анализ финансового состояния компании и динамики финансовых результатов	1) Расчет общих показателей финансовых результатов (объем страховых сборов, чистая прибыль, уровень убыточности) и финансовой устойчивости (ликвидность, структура источников финансирования) и сравнение с нормативными (или средними по отрасли), общая оценка состояния и тенденций развития компании	1) Акционеры (в крупных компаниях), специализированные консультационные агентства (для составления рейтингов, конъюнктурных исследований рынка и пр.)
2) Анализ абсолютной и относительной величины страхового покрытия (резервов)	2) Определение уровня финансовой устойчивости компании (абсолютного и в сравнении с другими страховщиками) на предмет принятия решения о заключении страхового договора и его условиях	2) Страхователи (существующие и потенциальные)
3) Экспресс-оценка стоимости бизнеса	3) Определение приблизительной стоимости бизнеса компании	3) Потенциальные покупатели (для небольших страховых компаний) и существующие собственники в процессе выработки условий купли-продажи
<b>Управленческий анализ</b>		
4) Комплексный управленческий анализ для нужд текущего и стратегического планирования	4) Выработка и корректировка текущей и стратегической управленческой политики компании	4) Менеджмент компании (высшее и среднее руководство)
5) Полномасштабная оценка стоимости бизнеса	5) Получение достоверной оценки стоимости бизнеса компании	5) Стратегические инвесторы, потенциальные покупатели (при слияниях и поглощениях крупных компаний), кредиторы (при банкротстве компании)

1. ОБЩАЯ МЕТОДОЛОГИЯ  
ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОГО  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА  
СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Методологически любой анализ проводится по принципу «от общего к частному». Применительно к АХД

предприятия данный принцип означает, что вначале выявляются общие (агрегированные) показатели, характеризующие ключевые аспекты состояния компании, а затем производится детализация полученных результатов и выявление причин (факторов), обуславливающих динамику агрегированных показателей (факторный анализ). Завершающим этапом является так называемый *нормативный анализ*, то есть оценка результатов количественных расчетов в контексте генеральной цели АХД («хорошо» или «плохо») и, на основе этого, формулировка окончательных выводов. Таким образом, общая методологическая схема проведения комплексного управленческого анализа деятельности предприятия (не только страховой организации) включает три основных этапа:

- этап 1 «Общее изучение» (расчет агрегированных показателей состояния бизнеса);
- этап 2 «Факторный анализ по отдельным аспектам бизнеса»;
- этап 3 «Нормативный анализ» (оценка результатов расчетов и формулировка выводов).



**Схема 1. Методологическая блок-схема проведения комплексного управленческого анализа деятельности страховой организации за отчетный период**

Анализ хозяйственной деятельности, если он проводится для нужд управленческого планирования, всегда предполагает исследование ретроспективы (то есть динамики показателей за ряд прошедших временных интервалов - кварталов, лет). Только на основе построения длинных динамических рядов можно выявить общий (долговременный) тренд и краткосрочные колебания отдельного показателя. В этой связи на практике методология проведения комплексного АХД страховой организации очень во многом обуславливается информационным обеспечением анализа (первичными

данными). Этап «общего изучения», как правило, проводится на основе данных сводной финансовой отчетности (баланса и отчета о прибылях и убытках), а факторный анализ - с привлечением внутренней (коммерческой) информации. Иными словами, комплексный управленческий анализ, как «матрешку», включает в себя проведение финансового анализа.

Ниже приведена общая методологическая схема (блок-схема) проведения комплексного управленческого анализа деятельности страховой организации по итогам завершившегося (отчетного) периода (квартала, года).

Общую методологию проведения комплексного управленческого анализа страховой организации нагляднее всего продемонстрировать на числовом примере. Рассмотрим деятельность условной страховой компании «Альфа» за 1-й квартал 2001 г.

## 2. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ (первый этап комплексного управленческого АХД страховой организации)

Общее изучение величины и основных тенденций конечных финансовых результатов и показателей финансовой устойчивости (финансового состояния) страховой компании производится на основе данных сводной квартальной финансовой отчетности организации, которые включают две основные формы (отчета):

- баланс (форма № 1);
- отчет о прибылях и убытках (форма № 2).

Как уже отмечалось, для получения достоверных оценок необходимо анализировать достаточно длительный временной отрезок деятельности (то есть показатели за ряд прошедших кварталов, последним из которых является отчетный квартал).

### Анализ отчета о прибылях и убытках

Хотя по порядку нумерации баланс (форма № 1) предшествует отчету о прибылях и убытках (форма № 2), финансовый анализ целесообразно начинать с рассмотрения отчета о прибылях и убытках, который количественно определяет основные факторы конечных финансовых результатов компании за рассматриваемый период. Это обусловлено тем обстоятельством, что предварительное рассмотрение финансовых результатов (данные отчета о прибылях и убытках) помогает понять и оценить изменения в объеме и структуре активов и обязательств компании (данные баланса). В противном случае, изменения величины и структуры активов и пассивов организации остаются «котом в мешке».

**Таблица 2**

**ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» ЗА 1-Й КВАРТАЛ 2001 Г., ТЫС. РУБ. (ФОРМА № 2 КВАРТАЛЬНОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ)**

Статьи доходов и расходов	За 1-й квартал 2001 г.	За 4-й квартал 2000 г. (справочно)
<b>I. Страхование жизни</b>		
1. Страховые премии (взносы) - нетто перестрахование ((1.1)-(1.2))	20 000	18 000

Статьи доходов и расходов	За 1-й квартал 2001 г.	За 4-й квартал 2000 г. (справочно)
1.1. Страховые премии (взносы) - всего	30 000	32 000
1.2. Переданные перестраховщикам	10 000	14 000
2. Доходы по инвестициям ((2.1)+(2.2)+(2.3)+(2.4)) в том числе	2 000	1 200
2.1. Проценты к получению	1 400	800
2.2. Доходы от участия в других организациях	600	300
2.3. Дооценка финансовых вложений	0	100
2.4. Прочие доходы по инвестициям	0	0
3. Оплаченные убытки (страховые выплаты) - нетто перестрахование ((3.1)-(3.2))	8 000	10 000
3.1. Оплаченные убытки (страховые выплаты) - всего	10 000	14 000
3.2. Доля перестраховщиков	2 000	4 000
4. Изменение резервов по страхованию жизни- нетто перестрахование ((4.1)-(4.2))	4 000	-1 000
4.1. Изменение резервов по страхованию жизни -всего	5 000	-1 200
4.2. Изменение доли перестраховщиков в резервах	1 000	-200
5. Расходы по ведению страховых операций - нетто перестрахование((5.1)+(5.2)-(5.3))	2 000	1 500
5.1. Затраты по заключению договоров страхования	2 500	1 800
5.2. Прочие расходы по ведению страховых операций	300	200
5.3. Вознаграждение и танъемы по договорам перестрахования	800	500
6. Расходы по инвестициям ((6.1)+(6.2)) в том числе	600	100
6.1. Уценка финансовых вложений	400	0
6.2. Прочие расходы по инвестициям	200	100
7. Результат от операций по страхованию жизни ((1)+(2)-(3)-(4)-(5)-(6))	7 400	8 600
<b>II. Страхование иное, чем страхование жизни</b>		
8. Страховые премии (взносы) - нетто перестрахование ((8.1)-(8.2))	60 000	50 000
8.1. Страховые премии (взносы) - всего	100 000	110 000
8.2. Переданные перестраховщикам	40 000	60 000
9. Изменение резерва незаработанной премии - нетто перестрахование ((9.1)-(9.2))	10 000	8 000
9.1. Изменение резерва незаработанной премии - всего	9 000	8 800
9.2. Изменение доли перестраховщиков в резерве	-1 000	800
10. Состоявшиеся убытки - нетто перестрахование ((10.1) + (10.2))	20 000	1 4000
10.1.Оплаченные убытки(страховые выплаты)- нетто перестрахование((10.1.1)-(10.1.2.))	22 000	15 800
10.1.1. Оплаченные убытки (страховые выплаты) - всего	30 000	20 000
10.1.2. Доля перестраховщиков	8 000	4 200
10.2. Изменение резервов убытков - нетто перестрахование ((10.2.1)-(10.2.2))	-2 000	-1 800
10.2.1. Изменение резервов убытков - всего	-2 300	-2 500
10.2.2. Изменение доли перестраховщиков в резервах	-300	-700

Статьи доходов и расходов	За 1-й квартал 2001 г.	За 4-й квартал 2000 г. (справочно)
11. Изменение других технических резервов	1 000	-400
12. Отчисления в резерв предупредительных мероприятий	-400	200
13. Отчисления в фонды пожарной безопасности	600	500
14.Расходы по ведению страховых операций- нетто перестрахование((14.1)+(14.2) - (14.3))	4 000	3 600
14.1. Затраты по заключению договоров страхования	3 600	3 300
14.2. Прочие расходы по ведению страховых операций	800	600
14.3. Вознаграждения и танъемы по договорам перестрахования	400	300
15. Результат от операций страхования иного, чем страхование жизни ((8)-(9)-(10)-(11)-(12)-(13)-(14))	24 800	24 100
<b>III. Прочие доходы и расходы, не отнесенные в разделы I и II</b>		
16. Доходы по инвестициям ((16.1)+(16.2)+(16.3)+(16.4)) в том числе	2 500	2 000
16.1. Проценты к получению	1 400	1 400
16.2. Доходы от участия в других организациях	400	400
16.3. Дооценка финансовых вложений	300	0
16.4. Прочие доходы по инвестициям	400	200
17. Расходы по инвестициям ((17.1)+(17.2)) в том числе	3 000	600
17.1. Уценка финансовых вложений	2 300	0
17.2. Прочие расходы по инвестициям	700	600
18. Управленческие расходы	8 000	7 500
19. Операционные доходы, кроме связанных с инвестициями ((19.1)+(19.2)) в том числе	3 000	1 200
19.1. Проценты к получению	2 800	1 200
19.2. Прочие операционные доходы	200	0
20. Операционные расходы, кроме связанных с инвестициями ((20.1) + (20.2)) в том числе	700	700
20.1. Проценты к уплате	0	0
20.2. Прочие операционные расходы	700	700
21. Внеоперационные доходы, кроме дооценки финансовых вложений	0	0
22. Внеоперационные расходы, кроме уценки финансовых вложений	1 000	400
<b>Финансовые результаты</b>		
23. Прибыль(убыток) до налогообложения((7)+(15)+(16)-(17)-(18)+(19)-(20)+(21)-(22))	25 000	26 700
24. Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	6 300	6 500
25. Прибыль (убыток) от обычной деятельности ((23) - (24))	18 700	20 200
26. Чрезвычайные доходы	0	0
27. Чрезвычайные расходы	0	0
<b>28. Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) ((25)+(26)-(27))</b>	<b>18 700</b>	<b>20 200</b>

Общая формула факторного разложения конечных финансовых результатов страховой компании на самом деле является аналогичной по сравнению с орга-

низациями других отраслей экономики и может быть выражена следующим образом:

$$ЧП = М_а + М_б + М_в + \dots + М_п - С_{пост.} = (Д_а - З_а) + (Д_б - З_б) + (Д_в - З_в) + \dots + (Д_п - З_п) - С_{пост.} \quad (1)$$

где

**ЧП** - чистая прибыль (конечный финансовый результат деятельности предприятия);

**М<sub>а</sub>, М<sub>б</sub>, М<sub>в</sub> ..., М<sub>п</sub>** - величины маржинального дохода по выделяемым направлениям и видам деятельности предприятия;

**Д<sub>а</sub>, Д<sub>б</sub>, Д<sub>в</sub> ..., Д<sub>п</sub>** - величины валового дохода по выделяемым направлениям и видам деятельности предприятия;

**З<sub>а</sub>, З<sub>б</sub>, З<sub>в</sub> ..., З<sub>п</sub>** - величины переменных затрат в разрезе выделяемых направлений и видов деятельности предприятия;

**С<sub>пост.</sub>** - совокупная величина постоянных расходов предприятия.

Конкретизация вышеприведенной формулы определяется как отраслевой спецификой организации, так и объемом и структурой исходной (первичной) информации. В данном случае в качестве исходного документа служит законодательно установленная форма Отчета о прибылях и убытках страховой организации. В соответствии с этим формула (1) принимает вид:

$$ЧП = \Sigma М_{н.с.} + \Sigma Р_{п.д.} - С_{пост.}, \quad (2)$$

где

**ЧП** - чистая прибыль страховой компании (строка 28 табл. 2);

**ΣМ<sub>н.с.</sub>** - сумма маржинальных доходов по направлениям страхования;

**ΣР<sub>п.д.</sub>** - сумма сальдо (разницы) доходов и расходов по побочным (нерегулярным) статьям;

**С<sub>пост.</sub>** - величина постоянных расходов.

В форме № 2 сводной финансовой отчетности выделяются два направления страховой деятельности - страхование жизни (раздел I табл. 2) и прочие виды страхования (раздел II табл. 2).

$$\Sigma М_{н.с.} = М_{с.ж.} + М_{п.в.с.}, \quad (3)$$

где

**М<sub>с.ж.</sub>** - маржинальный доход по страхованию жизни (строка 7 табл. 2);

**М<sub>п.в.с.</sub>** - маржинальный доход по прочим видам страхования.

Заметим, что содержание разделов I и II, а также строк 16-17 табл. 2 представляет собой не что иное, как факторное разложение маржинального дохода по вышеуказанным направлениям страховой деятельности. Первичное факторное разложение исходит из двух каналов формирования дохода от страховых операций:

- страховой комиссии (разницы объема страховых сборов и сопряженных затрат);
- дохода от инвестирования (размещения страховых резервов).

При этом в форме № 2 разграничивается доход от инвестирования страховых резервов, аккумулированных в результате заключения договоров страхования жизни, и страховых резервов по прочим видам страхования. В свою очередь, нетто-комиссия страховщика определяется как разница брутто-объема страховых сборов и переменных затрат по данному направлению деятельности (величина страховой премии, отданная в перестрахование; оплаченные убытки; изменение страховых

резервов; расходы по ведению страховых операций, относимые на данное направление страхования). Чистый доход по инвестициям рассчитывается как разница валового дохода по инвестициям и величины затрат, сопряженных с инвестиционной деятельностью. Отметим в этой связи специфику формы № 2 для страховых организаций. Если *результат от операций по страхованию жизни* (строка 7 табл. 2) с экономической точки зрения представляет собой маржинальный доход по страхованию жизни, то *результат от операций страхования иного, чем страхование жизни* (строка 15 табл. 2), является нетто-комиссией страховщика по прочим видам страхования. Для получения величины маржинального дохода по прочим видам страхования следует к величине нетто-комиссии добавить величину чистого инвестиционного дохода (разница строк 16 и 17 табл. 2).

Таким образом, формула (3) может быть переписана следующим образом:

$$\begin{aligned} \Sigma М_{н.с.} &= М_{с.ж.} + М_{п.в.с.} = (НК_{с.ж.} + ЧИД_{с.ж.}) + \\ &+ (НКп.в.с. + ЧИДп.в.с.) = \\ &= ([БСП_{с.ж.} - ДПС_{с.ж.} - ОУНП_{с.ж.} - ИРНП_{с.ж.} - \\ &- РНП_{с.ж.}] + [ИД_{с.ж.} - РИ_{с.ж.}]) + \\ &+ ([БСПп.в.с. - ДПСп.в.с. - СУНПп.в.с. - \\ &- РНПп.в.с. - ИТРп.в.с. - ОРПп.в.с. - \\ &- ФПБп.в.с. - ПРНПп.в.с.] + [ИДп.в.с. - \\ &- РИп.в.с.]), \end{aligned} \quad (4)$$

где

**НК<sub>с.ж.</sub>** - нетто-комиссия страховщика по страхованию жизни;

**ЧИД<sub>с.ж.</sub>** - чистый инвестиционный доход от размещения резервов по страхованию жизни;

**НКп.в.с.** - нетто-комиссия страховщика по прочим видам страхования (строка 15 табл. 2);

**ЧИДп.в.с.** - чистый инвестиционный доход от размещения резервов по прочим видам страхования;

**БСП<sub>с.ж.</sub>** - брутто-объем страховых премий по страхованию жизни (строка 1.1. табл. 2);

**ДПС<sub>с.ж.</sub>** - доля страховых премий по страхованию жизни, переданная в перестрахование (строка 1.2. табл. 2);

**ОУНП<sub>с.ж.</sub>** - оплаченные убытки (страховые выплаты) - нетто перестрахование по страхованию жизни (строка 3 табл. 2);

**ИРНП<sub>с.ж.</sub>** - изменение страховых резервов - нетто перестрахование по страхованию жизни (строка 4 табл. 2);

**ПРНП<sub>с.ж.</sub>** - переменные расходы - нетто перестрахование по заключению и обслуживанию договоров страхования жизни (строка 5 табл. 2);

**ИД<sub>с.ж.</sub>** - валовый инвестиционный доход от размещения резервов по страхованию жизни (строка 2 табл. 2);

**РИ<sub>с.ж.</sub>** - расходы по инвестированию резервов по страхованию жизни (строка 6 табл. 2);

**БСПп.в.с.** - брутто-объем страховых премий по прочим видам страхования (строка 8.1. табл. 2);

**ДПСп.в.с.** - доля страховых премий по прочим видам страхования, переданная в перестрахование (строка 8.2. табл. 2);

**СУНПп.в.с.** - состоявшиеся убытки - нетто перестрахование по прочим видам страхования (строка 10 табл. 2);

**ИРНПП** п.в.с. - изменение резерва незаработанной премии - нетто перестрахование по прочим видам страхования (строка 9 табл. 2);

**ИТР** п.в.с. - изменение технических резервов по прочим видам страхования (строка 11 табл. 2);

**ОРПМ** п.в.с. - отчисления в резерв предупредительных мероприятий по прочим видам страхования (строка 12 табл. 2);

**ОФПБ** п.в.с. - отчисления в фонды пожарной безопасности по прочим видам страхования (строка 13 табл. 2);

**ПРНП** п.в.с. - переменные расходы - нетто перестрахование по заключению и обслуживанию договоров по прочим видам страхования (строка 14 табл. 2);

**ИДп.в.с.** - валовый инвестиционный доход от размещения резервов по прочим видам страхования (строка 16 табл. 2);

**РИп.в.с.** - расходы по инвестированию резервов по прочим видам страхования (строка 17 табл. 2).

К побочным (нерегулярным) «каналам» получения доходов (или убытков) относятся:

- операционные доходы и расходы, кроме сопряженных с инвестициями;
- внереализационные доходы и расходы;
- чрезвычайные доходы и расходы.

В данном контексте суммарная величина чистого дохода по «нерегулярным» статьям может быть представлена как:

$$\Sigma_{п.д.} = \text{СОДР} + \text{СВДР} + \text{СЧДР} = (\text{ОД} - \text{ОР}) + (\text{ВД} - \text{ВР}) + (\text{ЧД} - \text{ЧР}), \quad (5)$$

где

**СОДР** - сальдо (разница) операционных доходов и расходов;

**СВДР** - сальдо внереализационных доходов и расходов;

**СЧДР** - сальдо чрезвычайных доходов и расходов;

**ОД** - величина операционных доходов (строка 19 табл. 2);

**ОР** - величина операционных расходов (строка 20 табл. 2);

**ВД** - величина внереализационных доходов (строка 21 табл. 2);

**ВР** - величина внереализационных расходов (строка 22 табл. 2);

**ЧД** - величина чрезвычайных доходов (строка 26 табл. 2);

**ЧР** - величина чрезвычайных расходов (строка 27 табл. 2).

Постоянные расходы (обуславливаемые общими условиями ведения бизнеса, например, амортизация основных средств, содержание охраны, оплата труда высшего руководства и т.п.) при правильном заполнении форм сводной финансовой отчетности должны фиксироваться по статье «Управленческие расходы» (строка 18 табл. 2). Особое место в расходах занимают налоги (налог на прибыль и другие обязательные платежи). Вообще-то эта статья расходов не относится к переменным затратам в том смысле, что не является функцией от показателей объема по отдельным направлениям деятельности. Однако и к постоянным затратам величину налогообложения причислить трудно - например, понятно, что величина налога на прибыль зависит от уровня балансовой прибыли с учетом эффективной ставки налогообложения. Особое место налоговых платежей в затратах страховой компании учитывается при составлении блок-схемы факторного анализа (см. схему 2). В данной блок-схеме необходимо также учитывать и различие в источниках покрытия других статей затрат. Так, чрезвычайные доходы и расходы компании покрываются из прибыли после налогообложения, в то время как остальные статьи затрат включаются в себестоимость.

Включая «расшифровки» (формулы 4 и 5) в агрегированную формулу расчета чистой прибыли (формула 2), можно получить «развернутое» факторное разложение конечных финансовых результатов (чистой прибыли) страховой компании за отчетный период. Нагляднее представить многоуровневый факторный анализ чистой прибыли не в виде формулы, а в виде блок-схемы.

Отметим, что, вообще говоря, с точки зрения **формального** (математического) аппарата разложение результирующего показателя (чистой прибыли) страховой компании по факторам (статьям доходов и расходов из Отчета о прибылях и убытках), так, как оно представлено на схеме 2, является лишь одним из возможных вариантов. Другим вариантом, допустим, является первоначальное представление чистой прибыли как разницы совокупных доходов и совокупных расходов страховой компании (1-й уровень факторного разложения), а на более нижних ступенях факторной иерархии в таком случае будет производиться детализация (расшифровка) совокупных величин по отдельным статьям доходов и расходов. Однако с точки зрения экономического содержания такой подход будет неправильным, так как в нем доходы и расходы по отдельным направлениям деятельности компании рассматриваются изолированно (вне зависимости) друг от друга.



Единственно правильным с точки зрения единства формы (математического аппарата) и содержания является представленная на схеме 2 модель факторного анализа. Эта модель построена на основе принципа соответствия «затраты - генераторы затрат (показатели объема, то есть валового дохода)» по отдельным направлениям деятельности страховой организации. При этом взаимосвязь затрат и валового дохода (генераторов затрат) количественно устанавливается через показатель маржинального дохода (разницы валового дохода и затрат) по данному направлению операций. Допустим, рост затрат по направлению деятельности является оправданным, если он приводит к опережающему росту валового дохода и, как следствие, к положительной динамике маржинального дохода (чистого дохода от операций) по данному направлению деятельности. Таким образом, факторный анализ, построенный на основе маржинального подхода (так называемый принцип *директ-костинг*), позволяет не просто фиксировать динамику (отклонения) по отдельным статьям доходов и расходов, но и делать оценочные (нормативные) выводы в контексте того, как изменение отдельных статей доходов и затрат повлияло на благосостояние компании в целом.

Ретроспективный анализ (рассмотрение данных двух или нескольких прошедших периодов одинаковой длительности) фокусируется на сравнении результатов отчетного и базисного периода; иными словами, в первую очередь это *анализ отклонений*. Так, анализ отклонений показателей отчетного периода (1-й квартал 2001 г.) от показателей базисного периода (4-й квартал 2000 г.) по страховой компании «Альфа» позволяет сделать следующие основные выводы по основным «сильным и слабым местам» функционирования компании в первом квартале 2001 г.

1) Чистая прибыль (интегральный результирующий показатель деятельности) за отчетный период снизилась на 1 500 тыс. руб. (с 20 200 тыс. руб. до 18 700 тыс. руб.), или на 7,4% по сравнению с показателем базисного периода, что свидетельствует о том, что в целом эффективность деятельности страховой компании «Альфа» за отчетный период ухудшилась.

2) Основными факторами, обусловившими снижение чистой прибыли в отчетном периоде, явились:

- сокращение чистого (маржинального) дохода по операциям страхования жизни на 1 200 тыс. руб. или на 14% от уровня базисного периода;
- сокращение чистого (маржинального) дохода по прочим направлениям страховой деятельности на 1 200 тыс. руб., или на 4,7% от уровня базисного периода;
- увеличение величины постоянных расходов на 500 тыс. руб. или на 6,7% от уровня базисного периода.

При этом позитивной тенденцией отчетного периода было увеличение дохода по неосновным операциям (сальдо операционных доходов и расходов) на 1 200 тыс. руб., а также снижение величины начисленных налогов на 200 тыс. руб., обусловленное в основном сокращением базы налогообложения (финансовых результатов деятельности).

3) Сокращение маржинального дохода от операций страхования жизни было обусловлено снижением величины нетто-комиссии страховщика (на 1 500 тыс. руб.), при том, что чистый инвестиционный доход от размещения резервов по страхованию жизни несколько увеличился (на 300 тыс. руб.). Следовательно, це-

новая политика компании в сфере заключения договоров страхования жизни в отчетном периоде оставляла желать лучшего, а стратегия по вложению (инвестициям) резервов, наоборот, была достаточно эффективной. Снижение величины нетто-комиссии в отчетном периоде определялось опережающим падением объема страховых сборов (на 2 000 тыс. руб.) по сравнению с сокращением переменных затрат по страхованию жизни (на 500 тыс. руб.). (Вот наглядная иллюстрация преимуществ факторного анализа по линии «затраты-генераторы затрат» с точки зрения оценки имевшей место динамики результирующего показателя - *Прим.авт.*). «Утяжеляющими» статьями затрат в сфере страхования жизни в отчетном периоде были увеличение резервирования (на 5 000 тыс. руб.), а также рост переменных расходов по заключению сделки (на 500 тыс. руб.)

