

София Иевенко

менеджер отдела
по расследованию
мошенничества
и содействию
в спорных
ситуациях,
Эрст энд Янг
(СНГ) БВ, к.э.н.



Сокращение затрат в страховой компании: новый взгляд на старые проблемы

Стремление многих страховщиков снизить как коэффициент расходов, так и комбинированный коэффициент убыточности – что особенно касается тех компаний, которые планируют ряд мероприятий по оптимизации расходов во время предпродажной подготовки, – вполне понятно. В то же время, объявляя «курс на сокращение», многие оперируют достаточно узким спектром направлений по снижению своих расходов, и связаны они главным образом с увольнением сотрудников. Отсюда возникает вопрос, какие направления могут быть рассмотрены страховыми компаниями (далее – СК) в качестве потенциальных зон снижения расходов? Другой связанный вопрос состоит в том, каким образом правильно оценить возможные сокращения, учитывая, что для реализации некоторых из них необходимо не только время, но и инвестиции.

Кроме того, оценивая выгоды от сокращений необходимо учитывать возможный рост или спад бизнеса СК для того, чтобы сопоставить текущий уровень расходов с будущим периодом.

Вопрос 1. Какие расходы можно сокращать?

Как упоминалось выше, по какой-то необъяснимой причине самые первые ассоциации, которые возникают при упоминании программы сокращения расходов, связаны с оптимизацией численности персонала. Однако в СК это не всегда так. В самом деле, помимо сокращения расходов в классическом понимании, у страховщика есть возможность оптимизировать так называемые статьи анти-расходов, влияющих непосредственным образом

на коэффициент убыточности. Например, это потери СК, связанные с тем потенциалом, который она не использует при работе с суброгацией, а также потери, связанные с ненадлежащими страховыми выплатами. Таким образом, все гипотезы по сокращению расходов в СК можно условно разделить на 2 группы: 1) расходы, напрямую влияющие на коэффициент убыточности – Loss Ratio (LR); 2) расходы, напрямую влияющие на коэффициент расходов – Expense Ratio (ER) (см. табл.1).

Таблица 1. Группировка гипотез по сокращению расходов в страховой компании

Примеры гипотез по сокращению расходов, направленные на снижение LR	Примеры гипотез по сокращению расходов, направленные на снижение ER
<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли сборов по суброгационной базе • Снижение страховых выплат в связи с увеличением процента выявления выплатных дел с признаками страхового мошенничества 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение расходов, связанных с содержанием персонала (в том числе, связанное с сокращением персонала или переводом подразделений в регионы с более низким уровнем заработной платы)
<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение необоснованных страховых выплат 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение расходов, не связанных с содержанием персонала (расходы на информационные технологии, телекоммуникации, рекламу, маркетинг, аренду, рекрутинг, различные виды аутсорсинга и т.д.)
<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение андеррайтинговых утечек 	



К означенному выше стоит дать, пожалуй, только комментарии относительно определений «необоснованные страховые выплаты» и «андеррайтинговые утечки». Под необоснованными страховыми выплатами понимаются дополнительные расходы СК, не имеющие отношения к тем расходам и обязательствам, которые несет страховщик в соответствии с условиями договора страхования. При этом в перечень таких расходов не включаются расходы, связанные со случаями страхового мошенничества. Таким образом, необоснованные страховые выплаты представляет собой расходы СК, связанные с рядом ошибок и упущений, допущенных в процессе урегулирования убытков. В частности, осуществление страховой выплаты, не скорректированной на размер франшизы; превышение размера страховой выплаты над фактической величиной ущерба (неадекватная калькуляция ущерба); проведение страховой

выплаты в тех случаях, когда страховой случай не покрывается условиями договора страхования и т.д.¹. Под андеррайтинговыми утечками понимается разница в страховой премии, которую компания могла получить при использовании рассчитанных актуарными методами технических тарифов и той страховой премии, которую она получила в результате сознательной корректировки технических тарифов, давая разрешение продавцам и андеррайтерам снижать брутто-тариф за счет соответствующего снижения размера комиссионного вознаграждения либо предоставляя существенный объем скидок для клиентов, попадающих в «особую» категорию. Основная и общая проблема здесь состоит в том, что согласовав понижение премии за счет тарифа, продавцы могут по факту получить свое вознаграждение в полном объеме, воспользовавшись несовершенством информационной и контрольной систем СК, а в случае с предоставлением скидок VIP-клиентам предоставлять их по факту в большем объеме

¹Иевенко С.В. Методика анализа закрытых выплатных дел как ключевого инструмента диагностики деятельности страховой компании по урегулированию убытков // Страховое дело. 2011. №3

ме, чем это было запланировано. В результате подобных упущений СК может нивелировать даже самые адекватные технические тарифы.

