

КОНТРОЛИНГ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗАСТРАХОВАТЕЛНОТО ДРУЖЕСТВО

Ирена Мишева¹

УВОД

Консолидационните процеси в застраховането – в световен мащаб, налагат застрахователите да прилагат комплексна управленска методология за решаване на редица проблеми и за постигане на плановите резултати. В условията на неопределеност и несигурност на пазарната среда, обусловени от външни и вътрешни фактори, успешното функциониране на застрахователните дружества се основава на иновациите в управлението на застрахователната дейност.

Острата конкуренция на националния застрахователен пазар, бързото развитие на информационните и комуникационните технологии и системи, както и засилването на процесите на глобализация и концентрация в застрахователното дело, са само част от предпоставките за прилагане на контролинга в застраховането. Управлението на бизнес-процесите в застраховането днес не би било ефективно, без внедряването на контролинг-системата в застрахователните дружества.

В предлаганата разработка се отстоява **тезата**, че иновациите в управлението на застрахователната дейност са ключов фактор за успех, а прилагането на контролинга като иновационен инструмент на стратегическото управление е предпоставка за постигане на дългосрочните цели на застрахователите.

Обект на изследването са въпроси, свързани със спецификата на стратегическия и оперативния контролинг, прилагани в застрахователното дело.

Целта на студията е да се изведе спецификата на контролинга в застраховането и да се представят неговите предимства и значение за повишаване на конкурентоспособността на застрахователните дружества и ефективността на застрахователната дейност.

В контекста на формулираната цел задачите, които си поставя авторът за нейното постигане, са следните:

Първо, да се акцентира върху позиционирането на контролинга в стратегическото управление на застрахователя, в т. ч. да се представи:

- мястото на звеното „Контролинг” в организационната структура на дружеството;
- ролята на контролинга в осъществяването на бизнес-процесите в застраховането;

¹ Ирена Мишева е доктор по икономика, доцент в катедра „Човешки ресурси и социална защита” при УНСС, e-mail: irena_misheva@mail.bg.

- връзката на контролинга с другите видове мениджмънт в управленската структура на застрахователното дружество.

Второ, да се очертаят предимствата на оперативния контролинг като част от управлението на застрахователното дружество, в т. ч. да се представят неговите основни методи, а именно:

- АВС-анализът в управлението на застрахователното дружество;
- анализът на разноските по бизнес-процеси в застрахователното дружество.

Трето, да се аргументира значението на стратегическия контролинг, респ. на неговите инструменти, в дейността на застрахователното дружество с оглед на:

- постигане на финансовите резултати от застрахователната дейност;
- повишаване конкурентоспособността на застрахователното дружество.

Четвърто, да се открият затрудняващите фактори в прилагането на контролинга в застрахователната област и да се очертаят насоки за тяхното преодоляване.

Пето, да се очертаят перспективите в развитието на застрахователните дружества, внедрили контролинга в тяхната дейност

1. Контролингът в структурата на застрахователното дружество

Застрахователното дружество се отличава със сложна организационна структура, основана на спецификата на бизнес-процесите, осъществявани в широкообхватната застрахователната дейност.

Механизмът на застрахователната защита представлява съвкупност от отделни технологични операции и видове работа, осъществявани в определена последователност и намиращи се в неразривна връзка, в които се включват в няколко основни бизнес-процеса: маркетинг; „производство“ на застрахователни услуги; управление на продажбите на застрахователни продукти; ъндъррайтинг; обслужване на застрахователните договори; оценка на загубите и изплащане на застрахователни суми или обезщетения.²

За организацията на бизнес-процесите в застраховането се използват различни методи за организационно структуриране в дружествата. От теорията и практиката са известни три основни типа при определяне на организационната структура в застрахователните компании: бюрократична, партиципативна и матрична.³

Изборът на един или друг вид организация на дейността в застрахователното дружество зависи от управленските подходи на учредителите и от управленските решения на висшия мениджмънт.

Организационната структура на дружествата по правило обаче следва да се изгражда съобразно: съставянето на стратегическите планове на застрахова-

² Архипов, А., П. Управление страховым бизнесом: учебное пособие. Москва, издательство „Магистр“, 2009, с. 132-160.