4) Основной причиной сокращения чистого (маржинального) дохода по прочим направлениям страховой деятельности, наоборот, было резкое уменьшение величины чистого инвестиционного дохода от операций (на 1 900 тыс. руб.) в то время как размер нетто-комиссии страховщика несколько увеличился (на 700 тыс. руб.), то есть неэффективной в отчетном периоде по прочим направлениям страхования была политика по размещению страховых резервов. При этом основным фактором сокращения чистого инвестиционного дохода явилась имевшая место в отчетном периоде уценка (то есть снижение рыночной стоимости) финансовых вложений (на 2 300 тыс. руб.), что свидетельствует о непродуманности политики компании по размещению страховых резервов.

Экономическая нормативная оценка фиксируемых математической моделью факторного анализа отклонений уже позволяет **в предварительном порядке** выявить «сильные» и «слабые» места деятельности компании и, на этой основе, наметить ключевые выводы относительно корректировки управления бизнесом компании в будущем.

Таким образом, модель факторного анализа, построенная по маргинальному принципу («затраты-генераторы затрат-маржинальный доход по направлению деятельности»), является основой нормативной оценки динамики деятельности компании за прошедший период.

Дополнением к модели является коэффициентный анализ (расчет отдельных коэффициентов) и так называемый «долевой анализ» (*ratio analysis*), который представляет собой расчет структурных изменений по отдельным агрегированным (сводным) показателям Отчета о прибылях и убытках.

Здесь следует отметить одну существенную для проведения финансового анализа деталь. Если факторная модель отклонений (схема 2) по определению основывается на сопоставлении данных двух последовательных периодов (базисного и отчетного), то при проведении коэффициентного и долевого анализа целесообразным является построение динамических рядов показателей за ряд периодов. Это важно для оценки имевшего место изменения показателя в отчетном периоде. Так, если данное изменение является продолжением устойчивой тенденции, наблюдающейся уже очень продолжительное время, это влечет за собой одни выводы по корректировке бизнес-политики компании; а если это просто краткосрочное изменение,

а за долгосрочный отрезок времени показатель является в целом стабильным, то управленческие выводы будут совершенно другими. Таким образом, на практике для качественного проведения финансового анализа необходимо иметь «на руках» сводную финансовую отчетность компании за ряд прошедших кварталов, а не только за последний квартал. В этой связи отметим, что сравнительный отчет о прибылях и убытках (табл. 2) уже может быть построен на основе двух квартальных отчетов (в установленной форме Отчета о прибылях и убытках по второй колонке цифр фиксируются показатели не предыдущего квартала, а аналогичного квартала прошлого года, в данном случае 1-го квартала 2000 г. - *Прим. авт.*).

Таблица 3

**«СИЛЬНЫЕ» И «СЛАБЫЕ» МЕСТА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 1-м квартале 2001 г. (на основе факторного анализа отчета о прибылях и убытках)**

«Сильные места»	«Слабые места»	
	Перечень «слабых мест»	Экономическая трактовка для целей корректировки управления бизнесом
1	2	3
1) Улучшение эффективности неосновной деятельности (положительного сальдо операционных доходов и расходов) 2) Улучшение эффективности размещения резервов по страхованию жизни 3) Увеличение нетто-комиссии страховщика по договорам прочих направлений страхования	4) Сокращение комиссии страховщика по договорам страхования жизни  5) Сокращение чистого инвестиционного дохода по размещению резервов по прочим направлениям страхования  6) Увеличение величины постоянных расходов	4) Требуется пересмотра политика компании в сфере ценообразования (установления тарифов) по договорам страхования жизни с учетом убыточности договоров, доли перестраховщиков, размера резервирования, уровня переменных расходов по заключению сделок 5) Необходимо внести коррективы и увеличить эффективность политики компании по размещению резервов по прочим направлениям страхования в ценные бумаги, в частности снизить уровень риска по портфелю приобретаемых ценных бумаг и наладить систему оперативного контроля за изменением их курсовой (биржевой) стоимости 6) Необходимо провести ревизию постоянных расходов компании (административных, представительских и пр.) с целью выявления причин их «разбухания» в отчетном периоде и, по результатам ревизии, выявить возможности сокращения необоснованных затрат

Примером коэффициентного анализа является расчет динамики показателя убыточности договоров страхования (соотношение страховых выплат (убытков) и страховых премий).

Таблица 4

**ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЯ УБЫТОЧНОСТИ ДОГОВОРОВ СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» за 2000 г. -1-й квартал 2001 г.**

	1-й кв. 2000 г.	2-й кв. 2000 г.	3-й кв. 2000 г.	4-й кв. 2000 г.	1-й кв. 2001 г.
<b>Факторы:</b>					
1. Страховые премии-нетто перестрахование, тыс. руб.	22 000	16 000	24 000	18 000	20 000
2. Страховые выплаты-нетто перестрахование, тыс. руб.	9 000	8 000	13 000	10 000	8 000
<b>Результирующий показатель:</b>					
3. Коэффициент убыточности договоров ((2)/(1))	0,41	0,5	0,54	0,55	0,4

Как видно из динамики показателей табл. 4, объем страховых сборов (премий) по страхованию жизни за период с начала 2000 г. в целом оставался стабильным (в среднем порядка 20 000 тыс. руб. в квартал), испытывая краткосрочные колебания как в ту, так и в другую сторону. При этом показатель убыточности договоров в течение всего 2000 г. возрастал (негативная тенденция), что свидетельствует о неэффективности тарифной политики компании в данный период (неправильном расчете вероятностей страховых случаев, и, на этой основе, неэффективного установления уровня тарифов). В 1-м квартале 2001 г. наблюдается снижение коэффициента убыточности, то есть переход к положительной тенденции соотношения «страховые выплаты - страховые премии». Можно рассчитать положительный эффект (в абсолютном выражении) на динамику затрат компании снижения коэффициента убыточности в 1-м квартале 2001 г. по сравнению с предыдущим кварталом. Величина данного эффекта рассчитывается по формуле:

$$Эф. = \Delta K \times (СП)_1, \tag{6}$$

где

**Эф.** - величина эффекта от изменения коэффициента убыточности на снижение затрат компании (отрицательная величина эффекта означает соответствующее снижение затрат);

**ΔK** - величина изменения (отклонения) коэффициента убыточности в отчетном периоде по сравнению с базисным;

**(СП)<sub>1</sub>** - объем страховых премий-нетто перестрахование в отчетном периоде.

Для нашего примера эффект от сокращения коэффициента убыточности в 1-м квартале 2001 г. равен  $(0,4 - 0,55) \times 20\,000 = -3\,000$  тыс. руб. сокращения затрат по договорам страхования жизни.



Таблица 5

**СТРУКТУРА ВАЛОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ  
СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА»  
за 2000 г. - 1-й квартал 2001 г., тыс. руб. (%)**

Статьи валовых поступлений (доходов)	1-й кв. 2000 г.	2-й кв. 2000 г.	3-й кв. 2000 г.	4-й кв. 2000 г.	1-й кв. 2001 г.
<b>1. Валовый доход по основной деятельности (1.1+1.2)</b>	<b>117 200 (98%)</b>	<b>122 200 (97,3%)</b>	<b>140 000 (98,6%)</b>	<b>145 200 (99,2%)</b>	<b>134 500 (97,8%)</b>
1.1. Валовый доход по договорам страхования жизни (1.1.1+1.1.2)	36 200 (30,3%)	27 000 (21,5%)	40 600 (28,6%)	33 200 (22,7%)	32 000 (23,3%)
1.1.1. Страховые премии по договорам страхования жизни	34 000 (28,4%)	25 000 (19,9%)	38 000 (26,8%)	32 000 (21,9%)	30 000 (21,8%)
1.1.2. Валовый инвестиционный доход по договорам страхования жизни	2 200 (1,9%)	2 000 (1,6%)	2 600 (2%)	1 200 (0,8%)	2 000 (1,5%)
1.2. Валовый доход по договорам прочего страхования (1.2.1+1.2.2)	81 000 (67,7%)	95 200 (75,8%)	99 400 (70%)	112 000 (76,5%)	102 500 (74,5%)
1.2.1. Страховые премии по договорам прочего страхования	80 000 (66,9%)	94 000 (74,8%)	98 000 (69%)	110 000 (75,1%)	100 000 (72,7%)
1.2.2. Валовый инвестиционный доход по договорам прочего страхования	1 000 (0,8%)	1 200 (1%)	1 400 (1%)	2 000 (1,4%)	2 500 (1,8%)
<b>2. Валовый доход по неосновной деятельности (2.1+2.2+2.3)</b>	<b>2 400 (2%)</b>	<b>3 400 (2,7%)</b>	<b>2 000 (1,4%)</b>	<b>1 200 (0,8%)</b>	<b>3 000 (2,2%)</b>
2.1. Операционные доходы	2 400 (2%)	2 400 (1,9%)	2 000 (1,4%)	1 200 (0,8%)	3 000 (2,2%)
2.2. Внереализационные доходы	0	1 000 (0,8%)	0	0	0
2.3. Чрезвычайные доходы	0	0	0	0	0
<b>3. Всего валовые поступления (валовый доход) (1 + 2)</b>	<b>119 600 (100%)</b>	<b>125 600 (100%)</b>	<b>142 000 (100%)</b>	<b>146 400 (100%)</b>	<b>137 500 (100%)</b>
<b>Справочно:</b>					
4. Чистая прибыль	16 000	1 5000	19 000	20 200	18 700
5. Чистая прибыль/валовый доход	0,134	0,119	0,134	0,138	0,136

При рассмотрении факторной модели мы выяснили, что снижение нетто-комиссии по договорам страхования жизни определялось меньшим сокращением затрат по данному направлению по сравнению с падением объемов. Снижение коэффициента убыточности означает, что страховые выплаты в отчетном периоде не являлись «утяжеляющей» статьёй затрат по страхованию жизни, и резервы улучшения следует искать по другим статьям затрат и факторам хозяйственной деятельности (резервирование; затраты на заключение сделок; доля договоров, отдаваемых в перестрахование). Соответственно, несколько корректируются

управленческие выводы из проведенного анализа (по колонке 3 пункт 4 табл. 3).

Примером долевого анализа является рассмотрение динамики структуры валовых поступлений (доходов) компании за ряд прошлых периодов.

Динамика величины и структуры валовых поступлений страховой компании характеризует источники поступления финансовых средств (приход денег на расчетный счет и в кассу), а также общую тенденцию изменения масштабов деятельности (оборотов) фирмы. Как следует из данных табл. 5, оборот компании возрос на протяжении 2000 г., а затем наблюдалось некоторое снижение в 1-м квартале 2001 г. Заметим, что, за исключением 2-го квартала 2000 г. интегральный показатель рентабельности деятельности компании (чистая прибыль/валовый доход) был стабильным с незначительным увеличением за последние полгода (4-й кв.2000 г. и 1-й кв.2001 г.). Это означает, что динамика чистой прибыли предприятия с начала 2000 г. определялась фактором объема операций, а не рентабельности операций.

Основными источниками валовых поступлений компании за рассматриваемый период были поступления от основной деятельности (страхование жизни и прочие виды страховых операций). При этом в целом с начала 2000 г. прослеживается тенденция увеличения доли прочих договоров страхования в формировании валового дохода компании и, соответственно, снижения доли страхования жизни. Отметим, что изменение структуры страховых сборов не оказало существенно значения на конечные финансовые результаты компании в силу относительного равенства показателей рентабельности в разрезе видов страховых операций. Так, отношение «маржинальный доход/объем страховых премий» в 1-м квартале 2001 г. по договорам страхования жизни составляло 24,7%, а по договорам прочего страхования 24,3%.

### Анализ баланса страховой организации

После проведения финансового анализа отчета о прибылях и убытках можно переходить к рассмотрению динамики показателей баланса страховой компании. Изменение балансовых данных (отдельных статей активов и источников финансирования деятельности компании) за отчетный период коррелирует с показателями отчета о прибылях и убытках, что позволяет рассчитать эффект от изменения объема и рентабельности текущих операций на финансовое состояние и величину ресурсного потенциала фирмы. Так:

- основным источником формирования собственных средств компании является капитализация чистой прибыли за прошедший период; иначе говоря, при отсутствии эмиссии акций и привлечения целевого (безвозмездного) финансирования со стороны динамика собственного капитала компании определяется величиной полученной за отчетный период чистой прибыли (сравните данные табл. 2 и 6);
- изменение резервирования по соответствующим видам резервов (расходная статья отчета о прибылях и убытках) отражается на динамике обязательств компании (раздел 2 пассива баланса и коррелирующий с ним раздел 4 актива баланса).

Таблица 6

**ДИНАМИЧЕСКИЙ БАЛАНС СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» на 1.04. 2001 г., тыс. руб.  
(форма № 1 квартальной финансовой отчетности)**

АКТИВ	ПАССИВ
-------	--------

Статьи актива	1.01. 2001	1.04. 2001	Откло- нение	Статьи пассива	1.01. 2001	1.04. 2001	Откло- нение.
<b>1. Нематериальные активы</b> <b>((1.1)+(1.2) +(1.3)+(1.4))</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>1. Капитал и резервы</b> <b>((1.1)+(1.2)+(1.3)+(1.4)+ (1.5)-(1.6)+(1.7)-</b> <b>(1.8))</b>	<b>45 000</b>	<b>63 700</b>	<b>18 700</b>
в том числе				в том числе			
1.1. Товарные знаки (знаки обслужи- вания), иные аналогичные права и активы	0	0	0	1.1. Уставный капитал	8 000	8 000	0
1.2. Организационные расходы	80	80	0	1.2. Добавочный капитал	0	0	0
1.3. Деловая репутация организации	0	0	0	1.3. Резервный капитал	2 000	2 000	0
1.4. Прочие нематериальные активы	120	120	0	((1.3.1)+(1.3.2))			
<b>2. Инвестиции ((2.1) +(2.2)+(2.3)+(2.4))</b>	<b>86 800</b>	<b>116 600</b>	<b>29 800</b>	в том числе			
в том числе				1.3.1. Резервы, образованные в соответ- ствии с законодательством	0	0	0
2.1. Земельные участки				1.3.2. Резервы, образованные в соответ- ствии с учредительными документами	0	0	0
2.2. Здания	0	0	0	1.4. Фонд социальной сферы	0	0	0
2.3. Финансовые вложения в дочер- ние, зависимые общества и другие организации ((2.3.1)+(2.3.2)+ (2.3.3)+(2.3.4)+(2.3.5)+(2.3.6))	48 000	57 000	8 200	1.5. Нераспределенная прибыль прош- лых лет	35 000	35 000	0
в том числе				1.6. Непокрытый убыток прошлых лет	0	0	0
2.3.1. Акции дочерних и зависимых обществ	0	0	0	1.7. Нераспределенная прибыль отчетно- го года	0	18 700	18 700
2.3.2. Долговые ценные бумаги дочер- них и зависимых обществ и предо- ставленные им займы	0	0	0	1.8. Непокрытый убыток отчетного года	0	0	0
2.3.3. Доли участия в дочерних и зави- симых обществах	0	0	0	<b>2. Страховые резервы</b> <b>((2.1)+(2.2)+(2.3)+(2.4)+ (2.5)+(2.6))</b>	<b>74 500</b>	<b>86 700</b>	<b>12 200</b>
2.3.4. Акции других организаций				в том числе			
2.3.5. Долговые ценные бумаги других организаций и предоставленные им займы	39 000	47 000	8 000	2.1. Резервы по страхованию жизни	20 000	25 000	5 000
2.3.6. Доли участия в других организа- циях	9 800	10 000	200	2.2. Резерв незаработанной премии	30 000	39 000	9 000
2.4. Иные инвестиции ((2.4.1)+(2.4.2)+ (2.4.3))	38 000	59 600	21 600	2.3. Резервы убытков	14 000	11 700	-2 300
2.4.1. Государственные и муниципаль- ные ценные бумаги	28 000	49 600	21 600	2.4. Другие технические резервы	5 000	6 000	1 000
2.4.2. Депозиты в банках				2.5. Резервы по обязательному медицин- скому страхованию	2 000	1 900	-100
2.4.3. Прочие инвестиции	10 000	10 000	0	2.6. Резервы предупредительных меро- приятий	3 500	3 100	-400
<b>3. Депо премий у перестраховате- лей</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3. Обязательства</b> <b>((3.1)+(3.2)+(3.3)+(3.4)+</b> <b>(3.5)+(3.6)+(3.7)+(3.8)+ (3.9)+(3.10))</b>	<b>17 500</b>	<b>16 900</b>	<b>-600</b>
<b>4. Доля перестраховщиков в стра- ховых резервах ((4.1)+(4.2)+(4.3))</b>	<b>27 000</b>	<b>26700</b>	<b>-300</b>	в том числе			
в том числе				3.1. Задолженность по депо премий пе- ред перестраховщиками	0	0	0
4.1. Доля перестраховщиков в резер- вах по страхованию жизни	8 000	9 000	1 000	3.2. Займы и кредиты, подлежащие по- гашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты ((3.2.1)+(3.2.2))	0	0	0
4.2. Доля перестраховщиков в резерве незаработанной премии	15 000	14 000	-1 000	в том числе			
4.3. Доля перестраховщиков в резер- вах убытков	4 000	3 700	-300	3.2.1. Кредиты банков	0	0	0
<b>5. Дебиторская задолжен- ность((5.1)+ (5.2)+(5.3)+(5.4))</b>	<b>4 900</b>	<b>4 800</b>	<b>-100</b>	3.2.2. Займы	0	0	0
в том числе				3.3. Займы и кредиты, подлежащие по- гашению в течение 12 месяцев после отчетной даты ((3.3.1)+(3.3.2))	2 000	2 400	400
5.1. Дебиторская задолженность по операциям страхования, со страхова- ния ((5.1.1)+(5.1.2)+ (5.1.3)+(5.1.4))	400	200	-200	в том числе			
5.1.1. Страхователи				3.3.1. Кредиты банков	2 000	2 400	400
5.1.2. Агенты и брокеры	0	0	0	3.3.2. Займы	0	0	0
5.1.3. Задолженность дочерних и за- виси-мых обществ	0	0	0	3.4. Кредиторская задолженность по операциям страхования, со страхования ((3.4.1)+(3.4.2) +(3.4.3)+(3.4.4))	2 800	3 100	300
5.1.4. Прочие дебиторы	0	0	0	в том числе			
5.2. Дебиторская задолженность по операциям перестрахования ((5.2.1)+(5.2.2.)	400	200	-200	3.4.1. Страхователи	2 000	2 400	400
в том числе				3.4.2. Агенты и брокеры	0	0	-100
5.2.1. Задолженность дочерних и за- висимых обществ	0	0	0	3.4.3. Задолженность перед дочерними и зависимыми обществами	0	0	0
5.2.2. Прочие дебиторы	0	0	0	3.4.4. Прочие кредиторы	500	700	200
5.3. Прочая дебиторская задолжен- ность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты ((5.3.1)+(5.3.2))	1 500	0	-1 500	3.5. Кредиторская задолженность по операциям перестрахования ((3.5.1)+(3.5.2))	0	0	0
в том числе				в том числе			
5.3.1. Задолженность дочерних и за- висимых обществ	0	0	0	3.5.1. Задолженность перед дочерними и зависимыми обществами	0	0	0
5.3.2. Прочие дебиторы	0	0	0	3.5.2. Прочие кредиторы	0	0	0
5.4. Прочая дебиторская задолжен- ность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты ((5.4.1)+(5.4.2)+ (5.4.3))	3 000	4 600	1 600	3.6. Прочая кредиторская задолженность ((3.6.1)+(3.6.2)+(3.6.3)+(3.6.4)+ (3.6.5))	0	0	0
в том числе				в том числе			
5.4.1. Задолженность дочерних и за- висимых обществ	0	0	0	3.6.1. Задолженность пе-ред дочерними и зависимыми обществами	12 600	11 400	-1 200
5.4.2. Задолженность участников	0	0	0	3.6.2. Задолженность пе-ред персоналом организации	0	0	0
				3.6.3. Задолженность перед государ- ственными внебюджетными фондами	1 200	1 100	-100
				3.6.4. Задолженность перед бюджетом	4 400	4 500	100
				3.6.5. Прочие кредиторы	0	0	0
				3.7. Задолженность участникам (учреди- телям) по выплате доходов	6 000	5 000	-1 000
				3.8. Доходы будущих периодов	1 000	800	-200
				3.9. Резервы предстоящих расходов	0	0	0
				3.10. Прочие обязательства	0	0	0
					0	0	0

АКТИВ				ПАССИВ			
Статьи актива	1.01. 2001	1.04. 2001	Отклонение	Статьи пассива	1.01. 2001	1.04. 2001	Отклонение
(учредителей) по взносам в уставный капитал	0	0	0		100	0	-100
5.4.3. Прочие дебиторы							
<b>6. Основные средства ((6.1)+(6.2)+(6.3))</b>	<b>3 000</b>	<b>4 600</b>	<b>1 600</b>				
в том числе							
6.1. Земельные участки и здания							
6.2. Оборудование и хозяйственный инвентарь	0	0	0				
6.3. Прочие основные средства	9 500	9 900	400				
<b>7. Незавершенное строительство</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
<b>8. Запасы ((8.1)+(8.2)+(8.3))</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
в том числе							
8.1. Материалы и другие аналогичные ценности	100	600	500				
8.2. Расходы будущих периодов							
8.3. Прочие запасы и затраты	0	0	0				
<b>9. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>100</b>				
<b>10. Денежные средства ((10.1)+(10.2)+(10.3)+(10.4))</b>	<b>8 300</b>	<b>8 200</b>	<b>-100</b>				
10.1. Касса							
10.2. Расчетные счета							
10.3. Валютные счета	500	200	-300				
10.4. Прочие денежные средства	7 800	8 000	200				
<b>11. Иные активы ((11.1)+(11.2))</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
11.1. Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0				
11.2. Прочие активы	0	0	0				
	0	0	0				
<b>ВСЕГО ((1)+(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)+(11))</b>	<b>137 000</b>	<b>167 300</b>	<b>30 300</b>	<b>ВСЕГО ((1)+(2)+(3))</b>	<b>137 000</b>	<b>167 300</b>	<b>30 300</b>

Анализ баланса страховой организации целесообразно начинать с построения динамического нетто-баланса и расчета величины чистых активов. Нетто-баланс отличается от формы № 1 (законодательно утвержденная форма баланса) тем, что в нем вычитаются (одновременно по активу и пассиву) соотносящиеся друг с другом статьи страховых резервов (раздел 4 актива и на такую же величину часть раздела 2 пассива). Также при построении нетто-баланса целесообразно несколько реструктурировать по сравнению с формой № 1 разделы актива баланса, объединив в один раздел реальные (внеоборотные) активы - разделы 1,6,7 и строки 2.1 и 2.2. В общем для дальнейшего анализа удобно видоизменить структуру активов страховой организации в соответствии с критерием возрастания ликвидности активов:

- внеоборотные активы;
- материальные запасы;
- финансовые вложения;
- расчеты (дебиторская задолженность);
- денежные средства.

Величина совокупных (брутто) активов характеризует ресурсный потенциал компании, а величина чистых (нетто) активов - стоимость бизнеса (ресурсный потенциал за вычетом обязательств).

Анализ динамического нетто-баланса компании проводится по двум основным направлениям:

- анализ динамики величины и структуры активов и источников финансирования деятельности компании (долевой анализ);
- анализ изменения финансового состояния (финансовой устойчивости) компании (коэффициентный анализ).

При этом так же, как и при рассмотрении отчета о прибылях и убытках, анализ целесообразно проводить на базе построения динамического ряда за несколько последних периодов.

С начала 2000 г. четко прослеживается долгосрочная тенденция роста совокупных и чистых активов компании. При этом основной статьей, обуславливающей рост ресурсного потенциала, является увеличение финансовых вложений. За период с 1.01.2000 г. по 1.04.2001 г. величина финансовых вложений существенно возросла как в абсолютном выражении (с 43 200 тыс. руб. до 116 600 тыс. руб., т.е. на 170%), так и в относительном выражении (с 72,2% в брутто-активах до 82,9% в брутто-активах). Основным источником финансовых вложений являются страховые резервы (финансовые вложения в страховой организации в большей своей части представляют собой размещение страховых резервов).

