

В.В. Кравченко

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ
СТРАХОВОГО АГЕНТА

Посвящено оценке эффективности работы страхового агента. Рассматриваются проблемы, связанные с внедрением КРІ в систему реализации страховых продуктов страховыми агентами. Подчеркивается необходимость учета влияния величины убыточности на достигнутый результат при помощи показателей, определяющих эффективность деятельности страхового агента. Описывается алгоритм определения достигнутого страховым агентом уровня эффективности его деятельности. *Ключевые слова:* КРІ, оценка эффективности деятельности, страховой агент, грейдинг, величина убыточности.

V.V. Kravchenko

ESTIMATION OF EFFICIENCY OF WORK
OF THE INSURANCE AGENT

Dedicated to evaluating the performance of the insurance agent. The problems associated with the introduction of KPI into the system of selling insurance products by insurance agents are considered. The need to take into account the influence of the magnitude of the loss ratio on the achieved result with the help of indicators determining the effectiveness of activity insurance agent. The algorithm for determining the level of efficiency of its activities achieved by an insurance agent is described. *Keywords:* KPI, performance evaluation, insurance agent, grading, value of loss ratio.

В настоящее время многие крупные страховые компании пытаются в свою практику внедрить методику определения результатов работы персонала и его мотивацию путем создания механизмов денежного вознаграждения на базе КРІ – ключевого индикатора выполнения, который часто в нашей стране называют ключевым показателем эффективности.

При попытке внедрения КРІ в систему реализации страховых продуктов страховыми агентами возникает проблема оценки эффективности их деятельности с помощью специальных индикаторов, которые сложно установить по результатам осуществленной ими работы.

Причиной этого является не только специфика их деятельности, но и то, что

в КРІ используется целый ряд управленческих концепций: концепция управления по целям П. Друкера, система показателей Ж.Л. Мало, модель стратегических карт Л. Мейселя и, наконец, система сбалансированных показателей Нортон и Каплана, сердцевину которых составляют не показатели, а цели.

Важно понимать, что страховые агенты, так же как и другие сотрудники, должны ориентироваться на достижение главных целей бизнеса своей компании: привлечение и удержание клиентов, рост своего профессионализма, увеличение доходов и снижение затрат и т.д.

В то же время в структуре бизнес-процессов «стратегия – цель – КРІ (измерение) – план работы (как сделать?)» ока-

залось сложно для страховых агентов установить плановые измеряемые показатели эффективности в силу того обстоятельства, определяемого классическим подходом в теории страхования к страхуемому риску, что его вероятность и величину нельзя определить заранее.

Однако очевидно, что продавец является бизнес-единицей в части реализации разработанных в компании продуктов и услуг и его работу следует оценивать показателями, определяющими доходные и расходные составляющие этой деятельности.

К доходной части прежде всего следует отнести величину страховых премий, собранных страховым агентом, а к затратам – комиссионные вознаграждения и ту часть расходов на ведение дела, которая связана с его обучением, информационным обеспечением, оборудованием рабочего места и т.п.

Поскольку каждый заключенный страховым агентом договор имеет оценку доходной и расходной части в виде комиссионного вознаграждения за определенный объект страхования, то можно установить соответствие и динамику изменения этих показателей по каждому виду реализованных страховых продуктов. То есть страховой портфель страхового агента следует рассматривать как совокупность показателей, в которой ряд показателей является переменными значениями, а другая часть – условно постоянными. В этом случае деятельность страхового агента может быть оценена с позиции его роли в формировании прибыли компании.

Таким образом, если стратегией страховой компании является прибыльный рост, что особенно характерно для страховых компаний акционерного типа, то целью работы страхового агента становится формирование прибыли с помощью регулирования значений показателей, опреде-

ляющих величину доходной и расходной частей достигнутого результата.

