



**Г. А. НАСЫРОВА**  
Кандидат экон. наук,  
доцент, ведущий научный  
сотрудник Центра социально-  
экономических критериев  
и показателей безопасности  
Института проблем  
экономической безопасности  
и стратегического  
планирования Финансового  
университета при  
Правительстве Российской  
Федерации. Имеет опыт  
работы в страховании и на  
государственной службе.  
Сфера научных интересов:  
вопросы регулирования  
страховой деятельности,  
финансовое управление  
страховой компанией,  
саморегулирование  
в страховой отрасли и др.

E-mail: gnassyrova@mail.ru

**В** статье рассматривается управление риском страховой компании как элемент антикризисного регулирования на микроуровне, реализуемый в форме антикризисного менеджмента. Программа управления техническим риском составлена с учетом этапов жизненного цикла страховой компании. Представленный подход предполагает включение в программу мер по управлению инвестиционными, валютными, социальными и другими рисками деятельности страховой компании..

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

антикризисное регулирование, жизненный цикл организации, платежеспособность, страховая компания, управление риском, финансовая стабильность, финансовая устойчивость.

# Управление риском в системе антикризисного регулирования страховой отрасли

**А**нтикризисное регулирование в страховой отрасли инкорпорировано в общую систему государственного регулирования страховой деятельности и нацелено на предотвращение финансовой несостоятельности и проведение процедуры банкротства страховой организации. Безусловно, главной целью антикризисных мер является предотвращение банкротства страховой компании – последнее может привести к прекращению жизнедеятельности субъекта. По нашему мнению, антикризисное управление должно осуществляться постоянно. Степень воздействия и содержание мер антикризисного регулирования определяются макроэкономическими условиями, этапом жизненного цикла организации и другими объективными и субъективными факторами.

В теории менеджмента описаны четыре этапа жизнедеятельности любой организации – стадии

предпринимательства, коллективизма, формализации, совершенствования (создание, рост, зрелость и упадок) [2, с. 381]. Каждому этапу развития свойственны определенные риски, способные привести к кризисной ситуации в организации. Для преодоления действия возникающих факторов риска необходимо встраивать антикризисный менеджмент в общую концепцию управления и обеспечить его адекватными инструментами и методами. Иными словами, менеджмент, ориентированный на успешное развитие и рост организации, не исключает вероятности ухудшения экономической конъюнктуры, финансового состояния компании и иных негативных явлений. Именно поэтому элементы антикризисного менеджмента интегрированы в общую политику управления компанией.

Все перечисленное выше весьма актуально для страховой компании, работающей в условиях

более высокого риска и неопределенности. Как предпринимательская структура страховая компания функционирует под двойным риском (страховым и техническим (предпринимательским), инвестиционным, валютным, политическим рисками и т.п. Именно по этой причине внедрение системы управления риском (риск-менеджмент) представляется одним из решающих элементов становления системы эффективного менеджмента страховой компании.

Таким образом, при формировании политики антикризисного менеджмента в страховой компании возникает потребность согласования данной политики с системой управления риском, поскольку это два гармоничных элемента генерального менеджмента страховой компании. Согласование осуществляется на основе учета жизненного цикла организации и может быть представлено в виде матрицы (см. таблицу). Данная таблица позволяет систематизировать программу риск-менеджмента в соответствии с этапами жизненного цикла страховой компании (создание, рост, зрелость и упадок).

В предложенной таблице каждой стадии развития страховой компании соответствует свой алгоритм управления риском, который состоит из последовательных этапов, предполагающих определенный набор мер. Рассмотрим реализацию предложенных мер в антикризисном менеджменте страховой компании в зависимости от стадии ее развития.

**Создание.** Для менеджмента новой страховой компании самая важная задача – избежать опасных рисков, характеризующихся либо высокой степенью вероятности, либо непредсказуемостью результата реализации, либо отсутствием аналогов на рынке и т.п. Это ориентиры для политики управления риском вновь образуемой страховой компании. Возможность появления новой предпринимательской структуры на основе реорганизации, слияния, поглощения, а также ситуации в случае экзистивной страховой компании сознательно оставлены за рамками данной статьи.

**Первый этап.** Проводится идентификация риска путем изучения страхового поля в целях определения потенциальных клиентов и выявления у них факторов риска. После определения предполагаемых сегментов рынка проводится анализ финансового потенциала компании, для чего используются количественные методы оценки риска:

делается предварительная оценка вероятности и последствий событий, на основе которой рассчитываются страховые тарифы и страховые резервы. Принимается первое решение о возможности проведения страховых операций.

**Второй этап.** Вводятся критерии приоритетности рисков, принимаемых на страхование, исходя из возможной недостаточности финансовых средств для исполнения будущих страховых обязательств. В первую очередь предпринимаются меры для исключения вероятности кумуляции риска.

**Третий этап.** На основе более детального и полного анализа риска принимаются решения о возможном разделении риска (сострахование и/или перестрахование), в крайнем случае – полный отказ принятия риска на страхование.