Таблица 7

**ДИНАМИЧЕСКИЙ НЕТТО-БАЛАНС И ЧИСТЫЕ АКТИВЫ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА»**  
на 1.04. 2001 г., тыс. руб.  
(по укрупненным статьям)

АКТИВ				ПАССИВ			
Статьи актива	1.01. 2001	1.04. 2001	Отклонение	Статьи пассива	1.01. 2001	1.04. 2001	Отклонение
<b>1. Внеоборотные активы</b>	<b>9 700</b>	<b>10 100</b>	<b>400</b>	<b>1. Собственные средства</b>	<b>45 000</b>	<b>63 700</b>	<b>18 700</b>
1.1. Нематериальные активы	200	200	0	1.1. Акционерный капитал	10 000	10 000	0
1.2. Незавершенное строительство	0	0	0	1.2. Фонд накопления	35 000	53 700	18 700

АКТИВ				ПАССИВ			
Статьи актива	1.01.2001	1.04.2001	Отклонение	Статьи пассива	1.01.2001	1.04.2001	Отклонение
1.3. Основные средства	9 500	9 900	400	2. Страховые резервы-нетто перестрахование	47 500	60 000	12 500
<b>2. Материальные запасы</b>	<b>300</b>	<b>900</b>	<b>600</b>	2.1. Резервы по страхованию жизни	12 000	16 000	4000
2.1. Материалы	100	100	0	2.2. Резервы незаработанной премии	15 000	25 000	10 000
2.2. Расходы будущих периодов	0	500	500	2.3. Резервы убытков	10 000	8 000	-2 000
2.3. Прочие запасы	0	0	0	2.4. Прочие резервы	10 500	11 000	500
2.4 НДС по приобретенным ценностям	200	300	100	<b>3. Долгосрочные обязательства</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3. Финансовые вложения</b>	<b>86 800</b>	<b>116 600</b>	<b>29 800</b>	<b>4. Краткосрочные обязательства</b>	<b>17 500</b>	<b>16 900</b>	<b>-600</b>
3.1. Акции	39 000	47 000	8 000	4.1. Кредиты и займы	2 000	2 400	400
3.2. Долговые ценные бумаги	9 800	10 000	200	4.2. Кредиторская задолженность по операциям страхования, сострахования, перестрахования	2 800	3 100	300
3.3. Доли участия	0	0	0	4.3. Прочая кредиторская задолженность	1 000	800	-200
3.4. Государственные и муниципальные ценные бумаги	28 000	49 600	21 600	4.4. Задолженность по оплате труда	1 200	1 100	-100
3.5. Депозиты в банках	10 000	10 000	0	4.5. Задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами	10 400	9 500	-900
<b>4. Расчеты</b>	<b>4 900</b>	<b>4 800</b>	<b>-100</b>	4.6. Прочие краткосрочные обязательства	100	0	-100
4.1. Дебиторская задолженность по операциям страхования, сострахования, перестрахования	1 900	200	-1 700				
4.2. Прочие расчеты	3 000	4 600	1 600				
<b>5. Денежные средства</b>	<b>8 300</b>	<b>8 200</b>	<b>-100</b>				
5.1. Касса	500	200	-300				
5.2. Расчетный счет	7 800	8 000	200				
5.3. Валютный счет	0	0	0				
5.4. Прочие денежные средства	0	0	0				
<b>6. ВСЕГО (брутто-активы) (1+2+3+4+5)</b>	<b>110 000</b>	<b>140 600</b>	<b>30 600</b>	<b>ВСЕГО (1+2+3+4)</b>	<b>110 000</b>	<b>140 600</b>	<b>30 600</b>
<b>Чистые (нетто) активы (раздел 6 актива - разделы 3 и 4 пассива)</b>	<b>92 500</b>	<b>123 700</b>	<b>31 200</b>				

Следовательно, увеличение объема финансовых вложений свидетельствует о наращивании масштаба деятельности компании (совокупного объема страховых премий). Чистые активы компании за рассматриваемый период возросли на 115 900 тыс. руб., т.е. почти в 15 раз. В контексте балансового равенства чистые активы представляют собой сумму собственных средств и страховых резервов (эти два источника финансирования формируют чистые активы компании). Чистые активы являются покрытием страховых обязательств компании (т.е. возможных выплат при наступлении страховых случаев). Таким образом, возрастание более чем на порядок величины чистых активов с начала 2000 г. означает значительное улучшение финансового состояния (финансовой устойчивости) компании.

В табл. 9 приведены данные по абсолютному и структурному изменению пассивов (источников финансирования) страховой компании «Альфа» за период с 1.01.2000 г. по 1.04.2001 г. включительно.

Таблица 8

**ДИНАМИКА ВЕЛИЧИНЫ И СТРУКТУРЫ АКТИВОВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» за 1.01.2000 г. -1.04.2001 г., тыс. руб. (%)**

	1.01.2000	1.04.2000	1.07.2000	1.10.2000	1.01.2001	1.04.2001
1. Внеоборотные активы	9 100 (15,2%)	9 300 (13,1%)	9 500 (11,1%)	9 500 (11,2%)	9 700 (8,8%)	10 100 (7,2%)
2. Материальные запасы	200 (0,3%)	100 (0,1%)	200 (0,2%)	300 (0,3%)	300 (0,3%)	900 (0,6%)
3. Финансовые вложе-	43 200 (72,2%)	53 200 (75,1%)	65 100 (75,9%)	62 800 (74,1%)	86 800 (78,9%)	116 600 (82,9%)

	1.01.2000	1.04.2000	1.07.2000	1.10.2000	1.01.2001	1.04.2001
4. Расчеты	3 300 (5,5%)	3 700 (5,2%)	6 000 (7%)	5 200 (6,1%)	4 900 (4,5%)	4 800 (3,4%)
5. Денежные средства	4 000 (6,8%)	4 500 (6,5%)	5 000 (5,8%)	7 000 (8,3%)	8 300 (7,5%)	8 200 (5,9%)
<b>ВСЕГО (брутто-активы)</b>	<b>59 800 (100%)</b>	<b>70 800 (100%)</b>	<b>85 800 (100%)</b>	<b>84800 (100%)</b>	<b>110 000 (100%)</b>	<b>140 600 (100%)</b>
<b>Чистые активы</b>	<b>7 800 (13,1%)</b>	<b>25 800 (36,4%)</b>	<b>47 800 (55,8%)</b>	<b>64 800 (76,4%)</b>	<b>92 500 (84,1%)</b>	<b>123 700 (88%)</b>

Таблица 9

**ДИНАМИКА ВЕЛИЧИНЫ И СТРУКТУРЫ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ (ПАССИВОВ) СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» за 1.01.2000 г. - 1.04.2001 г., тыс. руб. (%)**

	1.01.2000 г.	1.04.2000 г.	1.07.2000 г.	1.10.2000 г.	1.01.2001 г.	1.04.2001 г.
1. Собственные средства	-25 200 (-42,1%)	-9 200 (-13%)	5 800 (6,8%)	24 800 (29,2%)	45 000 (40,9%)	63 700 (45,3%)
2. Страховые резервы	33 000 (55,2%)	35 000 (49,4%)	42 000 (49%)	40 000 (47,2%)	47 500 (43,2%)	60 000 (42,7%)
3. Долгосрочные обязательства	1 000 (1,7%)	1 000 (1,4%)	1 000 (1,2%)	0	0	0
4. Краткосрочные обязательства	51 000 (85,2%)	44 000 (62,2%)	37 000 (43%)	20 000 (23,6%)	17 500 (15,9%)	16 900 (12%)
<b>ВСЕГО (брутто-пассивы)</b>	<b>59 800 (100%)</b>	<b>70 800 (100%)</b>	<b>85 800 (100%)</b>	<b>84 800 (100%)</b>	<b>110 000 (100%)</b>	<b>140 600 (100%)</b>

Наиболее примечательной тенденцией по данным табл. 9 является рост величины собственных средств компании с (-25 200) тыс. руб. в начале 2000 г. до 63 700 тыс. руб. по окончании 1-го квартала 2001 г.

Таблица 10

**ДИНАМИКА КОЭФФИЦИЕНТОВ ЛИКВИДНОСТИ  
СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА»  
за период 1.01.2000 г. - 1.04.2001 г.**

	1.01.2 000	1.04.2 000	1.07.2 000	1.10.2 000	1.01.2 001	1.04.2 001
<b>1. Общий коэффициент покрытия (1.1/1.2)</b>	<b>0,6</b>	<b>0,77</b>	<b>0,95</b>	<b>1,26</b>	<b>1,54</b>	<b>1,7</b>
1.1. Ликвидные активы	50 700	61 500	76 300	75 300	100 300	130 500
1.2. Обязательства и страховые резервы	85 000	80 000	80 000	60 000	65 000	76 900
<b>2. Текущий коэффициент покрытия (2.1/2.2)</b>	<b>0,99</b>	<b>1,4</b>	<b>2,06</b>	<b>3,77</b>	<b>5,73</b>	<b>7,72</b>
2.1. Ликвидные активы	50 700	61 500	76 300	75 300	100 300	130 500
2.2. Краткосрочные обязательства	51 000	44 000	37 000	20 000	17 500	16 900

По динамике коэффициентов ликвидности можно сделать вывод, что на начало 2000 г. финансовое состояние компании было на стадии банкротства (неплатежеспособности по текущим операциям). Ликвидных активов хватало только на покрытие обязательств к востребованию, а источники покрытия убытков (страховых выплат) равнялись 0. По мере роста собственных средств в результате положительного уровня рентабельности бизнеса (чистой прибыли) финансовое положение выправлялось и, по состоянию на третий квартал 2000 г., было близко к оптимальному. На настоящий момент наблюдается избыточное значение коэффициентов ликвидности, означающее необоснованно низкую степень финансового риска бизнеса, что влечет за собой вмененные убытки (то есть прибыль компании является меньше той, которую она могла бы получить при увеличении степени финансового риска в разумных пределах за счет дополнительного привлечения средств и расширения масштабов хозяйственной деятельности).

Таблица 11

**РЕЗУЛЬТАТЫ 1-ГО ЭТАПА АНАЛИЗА  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ  
«АЛЬФА» в 1-м квартале 2001 г.**

Результаты анализа	Выводы (нормативная оценка)
1. Снижение чистой прибыли (интегрального результирующего показателя) за квартал на 1 500 тыс. руб. (на 7,4%) по сравнению с предыдущим кварталом	1. Общее ухудшение конечных финансовых результатов деятельности компании
2. Долгосрочная тенденция (за период с начала 2000 г.) снижения в валовом доходе по основной деятельности доли договоров страхования жизни (с 30,9% до 23,8%) при увеличении доли прочих видов страхования (с 69,1% до 76,2%)	2. Данная тенденция не оказала существенного эффекта на конечные финансовые результаты компании в силу относительного равенства уровня рентабельности по всем видам страховых операций (около 25%)
3. Сокращение чистого (маржинального) дохода по операциям страхования жизни на	3. Необходимо пересмотреть политику в сфере ценообразования по договорам страхо-

Отрицательная величина собственных средств означает, что компания имеет непокрытый убыток прошлых лет и/или текущего года, который превышает величину акционерного капитала. Таким образом, долгосрочный рост собственных средств и переход из «зоны убытков» в «зону прибыли» во 2-м квартале 2000 г. свидетельствуют о существующей в компании устойчивой положительной рентабельности хозяйственной деятельности (т.е. постоянном получении *положительных* финансовых результатов (чистой прибыли)) с начала 2000 г. (ср. табл. 5 и 9). В этой связи уменьшение абсолютной величины и доли расчетов (краткосрочных обязательств) в структуре пассивов компании означает наличие тенденции финансового оздоровления, т.е. замещения в источниках финансирования избыточной величины текущих обязательств собственными средствами.

Таким образом, долевой анализ динамики активов и пассивов компании показывает значительный долгосрочный рост ресурсного потенциала и уровня финансовой устойчивости, являющийся результатом положительных конечных финансовых результатов с начала 2001 г. и капитализации полученной прибыли в развитие бизнеса. Следует отметить, что, вообще говоря, уровень финансовой устойчивости (финансового состояния) определяется не абсолютной величиной статей актива и пассива, а *соотношением* обязательств компании и величины покрытия (отдельных статей актива). В этой связи полезно использовать коэффициентный инструментарий, в первую очередь расчет показателей ликвидности.

Под ликвидностью бизнеса, как известно, понимается способность компании рассчитываться по текущим обязательствам; иначе говоря, ликвидность - это текущая платежеспособность компании. Страховой бизнес имеет свои особенности в части источников финансирования (пассивов) по сравнению с промышленными и торговыми предприятиями. Здесь, кроме собственных и заемных средств, присутствует такой специфический вид источников финансирования, как *страховые резервы*, который во многих страховых организациях составляет большую часть пассивов. Страховые резервы являются источником погашения *вероятных* обязательств компании (выплат при наступлении страховых случаев). При нормальной организации бизнеса страховой компании величина страховых резервов формируется исходя из суммы ожидаемых страховых выплат в течение срока действия договоров страхования, поэтому, хотя по страховым резервам не существует жестких обязательств к погашению, данная статья пассивов также, как и обязательства, требует обеспечения (покрытия).

Для страховой компании основными показателями ликвидности (текущей платежеспособности) являются:

- общий коэффициент покрытия («ликвидные (оборотные) активы/ (обязательства + страховые резервы)»). Оптимальным значением данного коэффициента является 1;
- текущий коэффициент покрытия, или коэффициент текущей ликвидности («ликвидные активы/ краткосрочные обязательства»). Предельно минимальное значение данного коэффициента равняется 1.

Результаты анализа	Выводы (нормативная оценка)
1 200 тыс. руб. (на 14%), в основном, за счет снижения страховых сборов (на 2000 тыс. руб. )	вания жизни (оптимизация чистого дохода на основе принципа <i>директ-костинг</i> ), а также, возможно, улучшить эффективность сбытовой и маркетинговой политики компании по данному направлению
4. Увеличение чистого инвестиционного дохода по договорам страхования жизни на 300 тыс. руб. (на 27,3%) за счет опережающего роста инвестиционных доходов (на 800 тыс. руб. ) над инвестиционными расходами (на 500 тыс. руб. )	4. Эффективность размещения резервов по страхованию жизни
5. Сокращение маржинального дохода по прочим направлениям страхования на 1 200 тыс. руб. (на 4,7%) вследствие резкого уменьшения величины чистого инвестиционного дохода (на 1 900 тыс. руб. ) за счет убытков от снижения рыночной стоимости финансовых вложений; при этом нетто-комиссия по прочим направлениям страхования увеличилась на 700 тыс. руб.	5. Необходимо внести коррективы в стратегию размещения страховых резервов по «прочим» видам страхования, в частности, в сторону снижения доли венчурных (высокорисковых) вложений. Политика в сфере заключения договоров по «прочим» видам в целом является эффективной
6. Увеличение дохода по основному операциям на 1 200 тыс. руб. за счет повышения операционных доходов на 1 800 тыс. руб. при стабильной величине операционных расходов (700 тыс. руб. )	6. Безусловно, положительный факт при том, что данная тенденция носит, скорее всего, краткосрочный характер (результат разовой удачной операции)
7. Увеличение величины постоянных расходов на 500 тыс. руб. (на 6,7%)	7. Требуется провести ревизию постоянных расходов компании с целью выявления необоснованных статей расходов и их сокращения
8. Долгосрочный (с начала 2000 г.) рост совокупных активов (на 135,1%) с 59 800 тыс. руб. до 140 600 тыс. руб. в основном за счет опережающего роста величины финансовых вложений (с 43 200 тыс. руб. до 116 600 тыс. руб. , т.е. на 170%)	8. Отражает общее увеличение объема страховых операций компании; является нормальной тенденцией
9. Долгосрочная (с начала 2000 г.) тенденция роста величины чистых активов (с 7 800 тыс. руб. до 123 700 тыс. руб. ). Увеличение доли чистых активов в совокупных активах с 13,1% до 88%	9. Является закономерным следствием расширения объемов страховой деятельности («вытеснение» в источниках финансирования безусловных обязательств (кредиторской и прочей задолженности) <i>условными</i> обязательствами (страховыми резервами) и собственными средствами (капитализация чистой прибыли)). Объективно данная тенденция означает улучшение уровня финансовой устойчивости компании
10. Долгосрочная (с начала 2000 г.) тенденция увеличения показателей ликвидности: • общий коэффициент покры-	10. Избыточная величина финансовых резервов по состоянию на конец 1-го кв. 2001 г. Возможно и целесообразно

Результаты анализа	Выводы (нормативная оценка)
тия (с 0,6 до 1,7) • текущий коэффициент покрытия (с 0,99 до 7,72)	увеличение финансового риска по текущим операциям (расширение объемов деятельности за счет дополнительного привлечения средств). Возможности расширения объемов страховых операций при таком уровне собственных средств компании составляют, по предварительной оценке, порядка 70%
<b>Общий вывод по 1-му этапу анализа</b> В целом за последний год (1-й кв.2000 г. - 1-й кв.2001 г.) в компании прослеживается долгосрочная тенденция роста объема операций при положительных конечных финансовых результатах (чистой прибыли). При этом за последний квартал наблюдается некоторое снижение валового дохода по основной деятельности (страхованию), причем как по договорам страхования жизни, так и по прочим видам страхования (см. табл. 5), что явилось основной причиной сокращения размера чистой прибыли по сравнению с предыдущим кварталом на 1 500 тыс. руб. При этом по состоянию на текущий момент в компании наблюдается избыточная величина финансовых резервов, что, с учетом положительной рентабельности основной деятельности, является основой расширения объемов страховых операций и, за счет данного фактора, повышения конечных финансовых результатов. Таким образом, компания сохраняет возможности для дальнейшего <i>экстенсивного</i> роста. При этом по отдельным аспектам бизнеса существуют серьезные резервы улучшения, основные из которых перечислены в данной таблице.	

В предварительном порядке, ориентируясь на значение общего коэффициента покрытия на 1.04.2001 г. (1,7), можно оценить возможности расширения объема страховых операций компании при таком уровне собственных средств примерно на 70%; при положительной рентабельности по страховой деятельности это означает получение дополнительной прибыли.

Таким образом, анализ динамики показателей баланса позволяет выявить дополнительные моменты, связанные с деятельностью компании в отчетном периоде, а также определить эффект от изменения текущих финансовых результатов (чистой прибыли(убытка)) на уровень финансовой устойчивости компании. В частности, дополнительным управленческим выводом по сравнению с теми, что были сделаны по результатам анализа отчета о прибылях и убытках, является рекомендация по ускоренному расширению объема операций (страховых премий) и более широкому использованию возможностей финансирования бизнеса за счет заемных средств и страховых резервов.

### Результаты 1-го этапа анализа

Как следует из приводимого примера, анализ на основе данных лишь сводной финансовой отчетности страховой организации (баланса и отчета о прибылях и убытках) уже позволяет не только рассчитать динамику агрегированных показателей финансовых результатов и финансовой устойчивости, но и провести предварительную нормативную оценку на основе первичного факторного анализа. В табл. 11 приводятся результаты финансового анализа (1-го этапа комплексного АХД) состояния страховой компании «Альфа» в 1-м квартале 2001 г.

Следует особо подчеркнуть, что нормативные оценки 1-го этапа носят сугубо предварительный характер и нуждаются в дальнейшем прояснении на 2-м этапе. Так, отнюдь не факт, что тенденция сокращения доли договоров страхования жизни и повышения доли прочих видов страхования в валовом доходе по основной деятельности является индифферентной относительно конечных финансовых результатов компании. Для получения достоверной нормативной оценки данной тенденции необходимо комплексное рассмотрение эффекта от изменения величины объема страховых сборов по отдельным видам страхования на уровень нетто-комиссии, величину резервирования, величину финансовых вложений и размер инвестиционного дохода, так как все перечисленные факторы являются взаимосвязанными. Детализированный факторный анализ по отдельным аспектам бизнеса проводится с использованием данных внутренней (оперативной) отчетности и является задачей 2-го этапа комплексного управленческого АХД.

### 3. ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ПО ОТДЕЛЬНЫМ АСПЕКТАМ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ОПЕРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОМПАНИИ (второй этап комплексного управленческого АХД страховой организации)

На втором этапе проводится детализация и уточнение выводов 1-го этапа (финансового анализа) на основе проведения факторного анализа по отдельным аспектам бизнеса с привлечением данных внутренней (оперативной) отчетности компании. Методология второго этапа определяется тремя ключевыми моментами:

- **информационным обеспечением 1-го этапа** (объемом и структурой данных баланса и отчета о прибылях и убытках страховой организации). Так, в сводной финансовой отчетности для страховых организаций имеет место разграничение объемов страховых сборов (премий), оплаченных убытков, инвестиционного дохода и формируемых резервов по линии «страхование жизни - прочие направления страхования». Соответственно, на 2-м этапе необходимо на основе внутренней информации компании провести анализ формирования финансовых показателей «прочих направлений» в разрезе отдельных видов страхования;
- **отраслевой спецификой**. Так, в страховании в отличие, скажем, от промышленности гораздо меньшее значение в инфраструктуре построения бизнеса (ресурсном потенциале) играет основной капитал; поэтому анализ структуры основных средств (за исключением относящихся к направлениям инвестирования страховых резервов) здесь занимает второстепенное место. С другой стороны, особенностью страхования как отрасли является высокая доля инвестиционного дохода в формировании конечных финансовых результатов и проведение краткосрочного инвестирования оборотных средств как неотъемлемый атрибут бизнеса. При этом инвестиции в страховании в большей своей части являются не средством обновления производственного потенциала компании (долгосрочные вложения без отдачи в краткосрочном аспекте), а одним из направлений текущей хозяйственной деятельности, которое приносит доход в течение текущего оборотного цикла капитала. Поэтому одним из аспектов бизнеса, который подлежит рассмотрению на 2-м этапе анализа, яв-

ляется объем и структура финансовых вложений (инвестиций) компании;

- **результатами 1-го этапа (финансового анализа)**. Как правило, 2-й этап фокусируется на рассмотрении «слабых» мест бизнеса компании, выявленных при проведении финансового анализа (см. табл. 11).

В примере со страховой компанией «Альфа» 1-й этап выявил три основных аспекта хозяйственной деятельности, которые должны быть более детально исследованы на 2-м этапе для получения достоверных нормативных оценок и формулировки соответствующих управленческих выводов. Это:

- структура валового и чистого дохода по основной деятельности и формируемых страховых резервов в разрезе отдельных направлений страхования («расшифровка прочих видов страховых операций»);
- структура финансовых вложений и инвестиционного дохода, основные позитивные и неблагоприятные факторы инвестиционной деятельности;
- структура постоянных расходов компании и выявление «утяжеляющих» статей расходов.

На 1-м этапе исследование производилось в парадигме вертикального факторного анализа («фактор - результирующий показатель»), как это показано на схеме 2. Ограниченностью такого подхода является то, что вертикальный факторный анализ не учитывает функциональные (межфакторные) связи отдельных параметров хозяйственной деятельности. Между тем, страховая организация, как и любое предприятие, представляет из себя сложную экономическую систему, отдельные составляющие которой являются взаимозависимыми и взаимообусловленными. Поэтому для получения достоверных нормативных оценок и управленческих выводов необходимо проведение не только вертикального, но и горизонтального факторного анализа («фактор - фактор - результирующий показатель»), целью которого является выявление реального (совокупного) эффекта на конечные финансовые результаты и финансовое состояние компании изменения отдельных факторов (параметров) хозяйственной деятельности с учетом межфакторных связей (т.е. изменения сопряженных факторов хозяйственной деятельности). Характер межфакторных связей определяется особенностями финансового цикла (цикла оборотного капитала) компании, являющегося основой образования текущих финансовых результатов (чистой прибыли) и изменений текущего финансового состояния (ликвидности).

Предположим, «прочие» направления страхования компании «Альфа» включают в себя две позиции:

- страхование имущества (недвижимости) физических и юридических лиц - квартир, дач и садовых участков, обременения;
- страхование автотранспорта и гражданской ответственности (ГО) владельцев автотранспортных средств.

Всего, таким образом, страховая деятельность компании ведется по трем направлениям (страхование жизни, страхование недвижимости, страхование автотранспорта и ГО). Формирование чистой прибыли страховой компании «Альфа» в контексте кругооборота капитала (финансового цикла) изображено на схеме 3.

Определенным упрощением схемы 3 является то, что в ней игнорируется возможный в реальной деятельности страховой организации временной лаг отдельных статей валового дохода и текущих затрат. Так, состо-

явившиеся убытки (страховое возмещение) могут относиться и чаще всего относятся к договорам страхования, заключенным в прошлые периоды, т.е. объем страховых сборов, как правило, предшествует времени выплат по имевшим место страховым случаям. Аналогично, инвестиционные расходы в разрезе отдельных финансовых вложений чаще всего «опережают» по времени получение инвестиционных доходов (процентов и дивидендов). Заметим, однако, что данное упрощение присутствует и в законодательно установленной форме отчета о прибылях и убытках (см. табл. 2) и обусловлено оно отраслевой спецификой страховой деятельности. В страховании, как правило, срок действия отдельно взятого договора (страхового полиса) весьма продолжителен по времени. Затраты же, а и иногда и доходы по договору страхования формируются в течение всего договорного цикла (срока действия), а не только в момент его заключения. Так, страховые выплаты могут производиться в любой период в рамках срока действия договора в зависимости от момента наступления страхового события (случая). Поэтому доходы и расходы по отдельному направлению страхования за краткосрочный временной интервал (месяц, квартал) в разрезе отдельных договоров могут включать в себя доходы по одним договорам страхования и расходы по другим договорам страхования, в зависимости от того, как соотносятся данный временной интервал и договорные циклы по отдельным полисам. Этот момент очень важен при проведении на 2-м этапе факторного анализа («затраты-доходы (генераторы затрат)» эффективности отдельных направлений страхования, так как первичной «ячейкой» формирования затрат за данный временной отрезок является не направление страхования в целом, а отдельные договоры страхования в рамках данного направления.