Предложенное понимание характера участия страхового агента в реализации целевых установок страховой компании позволяет использовать широко распространенный в управленческом учете метод «директ-костинг». Тогда при анализе переменных составляющих вначале рассмотрим показатели по отдельным видам страховых продуктов, реализованных страховым агентом, и только после этого будем определять динамику изменений всей совокупности страховых продуктов. При этом необходимо учитывать, что условно постоянные затраты относятся ко всему объему реализованных страховых продуктов.

Для обеспечения адекватности установленных показателей следует принимать в расчет значения убыточности каждого вида реализованного продукта, которая во многом определяет эффективность деятельности всей компании в целом. Известно, что в структуре страхового тарифа заранее устанавливается величина нетто-ставки, предназначенной для формирования страховых резервов и осуществления страховых выплат, имеющих большой разброс в зависимости от вида страхования и уровня андеррайтинга.

В настоящее время страховые компании особое внимание уделяют вопросам убыточности из-за ее высокой величины, отмечая тенденцию к дальнейшему росту. Для оценки убыточности на уровне страховой компании проводится расчет комбинированного коэффициента убыточности страховых операций (ККУ-нетто), где учитывается две составляющие: показатель убыточности страховых операций и уровень расходов на ведение дела в страховой премии. По данным специалистов рейтингового агентства «Эксперт РА», почти

половина страховых компаний из 20 крупнейших имеет значение скорректированного ККУ-нетто 100% и более [1]. Среди видов страхования наиболее убыточными отмечаются такие, как страхование автокаско, ДМС, ОСАГО, добровольное страхование имущества юридических лиц и др.

В силу указанных обстоятельств показатели, определяющие эффективность деятельности страхового агента, должны учитывать влияние величины убыточности на достигнутый им результат. В методике расчета ККУ-нетто из трех предлагаемых способов: по андеррайтинговому году, по календарному году и по году наступления убытка – применительно к расчету убыточности страхового портфеля страхового агента наиболее удобно использовать первый, где все показатели, определяющие величину убыточности, относятся к величине начисленной или уплаченной страховой премии. Для упрощения расчетов целесообразно в этой формуле в числителе исключить показатель резервов страховых убытков и учесть в затратах на ведение дела только комиссионное вознаграждение страхового агента.

Разнообразие предлагаемых страховыми компаниями страховых продуктов предполагает необходимость их оценки с позиции убыточности. Некоторые из них не требуют серьезного проведения андеррайтинга, например обязательные виды страхования, проводимые в силу закона, или так называемые массовые виды страхования. Эти страховые продукты наиболее часто страхуются и при наличии низкой рисковости отдельного объекта только за счет множества договоров могут негативно сказываться на результатах деятельности страховой компании. Доминирующее количество договоров по страхованию такого типа содержится в страховых портфелях начинающих страховых агентов, что

заставляет руководителей компании проводить меры по их ориентации на страхование менее убыточных страховых продуктов.

Поэтому при оценке страхового портфеля каждый продукт должен иметь определенную значимость с позиции заинтересованности компании в том или ином риске, принимаемом ей под свою ответственность. Основой для определения собственной заинтересованности в видах страхования могут являться статистические данные компании по убыточности страховых продуктов. По результатам обработки таких статистических данных устанавливаются значения показателей, необходимых для расчета коэффициентов убыточности по каждому страховому продукту. Определение значений коэффициентов убыточности страховых продуктов на текущий плановый период осуществляется лицом, принимающим решение (ЛПР), на основе ретроспективного анализа результатов реализации страховых продуктов в предшествующий календарный год.

Тогда оценка страхового портфеля страхового агента в его доходной части должна быть скорректирована с учетом установленных на текущий период коэффициентов убыточности по всем отдельным страховым продуктам и соответствующих изменений их суммарной совокупности, которая оценивает истинную величину страхового портфеля для проведения последующей стадии сравнения достигнутых результатов с другими страховыми агентами.