**Четвертый этап.** Проводится оценка самой программы управления риском, в частности ее эффективности, путем финансового анализа. По

**Модель матрицы антикризисного менеджмента в страховой компании**

Этапы управления риском [1]	Создание	Рост	Зрелость	Упадок
Анализ рисков (идентификация, измерение)	Анализ рынка. Расчет тарифа и резервов	Мониторинг рынка и основных показателей	Анализ портфеля. Критические точки (банкротство)	Анализ рынка. Определение точек роста
Оценка рисков (критерии, ранжирование)	Анализ устойчивости портфеля. Контроль кумуляции риска	Поддержание сбалансированности портфеля и финансовой устойчивости	Контроль достаточности средств и маржи платежеспособности	Улучшение финансовых показателей. Обеспечение платежеспособности
Работа с риском (выбор и реализация мер)	Перестрахование, сострахование, отказ	Селекция и ограничение рисков. Увеличение собственного капитала	Оптимизация финансовых результатов	Оценка тарифов. Контроль финансовых показателей
Мониторинг (оценка результатов, корректировка мер)	Оценка финансовых показателей. Изменение ассортимента	Анализ финансового состояния	Стресс-тестирование	Анализ финансовых результатов

итогах этого анализа принимается решение о развитии или свертывании вида страхования, пересмотре ассортиментной линейки страховой компании.

**Рост.** Антикризисные меры в рамках системы управления риском в растущей страховой компании нацелены прежде всего на сохранение набранных темпов и на удержание позиции на рынке.

**Первый этап.** Сопоставляются отраслевые показатели и финансово-экономические показатели компании с целью выявить и оценить риски, сопутствующие росту.

**Второй этап.** Принятые на первом этапе решения корректируются по принципу приоритетности с точки зрения сохранения и, возможно, улучшения основных экономических и финансовых показателей, в первую очередь сбалансированности страхового портфеля и финансовой устойчивости.

*Третий этап.* Принимаются меры в рамках политики андеррайтинга: установление ограничений по страховым суммам, отказ от неблагоприятных рисков, дополнительная эмиссия для увеличения собственного капитала в целях расширения страховой емкости и др.

*Четвертый этап.* Проводится наиболее полный анализ финансового состояния компании в динамике для определения характера и размеров влияния изменений в продуктовой политике и андеррайтинге.

**Зрелость.** Достигшая зрелости страховая компания стремится не потерять занятые рыночные позиции и вынуждена искать резервы и пути возможного роста.

*Первый этап.* При анализе рисков проводится оценка страхового портфеля, выявляются факторы его ухудшения, способные привести к финансовой несостоятельности страховой компании.

*Второй этап.* Реализуются меры для контроля достаточности средств для исполнения обязательств компании, в том числе ранжирование рисков на основе анализа зависимости показателей убыточности страховой суммы, величины маржи платежеспособности и принятых и принимаемых страховых рисков.

*Третий этап.* Решения принимаются с учетом возможного улучшения финансовых результатов. Применение антикризисных мер (устранение, трансформация, трансфер) в управлении рисками страховой компании должно быть ориентировано на оптимизацию ее деятельности.

*Четвертый этап.* На наш взгляд, на данном этапе наиболее эффективным будет применение стресс-тестирования в отношении как компании в целом, так и отдельных подразделений, видов страхования и пр. Это позволит выявить «узкие места» бизнеса, выработать меры для их устранения и новую программу управления риском.

**Упадок.** Наиболее сложной задачей будет проведение антикризисного менеджмента в условиях ухудшающегося финансового состояния страховой компании. По существу, это ситуация, в которой оказывается разоряющаяся фирма. В данном случае антикризисные меры должны быть многоплановыми, следует предусмотреть их интенсивное применение.

*Первый этап.* Проводится анализ риска, примерно аналогичный тому, который применяется в отношении впервые создаваемой компании, поскольку эта стадия нацелена на «возрождение». Анализ рынка проводится с учетом имеющегося потенциала: достигнутых ранее конкурентных преимуществ, возможности модернизации продуктов, поиска и разворачивания деятельности в новых нишах. Поиск новых факторов роста осу-

ществляется при оценке сопутствующих рисков.

*Второй этап.* Риски выстраиваются в зависимости от степени их влияния на основные финансовые показатели деятельности страховой компании.

*Третий и четвертый этапы* практически совмещены, поскольку при наличии катастрофического финансового положения страховой компании следует оперативно принимать меры и так же оперативно оценивать их эффекты для сохранения возможности откорректировать программу оздоровления.

По нашему мнению, данная модель является частью системы антикризисного менеджмента, базирующегося на управлении рисками и учитывающего этап экономической зрелости организации. В ней отражен только страховой (технический) риск, хотя на деятельность страховой компании оказывает влияние целый комплекс рисков разного уровня (риски макросреды, отраслевые, внутрифирменные) и, как уже было отмечено, различной природы (инвестиционные, валютные, политические, социальные и пр.). С учетом расширения перечня рисков факторов программа антикризисного менеджмента значительно усложнится. В данной статье отражены возможные подходы к формированию соответствующей концепции антикризисного менеджмента в страховой компании на основе теории и практики управления риском.