Следует отметить и другую особенность финансово-го цикла в страховании, существенную при проведении 2-го этапа комплексного управленческого анализа. Речь идет о ключевой в страховом бизнесе функцио-

нальной взаимосвязи трех аспектов хозяйственной деятельности;

**«заключение договоров страхования (объем страховых сборов) ⇒ формирование страховых резервов(финансовая устойчивость) ⇒ размещение страховых резервов (инвестиционный доход)».**

В законодательно установленной форме Отчета о прибылях и убытках (см. табл. 2) отдельно выделяется инвестиционный доход по страхованию жизни и по прочим видам страхования. С точки зрения функциональных связей бизнеса страховой компании (рассматриваемого в качестве целостной экономической системы) деление инвестиционного дохода в разрезе источников формирования страховых резервов (т.е. по направлениям страхования) представляется не совсем верным. Формирование страховых резервов является *пассивной* операцией, т.е. имеет отношение к величине и структуре источников финансирования (пассивов) страховой организации.

И в этом контексте объем страховых сборов по отдельным направлениям страхования определяет совокупную величину страховых резервов (см. схему 3); иными словами, объем страховых сборов по отдельному направлению страхования является фактором финансовой устойчивости (ликвидности) компании, и данную факторную зависимость можно рассчитать количественно. Размещение же свободных средств компании в финансовые вложения и другие объекты инвестиций является *активной* операцией, относящейся к величине и структуре имущественного комплекса компании.

Балансовое равенство предполагает тождество *совокупных* активов и *совокупных* пассивов компании, а обратной стороной данного утверждения является невозможность идентификации отдельных статей актива и пассива.



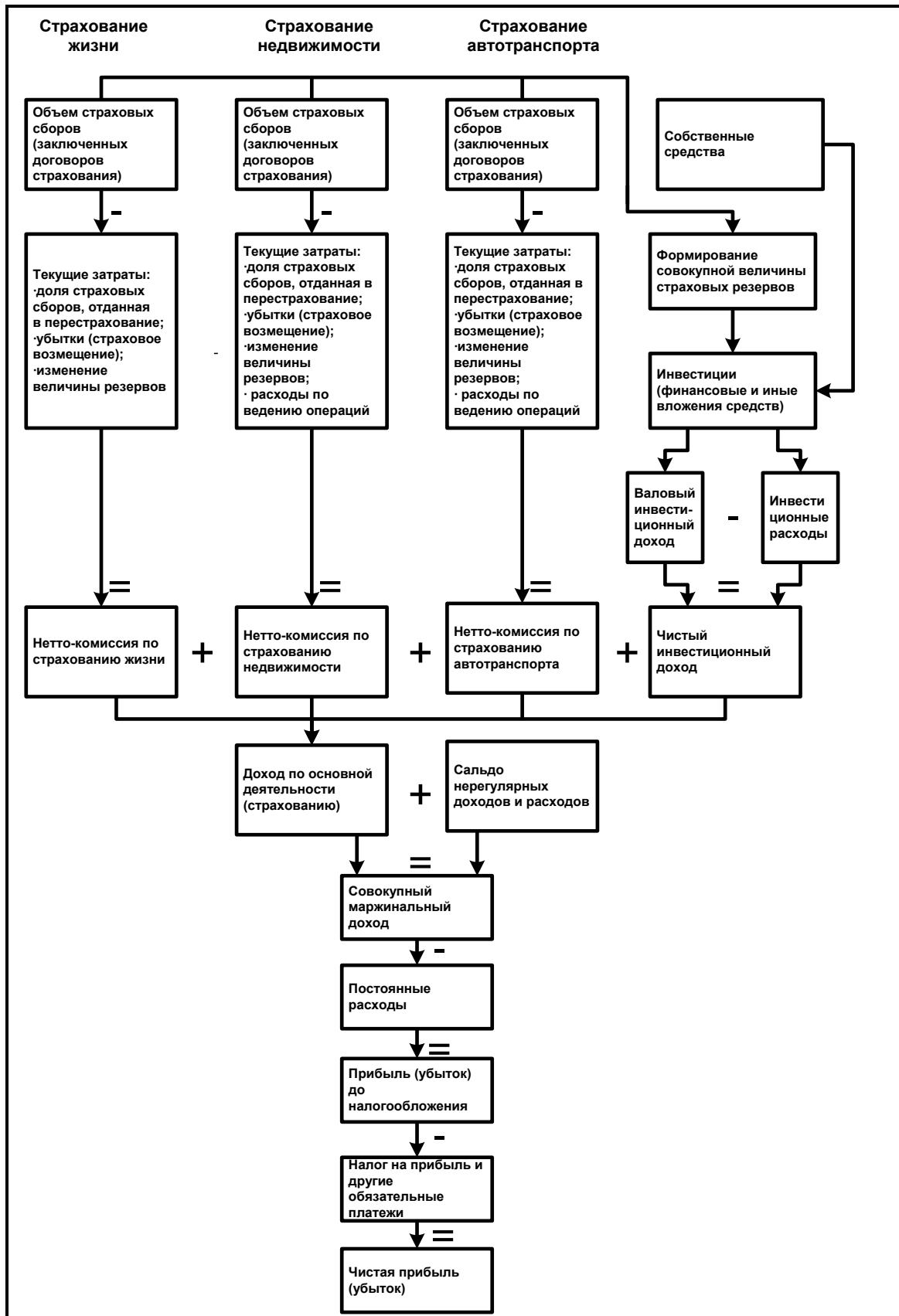


Схема 3. Финансовый цикл и формирование конечных финансовых результатов страховой компании «Альфа»

Нельзя утверждать, что покупка данного портфеля акций осуществлена за счет резервов по страхованию жизни, а не других видов страховых операций или собственного капитала. Поэтому правильным является факторный анализ инвестиционного дохода в разрезе видов вложений (структуры инвестиций), а не источников финансирования. Таким образом:

- обороты (объем страховых сборов) по отдельным направлениям страховых операций являются факторами финансовой устойчивости компании;
- размер инвестиционного дохода определяется общей величиной свободных средств (а не только страховых резервов) и эффективностью вложений (структурой инвестиций).

Указанные особенности финансового цикла страховой организации определяют методологию 2-го этапа при рассмотрении отдельных аспектов хозяйственной деятельности в контексте эффективности бизнеса компании в целом.

а) Анализ отдельных направлений страхования фокусируется на рассмотрении следующих вопросов:

- доля данного направления страхования в совокупном объеме страховых сборов;
- размер нетто-комиссии и доля в совокупной нетто-комиссии компании, факторный анализ нетто-комиссии по отдельным направлениям страхования (структура текущих затрат и объема страховых сборов);
- формирование валового дохода, текущих затрат и нетто-комиссии по данному направлению страхования в разрезе отдельных договоров;
- доля в совокупной величине страховых резервов и эффект на структуру пассивов и финансовую устойчивость организации;

б) Инвестиционная деятельность компании рассматривается в контексте:

- совокупной величины инвестиционного дохода и доли в структуре валового и чистого дохода по основной деятельности;
- структуры инвестиционного дохода и инвестиционных расходов по видам вложений (факторный анализ в разрезе отдельных объектов инвестиций);

в) Анализ постоянных расходов проводится по следующим аспектам:

- доля постоянных расходов в совокупных издержках компании, расчет операционного рычага (процентного изменения чистой прибыли на 1% изменения валового дохода, что зависит от доли постоянных расходов в совокупных издержках и валовом доходе);
- структура постоянных расходов по отдельным статьям, выявление «утяжеляющих» статей расходов.

### Структура страховых операций (по направлениям страхования)

Динамика объема и структуры страховых сборов (премий) компании «Альфа» в разрезе отдельных направлений страхования за период с начала 2000 г. приведена в табл. 12.

Анализ структурных изменений брутто-величины страховых сборов (с включением доли перестраховщиков) показывает, что на протяжении всего рассматриваемого периода основным направлением страховых операций компании являлось страхование автотранспорта и ГО, доля которого в совокупном объеме страховых сборов является устойчивой и составляет более 40%. Основной структурной тенденцией является уменьшение доли страхования жизни и увеличение до-

ли страхования недвижимости в совокупном объеме страховых сборов. С точки зрения динамики абсолютных величин основным фактором прироста объема страховых сборов являлось увеличение объемов операций по страхованию недвижимости (на 15 000 тыс. руб. или на 50% с начала 2000 г.).

Таблица 12

#### СТРУКТУРА БРУТТО-ОБЪЕМА СТРАХОВЫХ СБОРОВ (ПРЕМИЙ) В РАЗРЕЗЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАХОВАНИЯ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 2000 г. - 1-м квартале 2001 г., тыс. руб. (%)

Направления страхования	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Страхование жизни	34 000 (29,8%)	25 000 (21%)	38 000 (27,9%)	32 000 (22,5%)	30 000 (23,1%)
2) Страхование недвижимости	30 000 (26,3%)	34 000 (28,6%)	40 000 (29,5%)	50 000 (35,2%)	45 000 (34,6%)
3) Страхование автотранспорта и ГО	50 000 (43,9%)	60 000 (50,4%)	58 000 (42,6%)	60 000 (42,3%)	55 000 (42,3%)
<b>Всего ((1)+(2)+(3))</b>	<b>114 000 (100%)</b>	<b>119 000 (100%)</b>	<b>136 000 (100%)</b>	<b>142 000 (100%)</b>	<b>130 000 (100%)</b>

Следует отметить, что в страховании анализ структуры брутто-объема страховых сборов не является репрезентативным для оценки «вклада» отдельных направлений страхования в финансовые результаты компании. Каждый вид страхования имеет свой специфический уровень риска (средней вероятности наступления страхового события), который находит свое отражение в достаточно жесткой корреляции объема страховых сборов и **отдельных статей текущих затрат**:

- комиссии перестраховщиков (доли брутто-объема страховых сборов, отдаваемой в перестрахование). Средние и небольшие по размерам страховые организации, заключая договоры страхования на значительные суммы страхового покрытия (например, при страховании объектов недвижимости), тут же отдают большую часть объема страховой премии по договору в перестрахование, чтобы не разориться при наступлении страхового случая; более того, передача части объема премии по договору в солидную перестраховочную компанию может быть обязательным требованием страхователя при заключении сделки;
- страховых выплат (убытков). Уровень страховых выплат зависит от вероятности наступления страхового события, определяемой спецификой объекта страхования и перечнем страхуемых рисков. Так, при комплексном страховании автотранспорта (от угона, ущерба и гражданской ответственности автовладельца) вероятность убытков, как правило, выше, нежели при огневом страховании недвижимости (на случай пожара);
- страховых резервов. Величина резервирования, включаемая в текущие затраты страховой организации, определяется оценкой вероятных страховых выплат, т.е. зависит от величины страхового покрытия по договору и прогнозной вероятности наступления страхового события. И тот и другой факторы индивидуальны для различных направлений страхования.

С учетом вышесказанного, наиболее достоверным критерием «вклада» отдельных направлений страхования в финансовые результаты компании является показатель нетто-комиссии страховщика (разницы объема страховых премий и совокупной величины текущих затрат).

Динамика величины нетто-комиссии по отдельно взятому направлению страхования определяется двумя факторами:

- экстенсивным фактором (изменением объема страховых премий);
- интенсивным фактором (изменением уровня рентабельности, рассчитываемой как отношение «нетто-комиссия/объем страховых премий»).

Таблица 13

**СТРУКТУРА НЕТТО-КОМИССИИ В РАЗРЕЗЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАХОВАНИЯ КОМПАНИИ «АЛЬФА»**

в 2000 г. - 1-м квартале 2001 г., тыс. руб.

Направления страхования	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Страхование жизни	6 200 (28,4%)	5 500 (22,9%)	7 000 (25,7%)	7 500 (23,7%)	6 000 (19,5%)
2) Страхование недвижимости	6 000 (27,5%)	7 100 (29,6%)	8 400 (30,9%)	12 000 (38%)	10 000 (32,5%)
3) Страхование автотранспорта и ГО	9 600 (44,1%)	11 400 (47,5%)	11 800 (43,4%)	12 100 (38,3%)	14 800 (48%)
<b>Всего ((1)+(2)+(3))</b>	<b>21 800 (100%)</b>	<b>24 000 (100%)</b>	<b>27 200 (100%)</b>	<b>31 600 (100%)</b>	<b>30 800 (100%)</b>

Формула факторного разложения величины нетто-комиссии выглядит как:

$$НК = БСП \times Р, \quad (7)$$

где

**НК** - величина нетто-комиссии;

**БСП** - объем страховых премий (брутто);

**Р** - рентабельность.

Таблица 14

**ДИНАМИКА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ (НЕТТО-КОМИССИЯ/ОБЪЕМ СТРАХОВЫХ СБОРОВ) ПО ОТДЕЛЬНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ СТРАХОВАНИЯ КОМПАНИИ «АЛЬФА»**

в 2000 г. - 1-м квартале 2001 г.

Направления страхования	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Страхование жизни	0,182	0,22	0,184	0,234	0,2
2) Страхование недвижимости	0,2	0,21	0,21	0,24	0,22
3) Страхование автотранспорта и ГО	0,192	0,19	0,203	0,202	0,27
<b>В среднем по всем направлениям страхования</b>	<b>0,191</b>	<b>0,202</b>	<b>0,2</b>	<b>0,22</b>	<b>0,236</b>

В этой связи заметим, что основное отличие динамического ряда структуры объема страховых сборов (премий) от структуры нетто-комиссии в разрезе направлений страхования (ср. табл. 12 и 13) состоит в том, что по страхованию автотранспорта и ГО наблюдается устойчивый (с начала 2000 г.) рост абсолютной и относительной величины нетто-комиссии (табл. 13), в то время как объем страховых сборов при наличии краткосрочных колебаний в общем является стабильным (табл. 12). Это свидетельствует о росте рентабельности по данному направлению страховой деятельности.

Данные табл. 14 свидетельствуют о наличии долгосрочной тенденции роста средней эффективности страховой деятельности компании. При этом наибольшее увеличение показателя средней рентабельности страховых операций имело место в 1-м квартале 2001 г. за счет роста эффективности операций страхования автотранспорта и ГО.

Факторный анализ изменения нетто-комиссии (разложение по факторам объема и эффективности) проводится по формуле:

$$\Delta НК = \Delta(БСП) \times Р_0 + \Delta Р \times (БСП)_1, \quad (8)$$

где

**ΔНК** - изменение величины нетто-комиссии (отчетный период по сравнению с базисным);

**Δ(БСП)** - изменение брутто-объема страховых премий;

**Р<sub>0</sub>** - значение рентабельности в базисном периоде;

**ΔР** - изменение рентабельности;

**(БСП)<sub>1</sub>** - брутто-объем страховых премий отчетного периода;

**Δ(БСП) × Р<sub>0</sub>** - изменение нетто-комиссии за счет фактора объема;

**ΔР × (БСП)<sub>1</sub>** - изменение нетто-комиссии за счет фактора эффективности (рентабельности).

Если рассматривается длинный динамический ряд, целесообразно проводить факторное разложение по укрупненным временным интервалам. Это позволяет вычленить долгосрочные факторы изменения результирующего показателя (нетто-комиссии) за счет «сглаживания» эффекта краткосрочных колебаний факторов.

Результаты факторного анализа свидетельствуют, что увеличение совокупной нетто-комиссии за рассматриваемый долгосрочный период практически в равной мере определялось как экстенсивным фактором (увеличением объема страховых сборов), так и фактором эффективности (ростом рентабельности страховых операций). При этом по отдельным направлениям страхования роль каждого из факторов существенно различается. Так, страхование недвижимости характеризовалось преимущественно экстенсивным типом роста финансовых результатов, страхование жизни - умеренно-интенсивным типом роста, а страхование автотранспорта и ГО - преимущественно интенсивным типом роста.

Целесообразно дополнять факторный анализ по укрупненным временным отрезкам проведением факторного анализа за последний временной интервал (1-й квартал 2001 г. по сравнению с 4-м кварталом 2000 г.), что позволяет выявить изменения, обуславливающие текущую динамику финансовых результатов.

Сравнительный анализ результатов табл. 15 и 16 показывает, что текущая динамика и причины изменения финансовых результатов от заключения договоров страхования достаточно сильно отличаются от долгосрочной тенденции, сложившейся с начала 2000 г. По сравнению с предыдущим кварталом совокупная величина нетто-комиссии в 1-м кв. 2001 г. несколько снизилась, причем фактором, обусловившим снижение нетто-комиссии, являлось падение объема страховых сборов (экстенсивный фактор), а эффективность (рентабельность) страховых операций в целом возросла.

Таблица 15

**ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ДИНАМИКИ НЕТТО-КОМИССИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ СТРАХОВАНИЯ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 2000 г. - 1-м квартале 2001 г.**

<b>А. Исходные данные для проведения факторного анализа</b>									
Направления страхования (1)	Нетто-комиссия, тыс. руб.			Объем страховых премий, тыс. руб.			Рентабельность		
	базовый период (2)	отчетный период (3)	изменение (4)= (3)-(2)	базовый период (5)	отчетный период (6)	изменение (7)= (6)-(5)	база (8)=(2)/(5)	отчет (9)=(3)/(6)	изменение (10)=(9)-(8)
1) Страхование жизни	11 700	13 500	1 800	59 000	62 000	3 000	0,198	0,218	0,02
2) Страхование недвижимости	13 100	22 000	8 900	64 000	95 000	31 000	0,205	0,232	0,027
3) Страхование автотранспорта	21 000	26 900	5 900	110 000	115 000	5 000	0,191	0,234	0,043
<b>Всего ((1)+(2)+(3))</b>	<b>45 800</b>	<b>62 400</b>	<b>16 600</b>	<b>233 000</b>	<b>272 000</b>	<b>39 000</b>	<b>0,197</b>	<b>0,229</b>	<b>0,032</b>
<b>Б. Результаты факторного анализа</b>									
Направления страхования (1)	Изменение нетто-комиссии за счет фактора объема, тыс. руб. (2)			Изменение нетто-комиссии за счет фактора эффективности (рентабельности), тыс. руб. (3)			Изменение нетто-комиссии всего, тыс. руб. (4) = (2) + (3)		
1) Страхование жизни	594 (33%)			1 206 (67%)			1 800(100%)		
2) Страхование недвижимости	6 355 (71,4%)			2 545 (28,6%)			8 900(100%)		
3) Страхование автотранспорта и ГО	955 (16,2%)			4 945 (83,8%)			5 900(100%)		
<b>Всего ((1)+(2)+(3))</b>	<b>7 904 (47,6%)</b>			<b>8 696( 52,4%)</b>			<b>16 600(100%)</b>		

Периоды сравнения:

- базисный период (1-й кв.2000 г. - 2-й кв. 2000 г.)
- отчетный период (4-й кв.2000 г. - 1-й кв.2001 г.)

Таблица 16

**ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ДИНАМИКИ НЕТТО-КОМИССИИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ СТРАХОВАНИЯ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 4-м квартале 2000 г. - 1-м квартале 2001 г.**

<b>А. Исходные данные для проведения факторного анализа</b>									
Направления страхования (1)	Нетто-комиссия, тыс. руб.			Объем страховых премий, тыс. руб.			Рентабельность		
	базовый период (2)	отчетный период (3)	изменение (4)= (3)-(2)	базовый период (5)	отчетный период (6)	изменение (7)= (6)-(5)	база (8)=(2)/(5)	отчет (9)=(3)/(6)	изменение (10)=(9)-(8)
1) Страхование жизни	7 500	6 000	-1 500	32 000	30 000	-2 000	0,234	0,2	-0,034
2) Страхование недвиж.	12 000	10 000	-2 000	50 000	45 000	-5 000	0,24	0,222	-0,018
3) Страхование автотранс.	12 100	14 800	2 700	60 000	55 000	-5 000	0,202	0,27	0,068
<b>Всего ((1)+(2)+(3))</b>	<b>31 600</b>	<b>30 800</b>	<b>-800</b>	<b>142 000</b>	<b>130 000</b>	<b>-12 000</b>	<b>0,22</b>	<b>0,236</b>	<b>0,016</b>
<b>Б. Результаты факторного анализа</b>									
Направления страхования (1)	Изменение нетто-комиссии за счет фактора объема, тыс. руб. (2)			Изменение нетто-комиссии за счет фактора эффективности (рентабельности), тыс. руб. (3)			Изменение нетто-комиссии всего, тыс. руб. (4) = (2) + (3)		
1) Страхование жизни	-468 (31,2%)			-1 032 (68,8%)			-1 500 (100%)		
2) Страхование недвижимости	-1 200 (60%)			-800 (40%)			-2 000 (100%)		
3) Страхование автотранспорта и ГО	-1 010 (-37,4%)			3 710 (137,4%)			2 700 (100%)		
<b>Всего ((1)+(2)+(3))</b>	<b>-2 678 (334,8%)</b>			<b>1 878 (-234,8%)</b>			<b>-800 (100%)</b>		

Периоды сравнения:

- базисный период (4-й кв.2000 г.)
- отчетный период (1-й кв.2001 г.)

Таблица 17

**СТРУКТУРА ОБЪЕМА СТРАХОВЫХ ПРЕМИЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» В РАЗРЕЗЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАХОВАНИЯ в 2000 г. - 1-м квартале 2001 г., тыс. руб. и %.**

Показатели	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
<b>А. Страхование жизни</b>					
<b>1. Брутто-объем страховых премий</b>	<b>34 000(100%)</b>	<b>25 000(100%)</b>	<b>38 000(100%)</b>	<b>32 000(100%)</b>	<b>30 000(100%)</b>
<b>2 Текущие затраты (2.1+2.2+2.3+2.4)</b>	<b>27 800 (81,8%)</b>	<b>19 500 (78%)</b>	<b>31 000 (81,6%)</b>	<b>24 500 (76,6%)</b>	<b>24 000 (80%)</b>
2.1. Комиссия перестраховщиков	21 000 (61,8%)	14 000 (56%)	20 000 (52,6%)	14 000 (43,8%)	10 000 (33,3%)
2.2. Убытки (страховые выплаты)	4 000 (11,8%)	2 000 (8%)	7 000 (18,4%)	10 000 (31,3%)	8 000 (26,7%)
2.3. Изменение резервов и отчисления	1 000 (2,9%)	1 500 (6%)	3 000 (7,9%)	-1 000 (-3,1%)	4 000 (13,3%)
2.4. Прямые расходы по ведению операций	1 800 (5,3%)	2 000 (8%)	1 000 (2,7%)	1 500 (4,6%)	2 000 (6,7%)
<b>3. Нетто-комиссия ((1) - (2))</b>	<b>6 200(18,2%)</b>	<b>5 500(22%)</b>	<b>7 000(18,4%)</b>	<b>7 500(23,4%)</b>	<b>6 000(20%)</b>
<b>Б. Страхование недвижимости</b>					
<b>1. Брутто-объем страховых премий</b>	<b>30 000(100%)</b>	<b>34 000(100%)</b>	<b>40 000(100%)</b>	<b>50 000(100%)</b>	<b>45 000(100%)</b>
<b>2 Текущие затраты (2.1+2.2+2.3+2.4)</b>	<b>24 000 (80%)</b>	<b>26 900 (79%)</b>	<b>31 600 (79%)</b>	<b>38 000 (76%)</b>	<b>35 000 (78%)</b>
2.1. Комиссия перестраховщиков	21 000 (70%)	24 000 (70,6%)	27 000 (67,5%)	40 000 (80%)	30 000 (66,7%)
2.2. Убытки (страховые выплаты)	0	0	0	5 800 (11,6%)	0
2.3. Изменение резервов и отчисления	2 000 (6,7%)	2 000 (5,9%)	3 000 (7,5%)	-8 000 (-16%)	2 000 (4,5%)

Показатели	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
2.4. Прямые расходы по ведению операций	1 000 (3,3%)	900 (2,5%)	1 600 (4%)	200 (0,4%)	3 000 (6,8%)
<b>3. Нетто-комиссия ((1) - (2))</b>	<b>6 000(20%)</b>	<b>7 100 (21%)</b>	<b>8400 (21%)</b>	<b>12 000 (24%)</b>	<b>10 000 (22%)</b>
<b>В. Страхование автотранспорта и ГО</b>					
<b>1. Брутто-объем страховых премий</b>	<b>50 000(100%)</b>	<b>60 000(100%)</b>	<b>58 000(100%)</b>	<b>60 000(100%)</b>	<b>55 000(100%)</b>
<b>2 Текущие затраты (2.1+2.2+2.3+2.4)</b>	<b>40 400 (80,8%)</b>	<b>48 600 (81%)</b>	<b>46 200 (79,7%)</b>	<b>47 900 (79,8%)</b>	<b>40 200 (73%)</b>
2.1. Комиссия перестраховщиков	19 000 (38%)	23 000 (38,4%)	22 000 (38%)	20 000 (33,3%)	10 000 (18,2%)
2.2. Убытки (страховые выплаты)	6 000 (12%)	8 000 (13,3%)	11 000 (19%)	10 000 (16,7%)	22 000 (40%)
2.3. Изменение резервов и отчисления	12 000 (24%)	14 000 (23,3%)	10 000(17,2%)	14 500 (24,2%)	7 200 (13,1%)
2.4. Прямые расходы по ведению операций	3 400(6,8%)	3 600(6%)	3 200(5,5%)	3 400 (5,6%)	1 000 (1,7%)
<b>3. Нетто-комиссия ((1) - (2))</b>	<b>9 600(19,2%)</b>	<b>11 400(19%)</b>	<b>11 800(20,3%)</b>	<b>12 100(20,2%)</b>	<b>14 800 (27%)</b>
<b>Г. По всем направлениям страхования</b>					
<b>1. Брутто-объем страховых премий</b>	<b>114000(100%)</b>	<b>119 000(100%)</b>	<b>136 000(100%)</b>	<b>142 000(100%)</b>	<b>130 000(100%)</b>
<b>2 Текущие затраты (2.1+2.2+2.3+2.4)</b>	<b>92 200(80,8%)</b>	<b>95 000 (79,8%)</b>	<b>108 800 (80%)</b>	<b>110 400 (78%)</b>	<b>99 200 (76,4%)</b>
2.1. Комиссия перестраховщиков	61 000 (53,4%)	61 000(51,2%)	69 000(50,7%)	74 000 (52,2%)	50 000 (38,5%)
2.2. Убытки (страховые выплаты)	10 000 (8,8%)	10 000(8,4%)	18 000 (13,2%)	25 800 (18,2%)	30 000 (23,1%)
2.3. Изменение резервов и отчисления	15 000(13,2%)	17 500(14,7%)	16 000 (11,8%)	5 500 (3,9%)	13 200 (10,2%)
2.4. Прямые расходы по ведению операций	6 200(5,4%)	6 500(5,5%)	5 800 (4,3%)	5 100 (3,7%)	6 000 (4,6%)
<b>3. Нетто-комиссия ((1) - (2))</b>	<b>21 800(19,1%)</b>	<b>24 000(20,2%)</b>	<b>27 200(20%)</b>	<b>31 600(22%)</b>	<b>30 800(23,6%)</b>

При этом, однако, увеличение средней рентабельности было целиком достигнуто за счет увеличения данного показателя по страхованию автотранспорта и ГО. По двум другим направлениям (страхование жизни и страхование недвижимости) наблюдается одновременное снижение и объемов страховых сборов, и эффективности (рентабельности).