³ Архипов, А., П. Цит. произв., с. 87.

теля; реализацията на плановете под влияние на редица вътрешни и външни фактори; корпоративната култура на дружеството, която може да се променя с течение на времето и да наложи промени в структурата на системата.

Формирането на оптимална организационна структура в застраховането зависи не само от спецификата на застрахователната дейност, но и влияе върху нейното ефективно управление.

Във връзка с това разглеждането на контролинга като „информационно-аналитична дейност, която от позициите на системния анализ и научната евристика подпомага вземането на решения, ... а естеството на функциите на контролинга определя неговата важна роля за целенасочване, координиране и интегриране на дейностите във функционирането на предприятието”,⁴ подпомага и успешното развитие на застрахователното дружество.

Контролингът като елемент на стратегическото управление на застрахователното дружество съдейства за усъвършенстване на вътрешнокорпоративните отношения, за разграничаване на ролята и отговорностите между подразделенията и изграждането на оптимален бизнес модел. Разделението на функциите и задачите между отделните застрахователни специалисти е „една от основните задачи на ръководството на застрахователното дружество, определяща успеха на неговата дейност”.⁵ В този смисъл контролингът подпомага висшия мениджмънт при вземането на адекватни управленски решения относно избора на оптимална организационна структура, която включва „формални правила, разработени от мениджърите за разделение на труда и разпределение на длъжностните задължения сред персонала, определяне на норми на управление и линии на подчинение, а също и координация на задачите в дружеството”.⁶ По този начин, служителите на всички нива от йерархичната структура на застрахователното дружество „могат да осъзнаят своето място в организацията, благодарение на което да работят съвместно за постигане целите на компанията и за да получат удовлетворение от своя принос в общата дейност”.⁷

Координацията на работата между отделните звена в структурата на застрахователното дружество се осъществява от звеното „Контролинг”. Това дава възможност да се постигне ефективност на отделните видове работа и съответно да се изпълнят основните изисквания към структурата на застрахователното дружество, които са следните:

- **Оптималност** – определяне на точния брой звена както във вертикална, така и в хоризонтална посока в йерархичната структура на управление;
- **Оперативност** – изграждане на такава организация на дейността, че да се постигне бързо и коректно изпълнение на задачите, възложени от ръководителите;

⁴ Симеонов, Огн. Контролинг. Основи на контролинга и оперативен контролинг. София, изд. „Тракия-М”, 2004, с. 13-14.

⁵ Скамай, Л., Г. Страховое дело. Москва, ИНФРА-М, 2008, с. 166.

⁶ Пак там., с. 166.

⁷ Пак там.

- **Икономичност** – постигане на такава организация на дейността, че да се снижат административно-стопанските и управленските разноски на дружеството;
- **Надеждност** – осъществяване на оптимална координация между звената, която да осигури ефективност в работата на системата като цяло.

От теорията и практика са известни два подхода за организиране и внедряване на контролинг-системата в структурата на застрахователното дружество и в тази връзка се различават:

- институционализиран контролинг;
- функционален контролинг.

За институционализирания контролинг е характерно, че се обособява самостоятелно звено „Контролинг” в управленската структура на дружеството. При втората форма на организиране на контролинга самостоятелно звено не се обособява, а контролинг задачите се разпределят между вече изградените управленски звена на застрахователното дружество.⁸

В тази връзка считаме, че по-удачният вариант за застрахователите е да изградят самостоятелно звено „Контролинг”, което да подпомага вземането на управленски решения на всички нива в йерархичната структура на дружеството.

Следващата схема представя позиционирането на звеното „Контролинг” в организационната структура на акционерно застрахователно дружество с двустепенна система на управление, както и взаимоотношенията, които се пораждат с останалите звена (схема 1).

⁸ Илиев, Б. Адаптивен мениджмънт в застраховането. Свищов, АИ „Ценов”, 2011, с. 190-193.

