

УДК 336.6+338.2

© О. В. КРАВЧЕНКО¹, О. А. ГОРБУНОВА², 2018

^{1,2} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Университет «МИР»), Россия

E-mail ¹: zav06@mail.ru

E-mail ²: genuka76@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СНИЖЕНИЯ УБЫТОЧНОСТИ ПОРТФЕЛЯ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена проблемам разработки стратегии формирования страхового портфеля страховщика. Главная цель, преследуемая страховщиком как коммерческой организацией, состоит в снижении убыточности страхового портфеля и увеличении операционного результата. В работе рассмотрено состояние страховой отрасли, определено место ПАО СК «Росгосстрах» на рынке страховых услуг, проанализированы финансовые результаты деятельности компании. Получен вывод о необходимости диверсификации страхового портфеля. Даны рекомендации, направленные на повышение устойчивости страхового портфеля.

Ключевые слова: андеррайтинг, стратегия, страховой портфель, финансы, страховая организация, убыточность.

Задача формирования эффективного страхового портфеля является одной из первостепенных в деятельности страховщика [5]. При этом надо учитывать возможность появления различного рода рисков. Данная задача решается в процессе андеррайтинга, который осуществляет оценку принимаемого на страхование того или иного риска, определяет возможности его страхования и выбор оптимального покрытия, а также проверку соответствия риска целям и задачам страхового общества.

Андеррайтеру необходимо оценить большой объем информации и на этой основе сформировать страховой портфель, который будет обеспечивать достижение оптимального соотношения между риском и доходом страховщика [6].

Цель исследования — сформулировать рекомендации по формированию стратегии снижения убыточности страхового портфеля коммерческой организации.

Объект исследования — страховой портфель ПАО СК «Росгосстрах».

Предмет исследования — процесс формирования страхового портфеля.

Формирование страхового портфеля развития страховой компании является сложной и актуальной задачей, особенно в условиях нестабильности и неопределенности.

Для решения данной задачи для ПАО СК «Росгосстрах» (ПАО РГС) необходимо:

- провести маркетинговые исследования страхового рынка;
- дать оценку рискованной ситуации, в которой находятся объекты страхования;
- изучить финансово-экономическое положение компании на страховом рынке, финансовые показатели страховщика;
- спрогнозировать будущие значения страховых выплат.

В 2017 году страховой рынок вырос на 8,3% по сравнению с итоговыми показателями 2016 года [4].

На рынке продолжается сокращение числа действующих компаний. В едином государственном реестре субъектов страхового дела на 31 декабря 2017 года зарегистрировано 237 страховых организаций, что на 10% меньше, чем в 2016 году.

В таблице 1 представлена динамика российского страхового рынка (премии) по итогам 2016-2017 гг.

Таблица 1

Динамика российского страхового рынка (премии), млрд руб.

<i>Виды страхования</i>	<i>Показатели страховой деятельности</i>	<i>2016 г.</i>	<i>2017 г.</i>	<i>Прирост</i>
Всего без ОМС	Премии	1 180,6	1 278,8	8,3%
	Выплаты	505,8	509,7	0,8%
Страхование жизни	Премии	215,7	331,5	53,7%
	Выплаты	30,0	36,5	21,7%
Личное страхование (кроме страхования жизни)	Премии	245,8	261,3	6,3%
	Выплаты	115,0	120,2	4,5%
Страхование имущества	Премии	374,8	353,1	-5,8%
	Выплаты	146,2	138,6	-5,2%
КАСКО	Премии	170,7	162,5	-4,8%
	Выплаты	97,5	83,3	-14,5%
Огневое страхование	Премии	158,9	153,4	-3,5%
	Выплаты	33,6	44,8	33,3%
Страхование ответственности	Премии	54,9	49,9	-9,1%
	Выплаты	9,3	7,5	-19,3%
ОСАГО	Премии	234,4	222,1	-5,2%
	Выплаты	172,6	175,5	1,7%

Общий объем собранной премии (без ОМС) за 2017 г. составил – 1 278,8 млрд руб. (рост на 8,3% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года), объем выплат – 509,7 млрд руб. (рост на 0,8%).