Для выяснения причин изменения рентабельности по отдельным направлениям страхования проводится структурный анализ объема страховых сборов и текущих затрат по каждому направлению.

Доля нетто-комиссии в объеме страховых премий, собственно, и есть показатель рентабельности, представленный в виде процента. Доля и абсолютная величина нетто-комиссии рассчитывается по остаточному принципу как разница объема страховых сборов и совокупных текущих затрат. Следовательно, увеличение долей и абсолютных величин отдельных статей текущих затрат ведет к адекватному уменьшению рентабельности.

Как видно из данных табл. 17, основным фактором увеличения средней рентабельности страховых операций в 1-м квартале 2001 г. (23,6% по сравнению с 22% в предыдущем квартале) явилось сокращение комиссии перестраховщиков (доли страховых сборов, отдаваемой в перестрахование), причем уменьшение перестраховочной комиссии наблюдается по всем трем направлениям страхования. Уменьшение комиссии перестраховщиков означает, что компания в отчетном периоде стала брать больше страховых рисков под свою ответственность. Учитывая тот факт, что по состоянию на текущий момент показатели ликвидности бизнеса компании являются более чем достаточными (и даже завышенными), сокращение комиссии перестраховщиков следует признать оправданной управленческой мерой. По другим статьям текущих затрат (убытки (страховое возмещение), изменение резервов, расходы по ведению операций) в целом по компании наблюдается и абсолютный, и относительный рост при сокращении совокупного объема страховых сборов. В разрезе отдельных направлений страхования:

- по страхованию жизни в отчетном квартале наблюдается сокращение страховых выплат при повышении долей и абсолютных величин резервирования и прямых расходов по ведению операций. Показатель рентабельности упал по сравнению с предыдущим кварталом (20% против 23,4%);

- по страхованию недвижимости также имело место увеличение резервов и рост расходов по ведению операций. Рентабельность снизилась на 2% (с 24% до 22%);
- по страхованию автотранспорта и ГО наблюдается увеличение абсолютной и относительной величины страховых выплат при сокращении прочих статей текущих затрат. При этом уровень рентабельности значительно повысился (с 20,2% до 27%).

Специфика страховой деятельности такова, что увеличение абсолютной величины и доли той или иной статьи затрат в объеме страховых сборов еще не свидетельствует о том, что данная статья затрат является «утяжеляющей» и по ней присутствуют резервы увеличения рентабельности.

Во-первых, отдельные статьи текущих затрат страховой организации являются коррелирующими (взаимосвязанными). Например, уменьшение комиссии перестраховщиков, как правило, приводит к росту страховых выплат, так как компания оставляет больше страховых рисков под свою ответственность.

Во-вторых, как уже отмечалось, особенностью финансового цикла в страховании является формирование текущих затрат в течение всего длительного срока действия отдельных страховых полисов. Как следствие, убытки (страховые выплаты) 1-го квартала 2001 г. относятся не только к объему страховых сборов данного квартала, но и ко всем действовавшим в данном квартале страховым договорам компании, заключенным в прошлых периодах. Изменение резервов также определяется не объемом страховых сборов данного квартала, а балансом вновь заключенных и прекративших действие страховых полисов в течение этого квартала (с учетом условий полисов, в частности, величины возмещения при страховом событии).

С учетом вышеуказанных особенностей страхового бизнеса, важным при анализе эффективности отдельных направлений страхования является динамика совокупной величины текущих затрат за достаточно длительный временной отрезок. При этом, однако, по отдельным статьям текущих затрат могут иметь место частные резервы улучшения (безотносительно к корреляции с другими статьями затрат). Выявление частных резервов улучшения производится на основе определения соответствующих генераторов затрат (функций хозяйственной деятельности, являющихся основой образования данной статьи затрат и количественных показателей, описывающих данные функции) и проведения анализа «затраты-генераторы затрат».

Покажем алгоритм проведения анализа «затраты-генераторы затрат» на примере расходов по ведению операций и страховых выплат (убытков).

(Прямые) расходы по ведению операций являются единственной статьей затрат, которая в большинстве случаев непосредственно определяется текущим объемом страховых премий, т.е. объем страховых премий является количественным показателем генератора затрат для прямых операционных расходов. Лучше брать в качестве генератора затрат показатель объема страховых сборов-нетто перестрахование, характеризующий величину чистых поступлений компании по заключенным договорам. В табл. 18 приведен расчет динамики эффективности расходов по ведению операций в разрезе отдельных направлений страхования компании «Альфа» с начала 2000 г.

Как следует из данных табл. 18, эффективность прямых операционных расходов, рассчитанная на основе нетто-объема страховых премий, в целом за период с начала 2000 г. значительно улучшилась (снижение расходов на 1 руб. нетто-объема), главным образом за счет улучшения эффективности операционной деятельности по страхованию автотранспорта и ГО.

Заметим, что если бы в качестве базы расчета был взят показатель брутто-объема страховых премий (см. данные табл. 17), то вывод был бы несколько иным. Это свидетельствует о важности выбора критериев оценки (т.е. показателей генераторов затрат) при проведении анализа эффективности отдельных статей затрат.

В структуре совокупных страховых выплат (убытков) выделяют страховые выплаты-нетто перестрахование (приходящиеся на страховую ответственность компании) и долю перестраховщиков в страховых выплатах. При этом в текущие затраты данного квартала включается только величина убытков-нетто перестрахование.

Доля перестраховщиков в страховых выплатах за долгосрочный период определяется комиссией перестраховщиков по заключенным договорам страхования (пример взаимосвязи двух статей текущих затрат). Совокупный объем страховых выплат (брутто-выплаты) за период зависит от четырех основных факторов:

- перечня и количества страхуемых рисков по условиям договоров страхования, действовавших на начало периода;
- суммарной расчетной страховой стоимости объектов страхования на начало периода;
- средней величины страхового покрытия (отношение «величина выплат/ величина убытка при страховом случае» по факту прошедшего периода или «страховая сумма/расчетная страховая стоимость» по условиям договоров) по отдельным категориям страхуемых рисков;
- вероятностей страхового случая по отдельным категориям страхуемых рисков (в случае прогноза страховых выплат на будущий период), либо фактического количества страховых случаев по категориям рисков (для прошлых периодов).

Таблица 18

**РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЯМЫХ РАСХОДОВ ПО ВЕДЕНИЮ ОПЕРАЦИЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» ПО ОТДЕЛЬНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ СТРАХОВАНИЯ в 2000 г. - 1-м квартале 2001 г.**

Показатели	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Показатели	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
<b>А. Страхование жизни</b>					
1. Нетто-объем страховых премий, тыс. руб.	13 000	11 000	18 000	18 000	20 000
2. Прямые расходы по ведению операций, тыс. руб.	1 800	2 000	1 000	1 500	2 000
3. Эффективность прямых расходов по ведению операций ((2)/(1))	<b>0,138</b>	<b>0,182</b>	<b>0,056</b>	<b>0,083</b>	<b>0,1</b>
<b>Б. Страхование недвижимости</b>					
1. Нетто-объем страховых премий, тыс. руб.	9 000	10 000	13 000	10 000	15 000
2. Прямые расходы по ведению операций, тыс. руб.	1 000	900	1 600	200	3 000
3. Эффективность прямых расходов по ведению операций ((2)/(1))	<b>0,11</b>	<b>0,09</b>	<b>0,123</b>	<b>0,02</b>	<b>0,2</b>
<b>В. Страхование автотранспорта и ГО</b>					
1. Нетто-объем страховых премий, тыс. руб.	31 000	37 000	36 000	40 000	45 000
2. Прямые расходы по ведению операций, тыс. руб.	34 00	3 600	3 200	3 400	1 000
3. Эффективность прямых расходов по ведению операций ((2)/(1))	<b>0,11</b>	<b>0,097</b>	<b>0,089</b>	<b>0,085</b>	<b>0,022</b>
<b>Г. По всем направлениям страхования</b>					
1. Нетто-объем страховых премий, тыс. руб.	53 000	58 000	67 000	68 000	80 000
2. Прямые расходы по ведению операций, тыс. руб.	6 200	6 500	5 800	5 100	6 000
3. Эффективность прямых расходов по ведению операций ((2)/(1))	<b>0,12</b>	<b>0,11</b>	<b>0,087</b>	<b>0,075</b>	<b>0,075</b>

Обычно в средних и крупных компаниях по отдельным направлениям страхования используются стандартные страховые полисы, в том числе комплексные (страхование по двум и более рискам). В этом случае формула совокупной величины страховых выплат за период по отдельному направлению страхования будет выглядеть следующим образом:

$$БОСВ = \sum ( ( [КП \times ВСС] \times СВУ) \times СП), \quad (9)$$

где

**БОСВ** - брутто-объем страховых выплат (с включением доли перестраховщиков) компании за период по данному направлению страхования;

**Σ** - сумма страховых выплат по всем видам стандартных страховых полисов в рамках данного направления страхования;

**( [КП × ВСС] × СВУ) × СП** - величина страховых выплат по отдельному виду стандартных страховых полисов;

**КП** - количество стандартных страховых полисов данного вида, действовавших на начало периода;

**ВСС** - вероятность страхового события по данному виду стандартных страховых случаев (для прошедшего периода по факту рассчитывается как отношение

«число страховых событий/количество полисов на начало периода»);

[КП x ВСС] - число страховых событий за период по данному виду стандартных страховых полисов;

СВУ - средняя величина убытка за период по данному виду стандартных страховых полисов (по имевшим место страховым событиям);

([КП x ВСС] x СВУ) - суммарная величина убытка за период по данному виду стандартных страховых полисов;

СП - страховое покрытие (отношение «максимально возможная страховая сумма/расчетная страховая стоимость» по условиям данного вида стандартных страховых полисов).

В качестве иллюстрации проведем факторный анализ динамики страховых выплат по направлению «Страхование автотранспорта и гражданской ответственности автовладельцев (ГО)». Допустим, по данному направлению тремя видами страхуемых рисков являются:

- угон;
- ущерб;
- гражданская ответственность страхователя (выплата возмещения потерпевшему в случае аварии по вине страхователя).

При этом компания продает пять видов стандартных страховых полисов: три простых вида полисов (страхование от одного риска) и два вида комплексных полисов (страхование от двух рисков (угон и ущерб) и страхование от трех рисков (угон, ущерб и гражданская ответственность)).

За последний квартал брутто-объем страховых выплат компании «Альфа» увеличился в 2,5 раза, с 12 000 тыс. руб. до 30 000 тыс. руб. (см. табл. 19Е). При этом наблюдается рост брутто-объемов страховых выплат по всем направлениям страхования. Наибольший относительный прирост страховых выплат имел место по страхованию от угона, ущерба и ГО (комплексный полис) - в 7 раз, с 1 000 тыс. руб. до 7 000 тыс. руб. Также очень значительным было увеличение страховых выплат по страхованию ГО (простой полис) - в 5 раз, с 1 000 тыс. руб. до 5 000 тыс. руб.

Эти два вида полисов в отчетном периоде выдвинулись на первые роли в структуре страховых выплат, что является ключевой тенденцией формирования совокупных убытков (страховых выплат) компании в 1-м квартале 2001 г. по сравнению с предыдущим кварталом. Заметим, что рост брутто-величины страховых выплат за 1-й кв.2001 г. имел место при *снижении* брутто-объема страховых сборов по данному направлению (страхование автотранспорта и ГО) с 60 000 тыс. руб. до 55 000 тыс. руб. (см. табл. 17В). Как уже отмечалось, брутто-объем страховых выплат определяется числом действующих полисов данного вида **на начало периода**, а не текущим объемом страховых сборов за период.

В соответствии с формулой (9) динамика брутто-объема страховых выплат определяется четырьмя факторами: количеством договоров, вероятностью страховых событий за период, средней величиной убытка и уровнем страхового покрытия. В контексте факторного разложения рост объемов выплат по отдельным видам полисов определялся разными причинами:

- по страхованию от угона (простой полис) прирост объема страховых выплат составил 3 000 тыс. руб. (на 75% по сравнению с предшествующим кварталом). При этом количество

действующих на начало квартала полисов увеличилось с 625 до 1 000 (на 60%), фактическая вероятность страхового события снизилась с 0,08 до 0,07, средняя величина убытка по страховым событиям возросла со 160 тыс. руб. до 200 тыс. руб. (на 25%), а величина страхового покрытия осталась неизменной (50%). Следовательно, прирост страховых выплат по данному виду полисов определялся двумя факторами - увеличением количества страхователей и повышением средней стоимости объекта страхования (по достаточно большой группе полисов средняя величина убытка коррелирует с показателем средней расчетной стоимости объектов страхования).

- по страхованию от ущерба (простой полис) страховые выплаты-брутто увеличились на 2 000 тыс. руб. (на 66,7%) за счет факторов прироста количества действующих полисов (на 250 ед. или 25%) и повышения вероятности страхового события (с 0,1 до 0,16). Средняя величина убытка по страховым событиям несколько снизилась (с 30 тыс. руб. до 25 тыс. руб. ).
  - по страхованию гражданской ответственности (простой полис) увеличение брутто-выплат составило 4000 тыс. руб. (на 400% от уровня базисного периода). При этом одновременно увеличились показатели количества действующих полисов (на 300 ед. или на 150%), фактической вероятности страхового события (с 0,125 до 0,2) и средней величины убытка (на 10 тыс. руб. или на 25%).
  - по страхованию от угона и ущерба (комплексный полис) имел место рост брутто-выплат в 2 раза (с 3 000 тыс. руб. до 6 000 тыс. руб. ). При этом в наибольшей степени увеличились выплаты, связанные с угоном (с 2 000 тыс. руб. до 4 500 тыс. руб. ), в то время как выплаты по ущербу возросли в меньшей степени (с 1 000 тыс. руб. до 1 500 тыс. руб. ). Количество действующих полисов повысилось с 250 ед. до 500 ед., совокупная (по двум включаемым рискам) вероятность страхового события возросла с 0,18 до 0,22 за счет риска ущерба (рост с 0,1 до 0,12), средняя величина убытка снизилась со 111,1 тыс. руб. до 95,45 тыс. руб. (по рискам угона и ущерба одновременно).
  - по страхованию от угона, ущерба и гражданской ответственности (комплексный полис) брутто-объем страховых выплат повысился в 7 раз (с 1 000 тыс. руб. до 7 000 тыс. руб. ) за счет увеличения количества действующих полисов (с 75 до 500 или в 6,67 раза). Показатели вероятности страхового события и средней величины убытка изменились незначительно.
- Для формулировки выводов относительно причин, обусловивших увеличение совокупного брутто-объема страховых выплат компании в отчетном периоде, одних формальных (математических) выкладок недостаточно. Требуется нормативная оценка результатов проведенного факторного анализа динамики результирующего показателя. Здесь многое определяется индивидуальной спецификой компании, но при этом можно выделить определенные *типичные* тенденции бизнеса, которые обуславливают изменение отдельных факторов.

- а) **Количество действующих договоров (полисов).** Число действующих договоров на начало периода определяется балансом движения договоров ( «количество договоров на начало периода - количество договоров, по которым истек срок действия за период + количество заключенных за период договоров = количество договоров на конец периода» ) за предыдущий период. Для стандартных полисов с фиксированным сроком действия баланс движения договоров зависит от сравнительного количества проданных полисов за аналогичные периоды «в начале» и «в конце» договорного цикла. Скажем, если по страхованию автотранспорта и ГО компания использует годовые полисы, то баланс движения договоров в 4-м квартале 2000 г. зависит от числа проданных полисов в этом квартале и за аналогичный период прошлого года (4-й кв.1999 г.). В более общем ракурсе динамика количества действующих договоров зависит от

долгосрочной тенденции изменения оборотов (объема страховых сборов) компании, которая в рассматриваемом нами примере является повышательной.

- б) **Вероятность страхового события.** Вообще говоря, вероятности страховых событий по отдельным категориям рисков определяются объективными причинами (среднестатистическими показателями по стране или

данному региону). Например, риски ущерба и ГО зависят от уровня дорожно-транспортных происшествий на единицу автотранспорта.

Собственно, при расчете величины резервов страховая организация и основывается на имеющейся статистике по отдельным страхуемым рискам.

Таблица 19

**ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ БРУТТО-ОБЪЕМА СТРАХОВЫХ ВЫПЛАТ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «СТРАХОВАНИЕ АВТОТРАНСПОРТА И ГО» КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 4-м кв. 2000 г. - 1-м кв. 2001 г.**

Период	Количество страховых полисов на начало периода	Число страховых событий за период	Фактическая вероятность страховых событий за период	Суммарная величина убытка по страховым событиям, тыс. руб.	Средняя величина убытка по страховым событиям, тыс. руб.	Страховое покрытие по условиям полисов («страховая сумма/величина убытка»)	Брутто-объем страховых выплат за период, тыс. руб.
(1)	(2)	(3)	(4) = (3)/(2)	(5)	(6)=(5)/(3)	(7)	(8)=(5) x (7)= (2)x(4)x(6)x(7)
<b>А. Страхование от угона</b>							
4-й кв.2000 г.	625	50	0,08	8 000	160	0,5	4 000
1-й кв.2001 г.	1 000	70	0,07	14 000	200	0,5	7 000
<b>Б. Страхование от ущерба</b>							
4-й кв.2000 г.	1 000	100	0,1	3 000	30	1	3 000
1-й кв.2001 г.	1 250	200	0,16	5 000	25	1	5 000
<b>В. Страхование гражданской ответственности</b>							
4-й кв.2000 г.	200	25	0,125	1 000	40	1	1 000
1-й кв.2001 г.	500	100	0,2	5 000	50	1	5 000
<b>Г. Страхование от угона и ущерба (комплексные полисы)</b>							
<b>4-й кв.2000 г.</b>							
Угон		20	0,08	4 000	200	0,5	2 000
Ущерб	250	25	0,1	1 000	40	1	1 000
Всего		45	0,18	5 000	111,1		3 000
<b>1-й кв.2001 г.</b>							
Угон	500	50	0,1	9 000	180	0,5	4 500
Ущерб		60	0,12	1 500	25	1	1 500
Всего		110	0,22	10 500	95,45		6 000
<b>Д. Страхование от угона, ущерба и гражданской ответственности (комплексные полисы)</b>							
<b>4-й кв.2000 г.</b>							
Угон		6	0,08	1 200	200	0,5	600
Ущерб	75	5	0,067	200	40	1	200
ГО		4	0,053	200	50	1	200
Всего		15	0,2	1 600	106,7		1 000
<b>1-й кв.2001 г.</b>							
Угон	500	50	0,1	8 000	160	0,5	4 000
Ущерб		40	0,08	2 000	50	1	2 000
ГО		20	0,04	1 000	50	1	1 000
Всего		110	0,22	11 000	100		7 000
<b>Е. По всем видам полисов</b>							
1) Страхование от угона				4 000 (33,3%)		7 000 (23,35%)	
2) Страхование от ущерба				3 000 (25%)		5 000 (16,65%)	
3) Страхование ГО				1 000 (8,35%)		5 000 (16,65%)	
4) Страхование от угона и ущерба (комплексный полис)				3 000 (25%)		6 000 (20%)	
5) Страхование от угона, ущерба и ГО (комплексный полис)				1 000 (8,35%)		7 000 (23,35%)	
<b>Всего ((1)+(2)+(3)+(4)+(5))</b>				<b>12 000 (100%)</b>		<b>30 000 (100%)</b>	

При этом, однако, управленческая политика, проводимая компанией, может существенно влиять на контингент страхователей и их «поведение» относительно объекта страхования, а следовательно и на динамику вероятности страховых случаев. Речь в данном случае идет о так называемых эффектах *adverse selection* (англ. «неблагоприятный отбор») и *moral hazard* (дословно с англ. «моральный риск»). Эффект *adverse selection* заключается в том, что при определенных условиях в компанию начинают обращаться целевые группы страхователей, чей уровень риска в силу их жизненных условий выше среднестатистического (например, по страхованию автотранспорта и ГО лица, занимающиеся частным извозом; транспортные организации и просто люди, проводящие много времени «за рулем»). Как следствие, уровень страховых выплат

компании будет превышать расчетный показатель, основанный на среднестатистических данных.

Термин *moral hazard* характеризует поведенческий аспект страхователя, когда он начинает достаточно «небрежно» относиться к застрахованному объекту (например, нарушать правила дорожного движения и безопасной езды, пренебрегать применением противоугонных средств и т.д.). Результат тот же - превышение статистики страховых случаев в компании над средними показателями по стране или региону. В рассматриваемом нами примере страховой компании «Альфа» существенными краткосрочными отклонениями вероятностей страховых событий, которые могут быть обусловлены эффектами *adverse selection* и *moral hazard*, являются:



- рост статистики страховых событий на 1 действующий полис по страхованию от ущерба (простые полисы) на 60% за квартал (с 0,1 до 0,16);
- рост страховых событий на 1 полис по страхованию ГО (простые полисы) на 60% (с 0,125 до 0,2).

Косвенным подтверждением обусловленности вышеуказанных отклонений именно несовершенством управленческой политики компании является тот факт, что по комплексным видам полисов вероятности по данным рискам либо возросли не столь значительно (риск ущерба), либо вовсе уменьшились (риск гражданской ответственности).

Типичными мерами компании по «борьбе» с эффектами *adverse selection* и *moral hazard* являются:

- оперативный мониторинг внутренней статистики страховых событий и ежеквартальный пересмотр тарифов и величины резервирования;
- применение дискриминационной тарифной политики относительно различных групп страхователей. Например, одновременно с подачей заявления на страхование будущий клиент может быть обязан заполнить анкету с указанием профессии и условий эксплуатации автотранспортного средства. В зависимости от данных сведений к отдельным клиентам могут применяться повышенные тарифы;
- установление величины страхового покрытия ниже 100% (в этом случае страхователь при страховом случае оплачивает часть убытков из «собственного кармана», что заставляет его быть осторожнее). Заметим, что по риску угона, где уровень страхового покрытия равняется 50%,

значительных колебаний статистики страховых случаев не наблюдается ни по одному виду полисов, где данный риск является страхуемым.

Отметим, что изменение вероятности страховых событий может быть вызвано не только эффектами *adverse selection* и *moral hazard*, но и изменением структуры действующих полисов в разрезе групп страхователей и объектов страхования. Так, если компания начинает ориентироваться в большей степени на страхование грузового автотранспорта (где страхователями выступают транспортные организации), то вероятность угона, по-видимому, будет меньше, а вероятность ущерба выше, нежели при страховании частного легкового автотранспорта.

- в) **Средняя величина убытка.** Математически средняя величина убытка рассчитывается как отношение суммарной величины убытка (выплат) к числу страховых событий за период. С точки зрения управления бизнесом компании средняя величина убытка коррелирует (находится в прямопропорциональной зависимости) с показателем средней величины расчетной страховой стоимости объекта страхования.

При этом по некоторым видам страховых операций (например, страхование гражданской ответственности) стоимость объекта страхования не может быть определена количественно (например, ущерб потерпевшего в результате ДТП по вине застрахованного лица может быть сколь угодно большим).