По существу, вычисленные коэффициенты убыточности представляют ряд значений, учет которых позволяет уточнить зависимость размера поступивших страховых премий от возможных страховых выплат, так как в момент заключения договора еще неясны их вероятность и величина. Одновременно данный коэффициент

учитывает и затраты страховой компании на выплату страховому агенту комиссионного вознаграждения. То есть его использование в расчетах приведет к значительному снижению величины начисленной или уплаченной страховой премии, отнесенной к результатам деятельности отдельного страхового агента.

Таким образом, при определении вклада страхового агента в успешную реализацию страховых продуктов (допустим, при стратегии прибыльного роста посредством метода «директ-костинг») ему потребуются значительно увеличить объем реализуемых страховых продуктов, чтобы выйти на параметры, при которых его деятельность будет приносить компании прибыль, являющуюся в данном случае ключевым показателем эффективности.

Другим важным моментом в изложенном подходе является возможность сформировать план по контролю за выполнением показателей, определяющих значение ключевого показателя эффективности деятельности страхового агента. При осуществлении управленческого учета этих показателей в рамках месячного или квартального периода и у руководителя, и у страхового агента появляется возможность своевременно обнаружить отклонения от намеченного плана поступления страховой премии и принять необходимые действия по ликвидации образовавшейся точки разрыва. В условиях, когда один страховой агент заключает за календарный год сотни страховых договоров, крайне сложно без современных методов обработки информации с помощью компьютерных технологий установить реальную эффективность от результата этой работы и ее узкие места. Тем не менее в целом ряде страховых компаний для стимулирования агентов к заключению договоров страхования по тем видам, которые обеспечивают

меньшую убыточность, им устанавливается соответствующий бонус.

Изложенный подход позволяет с большим основанием осуществлять материальное стимулирование страхового агента, что также предусматривается применением оценки результатов деятельности на базе использования инструментов системы КРІ. С этой целью требуется установить контроль за изменением тех показателей, характеризующих деятельность страховых агентов, которые в наибольшей степени влияют на значение ключевого показателя эффективности их деятельности, т.е. на прибыль. Такими показателями являются:

- объем заключенных договоров и соответствующий ему размер уплаченной страховой премии по каждому страховому продукту;
- размер выплаченного комиссионного вознаграждения;
- размер страховых выплат по каждому страховому продукту;
- размер расходов, которые следует отнести к условно постоянным (повышение квалификации страховых агентов, информационное обеспечение, оборудование рабочего места и др.).

Знание текущих значений указанных показателей позволяет оценить оперативную величину ККУ и сравнить ее уровень с установленным значением по результату прошедшего календарного года. Отклонение в сторону увеличения значения ККУ говорит об ухудшении качества страхового портфеля страхового агента и необходимости коррекции его деятельности, так как это отрицательно сказывается на ключевом показателе эффективности работы самого агента и компании в целом.

Величина условно постоянных расходов в практической деятельности страховой компании, как правило, носит относительно равномерный характер распределения

Кравченко В.В. Оценка эффективности работы страхового агента

на каждого страхового агента, и при анализе их работы она необходима только для установления абсолютных значений при определении достижения точки безубыточности по отдельным страховым продуктам и сравнения объемов достигнутых результатов в целом по всему страховому портфелю.

Еще одним важным свойством КРІ в повышении эффективности работы страховых агентов является возможность использования инструментов для мотивации их деятельности путем установления соответствующих уровней на основе достигнутых результатов. Сегодня ряд страховых компаний для управления мотивацией страховых агентов устанавливает им повышающий размер комиссионного вознаграждения при достижении определенного объема страховых премий, что аналогично поощрению за рост производительности труда, и присваивает звания (серебряный, золотой и т.д.), учитывающие качество принесенных в страховую компанию страховых рисков.