Актуальное состояние страховой отрасли характеризуют следующие тенденции:

- восстановление роста страхового рынка;
- наибольший вклад в рост страховой премии обеспечили сборы с населения по страхованию жизни, страхованию от несчастных случаев и болезней;
- укрупнение страховых организаций (слияние, присоединение);
- создание новых союзов и ассоциаций страховых организаций по отдельным видам страхования;
- смещение фокуса страховщиков с непосредственного урезания расходов на персонал и прочих операционных расходов в сторону качества портфеля;
- рост активов страховых организаций.

Одной из крупнейших страховых компаний на рынке страхования является ПАО СК «Росгосстрах» (см. табл. 2).

Таблица 2

Доля ПАО СК «Росгосстрах» на страховом рынке

<i>Вид страхования</i>	<i>Рынок 2017 г., млн руб.</i>	<i>Рост рынка к 2016 г., %</i>	<i>ПАО РГС, млн руб.</i>	<i>Рост к 2016 г., %</i>	<i>Доля ПАО РГС, %</i>
Всего без ОМС	1278842	108,3	78842	64	6,2
Добровольное страхование	1031359	112	42270	68	4,1
Личное страхование	261257	106	8041	59	3,1
Страхование имущества	353064	94	36537	74	2,9
КАСКО	162496	95	17365	76	1,4
«Огневое» страхование	153395	97	18095	86	11,8
Страхование ответственности	49913	91	2425	61	4,8
ОСАГО	222076	95	31015	56	14

За отчетный период доля ПАО СК «Росгосстрах» на страховом рынке без учета ОМС снизилась по всем направлениям деятельности.

Несмотря на сокращение доли в ОСАГО, ПАО СК «Росгосстрах» как системообразующая компания по-прежнему остается лидером на рынке имущественного страхования физических лиц, обеспечивая страховыми продуктами население удаленных территорий РФ, где является единственным проводником страховой защиты.

Основные финансовые показатели ПАО СК «Росгосстрах» отражены в таблице 3.

Таблица 3

Основные финансовые показатели ПАО СК «Росгосстрах», млн руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Финансовый результат (прибыль/убыток)	-1 160	-30 159	-55 616	-28 999	-25 457
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 481	-38 888	-53 944	-37 407	-15 056
Величина непокрытых убытков	17 867	-65 511	-121 127	-83 379	-55 616
Результат от инвестиционной деятельности	103	4 798	-21 600	4 695	-26 398
Результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни	27 032	-30 739	-21 227	-57 771	9 511
Страховые резервы	109 824	110 562	85 134	738	-25 428
Сумма чистых активов	27 032	-13 071	37 436	-40 103	50 507
Уставной капитал	1 239	18 580	19 580	17 341	1 000
Добавочный капитал	32 189	32 189	137 389	0	105 200
Резервный капитал	61,9	61,9	61,9	0	0

Таким образом, по итогам работы за 2017 год получен отрицательный финансовый результат — убыток в размере 55,6 млрд руб. Прежде всего это связано с высокой убыточностью от деятельности в области ОСАГО, а также обесценением части активов, связанных с группой «Открытие». В течение 2017 года акционеры общества оказали финансовую поддержку ПАО СК «Росгосстрах», предоставив помощь в общем объеме 96,2 млрд руб. Также в 3 квартале был увеличен капитал компании на 10 млрд руб. за счет выкупа дополнительной эмиссии акций с соответствующим увеличением уставного и добавочного капитала. Данная финансовая помощь была необходима как для компенсации убытков от текущей операционной деятельности, так и для поддержания инвестиционной политики общества.

Проведем анализ убыточности страхового портфеля компании. Для этого рассмотрим показатели поступлений и выплат страховой компании. В таблице 4 представлены данные по страховым премиям.

Таблица 4

Страховые премии по страхованию, млн руб.