Вопрос 2. Какие расходы нужно сокращать?

Приступая к программе сокращения расходов, СК должна помнить о нескольких основных правилах, а именно:

- Снижение той или иной статьи затрат не должно приводить к снижению скорости выполнения операций и снижению качества клиентского обслуживания. При этом под клиентским обслуживанием понимается не только обслуживание страховщиком страхователя, но и предоставление «внутренних» услуг одним подразделением компании другим. Например, когда филиальные подразделения СК являются пользователями услуг, оказываемых единым операционным центром СК.
- Необходимо придерживаться экономической целесообразности, т.е. разрабатывать детальный план по сокращению только тех статей затрат, которые являются достаточно существенными, исходя из их размера.
- Необходимо соблюдать баланс между объемом возможных сокращений и объемом, необходи-

мых для этого инвестиций. При этом оптимальное соотношение инвестиций и сокращений, а также срок их окупаемости каждая компания определяет для себя в индивидуальном порядке аналогично тому, как при планировании аудиторской проверки определяются границы материальности (существенности).

Вопрос 3. С чего начать?

Как правило, перед началом объявления «курса на сокращение затрат» страховщики достаточно четко для себя определяют сроки, в рамках которых необходимо провести запланированные мероприятия, а также целевой показатель сокращений, выраженный в виде процента снижения текущих РВД. При этом большинство компаний не принимает во внимание тот потенциал, который могут дать статьи анти-расходов, а целевой объемом желаемых сокращений является достаточно агрессивным для того, чтобы быть реалистичным при рассмотрении исключительно направлений затрат, влияющих на коэффициент расходов. Но, как говорится, на вкус и цвет... В любом случае невзирая на то, какой целевой показатель установлен, необходимо объективно проанализировать именно те статьи, при оптимизации которых компания рассчи-



тывает получить желаемую экономию, а затем приступить к рассмотрению альтернативных направлений, с помощью которых потенциально было бы возможным выйти на запланированный объем снижения расходов.

Стоит упомянуть о том, что мероприятия по оптимизации затрат в СК следует начинать с так называемого сканирования, или формирования гипотез по сокращению, с привязкой к потенциальной экономии в результате их ре-

ализации. Подобное сканирование можно рассматривать как разработку специализированной программы. В самом деле, любая гипотеза по снижению затрат не только формулирует возможные преобразования, но и содержит в себе целый ряд рекомендаций, реализация которых может перерасти в ряд отдельных проектов, средне – и даже долгосрочного характера. Так, сокращение расходов на закупку сувенирной продукции или проведение корпоративных мероприятий можно провести без особых усилий практически одновременно, а вот сокращение персонала может носить как среднесрочный характер (в том случае, когда увольняются «лишние» непродуктивные сотрудники при соблюдении требований по срокам и порядку увольнений в соответствии с российским трудовым законодательством), так и долгосрочный характер (например, в том случае, когда для повышения производительности отдельных сотрудников необходима модификация бизнес-процессов, сопровождающаяся рядом технологических преобразований в информационных системах страховщика). Таким образом, началом «курса по сокращению затрат» внутри СК является разработка специализированной программы, представляющая собой перечень проектов,

направленных на сокращение ряда статей, и верхнеуровневую оценку экономии расходов компании в результате их реализации.

Прежде чем приступить к описанию сути разработки данной программы, целесообразно ввести ряд универсальных определений, а именно:

- **Функциональное направление** – укрупненный вид деятельности СК. Например, урегулирование убытков, продажи, администрирование полисов, андеррайтинг и пр.
- **Функциональное подразделение** – бизнес-единица (отдел, департамент и пр.). Например, Отдел по приему заявлений об убытке в рамках функционального направления «Урегулирование убытков».
- **Гипотезы** – мероприятия, направленные на снижение той или иной статьи затрат.
- **Проект** – совокупность гипотез однородного характера.
- **Территориальное подразделение** – обособленные подразделения СК (филиалы, операци-

онный центр, головной офис и т.п.).

Метрика² – количество операций определенного вида, которое приходится на функциональное направление и/или функциональное подразделение. Например, для отдела по приему заявлений об убытках в качестве метрики можно рассматривать количество принимаемых заявлений об убытке через клиентскую зону компании с учетом повидовой структуры портфеля территориальных подразделений.

- **Норматив (КПЭ)²** – количество операций определенного вида, которое может выполняться одним сотрудником функционального подразделения. Например, количество заявлений об убытках, принимаемых одним сотрудником отдела по приему заявлений об убытке.