Предложенный подход одновременно учитывает оба фактора, определяющих эффективность работы страхового агента, и дает возможность соотнести результаты их деятельности с установлением соответствующего критерия. В качестве такого критерия следует использовать скорректированный с учетом убыточности объем собранных страховым агентом страховых премий. При этом учет целесообразно провести как по отдельным выделенным видам страховых премий, так и по всей совокупности собранного объема страховых премий каждым страховым агентом.

Алгоритм определения достигнутого страховым агентом уровня эффективности его деятельности строится на принципе личного вклада в общий объем страховых премий, собранных страховой компанией по всем или отдельным видам страхования.

С этой целью разделим отрезок от нуля до максимально достигнутого результата на пять частей, присвоив каждой следующие значения: первой – 0–0,2; второй – 0,2–0,4; третьей – 0,4–0,6; четвертой – 0,6–0,8; пятой – 0,8–1. Полученные отношения отдельных результатов работы каждого из страховых агентов к максимально достигнутому позволяют отнести конкретный результат к соответствующей группе. Те значения, которые соответствуют граничным результатам, относятся к более значимому интервалу в случае наличия в портфеле страхового агента преимущественно страховых продуктов с низким значением убыточности.

Путем группировки достигнутых результатов каждого страхового агента в определенном интервале получим характер распределения эффективности работы страховых агентов в компании. Предварительно проведенный анализ полученных данных позволяет утверждать, что основная часть страховых агентов имеет значения достигнутых результатов в первом и во втором интервалах. Однако следует отметить, что, как правило, всегда имеется небольшое количество страховых агентов, достигших результатов пятой группы. Таким образом, задачей менеджмента руководителей страховой компании становится изменение характера распределения достижений страховых агентов в сторону лидеров.

Другой важной особенностью использования КРІ в работе страховых агентов является появление возможности осуществления влияния на процедуру грейдирования их деятельности. Известно, что причинами появления грейдинга стали:

- разноуровневая оплата труда при одинаковом функционале;
- отсутствие возможности соотнесения значимости деятельности и установленной оплаты;

- отсутствие механизма оценки целесообразности оплаты труда;
- неунифицированный характер системы бонусов.

Все указанные причины в полной мере присутствуют при организации работы страховых агентов. Для установления соответствия грейда его разработчикам необходимо будет руководствоваться та-

кими критериями, как уровень профессиональных компетенций (знания и навыки), достижение объективных результатов по KPI, оценка выполнения своих должностных обязанностей и др. Предложенный подход, основанный на методике использования KPI, позволяет повысить качество оценки эффективности деятельности страховых агентов.

Литература

1. Эксперт РА: рейтинговое агентство. URL: <https://raexpert.ru/> (дата обращения: 10.02.2019).

Literatura

1. Ekspert RA: rejtingovoe agentstvo. URL: <https://raexpert.ru/> (data obrashcheniya: 10.02.2019).

DOI: 10.25586/RNUV9276.19.02.P.014

УДК 330

Д.Р. Магомедова

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Рассматриваются основные методы оценки инвестиционной привлекательности фирмы с учетом анализа факторов внешнего и внутреннего воздействия. Особое внимание уделяется описанию метода Дельфи, который выступает одним из важных при проведении анализа инвестиционной привлекательности. Делается вывод о целесообразности использования представленных методов в комплексе для обеспечения объективности оценки.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционный процесс, факторы привлечения инвестиций.

D.R. Magomedova

METHODS OF EVALUATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE COMPANY

The article deals with the main methods of investment attractiveness of the company taking into account the analysis of external and internal factors. Special attention is paid to the description of the Delphi method, which is one of the most important in the analysis of investment attractiveness. The presented methods should be used in a complex, because it will ensure the objectivity of the assessment.

Keywords: investments, investment process, factors of attraction of investments.

Инновационные внедрения предприятий требуют инвестиционных вложений. Основной задачей инвестора является

выбор объекта инвестирования на основе оценки инвестиционной привлекательности предприятия. Финансовая отчет-