Виды страхования	Страховые премии			Темпы роста (%)
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
ИТОГО (прямое+принятое)	151 793	125 206	79 447	63,45
Прямое страхование	150 513	123 123	78 842	64,04
Добровольное страхование, в т.ч.	71 401	67 266	47 270	70,27
— личное страхование	16 942	13 577	8 041	59,22
— имущественное	51 104	49 734	36 804	74,00
— ответственности	3 355	954	2 425	61,33
Обязательное страхование, в т.ч.	79 112	55 857	31 572	56,52
— обязательное страхование автогражданской ответственности	77 919	55 130	31 015	56,26
Принятое страхование	1 280	2 083	605	29,06

По итогам работы за 2017 год объем начисленной страховой премии по договорам прямого страхования и принятого в перестрахование составил 79 447 млн руб.

В течение 2017 года темпы роста страховой премии по всем видам страхования планомерно снижались, и, несмотря на это, одним из важнейших направлений работы сотрудников и агентов организации оставалось страхование жилья физических лиц. С учетом того, что порядка 60% всех застрахованных жилых домов и строений в России сегодня приходится на ПАО СК «Росгосстрах», компания продолжает уверенно занимать в этом виде первое место. Также организация прилагает серьезные усилия по развитию и укреплению лидерства в страховании автотранспорта, личного страхования.

Объем страхового возмещения клиентам компании по всем видам страхования в 2017 году составил 79,5 млрд рублей (без учета расходов на урегулирование и судебных издержек). Большая часть выплат — свыше 56,6 млрд руб. — приходится на сегмент обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств.

Сложная ситуация в ОСАГО, которая затрагивает всех участников страхового рынка, вызвана, в первую очередь, безответственными, а зачастую криминальными действиями мошенников, а также так называемых «автоюристов» [2]. ПАО СК «Росгосстрах» планомерно проводит снижение своей доли в ОСАГО, в первую очередь, в регионах с высокой убыточностью, особенно в регионах действия механизма «Единого агента», разработанного и утвержденного ЦБ РФ и Российским союзом автостраховщиков.

Данные изменения должны оказать существенное влияние на сокращение убытков в ОСАГО и на общие результаты ПАО СК «Росгосстрах» в 2018 году. Следует отметить, что и законодательные изменения в регулировании рынка ОСАГО, в части преимущественного урегулирования в натуральной форме, позволят уменьшить объем убытков, связанных с действиями околостраховых посредников и, вкупе с сокращением доли компании на рынке, также позволят выйти на положительный финансовый результат в 2018 году.

Уровень выплат ПАО СК «Росгосстрах» в 2017 году по всем видам прямого страхования и принятого перестрахования составил 100,06% (см. табл. 5).

Таблица 5

Уровень выплат, %

Виды страхования	Уровень выплат			Изменение
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
ИТОГО (прямое+принятое)	55,99	78,08	100,06	21,98
Прямое страхование	56,31	79,09	100,38	21,29
Добровольное страхование, в т.ч.	47,45	39,33	47,39	8,06
– личное страхование	33,91	37,34	59,53	22,19
– имущественное	53,48	42,07	46,40	4,33
– ответственности	24,00	11,73	22,10	10,37
Обязательное страхование, в т.ч.	64,30	126,97	179,70	52,73
– обязательное страхование автогражданской ответственности	64,91	128,44	182,67	54,23
Принятое страхование	18,97	18,59	59,03	40,44

С учетом судебных расходов ПАО СК «Росгосстрах» осуществило выплат в 2017 году на общую сумму 90 850 млн руб., из них 37 545 млн руб. пришлось на убытки, произошедшие до 2017 года, и 53 304 млн руб. – на убытки, произошедшие в 2017 году.