Программу сокращений рекомендуется проводить, опираясь на определенный алгоритм, иными словами формирование программы должно проходить поэтапно.

Этап 1.

Анализ текущей ситуации. Название данного этапа говорит само за себя. Основной задачей здесь является сбор аналитической информации о самой СК, достаточной для

² Иевенко С.В. Основные принципы планирования централизованной операционной модели в страховой компании // Финансы. 2011. №7.

Рис. 1 Информационная карта гипотез по сокращению статей затрат в страховой компании



проведения анализа статей её расходов. Так, необходимо сгруппировать текущую численность персонала не только по территориальным и функциональным подразделениям, но и по признаку их принадлежности к функциональному направлению. Кроме того, необходимо для каждой из полученных таким образом групп сотрудников определить агрегированный КПЭ (ключевой показатель эффективности), характеризующий текущую производительности персонала в этих группах. В дополнение к этому необходимо провести ана-

лиз текущей структуры РВД компании и сопоставить её с бенчмарками, т.е. лучшими практиками на рынке. На основании собранной аналитической информации следует провести расчет текущей стоимости функциональных направлений, а также рассчитать текущую рентабельность территориальных подразделений. При этом расходы территориальных или функциональных подразделений, не генерирующих доходы, должны аллоцироваться на прочие подразделения СК. Полученная аналитика будет способствовать первичному от-

бору наиболее существенных по размеру зон, которые на следующем этапе программы следует анализировать уже на более детальном уровне. Данное «упражнение» отнюдь не тривиально, так как здесь может возникнуть ряд затруднений. В частности, придется решать проблему корректной привязки сотрудника к тому или иному функциональному направлению, т.к. зачастую по названию функционального подразделения, в котором работает сотрудник, не всегда можно однозначно утверждать, что он занимается именно созвучными названием его отдела обязанностями. Кроме того, некоторые компании не используют при составлении управленческой отчетности методике аллокации расходов (либо используемая методика содержит существенные недостатки). Например, зачастую в СК отсутствует методика аллокации расходов операционных центров. В таких случаях необходимо разработать ее с «нуля», как минимум, в самом упрощенном варианте, который, тем не менее, будет достаточным для целей разработки программы сокращений.

Этап 2. Формирование и проверка гипотез.

Основная цель на данном этапе – описать возможные гипотезы (ре-

комендации), которые могут решить задачу по снижению расходов в тех проблемных зонах, которые были идентифицированы на этапе 1. Кроме описания сути гипотез, необходимо провести их «отцифровку», иными словами показать экономический эффект, который СК может получить в результате их реализации, указав срок реализации, а также оценив связанные с данной реализацией риски и объем необходимых инвестиций (см. рис. 1).

() Реализация гипотезы может привести не только к снижению текущих статей затрат, но и к появлению новых. Таким образом, рассматривая экономию, которую может обеспечить та или иная гипотеза, необходимо принимать во внимание «чистую» экономию. Например, в результате высвобождения времени «дорогих» сотрудников за счет перевода всех или части выполняемых этими сотрудниками рутинных операций на новых, но менее квалифицированных и, соответственно, ниже оплачиваемых специалистов, или же перевод рутинных операций на аутсорсинг, приведет, с одной стороны, к снижению расходов на заработную плату текущих «дорогих» специалистов, а с другой – к возникновению аналогичных расходов на новых «дешевых» специа-*

листов или появлению статьи затрат, связанной с оплатой аутсорсинговых услуг.

*(**, ***) Как упоминалось выше, часть гипотез, в частности тех, которые попадают в средне- или долгосрочную перспективу, влекут за собой определенные инвестиции, необходимые для их реализации. При отборе «отцифрованных» гипотез страховщику следует сопоставлять размер возможной экономии с размером необходимых инвестиций в совокупности с рисками, характеризующими сложность реализации гипотез.*

Проводить группировку полученных гипотез удобно по следующему принципу.

- Группа гипотез, связанная с повышением производительности сотрудников, устранением дублирования выполняемых ими функций и последующим увольнением излишнего количества персонала.
- Группа гипотез, связанная с высвобождением части времени текущих сотрудников, например, благодаря автоматизации тех или иных операций, без последующих увольнений. Данные гипотезы направлены на то, чтобы сотрудники, чье время будет высвобождаться в результате снижения или устранения ряда побочных операций, смогут выпол-

нить большее количество основных операций. Например, если говорить о менеджерах агентских групп (далее – «МАГ») и взять в качестве их КПЭ количество договоров страхования, которое «генерируют» агенты в группе МАГа, то при внедрении гипотез, связанных с предложениями об автоматизации периодических отчетов МАГа для вышестоящих подразделений, созданием «личного кабинета агента и МАГа», увеличением доли вовлечения профессиональных операторов контакт-центра и т.д. высвобождение времени МАГа, затрачиваемого на ряд не ключевых для него операций, позволит СК в случае роста количества договоров в агентском канале в будущих периодах сдерживать рост штата данных сотрудников.