Антикризисный менеджмент формируется с учетом не только жизненных циклов развития организации, но и определенных макроэкономических условий. Влияние макросреды оказывает существенное влияние на содержание менеджмента страховой компании, а тем более на выбор и степень воздействия антикризисных мер.

В модели могут быть предусмотрены элементы планирования и прогнозирования. Управление негативными тенденциями предполагает не только констатацию фактов и выбор путей выхода из сложившейся ситуации, но и применение элементов прогнозирования. С этой целью в систему антикризисного менеджмента можно включить составление, анализ и оценку прогнозных сценариев развития страховой компании при условии изменения различных параметров. Это могут быть факторы макросреды: валютный курс, цены на энергоносители, валовой внутренний продукт, показатели реального сектора экономики, демографическая ситуация и пр. В область исследования допустимо включить организационно-экономические факторы, например изменение структуры компании. В 1998 году в университете Упсалы (Швеция) было представлено перспективное научное направление – исследование влияния исторических процессов на менеджмент страхо-

вой компании. В то время такая постановка вопроса вызывала сомнение и удивление.

Без учета указанных выше условий модель в определенной степени статична. Она отражает только сложившуюся ситуацию внешней и внутренней среды страховой компании. Менеджмент, ориентированный на анализ сложившейся финансовой отчетности, ограничен и только констатирует факт финансового затруднения в деятельности страховой компании. Проблема выявляется постфактум, когда уже наблюдается серьезное ухудшение финансового состояния. В то же время, несмотря на разнообразие постановочных задач антикризисного менеджмента, его главную цель составляет обеспечение платежеспособности страховой компании, которая должна гарантировать функциональность других субъектов экономической системы.

Вместе с тем напрашивается вопрос о соотношении понятий «платежеспособность», «финансовая устойчивость» и других подобных им в предложенной модели антикризисного менеджмента. В общей теории финансового менеджмента и в теории страхования определения этих понятий уже устоялись. В основном они увязаны между собой как показатели при оценке финансового состояния страховой компании по отчетным данным на определенную дату. Применение этих понятий для оценки эволюции финансового состояния страховой компании в соответствии с этапами ее жизненного цикла показано на рисунке.

В системе антикризисного менеджмента параметры финансового состояния страховой компании рассматриваются как целевой ориентир для выработки и принятия решений.

На первом этапе критерием оценки допустимого финансового состояния страховой компании будет достаточность средств страховой компании, выраженная в адекватных страховых тарифах и страховых резервах. Для вновь созданной страховой компании существуют лишь прогнозные значения этих показателей при условии выполнения основных экономических показателей (страховых премий, убыточности страховой суммы и др.).

При переходе на стадию роста для страховой компании становится важным обеспечение финансовой устойчивости, то есть способности удерживать паритет между увеличением оборота и финансовым потенциалом.

В случае реализации антикризисных мер зрелой страховой компанией, в отношении которой действуют некоторые ограничения в плане развития, первоочередными задачами являются сохранение достигнутых позиций, стабилизация финансового состояния. Иными словами, финансовая стабильность страховой компании понимается как сохранение наиболее важных финансовых параметров в пределах допустимых значений при внешних и внутренних возмущениях.

Когда речь идет о страховой компании, положение которой уже критично, прежде всего важно соблюдение формальных требований по сохранению маржи платежеспособности. В данном случае платежеспособность подразумевается как официальный нормативный показатель для страховой компании.

Таким образом, управление риском (риск-менеджмент) страховой компании является основой для формирования концепции антикризисного менеджмента. Модель антикризисного менеджмента страховой компании, основанная на учете максимального перечня рисков (страхового, инвестиционного, валютного и др.), может быть выстроена с учетом жизненного цикла организации в форме матрицы. Предполагается, что каждой ста-

*Соответствие параметров (показателей) финансового состояния этапам жизненного цикла страховой компании*



дии развития страховой компании соответствует собственная программа управления риском, разделенная на определенные этапы, содержательная сторона которых соответствует целям и задачам жизненного цикла организации. В зависимости от этапа развития страховой компании приоритетом антикризисного менеджмента становятся различные критерии финансового состояния: достаточность средств, финансовая устойчивость, финансовая стабильность, платежеспособность. За счет этого антикризисный менеджмент весьма органично интегрирован как в антикризисное регулирование, так и в систему государственного регулирования страховой отрасли в целом.

Список  
Литературы

1. Богоявленский С. Б. Управление риском в социально-экономических системах. СПб.: СПбГУЭФ, 2010. 144 с.
2. Дафт Р. Л. Теория организации. М.: Юнити-Дана, 2006. 737 с.