На конец 2017 года ПАО СК «Росгосстрах» сформировало страховые резервы в составе резерва заявленных, но неурегулированных убытков (РЗНУ) на сумму 16 050 млн руб., резерва произошедших, но незаявленных убытков (РПНУ) на сумму 19 419 млн руб., резерва расходов на урегулирование убытков (РРУУ) на сумму 15 098 млн руб. Оценка будущих поступлений по суброгациям и регрессам (которая уменьшает страховые резервы) составила 2 840 млн руб., из них:

– на убытки по страховым случаям, произошедшим до 2017 года, пришлось 6 933 млн руб. РЗНУ, 3 278 млн руб. РПНУ, 6 929 млн руб. РРУУ и 1 720 млн руб. будущих поступлений по суброгациям и регрессам;

– на убытки по страховым случаям, произошедшим в 2017 году, пришлось 9 117 млн руб. РЗНУ, 16 140 млн руб. РПНУ, 8 169 млн руб. РРУУ и 1 120 млн руб. будущих поступлений по суброгациям и регрессам.

Таким образом, оценка выплат в 2017 году и в последующие годы по страховым случаям, произошедшим до 2017 года, составила 52 966 млн руб.

На начало 2017 года в ПАО СК «Росгосстрах» были сформированы страховые резервы за вычетом ожидаемых поступлений по суброгациям и регрессам, предназначенные для осуществления выплат в будущем, в общем объеме 51 774 млн руб.

Таким образом, общий объем страховых резервов, сформированных на начало 2017 года, оказался достаточным для покрытия 97,7% от всех обязательств, подлежащих исполнению в 2017 и последующих годах, по страховым случаям, которые произошли до 2017 года, — данный уровень можно считать находящимся в пределах допустимых значений.

На 2018 год Советом Директоров ПАО СК «Росгосстрах» утвержден финансовый план, предусматривающий существенное сокращение убытков организации при сохранении доли рынка ОСАГО в пределах 10-12%, сложившейся к концу 2017 года, что более чем в 2,5 раза меньше аналогичного показателя годом ранее. Сокращенная доля позволит организации поддерживать баланс страхового портфеля в части его диверсификации (доля ОСАГО в портфеле в 2018 году должна составить около 31%), а также реструктурировать портфель в пользу сегментов рынка ОСАГО с убыточностью, позволяющей минимизировать отрицательный финансовый результат в данном виде страхования. Помимо этого, для снижения убыточности страхового портфеля и повышения операционного

результата необходимо обращать внимание на другие отрасли страхования с целью минимизации страхового риска. Рекомендуется расширять количество страховых продуктов, предоставляемых данной страховой компанией, и осуществлять политику, направленную на увеличение числа страхователей.

Для разработки направлений формирования качественного страхового портфеля был проведен опрос клиентов ПАО СК «Росгосстрах» разной возрастной категории. Цель опроса – определить сильные и слабые стороны страховой компании. Результаты опроса представлены в таблице 6.

Таблица 6

Опрос населения о качестве оказания услуг ПАО СК «Росгосстрах»

<i>№ n/n</i>	<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>	<i>Результаты опроса, %</i>
1	Как вы оцениваете работу страховой компании «Росгосстрах»?	а) отлично	11
		б) хорошо	62
		в) удовлетворительно	27
2	Почему вы предпочитаете страховаться именно в этой компании?	а) постоянное наличие страховых бланков	42
		б) качественное обслуживание клиентов	26
		в) надежная страховая компания	32
3	Какие недостатки, по-вашему мнению, существуют в компании «Росгосстрах»?	а) высокая цена страхования	39
		б) ожидание очереди	17
		в) дополнительные страховые услуги	44
4	Порекомендовали бы вы своим знакомым страховаться в данной компании?	а) да	59
		б) нет	41
5	Довольны ли вы обслуживанием страховой компании?	а) да	45
		б) нет	55
6	Устраивает ли вас квалификация страховых агентов?	а) да	48
		б) нет	52
7	Нуждается ли страховая компания в дополнительной рекламе на рынке страхования?	а) да	65
		б) нет	35
8	Как долго вы пользуетесь услугами страховой компании «Росгосстрах»?	а) до 5 лет	53
		б) свыше 5 лет	47

По итогам проведения опроса можно сделать следующие выводы. В целом клиенты ПАО СК «Росгосстрах» довольны работой страховой компании. Участники опроса предпочитают страховаться именно в этой компании, в первую очередь, благодаря постоянному наличию страховых бланков (42%). У компании высокий авторитет (32%), что, несомненно, является ее сильной стороной.