- Группа прочих гипотез, которые не имеют прямого отношения к оптимизации численности персонала. Например, изменения в процедуре закупок.

Вопрос 4. Чем должна закончиться программа сокращения затрат?

После получения «отцифрованного» перечня гипотез по снижению затрат страховщик должен выделить короткий список тех гипотез, которые выглядят наиболее

привлекательно. Далее необходимо составить список конкретных проектов, объединяющих однородные гипотезы. Каждому из получившихся проектов должна быть присвоена приоритетность его реализации. То есть должна быть задана некая очередность серии проектов, каждый из которых направлен в конечном результате на оптимизацию расходов. После этого следует разработать «дорожную карту» внедрения предлагаемых проектов с учетом их приоритетности, сложности, продолжительности и пр. Необходимо заметить, что как и для любого проекта здесь необходим расчет базовых проектных показателей (возврат на инвестиции (IRR), сопоставление будущих доходов и расходов, расчет точки безубыточности и пр.).

Заключение

Для обеспечения гарантии того, что разработанная программа по сокращению затрат будет адекватной, с точки зрения поставленных целей и их практической реализации, необходимо придерживаться еще одного перечня общепринятых правил.

Правило 1.

При моделировании (а именно таковым и является по своей сути

программа сокращения затрат) любой полученный результат должен быть подвергнут экспертной оценке. Таким образом, предлагаемые в рамках программы сокращения гипотезы должны обсуждаться с сотрудниками компании, компетентными в направлении предлагаемых гипотез, и по возможности «пилотироваться» и проверяться «полевым» способом. Здесь также следует помнить о том, что мнения экспертов могут быть подвержены некоторой доле субъективизма, связанной с обычным нежеланием персонала «жить в эпоху перемен», тем более перемен, направленных на сокращение затрат.

Правило 2.

Расчет экономии СК от предлагаемых гипотез должен быть скорректирован с учетом естественной разницы, возникающей в результате роста и спада объемов бизнеса СК. Т.е. сравнивать в абсолютном выражении статьи затрат «сегодня» с аналогичным показателем «завтра» не совсем корректно, поскольку объемы бизнеса «завтра» могут быть совершенно иными по сравнению с текущим объемом. Одним из вариантов получения корректного результата является проведение расчета на основе прогнозируемых объемов страхового портфеля компании в будущих периодах.

В данном варианте следует экстраполировать текущий уровень расходов компании в будущих периодах (например, каждой из рассматриваемых статей будет соответствовать связующий коэффициент с начисленной страховой премией или прочими релевантными показателями), затем провести сравнение полученного значения с аналогичным результатом, полученным для прогнозных объемов портфеля СК в случае успешной реализации предлагаемых гипотез.

Правило 3.

Алгоритм, или формула, расчета экономии для каждой из предлагаемых гипотез, с одной стороны, должен учитывать особенности всех и даже самых мелких территориальных подразделений СК (например, агентств, точек продаж и пр.), а с другой – не быть чрезмерно громоздким. В самом деле, предлагая увеличение производительности сотрудникам конкретного функционального направления, необходимо помнить о том, что для различных территориальных подразделений алгоритмы расчета экономии должны быть дифференцированы. Объясняется это, прежде всего, тем, что несмотря на возможное увели-

чение производительности персонала высвобождение сотрудников в мелких территориальных подразделениях не всегда справедливо по причине того, что сокращение одного единственного сотрудника априори невозможно. Здесь можно предложить либо совмещение операций, выполняемых разными функциональными подразделениями, одним универсальным сотрудником, либо рассмотреть вариант слияния мелких территориальных подразделений в том случае, когда это позволяет их географическая близость. Таким образом, ряд предлагаемых гипотез должен носить условный характер, учитывая разнородность территориальных подразделений СК. Поскольку программа сокращений является сканированием возможных зон оптимизации затрат в СК, для упрощения алгоритма имеет смысл ввести грейдирование территориальных подразделений компании, что позволит сократить перечень условий, по которым происходят проверка соответствия каждого территориального подразделения тому или иному грейду и, соответственно, происходит расчет по соответствующей этому грейду формуле.