Таблица 20

**РАСЧЕТНАЯ СТРАХОВАЯ СТОИМОСТЬ И СРЕДНЯЯ ВЕЛИЧИНА УБЫТКА ПО ВИДАМ ПОЛИСОВ СТРАХОВАНИЯ АВТОТРАНСПОРТА И ГО КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 4-м кв.2000 г. - 1-м кв.2001 г.**

Виды страховых полисов	Число действующих договоров (полисов) на начало квартала, ед.		Расчетная страховая стоимость на начало квартала, тыс. руб.		Средняя расчетная страховая стоимость, тыс. руб.		Средняя величина убытка, тыс. руб.		Отношение «средняя величина убытка/средняя расчетная страховая стоимость»	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Угон	625	1 000	106 250	195 000	170	195	160	200	0,941	1,026
2) Ущерб	1 000	1 250	174 000	222 500	174	178	30	25	0,172	0,14
3) ГО	200	500	30 000	75 000	150	150	40	50	0,267	0,333
4) Угон и ущерб	250	500								
• угон			41 250	95 000	165	190	200	180	1,212	0,947
• ущерб			41 250	95 000	165	190	40	25	0,242	0,132
5) Угон, ущерб и ГО	75	500								
• угон			13 500	100 000	180	200	200	160	1,111	0,8
• ущерб			13 500	100 000	180	200	40	50	0,222	0,25
• ГО			11 250	75 000	150	150	50	50	0,333	0,333

В этом случае в качестве расчетной страховой стоимости в условиях договора (полиса) фиксируется предельная величина страхуемого убытка. В комплексных полисах устанавливаются несколько показателей расчетной страховой стоимости (по каждому страхуемому риску).

Отношение средней величины убытка к средней расчетной страховой стоимости по отдельному страхуемому риску объективно должно быть стабильным, особенно в краткосрочном периоде (например, когда сравниваются показатели двух последовательных кварталов) и при большом числе действующих полисов и имевших место страховых событий. Так, данный коэффициент по риску ущерба основывается на степени «разрушительности» среднестатистической аварии (величине затрат на капитальный ремонт относительно стоимости машины). Таким образом, определяющим фактором динамики средней величины

убытка в краткосрочном периоде является показатель средней расчетной страховой стоимости, изменение которого, в свою очередь, зависит от *баланса движения договоров за период (квартал)*:

- числа и суммарной страховой стоимости договоров, заключенных за квартал;
- числа и суммарной страховой стоимости договоров, срок действия которых истек в течение квартала.

В некоторой степени и здесь играет свою роль управленческая политика компании. Скажем, из данных табл. 20 следует, что по страхованию ГО (простой полис) имело место увеличение среднего ущерба в ДТП по вине страхователя при стабильной величине расчетной страховой стоимости (предельного страхуемого убытка), что может свидетельствовать о повышении степени риска в эксплуатации машин после их страхования в компании (эффект *moral hazard*).

• **з) Страховое покрытие**

- Уровень страхового покрытия, рассчитываемый как отношение «страховая сумма/расчетная страховая стоимость», является одним из обязательных условий, фиксируемых в стандартном страховом полисе данного вида. Фактическая величина страхового покрытия за период («страховые выплаты/величина убытка по имевшим место страховым событиям») определяется средним уровнем страхового покрытия по действовавшим в периоде договорам, т.е. балансом движения договоров за период (квартал). В рассматриваемом примере компании «Альфа» уровень страхового покрытия за весь долгосрочный период (1.01.2000 - 1.04.2001) по отдельным категориям рисков является стабильным и составляет 50% по риску угона и 100% по рискам ущерба и ГО.

Произведение расчетной страховой стоимости объекта страхования на величину страхового покрытия определяет величину *страховой ответственности* компании перед клиентом (включая страховую ответственность перестраховщиков). По отдельно взятому договору страховая ответственность компании представляет собой максимальную возможную сумму возмещения (страховую сумму), выплачиваемую клиенту при страховом случае. Суммарная страховая ответственность компании, таким образом, рассчитывается сложением предельных страховых сумм всех действующих на расчетную дату страховых полисов.

Понятно, что устанавливаемый тариф (цена) полиса должен зависеть от величины страховой суммы. Чем больше величина возмещения клиенту при страховом случае, тем выше должен быть тариф. При фиксированном уровне страхового покрытия, таким образом, величина тарифа должна находиться в прямопропорциональной зависимости от расчетной страховой стоимости объекта страхования. При этом, однако, фактическая величина выплат по группе (виду) полисов зависит не только от уровня страховой ответственности, но и от вероятности страхового случая. Заметим, что даже в рамках одного вида полисов и одного страхуемого риска степень вероятности страхового события может существенно колебаться в зависимости от индивидуальной специфики объекта страхования. В средних и крупных компаниях, где реализация полисов поставлена «на поток» (например, через сеть собственных страховых агентов), расчет вероятности страхового события при заключении каждого договора страхования не представляется возможным. Тариф устанавливается, как правило, на основе единого (по всем реализуемым полисам данного вида) коэффициента к расчетной страховой стоимости объекта страхования и предельной страховой сумме. Анализ оптимальности уровня устанавливаемых по отдельным видам полисов тарифов целесообразно проводить на основе сравнения динамики трех основных показателей:

- коэффициента «объем страховых сборов/страховая ответственность»;
- коэффициента убыточности договоров («страховые выплаты/объем страховых сборов»);
- коэффициента «страховые выплаты/страховая ответственность».

Формула взаимосвязи трех вышеуказанных коэффициентов следующая:

$$\frac{\text{Объем страховых сборов/Страховая ответственность} \times (\text{Страховые выплаты/Объем страховых сборов})}{\text{Страховые выплаты/Страховая ответственность}} = \quad (10)$$

В приведенной формуле должно соблюдаться временное соответствие между тремя исходными параметрами (объемом страховых сборов, величиной страховых выплат и величиной страховой ответственности) с учетом срока действия данного вида стандартных страховых полисов. Так, для годовых полисов объему страховых выплат за 1-й квартал 2001 г. примерно соответствуют показатели объема страховых сборов за 2000 г. в целом и величина страховой ответственности на 1.01.2001 г. Для комплексных полисов берется суммарная величина страховой ответственности по всем включаемым рискам.

В табл. 21 приводится факторный анализ изменения убыточности договоров в 1-м квартале 2001 г. в разрезе отдельных видов стандартных страховых полисов в соответствии с формулой:

$$\begin{aligned} \Delta K_{уб.} &= (K_{уб.}1 - K_{уб.}0)0 \\ &= [(K_{во.}1)/(K_{со.}1)] - [(K_{во.}0)/(K_{со.}0)] = \\ &= [(\Delta K_{во.})/(K_{со.}1)] - [(\Delta K_{со.}) \times \\ &\times (K_{во.}0) / [(K_{со.}1) \times (K_{со.}0)], \end{aligned} \quad (11)$$

где

*K<sub>уб.</sub>* - коэффициент убыточности («страховые выплаты/объем страховых сборов»);

*K<sub>во.</sub>* - коэффициент «страховые выплаты /страховая ответственность»;

*K<sub>со.</sub>* - коэффициент «объем страховых сборов/страховая ответственность».

Индексы «1», «0» и «Δ» - соответственно значения отчетного периода, базисного периода и изменения отчетного периода по сравнению с базисным:

$[(\Delta K_{во.})/(K_{со.}1)]$  - изменение за счет фактора «страховые выплаты /страховая ответственность»;

$[(\Delta K_{со.}) \times (K_{во.}0) / [(K_{со.}1) \times (K_{со.}0)]$  - изменение за счет фактора «объем страховых сборов/страховая ответственность».

Нормативная оценка результатов факторного анализа изменения убыточности договоров (см. табл. 21) основывается на следующих двух положениях:

1) Коэффициент «объем страховых сборов / страховая ответственность» является *контролируемым* компанией и характеризует управленческую политику в области ценообразования (установления тарифов по полисам при их продаже страхователям). Действительно, как отмечалось чуть выше, в средних и крупных страховых организациях по группам объектов страхования (и видам полисов) практикуются унифицированные коэффициенты к расчетной страховой стоимости, по которым и устанавливается величина тарифа (т.е. тариф равен произведению коэффициента на расчетную страховую стоимость). В свою очередь, страховая ответственность (по отдельному договору - страховая сумма) также является категорией, производной от расчетной страховой стоимости (через коэффициент страхового покрытия). Следовательно, отношение «объем страховых сборов/страховая ответственность», интерпретируемое в контексте отдельно взятого договора (полиса) как «тариф/страховая сумма», является не просто одной из характеристик фактических результатов деятельности за прошедший период, но *планируемым* параметром (устанавливаемым до начала периода).

2) Коэффициент «страховые выплаты/страховая ответственность» является апостериорным (т.е. не устанавливается менеджментом компании, но является следствием хозяйственной деятельности за прошедший период). При этом данное отношение характеризует вероятность страховых событий как фактор убыточности договоров. Действительно, в контексте будущего периода прогнозные страховые выплаты - это произведение:

**Среднеожидаемая величина убытка  $\times$   
Величина страхового покрытия  $\times$   
Количество действующих полисов  $\times$   
Вероятность страховых событий.**

Иными словами, при данном уровне страховой ответственности по действующим полисам, страховые выплаты зависят не только от вероятности страховых случаев на общее количество полисов, но и от среднеожидаемой величины убытка.

Параметры «вероятности страховых событий» и «среднеожидаемой величины убытка» должны учиты-

ваться при установлении относительной величины тарифов (отношения тарифа к страховой сумме).

Результирующий же показатель убыточности (коэффициент «страховые выплаты/объем страховых сборов») является индикатором того, насколько оптимальной является тарифная политика компании с учетом всех тарифообразующих факторов (средней расчетной стоимости объекта страхования, величины страхового покрытия, вероятности страховых событий и среднеожидаемой величины убытка).

Таблица 21

**ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ УРОВНЯ УБЫТОЧНОСТИ ДОГОВОРОВ В РАЗРЕЗЕ ВИДОВ СТАНДАРТНЫХ СТРАХОВЫХ ПОЛИСОВ КОМПАНИИ «АЛЬФА» В 4-м кв.2000 г.-1-м кв.2001 г.**

Виды страховых полисов	Объем страховых сборов (премий), тыс. руб.		Страховая ответственность, тыс. руб.		Страховые выплаты (брутто), тыс. руб.	
	4-й кв.1999 - 3-й кв. 2000	2000 г.	на 1.10.2000	на 1.01.2001	4-й кв.2000 г.	1-й кв.2001 г.
<b>А. Исходные параметры</b>						
1) Угон	73 000	80 000	53 125	97 500	4 000	7 000
2) Ущерб	52 000	60 000	174 000	222 500	3 000	5 000
3) ГО	34 000	40 000	30 000	75 000	1 000	5 000
4) Угон и ущерб						
• угон			20 625	47 500	2 000	4 500
• ущерб			41 250	95 000	1 000	1 500
• всего	22 000	28 000	61 875	142 500	3 000	6 000
5) Угон, ущерб и ГО						
• угон			6 750	50 000	600	4 000
• ущерб			13 500	100 000	200	2 000
• ГО			11 250	75 000	200	1 000
• всего	10 000	20 000	31 500	225 000	1 000	7 000
<b>ИТОГО</b>	<b>191 000</b>	<b>228 000</b>			<b>12 000</b>	<b>30 000</b>
<b>Б. Коэффициенты</b>						
1) Угон	1,374	0,821	0,075	0,072	0,055	0,088
2) Ущерб	0,299	0,27	0,017	0,022	0,058	0,083
3) ГО	1,133	0,533	0,033	0,067	0,029	0,125
4) Угон и ущерб	0,356	0,196	0,048	0,042	0,136	0,214
5) Угон, ущерб и ГО	0,317	0,089	0,032	0,031	0,1	0,35
<b>В. Результаты факторного анализа</b>						
1) Угон	0,037 (112,1%)		-0,004 (-12,1%)		0,033 (100%)	
2) Ущерб	0,006 (24%)		0,019 (76%)		0,025 (100%)	
3) ГО	0,032 (33,3%)		0,064 (67,7%)		0,096 (100%)	
4) Угон и ущерб	0,109 (139,7%)		-0,031 (-39,7%)		0,078 (100%)	
5) Угон, ущерб и ГО	0,26 (104%)		-0,01 (-4%)		0,25 (100%)	

В контексте вышесказанного отметим следующие основные тенденции убыточности договоров в разрезе видов стандартных страховых полисов (см. табл. 21):

- общее возрастание убыточности по всем видам полисов, причем в наибольшей степени - по страхованию ГО (простой полис) и страхованию от угона и ущерба (комплексный полис) - см. табл. 21;
- снижение величины тарифной «наценки» (коэффициента «объем страховых сборов/страховая ответственность») также имело место по всем видам полисов, что явилось одним из факторов увеличения убыточности договоров. Как следует из табл. 21, за исключением страхования от ущерба по всем остальным видам полисов падение коэффициента тарифной «наценки» было очень значительным - от 40% (страхование от угона) до 72% (страхование угона, ущерба и ГО). По-видимому, снижение относительной величины тарифов было продиктовано стремлением увеличить число заключаемых договоров и за счет этого добиться общего увеличения валового дохода и неттокомиссии. Свидетельством этого является значительный рост величины страховой ответственности по действующим полисам по всем видам при том, что процентный рост объемов страховых сборов в разрезе отдельных видов полисов был значительно меньше процентного роста страховой ответственности (см. табл. 21);
- колебания коэффициента страховых выплат на 1 руб. страховой ответственности по всем видам полисов, за исключением страхования ГО (простой полис), были доста-

точно незначительны и укладывались в амплитуду нормального статистического отклонения, не связанного с какими-либо тенденциями и факторами управленческой политики (см. табл. 21Б). Рост же данного коэффициента по страхованию ГО был очень значительным (с 0,33 до 0,67) и, по всей видимости, обусловлен уже упоминавшимся эффектом *moral hazard* (повышение величины среднего убытка потерпевших в ДТП при стабильной максимальной страховой сумме по договорам) вследствие установления 100%-ного уровня страхового покрытия.

**Суммируя вышесказанное по анализу изменения брутто-объемов страховых выплат** компании «Альфа» в 1-м квартале 2001 г. по сравнению с 4-м кварталом 2000 г., можно сформулировать следующие основные выводы:

1) Основной причиной увеличения страховых выплат является долгосрочный рост объемов страховых сборов и числа заключенных договоров (полисов) с начала 2000 г. Хотя брутто-объем страховых сборов (премий) по страхованию автотранспорта и ГО в 1-м квартале 2001 г. по сравнению с предыдущим кварталом снизился с 60 000 тыс. руб. до 55 000 тыс. руб. (см. табл. 17В), страховые выплаты зависят не от текущего квартального объема страховых сборов, а от тренда объема заключенных договоров за весь срок действия полисов к моменту начала квартала. По данному периоду сравнения [(4-й кв.1999 - 3-й кв. 2000 г.) к 2000

г.] наблюдается рост страховых сборов. Следовательно, на увеличение страховых выплат оказал воздействие эффект «замедленного действия» - прекращение срока действия договоров, заключенных в 4-м кв.1999 г. и то обстоятельство, что именно с начала 2000 г. в компании наблюдается резкое увеличение объема страховых сборов и числа заключенных договоров.

2) убыточность (отношение «страховые выплаты/страховые сборы») страхования автотранспорта и ГО возросла по всем видам стандартных полисов, главным образом вследствие снижения уровня тарифной «наценки». Следует признать, что курс на *сбытовую экспансию* (снижение относительной величины тарифов для стимулирования роста числа реализуемых полисов) являлся оправданным - по всем видам полисов прирост брутто-объема страховых сборов выше прироста страховых выплат (см. табл. 21А), т.е. чистый эффект является положительным.

3) При этом существуют и определенные негативные моменты в управленческой политике компании, которые привели к дополнительному *неоправданному* росту страховых выплат.

К тем моментам в формировании брутто-выплат компании, которые связаны с «проколами» в управленческой политике, относятся:

- по страхованию от ущерба (простой полис) - рост вероятности страхового события на 60% (с 0,1 в 4-м кв.2000 г. до 0,16 в 1-м кв.2001 г.);
- по страхованию гражданской ответственности (простой полис) - рост вероятности страхового события на 60% (с 0,125 в 4-м кв.2000 г. до 0,2 в 1-м кв.2001 г.), повышение средней величины убытка на 25% (с 40 тыс. руб. в 4-м кв. 2000 г. до 50 тыс. руб. в 1-м кв. 2001 г.), увеличение страховых выплат в расчете на 1 руб. страховой ответственности по действующим полисам (с 0,33 в 4-м кв.2000 г. до 0,67 в 1-м кв.2001 г.).

Возможными управленческими резервами улучшения по двум указанным видам полисов являются:

1. Снижение уровня страхового покрытия со 100% до меньшей величины, что позволит предотвратить эффект *moral hazard* (увеличение риска при эксплуатации застрахованных автотранспортных средств).

2. Применение дискриминационной ценовой (тарифной) политики по рискам ущерба и ГО в разрезе групп страхователей, что позволит снизить негативный эффект *adverse selection* (страхование по среднему тарифу клиентов с повышенной степенью риска страхового события).

3. Снижение расчетной страховой стоимости (максимальной величины страхуемого убытка) по страхованию ГО со 150 тыс. руб. (факт по 1-му кварталу 2001 г.) до меньшей величины. Средняя величина убытка по ГО (простой полис и комплексное страхование «угон, ущерб, ГО» в 1-м кв.2001 г. составляла 50 тыс. руб., или 33,3% от максимального страхуемого убытка. Такой большой «люфт» при 100%-ном страховом покрытии усугубляет эффект *moral hazard* со стороны страхователей. Следовательно, по риску ГО необходимо одновременно со снижением коэффициента страхового покрытия уменьшить и предельную страховую сумму, и величину страхуемого убытка.

Итак, мы достаточно подробно разобрали методику анализа формирования величины страховых выплат и выявления имеющихся «резервов улучшения» по од-

ному из направлений страховых операций. Так же детально на 2-м этапе комплексного управленческого анализа рассматриваются другие статьи текущих затрат. Скажем, по величине перестраховочной комиссии проводится анализ (в разрезе отдельных направлений страхования) на предмет соответствия доли передаваемых в перестрахование рисков и генерируемых данными рисками убытков (страховых выплат, увеличению резервирования) абсолютной и относительной величине страховых сборов, отдаваемой в перестрахование. По резервированию проводится рассмотрение обоснованности величины резервов с точки зрения средневероятной величины убытка по заключенным договорам. Анализ прямых операционных расходов проводится в парадигме «затраты-генераторы затрат» по каждой позиции расходов отдельно.

До сих пор анализ проводился на уровне отдельных направлений страхования и, более подробно, отдельных видов полисов (договоров) в рамках данного направления. Для получения максимально точных выводов относительно причин, обусловивших изменение валового дохода, текущих затрат и нетто-комиссии по отдельным направлениям и видам страховых операций необходимо, однако, проведение анализа доходов и расходов на уровне отдельных договоров (самый первичный уровень формирования финансовых результатов). Нами уже отмечалась та особенность страховой деятельности, что в рамках отдельно взятого договора (полиса) текущие затраты, а иногда и объем страховых сборов (как по долгосрочному страхованию жизни) «растянуты» по времени на весь продолжительный срок действия страхового договора. Как следствие, в рамках краткосрочного периода (квартала) объем страховых сборов по данному направлению или виду страхования может формироваться за счет одной группы договоров, а текущие затраты - за счет других договоров. Это не очень существенно в том случае, когда направление или вид страховых операций связаны с серийными продажами полисов и большим числом действующих договоров (как в страховании автотранспорта и ГО в рассматриваемом примере). Если же число договоров по данному направлению весьма ограничено, то игнорирование анализа доходов и расходов в разрезе отдельных договоров может ввести в заблуждение относительно реальных причин изменения финансовых результатов. В качестве примера проведем анализ доходов и расходов на уровне отдельных договоров по *страхованию недвижимости* в страховой компании «Альфа» в 1-м кв.2001 г. по сравнению с предыдущим кварталом.

Из табл. 22 следует, что всего за период 1.10.2000 - 1.04.2001 по страхованию недвижимости компания «Альфа» имела 7 договоров, из них:

- два договора (А432,А434) были заключены до начала 4-го квартала 2000 г.;
- два договора (А692,А693) были заключены в 4-м квартале 2000 г.;
- три договора (А852,А853,А856) были заключены в 1-м квартале 2001 г.

Соответственно, объем страховых сборов 4-го квартала 2000 г. формировался за счет договоров А692 и А693, а 1-го квартала 2001 г. - за счет договоров А852,А853,А856.

Текущие затраты данного квартала формировались частично за счет договоров данного квартала (комиссия перестраховщиков, прямые операционные расходы, увеличение страховых резервов), а частично за счет договоров прошлых периодов (страховые выплаты, уменьшение страховых резервов).

Нетто-комиссия данного квартала формировалась за счет двух основных факторов:

- превышения объема страховых сборов над текущими затратами по договорам, заключенным в данном квартале;
- затратами по договорам, заключенным в прошлые периоды, причем данные затраты могут быть как со знаком «плюс», так и со знаком «минус». Например, одним из ключевых факторов нетто-комиссии базового и отчетного квартала являлось снижение резервирования по завершившимся договорам страхования (А434 и А432 соответственно) - см. табл. 22.

Заметим, что анализ «затраты-генераторы затрат» в разрезе отдельных договоров в некоторых случаях принципиально меняет нормативную оценку по сравнению с той, что следует из анализа сводных данных по направлению или виду страховых операций. Так, прямые операционные расходы по страхованию недвижимости возросли за квартал с 200 тыс. руб. до 3 000 тыс. руб. при том, что брутто-объем страховых сборов упал с 50 000 тыс. руб. до 45 000 тыс. руб. Из расчета динамики сводного (по направлению) коэффициента «прямые операционные расходы/объем страховых сборов» напрашивается

вывод о снижении эффективности сбытовой инфраструктуры компании. На самом деле, если разобраться в структуре прямых операционных расходов в объеме страховых сборов по отдельным договорам, то оснований для такого неутешительного вывода не будет. Необходимым условием принятия компанией отдельно взятого договора страхования является расчетная величина нетто-комиссии по данному договору, больше или равная 0 (расчетная нетто-комиссия может по крупным договорам и быть нулевой; в этом случае выгода данного договора для компании обуславливается дополнительным привлечением средств для инвестиционной деятельности (размещения страховых резервов) и получения инвестиционного дохода). В такой парадигме рассмотрения, если дополнительные операционные издержки являются обязательным условием заключения рентабельного договора, то рост данных издержек не означает ухудшения эффективности ведения бизнеса.

Так, в 1-м квартале 2001 г. прямые расходы по ведению операций (операционные издержки) компании составили 3 000 тыс. руб. и формировались за счет трех договоров, заключенных в данном квартале. Допустим, операционные расходы по договору А852 (1 000 руб.) являются комиссией страхового брокера, по договору А853 (300 руб.) - процентом собственного страхового агента, а по договору А856 (1 700 тыс. руб.) - оплатой услуг консультационной компании по подготовке бизнес-плана для участия в страховом тендере.

Таблица 22

**ФОРМИРОВАНИЕ ВАЛОВОГО ДОХОДА (БРУТТО-ОБЪЕМА СТРАХОВЫХ СБОРОВ), ТЕКУЩИХ ЗАТРАТ И НЕТТО-КОМИССИИ ПО СТРАХОВАНИЮ НЕДВИЖИМОСТИ В РАЗРЕЗЕ ОТДЕЛЬНЫХ ДОГОВОРОВ КОМПАНИИ «АЛЬФА» В 4-м кв.2000 г. - 1-м кв.2001 г.**

**А. Брутто-объем страховых сборов (премий)**

Договоры страхования недвижимости	Брутто-объем страховых премий, тыс. руб.	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Договор № А432 (страхование оборудования лесоперерабатывающего комбината ЛПК«Дровосек»)	0	0
2) Договор № А434 (страхование гаражей кооператива «Антилопа-Гну»)	0	0
3) Договор № А692 (страхование особняка частного лица Беднякова Б.А.)	30 000	0
4) Договор №А693 (страхование здания заводоуправления завода «Новатор»)	20 000	0
5) Договор № А852 (страхование дачного комплекса «Зорька»)	0	15 000
6) Договор №А853 (страхование квартиры частного лица Бездомного И.И.)	0	10 000
7) Договор №А856 (страхование моста через реку Светлая)	0	20 000
<b>ВСЕГО</b>	<b>50 000</b>	<b>45 000</b>

**Б. Текущие затраты**

Договоры страхования недвижимости (1)	Текущие затраты, тыс. руб.									
	Комиссия перестраховщиков (2)		Страховые выплаты (3)		Изменение резервов (4)		Прямые операционные расходы(5)		Всего (6)= (2)+(3)+(4)+(5)	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Договор № А432	0	0	5 800	0	-2 000	-8 000	0	0	3 800	-8 000
2) Договор № А434	0	0	0	0	-11 000	0	0	0	-11 000	0
3) Договор № А692	25 000	0	0	0	3 000	0	0	0	28 000	0
4) Договор №А693	15 000	0	0	0	2 000	0	200	0	17 200	0
5) Договор № А852	0	10 000	0	0	0	3 000	0	1 000	0	14 000
6) Договор №А853	0	6 000	0	0	0	3 000	0	300	0	9 300
7) Договор №А856	0	14 000	0	0	0	4 000	0	1 700	0	19 700
<b>ВСЕГО</b>	<b>40 000</b>	<b>30 000</b>	<b>5 800</b>	<b>0</b>	<b>-8 000</b>	<b>2 000</b>	<b>200</b>	<b>3 000</b>	<b>38 000</b>	<b>35 000</b>

**В. Нетто-комиссия**

Договоры страхования недвижимости (1)	Брутто-объем страховых премий, тыс. руб. (2)		Текущие затраты, тыс. руб. (3)		Нетто-комиссия, тыс. руб. (4) = (2) - (3)	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Договор № А432	0	0	3 800	-8 000	-3 800	8 000

Договоры страхования недвижимости (1)	Брутто-объем страховых премий, тыс. руб. (2)		Текущие затраты, тыс. руб. (3)		Нетто-комиссия, тыс. руб. (4) = (2) - (3)	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
2) Договор № А434	0	0	-11 000	0	11 000	0
3) Договор № А692	30 000	0	28 000	0	2 000	0
4) Договор №А693	20 000	0	17 200	0	2 800	0
5) Договор № А852	0	15 000	0	14 000	0	1 000
6) Договор №А853	0	10 000	0	9 300	0	700
7) Договор №А856	0	20 000	0	19 700	0	300
<b>ВСЕГО</b>	<b>50 000</b>	<b>45 000</b>	<b>38 000</b>	<b>35 000</b>	<b>12 000</b>	<b>10 000</b>

Как следует из предметного рассмотрения существа операционных расходов, все они являлись обязательными для заключения договоров, причем сами данные договоры являются рентабельными для компании - расчетная величина нетто-комиссии по ним положительна (см. табл. 22). Следовательно, рост совокупной величины расходов на ведение операций по сравнению с предыдущим кварталом является обоснованным.