Клиентов не устраивает предложение дополнительных страховых услуг (44%) и высокая цена страхования (39%). Все это ведет к уменьшению клиентской базы.

Квалификация страховых агентов играет немаловажную роль, т.к. они являются лицом своей компании и непосредственно общаются с клиентами. В компании ПАО СК «Росгосстрах» клиенты положительно оценили квалификацию страховых агентов (48%).

По мнению респондентов, ПАО СК «Росгосстрах» нуждается в рекламе отдельных страховых продуктов на рынке страхования (65% опрошенных). Хорошая, качественная реклама ведет к расширению клиентской базы компании.

Доля постоянных клиентов ПАО СК «Росгосстрах» составляет 47% от общего числа опрошенного населения.

Проведенный анализ показал наличие возможностей для развития компании. Для этого необходимо разработать стратегию снижения убыточности страхового портфеля ПАО СК «Росгосстрах».

Для обеспечения сбалансированности страхового портфеля и повышения финансовых результатов страховой компании целесообразно наладить взаимодействие с банками по заключению агентских соглашений с банками по страхованию залогов [3].

В качестве инструмента повышения эффективности деятельности организации целесообразно использовать систему мотивации [1]. Для продвижения благоприятных видов страхования необходимо предложить введение системы премирования и ответственности за выполнение плана заключения договоров по благоприятным видам страхования.

С целью повышения качества формирования страхового портфеля компании «Росгосстрах» предлагается расчет вознаграждения страховых агентов производить по формуле:

$$\text{Вознаграждение} = \text{оклад} + \% \text{ от объема продаж} \times K_{дз},$$

где:

$K_{дз}$ — коэффициент дополнительного заработка.

Коэффициент дополнительного заработка рекомендуется поставить в зависимость от выполнения плана по заключению договоров благоприятных видов страхования (см. табл. 7).

Таблица 7

Шкала определения коэффициента $K_{дз}$

<i>План по заключению договоров благоприятных видов страхования, %</i>	<i>$K_{дз}$</i>
100	1,2
95-100	1
90-95	0,9
80-90	0,8
70-80	0,7
50-70	0,6
Менее 70	0,5

Если страховой агент выполнил план по благоприятным видам страхования на 100%, то $K_{дз}$ принимает повышенное значение – 1,2. Если план выполнен не в полном объеме, то $K_{дз}$ начинает уменьшаться от единицы до нуля в зависимости от количества заключенных договоров.

Таким образом, страховые агенты будут мотивированы к заключению большего количества договоров благоприятных видов страхования.

В конечном счете предложенные мероприятия позволят ПАО СК «Росгосстрах» реализовать стратегию формирования страхового портфеля из страховых продуктов с минимальным размером риска наступления страхового события, позволят диверсифицировать портфель страховых услуг, снизить убыточность страховой суммы и в следствие этого – повысить финансовый результат рассматриваемой коммерческой организации.

Литература

1. Горбунова О. А. Модели управления эффективностью деятельности на основе мотивации персонала // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2011. № 2. С. 67-77.
2. Кравченко О. В., Горбунова О. А. Стратегические направления развития обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств // Вестник Самарского муниципального института управления. 2016. № 4. С. 25-35.

3. Кузнецов А. В., Старикова Т. Е. Управление розничной просроченной задолженностью в кредитных организациях // Вестник Международного института рынка. 2017. № 2. С. 35-44.

4. Обзор страхового рынка по итогам 2017 года. URL: http://www.ranational.ru/sites/default/files/analitic_article/Insurance%20market%202017.pdf.

5. Чалдаева Л. А., Шибалкин А. А. Страховой портфель, его качественные и количественные характеристики // Дайджест-финансы. 2011. № 5. С. 24-28.

6. Яшина Н. М. Классификация типов страхового портфеля по видам финансовой устойчивости // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. № 8-3. С. 75-79.

7. Официальный сайт ПАО СК «Росгосстрах»: URL: <https://www.rgs.ru>.

*Статья поступила в редакцию 28.02.18 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом А. В. Балановской*