Анализ «затраты-генераторы затрат» (т.е сопоставление текущих затрат и объема страховых сборов) на уровне отдельных договоров является завершающей итерацией для получения нормативных оценок факторов формирования и динамики величины нетто-комиссии в разрезе направлений страхования. Теперь необходимо рассмотреть эффект изменения объемов деятельности по различным направлениям страхования на финансовую устойчивость организации. Заметим, что нетто-величина страховых резервов, являющаяся основным источником финансирования инве-

стиционной деятельности, определяется нетто-объемом страховых сборов (премий). В этой связи эффект нетто-резервирования средств по отдельному направлению страхования на ликвидность баланса и формирование совокупной величины свободных оборотных средств компании является не менее важной характеристикой «успешности» развития бизнеса по данному направлению, чем величина нетто-комиссии.

Размер страховых резервов является одним из факторов, определяющих величину общего коэффициента покрытия - одного из двух репрезентативных показателей ликвидности баланса страховой организации. В табл. 23 приведен структурный анализ изменения общего коэффициента покрытия с учетом долей отдельных направлений страхования в формировании страховых резервов.

Таблица 23

**СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ (ОБЩЕГО КОЭФФИЦИЕНТА ПОКРЫТИЯ) БАЛАНСА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 4-м квартале 2000 г. - 1-м квартале 2001 г., тыс. руб.**

Показатели	1.10.2000	1.01.2001	1.04.2001
<b>Общий коэффициент покрытия ((1)/(2))</b>	<b>1,26</b>	<b>1,54</b>	<b>1,7</b>
<b>Факторы:</b>			
1. Ликвидные активы	75 300 (126%)	100 300 (154%)	130 500 (170%)
2. Обязательства и страховые резервы ((2.1)+(2.2))	60 000 (100%)	65 000 (100%)	76 900 (100%)
2.1. Обязательства	20 000 (33,3%)	17 500 (26,9%)	16 900 (22%)
2.2. Страховые резервы-нетто перестрахование ((2.2.1)+(2.2.2)+(2.2.3)+(2.2.4))	40 000 (66,7%)	47 500 (73,1%)	60 000 (78%)
2.2.1. Резервы по страхованию жизни	11 000 (18,3%)	12 000 (18,5%)	16 000 (20,8%)
2.2.2. Резервы по страхованию недвижимости	12 000 (20%)	4 000 (6,2%)	6 000 (7,8%)
2.2.3. Резервы по страхованию автотранспорта и ГО	8 000 (13,3%)	21 000 (32,3%)	27 000 (35,1%)
2.2.4. Прочие резервы	9 000 (15,1%)	10 500 (16,1%)	11 000 (14,3%)

Таблица 24

**ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 4-м кв. 2000 г. - 1-м кв. 2001 г., тыс. руб. (%)**

Источники финансирования	1.10.2000	1.01.2001	1.04.2001	в среднем за 4-й кв. 2000	в среднем за 1-й кв. 2001
1. Страховые резервы-нетто перестрахование ((1.1)+(1.2)+(1.3)+(1.4))	40 000 (63,7%)	47 500 (54,7%)	60 000 (51,5%)	43 750 (58,5%)	53 750 (52,9%)
1.1. Резервы по страхованию жизни	11 000 (17,5%)	12 000 (13,8%)	16 000 (13,7%)	11 500 (15,4%)	14 000 (13,8%)
1.2. Резервы по страхованию недвижимости	12 000 (19,1%)	4 000 (4,6%)	6 000 (5,1%)	8 000 (10,7%)	5 000 (4,9%)
1.3. Резервы по страхованию автотранспорта и ГО	8 000 (12,7%)	21 000 (24,2%)	27 000 (23,2%)	14 500 (19,4%)	24 000 (23,6%)
1.4. Прочие резервы	9 000 (14,4%)	10 500 (12,1%)	11 000 (9,5%)	9 750 (13%)	10 750 (10,6%)
2. Собственные средства	22 800 (36,3%)	39 300 (45,3%)	56 600 (48,5%)	31 050 (41,5%)	47 950 (47,1%)
<b>ВСЕГО финансовых вложений ((1)+(2))</b>	<b>62 800 (100%)</b>	<b>86 800 (100%)</b>	<b>116 600 (100%)</b>	<b>74 800 (100%)</b>	<b>101 700 (100%)</b>

Как показывают результаты структурного анализа, в совокупных резервах компании за два последних квартала резко увеличилась абсолютная величина и доля

резервирования по страхованию автотранспорта и ГО; по состоянию на последнюю отчетную дату (1.04.2001) резервы по данному направлению страхования со-

ставляют почти половину совокупного резервирования и покрывают более

$20\% (27\ 000 / 130\ 500 = 0,207)$

источников финансирования текущей деятельности (совокупных оборотных средств).

В табл. 24 представлена структура источников финансирования инвестиционной деятельности страховой компании «Альфа» в 4-м квартале 2000 г. и 1-м квартале 2001 г.

При этом предполагается, что разница величины инвестиций (финансовых вложений) и совокупных резервов покрывается за счет собственных средств компании.

Как следует из данных, приведенных в табл. 24, за два последних квартала доля собственных средств в финансировании инвестиционной деятельности компании «Альфа» существенно возросла и, по состоянию на 1.04.2001, составляет около 50% источников финансирования. Другие 50 с небольшим процентов покрываются за счет резервирования выручки от страховых сборов по отдельным направлениям страхования. При этом самый большой удельный вес занимает величина резервов по страхованию автотранспорта и ГО (более половины совокупных резервов и около четверти совокупных источников финансирования инвестиций). Резервы по страхованию жизни увеличились в абсолютном выражении, при этом их доля несколько снизилась (с 19,1% до 13,7%). Резко уменьшилась в источниках финансирования абсолютная и относительная величина резервов по страхованию недвижимости.

Таким образом, прирост совокупного объема финансовых вложений на 53 800 тыс. руб. (с 62 800 тыс. руб. до 116 600 тыс. руб. ) обеспечивался, в основном, двумя источниками финансирования:

- ростом величины собственных средств, направляемых в инвестиционную деятельность, на 33 800 тыс. руб.
- ростом величины резервов по страхованию автотранспорта и ГО на 19 000 тыс. руб.

В соответствии со структурой источников финансирования инвестиционной деятельности, можно сделать вывод относительно «природы» формирования инвестиционного дохода компании.

Как нами уже отмечалось ранее, динамику эффективности инвестиционной деятельности и величины и структуры совокупного инвестиционного дохода методологически корректно рассматривать в контексте направлений инвестиционных вложений (активные операции), а не структуры источников финансирования (пассивные операции).

Данный вопрос будет освещен нами в нижеследующем подпараграфе. Другое дело, что роль отдельных направлений деятельности в финансовом обеспечении инвестиций при проведении АХД должна учитываться как один из результатов развития данного направления. Иными словами:

- резервы улучшения эффективности инвестиций выявляются посредством анализа структуры вложений и дохода в разрезе отдельных видов инвестиционных операций;
- резервы увеличения совокупной величины инвестиций выявляются в контексте анализа структуры источников финансирования в разрезе отдельных направлений хозяйственной деятельности.

Как показывает динамика показателей ликвидности (общий и текущий коэффициенты покрытия - см. табл.

10), на сегодняшний день наблюдается необоснованно завышенный уровень финансовых резервов в компании, что означает возможность безболезненного расширения объемов страховых операций и увеличения финансового риска бизнеса до *нормального* уровня. Заметим, что оптимальное значение общего коэффициента покрытия должно быть близко к 1, что означает при нормальном состоянии дел незначительную долю собственных средств в инвестициях (инвестиции в страховании - это прежде всего размещение *страховых резервов*). Следовательно, в компании на сегодняшний день существуют резервы *экстенсивного* роста инвестиционного дохода за счет увеличения совокупной величины финансовых вложений. При этом дополнительное финансирование инвестиций должно обеспечиваться за счет повышения абсолютной и относительной величины резервов по отдельным направлениям страхования, что предполагает рост объемов страховых сборов по данным направлениям. Доля собственных средств в структуре источников финансирования инвестиций соответственно должна сокращаться.

Исходя из структуры источников финансирования инвестиций, можно «условно» распределить совокупную величину инвестиционного дохода компании «Альфа» (см. табл. 25).

С учетом приведенного распределения можно расчитать «вес» отдельных направлений страхования в совокупном валовом и чистом доходе по основной деятельности компании за анализируемые периоды. При этом:

- величина дохода по отдельному направлению складывается из чисто страховой составляющей и инвестиционного компонента;
- в величине валового дохода по страховому компоненту берется показатель брутто-объема страховых сборов (премий), по инвестиционному компоненту - показатель валового инвестиционного дохода, «распределяемый» на данное направление страхования в соответствии с долей в совокупных источниках финансирования инвестиций;
- в величине чистого дохода по страховому компоненту используется показатель нетто-комиссии, по инвестиционному компоненту - величина чистого инвестиционного дохода.

За рассматриваемый период инвестиционный доход (суммарный и по всем направлениям страхования) занимает крайне незначительную долю в формировании и валового, и чистого дохода.

Такая ситуация вообще характерна для российских страховщиков. На нашем рынке большая часть прибыли страховых организаций «зарабатывается» за счет нетто-комиссии (тарифной «наценки») в отличие, скажем, от стран Запада, где основная часть дохода страховщиков формируется за счет инвестиций (прибыльного размещения страховых резервов).

В структуре чистого дохода в 1-м квартале 2001 г. по сравнению с предыдущим кварталом наблюдается значительное увеличение абсолютной и относительной величины страхования автотранспорта и ГО при снижении величин и долей двух других направлений. Отметим, что рост конечных финансовых результатов по страхованию автотранспорта и ГО носит *интенсивный характер*, т.е. достигнут за счет увеличения рентабельности (с 0,208 до 0,268). Рентабельность по

двум другим направлениям страхования за этот же период несколько снизилась.

В свете вышесказанного представляется, что в стратегическом плане в структуре основной деятельности по направлениям страхования компания должна делать ставку на дальнейшее приоритетное развитие страхования автотранспорта и ГО. Данное направление является ключевым в развитии бизнеса компании по следующим основным причинам:

1) По страхованию автотранспорта и ГО присутствуют наибольшие возможности по снижению в совокупном объеме страховых сборов доли премий, отдаваемой в перестрахование и за счет данного фактора одновременно повышения нетто-комиссии страховщика и величины резервирования, являющегося источником финансирования инвестиционной деятельности. Индикатором сказанного является динамика отношения нетто-объема страховых сборов к брутто-объему страховых сборов, которая характеризует изменение степени собственного риска компании по заключенным договорам в разрезе направлений страхования.

Отметим, что по состоянию на последний отчетный период при том, что страхование автотранспорта и ГО занимает первое место в структуре и брутто-объема, и нетто-объема страховых сборов, по данному направлению еще и коэффициент собственного риска является наивысшим. Следовательно, здесь будет максимальный «рычаг» (эффект) на 1% расширения масштабов операций (т.е. увеличения брутто-премий от заключенных договоров):

- на величину нетто-премий;
- на величину прироста резервов и, соответственно, объема финансовых вложений.

2) По данному направлению по состоянию на 1-й квартал 2001 г. наблюдается наибольший показатель рентабельности операций (см. табл. 26).

3) По страхованию автотранспорта и ГО присутствуют (выявленные в результате анализа) значительные внутренние резервы дальнейшего улучшения эффективности, в первую очередь в области тарифной политики (ликвидация неблагоприятных эффектов *moral hazard* и *adverse selection*).

Таблица 25

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СОВОКУПНОЙ ВЕЛИЧИНЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО ДОХОДА КОМПАНИИ «АЛЬФА» В СООТВЕТСТВИИ СО СТРУКТУРОЙ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ в 4-м кв.2000 г. - 1-м кв.2001 г.**

Источники финансирования	Доля в источниках финансирования, %		Распределение валового инвестиционного дохода, тыс. руб.		Распределение чистого инвестиционного дохода, тыс. руб.	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Страхование жизни	15,4	13,8	493	621	385	124
2) Страхование недвижимости	10,7	4,9	342	221	268	44
3) Страхование автотранспорта и ГО	19,4	23,6	621	1062	485	212
4) Инвестиции за счет прочего резервирования (общего для всех направлений страхования)	13	10,6	416	477	325	95
5) Инвестиции за счет собственных средств	41,5	47,1	1328	2119	1037	425
<b>ВСЕГО</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>3 200</b>	<b>4 500</b>	<b>2 500</b>	<b>900</b>

Таблица 26

**РАСЧЕТ СОВОКУПНОЙ ВЕЛИЧИНЫ ВАЛОВОГО И ЧИСТОГО ДОХОДА ПО ОТДЕЛЬНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ СТРАХОВАНИЯ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 4-м кв.2000 г. - 1-м кв.2001 г., тыс. руб. и %.**

**А. Валовый доход**

Направления страхования	Брутто-объем страховых премий (2)		Валовый инвестиционный доход (3)		Валовый доход всего (4) = (2) + (3)	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Страхование жизни	32 000	30 000	493	621	32 493 (22,7%)	30 621 (23,2%)
2) Страхование недвижимости	50 000	45 000	342	221	50 342 (35,1%)	45 221 (34,3%)
3) Страхование автотранспорта и ГО	60 000	55 000	621	1 062	60 621 (42,2%)	56 062 (42,5%)
<b>ВСЕГО по трем направлениям страхования</b>	<b>142 000</b>	<b>130 000</b>	<b>1 456</b>	<b>1 904</b>	<b>143 456 (100%)</b>	<b>131 904 (100%)</b>

**Б. Чистый доход**

Направления страхования	Нетто-комиссия (2)		Чистый инвестиционный доход (3)		Чистый доход всего (4) = (2) + (3)	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Страхование жизни	7 500	6 000	385	124	7 885 (24,1%)	6 124 (19,7%)
2) Страхование недвижимости	12 000	10 000	268	44	12 268 (37,5%)	10 044 (32,2%)
3) Страхование автотранспорта и ГО	12 100	14 800	485	212	12 585 (38,4%)	15 012 (48,1%)
<b>ВСЕГО по трем направлениям страхования</b>	<b>31 600</b>	<b>30 800</b>	<b>1 138</b>	<b>380</b>	<b>32 738 (100%)</b>	<b>31 180 (100%)</b>

**В. Рентабельность**

Направления страхования	Валовый доход (2)		Чистый доход (3)		Рентабельность (4)=(3)/(2)	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Страхование жизни	32 493	30 621	7 885	6 124	0,243	0,2



Направления страхования (1)	Валовый доход (2)		Чистый доход (3)		Рентабельность (4)=(3)/(2)	
	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
2) Страхование недвижимости	50 342	45 221	12 268	10 044	0,244	0,222
3) Страхование автотранспорта и ГО	60 621	56 062	12 585	15 012	0,208	0,268
<b>ВСЕГО</b> по трем направлениям страхования	<b>143 456</b>	<b>131 904</b>	<b>32 738</b>	<b>31 180</b>	<b>0,228</b>	<b>0,236</b>

Таблица 27

**СРАВНИТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА БРУТТО-ОБЪЕМОВ И НЕТТО-ОБЪЕМОВ СТРАХОВЫХ ПРЕМИЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ СТРАХОВАНИЯ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 2000 г. - 1-м кв. 2001 г., тыс. руб.**

Показатели	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
<b>I. Страхование жизни</b>					
1) Брутто-объем страховых премий	34 000	25 000	38 000	32 000	30 000
2) Нетто-объем страховых премий	13 000	11 000	18 000	18 000	20 000
3) Коэффициент страхового риска компании ((2)/(1))	0,382	0,44	0,47	0,56	0,67
<b>II. Страхование недвижимости</b>					
4) Брутто-объем страховых премий	30 000	34 000	40 000	50 000	45 000
5) Нетто-объем страховых премий	9 000	10 000	13 000	10 000	15 000
6) Коэффициент страхового риска компании ((5)/(4))	0,3	0,29	0,325	0,2	0,33
<b>III. Страхование автотранспорта и ГО</b>					
7) Брутто-объем страховых премий	50 000	60 000	58 000	60 000	55 000
8) Нетто-объем страховых премий	31 000	37 000	36 000	40 000	45 000
9) Коэффициент страхового риска компании ((8)/(7))	0,62	0,62	0,62	0,67	0,82
<b>ВСЕГО</b>					
10) Брутто-объем страховых премий	114 000	119 000	136 000	142 000	130 000
11) Нетто-объем страховых премий	53 000	58 000	67 000	68 000	80 000
12) Коэффициент страхового риска компании ((11)/(10))	0,46	0,49	0,49	0,48	0,62

Таблица 28

**СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ДОХОДА И РАСХОДОВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 1-м квартале 2001 г. по сравнению с 4-м кварталом 2000 г., тыс. руб. и %.**

Показатели	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001	отклонение
<b>1. Валовый инвестиционный доход ((1.1)+(1.2)+(1.3)+(1.4))</b>	<b>3 200 (100%)</b>	<b>4 500 (100%)</b>	<b>1 300</b>
1.1. Проценты к получению	2 200 (68,8%)	2 800 (62,2%)	600
1.2. Доходы от участия в других организациях	700 (21,9%)	1 000 (22,2%)	300
1.3. Дооценка финансовых вложений	100 (3,1%)	300 (6,7%)	200
1.4. Прочие доходы по инвестициям	200 (6,2%)	400 (8,9%)	200
<b>2. Инвестиционные расходы ((2.1)+(2.2))</b>	<b>700 (100%)</b>	<b>3 600 (100%)</b>	<b>2 900</b>
2.1. Уценка финансовых вложений	0	2 700 (75%)	2 700
2.2. Прочие расходы по инвестициям	700 (100%)	900 (25%)	200
<b>3. Чистый инвестиционный доход ((1)-(2))</b>	<b>2 500</b>	<b>900</b>	<b>-1 600</b>

Таблица 29

**СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ВЛОЖЕНИЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» за период 1.01.2000 - 1.04.2001, тыс. руб. и %.**

Статьи инвестиционных вложений	1.01.2000	1.04.2000	1.07.2000	1.10.2000	1.01.2001	1.04.2001
1) Вложения в недвижимость (реальные инвестиции)	0	0	0	0	0	0
2) Акции	12 300 (28,4%)	14 600 (27,4%)	20 000 (30,7%)	20 000 (31,8%)	39 000 (44,9%)	47 000 (40,3%)
3) Долговые ценные бумаги	5 000 (11,6%)	6 800 (12,8%)	8 000 (12,3%)	9 400 (15%)	9 800 (11,3%)	10 000 (8,6%)
4) Доли участия в предприятиях (паи и совместная деятельность)	0	0	0	0	0	0
5) Государственные и муниципальные ценные бумаги	11 000 (25,5%)	12 100 (22,7%)	14 800 (22,7%)	15 000 (23,9%)	28 000 (32,3%)	49 600 (42,5%)
6) Депозиты в банках	14 900 (34,5%)	19 700 (37,1%)	22 300 (34,3%)	18 400 (29,3%)	10 000 (11,5%)	10 000 (8,6%)
<b>ВСЕГО инвестиций</b>	<b>43 200 (100%)</b>	<b>53 200 (100%)</b>	<b>65 100 (100%)</b>	<b>62 800 (100%)</b>	<b>86 800 (100%)</b>	<b>116 600 (100%)</b>

Таблица 30

**ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ПОЗИЦИЯМ В ПОРТФЕЛЕ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 4-м квартале 2000 г. - 1-м квартале 2001 г.**

**А. Структура инвестиционных вложений по отдельным позициям, тыс. руб.**

Статьи и отдельные объекты инвестиций	1.10.2000	1.01.2001	1.04.2001
<b>1) Акции</b>	<b>20 000 (31,8%)</b>	<b>39 000 (44,9%)</b>	<b>47 000 (40,3%)</b>
1.1. Акции ОАО «Газпром»	2 000	20 000	26 600
1.2. Акции ОАО «НК ЛУКОЙЛ»	1 000	1 100	1 400
1.3. Акции ОАО «Клинский пивкомбинат»	1 300	2 200	3 000
1.4. Акции ОАО «ГУТА- банк»	7 000	7 000	10 000
1.5. Акции ОАО «Восточная промышленная корпорация»	6 400	6 400	6 000
1.6. Акции ОАО «Объединенная торгово-промышленная группа»	2 300	2 300	0
<b>2). Долговые ценные бумаги</b>	<b>9 400 (15%)</b>	<b>9 800 (11,3%)</b>	<b>10 000 (8,6%)</b>
2.1. Облигации ОАО «Сургутнефтегаз»	5 000	5 000	5 000
2.2. Облигации ОАО «Собинбанк»	2 000	2 000	2 000
2.3. Облигации ОАО «Импэксбанк»	2 400	2 400	2 400
2.4. Облигации ОАО «Мастер-банк»	0	400	600
<b>3) Государственные и муниципальные ценные бумаги</b>	<b>15 000 (23,9%)</b>	<b>28 000 (32,3%)</b>	<b>49 600 (42,5%)</b>
3.1. Облигации федерального займа (ОФЗ)	7 000	2 100	44 600
3.2. Жилищные сертификаты правительства Москвы (муниципальная программа строительства жилья)	8 000	7 000	5 000
<b>4) Депозиты в банках</b>	<b>18 400 (29,3%)</b>	<b>10 000 (11,5%)</b>	<b>10 000 (8,6%)</b>
4.1. Валютный депозит ОАО «Автобанк»	5 000	5 000	5 000
4.2. Рублевый депозит ОАО «Роспромбанк»	5 000	5 000	5 000
4.3. Валютный депозит ОАО «Альфа-банк»	8 400	0	0
<b>ВСЕГО инвестиций</b>	<b>62 800 (100%)</b>	<b>86 800 (100%)</b>	<b>116 600 (100%)</b>

**Б. Инвестиционные доходы и расходы по отдельным позициям, тыс. руб.**

4-й кв.2000 г.		1-й кв. 2001 г.	
<b>Инвестиционные доходы</b>			
<b>1. Проценты к получению</b>	<b>2 200</b>	<b>1. Проценты к получению</b>	<b>2 800</b>
1.1. Квартальные начисления по облигациям ОАО «Собинбанк»	150	1.1. Квартальные начисления по облигациям ОАО «Собинбанк»	150
1.2. Квартальные начисления по облигациям ОАО «Импэксбанк»	180	1.2. Квартальные начисления по облигациям ОАО «Импэксбанк»	180
1.3. Квартальные начисления по валютному депозиту ОАО «Автобанк»	320	1.3. Квартальные начисления по валютному депозиту ОАО «Автобанк»	320
1.4. Квартальные начисления по рублевому депозиту ОАО «Роспромбанк»	250	1.4. Квартальные начисления по рублевому депозиту ОАО «Роспромбанк»	250
1.5. Годовые начисления по срочному валютному депозиту ОАО «Альфа-банк»	1300	1.5. Квартальные начисления по облигациям ОАО «Мастер-банк»	20
<b>2. Доходы от участия в других организациях</b>	<b>700</b>	1.6. Годовые начисления по облигациям ОАО «Сургутнефтегаз»	1 880
2.1. Квартальные дивиденды по акциям ОАО «Объединенная торгово-промышленная группа»	700	<b>2. Доходы от участия в других организациях</b>	<b>1 000</b>
<b>3. Дооценка финансовых вложений</b>	<b>100</b>	2.1. Начисление годовых дивидендов по акциям ОАО «Газпром»	170
3.1. Рост курсовой стоимости акций ОАО «НК ЛУКОЙЛ»	100	2.2. Начисление годовых дивидендов по акциям ОАО «Клинский пивкомбинат»	130
<b>4. Прочие доходы по инвестициям</b>	<b>200</b>	2.3. Начисление годовых дивидендов по акциям ОАО «ГУТА-банк»	700
4.1. Реализация по цене выше номинала жилищных сертификатов правительства Москвы	200	<b>3. Дооценка финансовых вложений</b>	<b>300</b>
		3.1. Рост курсовой стоимости акций ОАО «НК ЛУКОЙЛ»	300
		<b>4. Прочие доходы по инвестициям</b>	<b>400</b>
		4.1. Реализация по цене выше номинала жилищных сертификатов правительства Москвы	400
<b>ВСЕГО инвестиционных доходов</b>	<b>3 200</b>	<b>ВСЕГО инвестиционных доходов</b>	<b>4 500</b>
<b>Инвестиционные расходы</b>			
<b>1. Оплата услуг брокеров по размещению средств компании на рынке ценных бумаг</b>	<b>700</b>	<b>1. Оплата услуг брокеров по размещению средств компании на рынке ценных бумаг</b>	<b>900</b>
		<b>2. Уценка финансовых вложений</b>	<b>2 700</b>
		2.1. Обесценение акций ОАО «Объединенная торгово-промышленная группа»	2 300
		2.2. Падение курсовой стоимости акций ОАО «Восточная промышленная корпорация»	400
<b>ВСЕГО инвестиционных расходов</b>	<b>700</b>	<b>ВСЕГО инвестиционных расходов</b>	<b>3 600</b>
<b>Чистый инвестиционный доход</b>			
	<b>2 500</b>		<b>900</b>

4) Данное направление страхования связано с серийными продажами стандартных страховых полисов через собственную (агентскую и брокерскую) сеть, что является основой планомерного роста объемов операций.

Вторым по приоритетности в развитии бизнеса компании должно, вероятно, стать направление «Страхование недвижимости». По нему наблюдается долгосрочный рост брутто- и нетто-объемов страховых сборов (с начала 2000 г.) и абсолютной величины нетто-комиссии (см. табл. 12,13,18), а также второй по величине (после страхования автотранспорта и ГО) показатель рентабельности (см. табл. 26). «Минусами» развития данного направления являются:

- ограниченная возможность повышения степени собственного риска и снижения доли перестраховщиков. Коэффициент собственного риска по страхованию недвижимости за весь долгосрочный период является стабильным (см. табл. 27). На возможность снижения доли перестраховщиков накладывается достаточно жесткие ограничения специфика этого направления страхования ( высокая средняя величина страховой суммы на 1 договор);
- по состоянию на текущий момент сбытовая инфраструктура по данному направлению, в отличие от страхования автотранспорта и ГО, не создана. Число действующих договоров является ограниченным, а сами договоры - индивидуализированными. Это обстоятельство создает проблемы для широкомасштабного увеличения объемов страховых сборов по страхованию недвижимости.

Страхование жизни в долгосрочном плане должно, видимо, отойти на второй план по сравнению с другими направлениями страховых операций. Здесь величины брутто-объема страховых сборов и нетто-комиссии являются стабильными за весь рассматриваемый период (см. табл. 12,13). Рост нетто-объемов премий (см. табл. 18) до определенного момента достигался за счет увеличения коэффициента собственного риска (см. табл. 27), однако на текущий момент этот фактор уже, по всей видимости, не может служить серьезным резервом улучшения.

В целом страхование жизни в деятельности компании характеризуется устойчивостью рынка сбыта полисов и, как показывает долгосрочная тенденция, отсутствием видимых перспектив его расширения.

Итак, первым аспектом бизнеса, который мы рассмотрели в рамках 2-го этапа комплексного управленческого анализа, является структура валового и чистого дохода и резервов, а также основные факторы динамики конечных финансовых результатов **в разрезе направлений страхования**. Теперь рассмотрим вопросы, связанные с размещением оборотных средств компании в финансовые вложения с целью извлечения инвестиционного дохода.

#### **Инвестиционная деятельность**

Доля инвестиционной деятельности в совокупном валовом и чистом доходе по основной деятельности, как уже отмечалось, на протяжении всего рассматриваемого периода является крайне незначительной и по состоянию на 1-й кв.2001 г. составляет 1,4 % в валовом доходе и 1,2% в чистом доходе (см. табл. 26).

Первичный структурный анализ инвестиционного дохода и расходов на основе данных отчета о прибылях и убытках дает следующую картину.

Как следует из результатов структурного анализа инвестиционной деятельности по статьям доходов и расходов, основной стабильной статьей инвестицион-

ного дохода являются проценты к получению, составляющие более 60% совокупной величины инвестиционного дохода. Основой процентов к получению являются вложения страховой компании в долговые ценные бумаги (государственные облигации и облигации коммерческих организаций). Второе место в структуре инвестиционного дохода занимают доходы от участия в других организациях - это, в основном, дивиденды по простым и привилегированным акциям «голубых фишек» (крупных компаний, чьи ценные бумаги котируются на бирже). По статье «Дооценка финансовых вложений» отражается положительное курсовое изменение биржевых ценных бумаг, приобретенных компанией, а по небиржевым вложениям - выявленный в результате их продажи положительный финансовый результат (прибыль). «Прочие доходы по инвестициям» - это прибыль от вложений в совместную деятельность и от реализации объектов недвижимости, приобретенных компанией, в муниципальные программы (например, строительства жилья) и пр.

В структуре инвестиционных расходов отдельной позицией выделяется «Уценка финансовых вложений» (падение курсовой стоимости ценных бумаг, приобретенных компанией). Все остальные расходы (например, комиссия инвестиционных брокеров, убыток от реализации объектов недвижимости и др.) отнесены в графу «Прочие расходы по инвестициям»

Как следует уже из данных первичного анализа, в инвестиционных вложениях компании, по-видимому, наблюдалось превышение нормальной степени риска (перекокс в сторону венчурных, т.е. высокорисковых и высокодоходных ценных бумаг), что привело к очень значительным убыткам от уценки инвестиций в 1-м кв. 2001 г.

В табл. 29 приводится структура инвестиционных вложений компании с начала 2000 г.

В структуре инвестиционных вложений компании фигурируют четыре позиции: акции, долговые ценные бумаги, государственные и муниципальные ценные бумаги, банковские депозиты. При этом с середины 2000 г. прослеживается тенденция постепенного замещения в портфеле вложений компании банковских депозитов биржевыми ценными бумагами (акциями и облигациями). Для получения достоверной картины факторов, лежащих в основе динамики инвестиционных доходов и расходов, необходимо проведение анализа на уровне отдельных объектов инвестирования. Структура вложений и инвестиционных доходов-расходов компании по «адресным» позициям приведена в табл. 30.

Как явствует из данных табл. 30, компания проводит достаточно сбалансированную инвестиционную политику, формируя свой портфель финансовых вложений по пяти группам объектов инвестиций, различающихся по критериям степени риска, доходности и ликвидности:

**1-я группа. Высоколиквидные безрисковые вложения с низкой степенью доходности и твердой ставкой дохода.** Сюда относятся текущие депозиты первоклассных банков ( Автобанк, Импэксбанк и др.) и государственные долговые обязательства (ОФЗ).

**2-я группа. Высоколиквидные вложения с низкой степенью риска, умеренной доходностью и гибкой ставкой дохода.** В эту группу включены акции первоклассных промышленных предприятий, свободно ко-

тирующиеся на рынке ценных бумаг (Газпром, ЛУ-Койл). Гибкая ставка доходности обуславливается колебаниями курсовой стоимости акций. Так компания приобрела акции НК «ЛУКойл», исходя из благоприятных прогнозов мировой конъюнктуры цен на нефть и, следовательно, рассчитывая на рост курсовой стоимости акций.

**3-я группа. Низколиквидные вложения с низкой степенью риска, высокой доходностью и твердой ставкой дохода.** Это, в первую очередь, срочные депозиты первоклассных банков (Альфа-банк). Недостатком данных вложений является невозможность оперативного превращения ценных бумаг в деньги в случае возникновения дополнительных потребностей в финансовых ресурсах плюс наличие долгосрочного риска процентных ставок (при повышательной конъюнктуре рынка «связанные» в срочных депозитах ресурсы будут означать для компании потерю потенциальной прибыли по альтернативным возможностям вложений)

**4-я группа. Вложения с умеренной степенью риска, ликвидности и доходности и гибкой ставкой дохода.** Сюда относятся акции средних по размеру предприятий и банков, обращающиеся на рынке ценных бумаг (Клинский пивзавод).

Таблица 31

**ДИНАМИКА ВАЛОВОГО ДОХОДА, ПОСТОЯННЫХ РАСХОДОВ И УРОВНЯ ОПЕРАЦИОННОГО РЫЧАГА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 2000 г. - 1-м кв.2001 г. , тыс. руб.**

Показатели	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1. Валовый доход	119 600	125 600	142 000	146 400	137 500
<b>2. Постоянные расходы</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 500</b>	<b>7 500</b>	<b>8 000</b>
3. Прибыль до налогообложения	21 000	19 700	25 400	26 700	25 000
4. Маржинальный доход ((3)+(2))	28 000	26 700	32 900	34 200	33 000
<b>5. Операционный рычаг</b> ( [0,01 x (4)] / (3) )	<b>1,33%</b>	<b>1,36%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,28%</b>	<b>1,32%</b>

Таблица 32

**СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ ПОСТОЯННЫХ РАСХОДОВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА» в 2000 г. - 1-м кв.2001 г. , тыс. руб. и %.**

Статьи постоянных расходов	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
1) Заработная плата аппарата управления	3 000 (42,8%)	3 000 (42,8%)	3 200 (42,7%)	3 300 (44%)	3 500 (43,8%)
2) Амортизация офиса компании	400 (5,7%)	400 (5,7%)	400 (5,3%)	400 (5,3%)	400 (5%)
3) Амортизация оборудования (оргтехники и служебного транспорта)	300 (4,3%)	300 (4,3%)	350 (4,6%)	400 (5,3%)	500 (6,3%)
4) Затраты на охрану					
5) Накладные расходы (канцелярия, текущий ремонт мебели и оргтехники)	200 (2,8%)	200 (2,8%)	250 (3,3%)	250 (3,3%)	250 (3,1%)
	1 200 (17,2%)	1 200 (17,2%)	1 250 (16,7%)	1 250 (16,7%)	1 300 (16,2%)
6) Вспомогательный персонал (секретари, уборщицы, слу-	700	700	700	700	800 (10%)

Статьи постоянных расходов	1-й кв. 2000	2-й кв. 2000	3-й кв. 2000	4-й кв. 2000	1-й кв. 2001
жебная столовая)	(10%)	(10%)	(9,4%)	(9,4%)	
7) Коммунальные услуги (телефон, освещение)	1 200 (17,2%)	1 200 (17,2%)	1 350 (18%)	1 200 (16%)	1 250 (15,6%)
<b>ВСЕГО постоянных расходов</b>	<b>7 000 (100%)</b>	<b>7 000 (100%)</b>	<b>7 500 (100%)</b>	<b>7 500 (100%)</b>	<b>8 000 (100%)</b>

Более высокая степень финансового риска компенсируется повышенной величиной дивидендов по сравнению с вложениями в акции первоклассных предприятий

**5-ая группа. Высокорисковые и высокодоходные вложения (венчурные инвестиции).** В нашем примере это акции ОАО «Восточная промышленная корпорация» и ОАО «Объединенная торгово-промышленная группа» (названия условные). Как правило, объектом данных вложений являются спекулятивные корпорации, оперирующие на финансовых и торговых рынках или занимающиеся разного рода посредничеством.

Отметим, что в целом инвестиционная политика компании за рассматриваемый период была достаточно эффективной. Снижение величины чистого инвестиционного дохода обуславливается практически исключительно одним моментом - обесценением акций ОАО «Объединенная торгово-промышленная группа». Здесь стоит отметить следующее. Вложения в венчурные предприятия, а подчас и заведомые аферы типа приснопамятного АО «МММ» вовсе не свидетельствуют об очевидной наивности инвестора. Скажем, уже после первого банкротства в акции АО «МММ» вкладывали деньги вполне серьезные люди, которые прекрасно отдавали себе отчет в недолговечности данной организации, и смыслом вложений было успеть получить краткосрочные повышенные деньги и «сбросить» акции до момента нового банкротства. В этой связи можно говорить об оперативном просчете аналитиков компании «Альфа» в случае с обесценением акций ОАО «Объединенная торгово-промышленная группа», но не о принципиально ошибочной линии на выделение квоты на венчурные инвестиции в собственном портфеле финансовых вложений.

К резервам улучшения в инвестиционной политике страховой компании «Альфа» можно отнести увеличение доли и абсолютной величины вложений по 3-ей группе ( срочные долговые обязательства первоклассных заемщиков). В 1-м квартале 2001 г. доля данной группы в совокупных инвестициях сократилась вследствие истечения срока действия валютного депозита «Альфа-банк». Курс на повышение величины срочных финансовых вложений повышенной доходности и, за счет этого, достижения роста совокупного чистого инвестиционного дохода оправдан тем, что на сегодняшний момент компания «Альфа» располагает избыточными финансовыми ресурсами и, следовательно, проблема возможной нехватки средств для ведения текущей деятельности не является актуальной.

**Анализ постоянных расходов**

Анализ постоянных расходов целесообразно начинать с сопоставления динамики валового дохода, величины постоянных расходов и конечных финансовых результатов (прибыли до налогообложения) на пред-

мет расчета уровня так называемого *операционного рычага*. Под **операционным рычагом** понимается процентное изменение прибыли при росте валового дохода на 1%. Чем выше доля постоянных расходов в структуре совокупных затрат и относительно величины валового дохода, тем чувствительнее показатель прибыли к колебаниям валового дохода (т.е. тем выше степень операционного рычага).

Как следует из вышеприведенной таблицы, уровень операционного рычага компании при сложившейся структуре издержек и валового дохода составляет порядка 30%-35%. Это означает, что, допустим, увеличение объема заключаемых договоров по страхованию на 70% приведет к росту прибыли на  $(1,7 \times 1,3 - 1) \times 100 =$  на 121%, т.е. более чем в два раза.

Таблица 33

**SWOT-АНАЛИЗ КАК КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АХД СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ «АЛЬФА»**

Перечень «сильных» и «слабых» мест	Управленческие выводы на текущую и долгосрочную перспективу
<b>I. Сбытовая политика</b>	
<p><b>Слабые места:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>снижение величины чистого дохода и сокращение рентабельности по операциям страхования жизни</li> <li>снижение величины чистого дохода и сокращение рентабельности по операциям недвижимости</li> <li>ограниченная емкость рынка по страхованию жизни, отсутствие существенных резервов повышения эффективности по данному направлению</li> <li>низкий коэффициент собственного риска и высокая доля перестраховочной комиссии в брутто-объемах страховых сборов по страхованию недвижимости</li> </ul> <p><b>Сильные места:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>рост чистого дохода и рентабельности по страхованию автотранспорта</li> <li>наличие существенных резервов повышения рентабельности по договорам страхования автотранспорта и ГО (структурная политика в разрезе видов полисов, применение методов дискриминационной тарифной политики, снижение комиссии перестраховщиков и пр.)</li> <li>наличие потенциального дополнительного рынка сбыта по страхованию недвижимости, который может быть задействован при создании соответствующей сбытовой инфраструктуры компании</li> </ul>	<p><b>Текущая перспектива</b></p> <p>Увеличение объемов страховых сборов преимущественно за счет развития страхования автотранспорта и ГО на основе серийных продаж стандартных полисов, задействование резервов повышения рентабельности по данному направлению и ориентация на смешанный (экстенсивный + интенсивный) тип роста</p> <p><b>Долгосрочная перспектива</b></p> <p>Создание эффективной сбытовой инфраструктуры по страхованию недвижимости и, на этой основе, начало сбытовой экспансии по данному направлению. Превращение страхования недвижимости во второе приоритетное направление страховых операций компании</p>
<b>II. Инвестиционная политика</b>	
<p><b>Слабые места:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>незначительная величина и доля валового и чистого инвестиционного дохода в финансовых результатах компании</li> <li>низкая доля страховых резервов в источниках финансирования инвестиций</li> <li>наличие прецедентов существенных убытков в результате уценки финансовых вложений</li> <li>сокращение величины и доли срочных высокодоходных вложений в инвестиционном портфеле компании</li> </ul> <p><b>Сильные места:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>в целом сбалансированная структурная инвестиционная политика по различным группам вложений, различаю-</li> </ul>	<p><b>Текущая перспектива</b></p> <p>Переход к более взвешенной и продуманной политике в части венчурных (высокорисковых и высокодоходных) инвестиций. Налаживание системы оперативного мониторинга конъюнктуры биржевого рынка по имеющимся финансовым вложениям. Расширение объемов инвестиций за счет сокращения доли перестраховщиков в резервировании и увеличения нетто-резервов как одного из источников финансирования инвестиций</p> <p><b>Долгосрочная перспектива</b></p> <p>Постепенное замещение в источниках финансирования инве-</p>

Перечень «сильных» и «слабых» мест	Управленческие выводы на текущую и долгосрочную перспективу
<p>щихся по степени доходности, риска и ликвидности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>имеющиеся возможности увеличения объемов финансовых вложений за счет свободных оборотных средств компании</li> <li>имеющиеся возможности увеличения рентабельности инвестиционных операций за счет оптимизации структуры инвестиционного портфеля (повышение доли срочных высокодоходных банковских депозитов)</li> </ul>	<p>стиций собственных средств страховыми резервами. Обеспечение дальнейшего роста финансовых вложений за счет расширения операций (и величины формируемых резервов) по страхованию автотранспорта и ГО. Приоритетные вложения в срочные высокодоходные финансовые активы. Достижение значительного роста величины и доли инвестиционной деятельности в конечных финансовых результатах компании одновременно за счет увеличения объемов вложений (экстенсивный фактор) и увеличения рентабельности инвестиций (интенсивный фактор)</p>
<b>III. Управление затратами</b>	
<p><b>Слабые места:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>наличие неоправданно высоких убытков в части страхования ущерба и гражданской ответственности в рамках направления «Страхование автотранспорта и ГО»</li> <li>увеличение уровня постоянных расходов при снижении объемов страховой деятельности в последнем квартале (1-й кв.2001 г.)</li> <li>повышение убыточности договоров по страхованию автотранспорта и ГО, главным образом, вследствие сокращения тарифной «наценки»</li> <li>большая величина прямых операционных расходов по направлению «Страхование недвижимости»</li> </ul> <p><b>Сильные места:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>снижение величины и доли комиссии перестраховщиков в текущих затратах по страхованию жизни</li> <li>долгосрочная (с начала 2000 г.) тенденция роста рентабельности и сокращения удельных затрат по страхованию недвижимости</li> <li>наличие текущих резервов сокращения затрат по страхованию автотранспорта и ГО, связанных с устранением имеющихся эффектов <i>moral hazard</i> и <i>adverse selection</i> по заключенным договорам страхования</li> </ul>	<p><b>Текущая перспектива</b></p> <p>Проведение ревизии контролируемых статей постоянных расходов и, на той основе, выявление и сокращение неоправданных статей расходов. Задействование имеющихся резервов сокращения убыточности договоров страхования автотранспорта и ГО за счет применения методов дискриминационной ценовой политики, системы оперативного пересмотра уровня тарифов и снижения величины страхового покрытия по рискам ущерба и ГО</p> <p><b>Долгосрочная перспектива</b></p> <p>Задействование резервов сокращения перестраховочной комиссии за счет повышения стелени собственного риска по операциям страхования недвижимости. Сокращение прямых операционных расходов по данному направлению (комиссия страховых брокеров за счет создания собственной эффективной агентской сети)</p>
<b>IV. Финансовая политика</b>	
<p><b>Слабые места:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>наличие избыточной величины финансовых резервов в компании по состоянию на сегодняшний момент</li> <li>необоснованно низкая доля страховых резервов (нетто) в источниках финансирования деятельности компании</li> </ul> <p><b>Сильные места:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>долгосрочная (с начала 2000 г.) тенденция роста величины чистых активов и доли собственных средств в источниках финансирования, являющаяся индикатором увеличения долгосрочной платежеспособности компании</li> <li>долгосрочная (с начала 2000 г.) тенденция роста общего и текущего коэффициентов покрытия, являющаяся тенденцией роста текущей платежеспособности (ликвидности) бизнеса компании</li> </ul>	<p><b>Текущая перспектива</b></p> <p>Увеличение доли страховых резервов в источниках финансирования за счет снижения доли перестраховщиков в резервировании и повышении величины нетто-резервов</p> <p><b>Долгосрочная перспектива</b></p> <p>Опережающий (по сравнению с динамикой собственных средств) рост величины страховых резервов в совокупных пассивах за счет сбытовой экспансии (увеличения объема страховых сборов) по страхованию автотранспорта и ГО и страхованию недвижимости</p>
<b>Общий вывод</b>	
<p><b>1) Оперативная (текущая) политика.</b> Существует ряд направлений текущих резервов улучшения в части сокращения затрат (комиссии перестраховщиков, страховых выплат, постоянных расходов, убытков от уценки финансовых вложений), обусловленных, главным образом,</p>	

Перечень «сильных» и «слабых» мест	Управленческие выводы на текущую и долгосрочную перспективу
<p>совершенствованием системы оперативного планирования в компании. Задействование данных резервов является главной тактической задачей компании. Обеспечение роста чистого дохода за счет развития одного приоритетного направления страховых операций (страхование автотранспорта и ГО)</p> <p><b>2) Стратегия развития на средне- и долгосрочную перспективу.</b> Курс на развитие двух приоритетных направлений страхования (страхование автотранспорта и ГО и страхование недвижимости). Постепенное увеличение доли инвестиционного дохода в конечных финансовых результатах компании за счет роста источников финансирования инвестиций. Обеспечение инвестиционной деятельности путем расширения величины резервирования по приоритетным направлениям как результат проведения политики сбытовой экспансии</p>	

Отметим, что, вообще говоря, постоянные расходы более корректно называть *условно-постоянными*, так как для них характерна ступенчатая зависимость от динамики объемов операций. При значительном расширении оборотов следует скачкообразный рост постоянных расходов, что и наблюдается в 3-м квартале 2000 г. Напротив, увеличение постоянных расходов в 1-м квартале 2001 г. при *снижении объемов деятельности* в предварительном порядке может свидетельствовать о наличии необоснованно завышенных статей расходов. Более детальные выводы делаются на основе структурного анализа постоянных расходов.

В составе постоянных расходов компании можно выделить две основные группы расходов:

1) Расчетные статьи расходов (амортизация, часть коммунальных услуг). Величина данных расходов объективно зависит от базы начисления (например, для амортизационных отчислений - от балансовой стоимости основных средств). Заметим, что рост амортизации оборудования связан именно с закупками дополнительной оргтехники при расширении деятельности компании.

2) Контролируемые статьи расходов (заработная плата, накладные расходы и др.). Смета расходов по данным статьям устанавливается менеджментом компании. Именно в части контролируемых расходов следует искать резервы сокращения совокупной величины постоянных издержек.

Как явствует из данных табл. 32, рост совокупной величины постоянных расходов в 1-м квартале 2001 г. на 500 тыс. руб. был обусловлен увеличением по следующим статьям *контролируемых* расходов:

- по заработной плате аппарата управления (на 200 тыс. руб. );
- по накладным расходам (на 50 тыс. руб. );
- по затратам на вспомогательный персонал (на 100 тыс. руб. );
- по коммунальным услугам (на 50 тыс. руб. ).

Требуется провести ревизию смет данных статей расходов на предмет выявления не обоснованных потребностями компании позиций. В частности, достаточно значительные колебания квартальной величины расходов на коммунальные услуги могут свидетельствовать об отсутствии должного административного контроля по отдельным позициям (например, по междугородним телефонным разговорам).

**Результаты 2-го этапа анализа**

Итак, на 2-м этапе комплексного управленческого анализа детально рассматривались ключевые аспекты бизнеса страховой организации, както:

- структура страховых операций по отдельным направлениям и видам, роль отдельных направлений деятельности в динамике конечных финансовых результатов и финансовой устойчивости компании;
- структура финансовых вложений и факторы изменения инвестиционного дохода;
- величина и структура постоянных расходов.

Проведенные расчеты с последующей нормативной оценкой полученных результатов позволяют уточнить предварительные выводы, сформулированные по итогам 1-го этапа (финансового анализа). Так, на 2-м этапе анализа:

- был сформулирован вывод относительно необходимости приоритетного развития страхования автотранспорта и ГО среди всех направлений страховых операций;
- были выявлены резервы увеличения инвестиционного дохода за счет направления дополнительных источников финансирования в прирост срочных высокодоходных долговых обязательств в совокупном инвестиционном портфеле компании;
- были обозначены основные позиции постоянных расходов, по которым возможно сокращение величины затрат.

На 3-м этапе анализа формулируются окончательные нормативные оценки и управленческие выводы, базирующиеся на результатах исследования первых двух этапов.

**4. НОРМАТИВНЫЙ АНАЛИЗ (третий этап комплексного управленческого АХД страховой организации)**

Задачей третьего, заключительного этапа комплексного управленческого анализа является обобщение результатов 1-го и 2-го этапов и формулировка окончательных выводов относительно ключевых факторов динамики бизнеса. Нормативные оценки постулируются в парадигме так называемого SWOT-анализа (суммирование выводов относительно «сильных» и «слабых» сторон развития бизнеса компании). Основой стратегии развития компании на средне- и долгосрочную перспективу является акцент на выявленные *сильные* стороны при том, что в текущей перспективе управленческая политика определяется задачами «расширения» обнаруженных *слабых* мест.

**Заключение**

В настоящей статье нами на основе условного количественного примера была рассмотрена общая методология проведения комплексного управленческого анализа деятельности страховой компании на предмет разработки текущей и долгосрочной хозяйственной политики организации.

Мы надеемся, что представленный материал окажет сильное содействие российским страховщикам в построении эффективной системы управленческого учета, анализа и планирования.

*Щиборщ Кирилл Викторович*