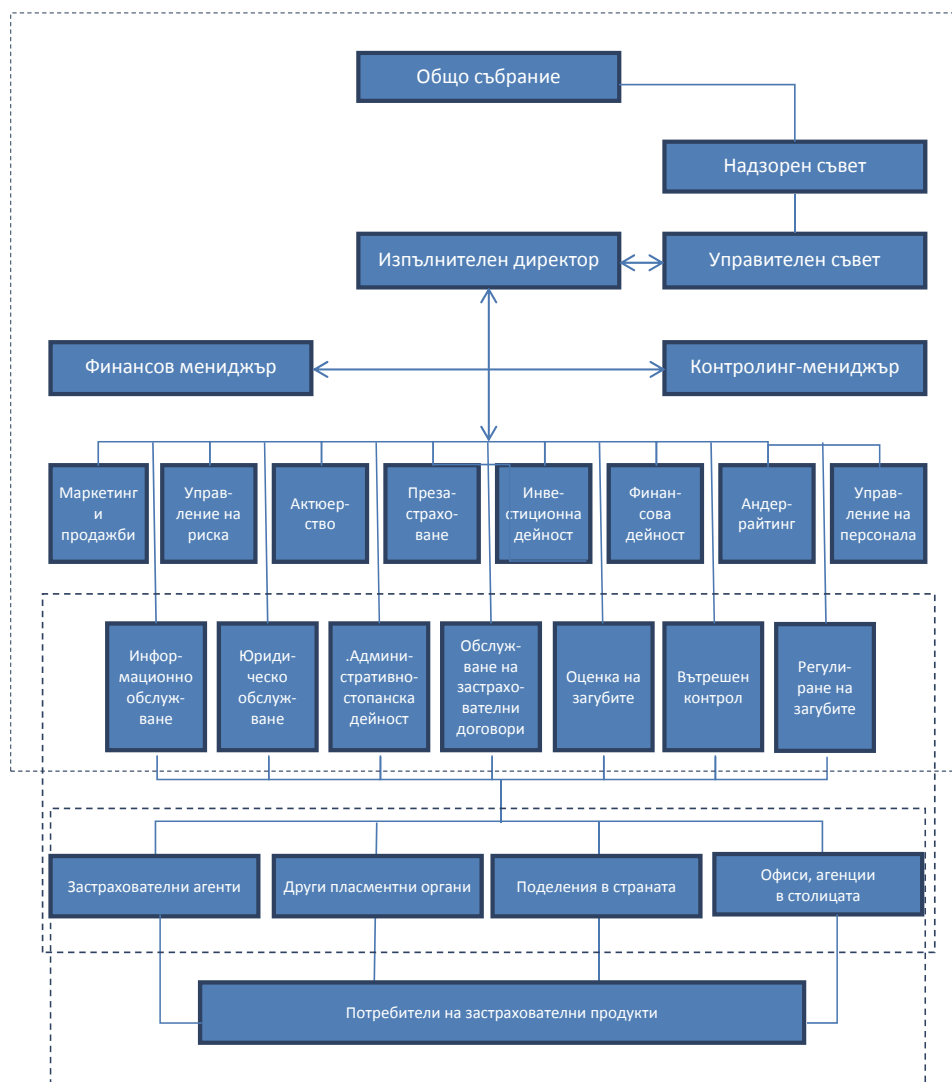


Схема 1. Място на контролинга в организационната структура на застрахователното дружество

Схемата показва, че мястото на звеното „Контролинг“ е във висшия мениджмънт на застрахователното дружество. То подпомага вземането на управленски решения на членовете на надзорния и управителния съвет и участва в работата на общото събрание. Контролинг-мениджърът работи в непосредствена връзка с финансовия мениджър и е пряко подчинен на изпълнителния директор на застрахователното дружество.

Специалистите от звеното „Контролинг“, управлявано от контролинг-мениджъра, влизат във взаимоотношения със специалистите от всички звена от вис-

шения и средния мениджмънт, респ. със служителите от вътрешната служба и външната мрежа.

Правилното позициониране на контролинг-системата в структурата на застрахователното дружество е от съществено значение за ефективното осъществяване на бизнес-процесите в застрахователната дейност. В тази насока, застрахователите могат да разчитат на двата основни вида контролинг, прилагани в застраховането, а именно: **стратегически и оперативен**. Ролята на двата вида контролинг в подпомагането на бизнес-процесите в застраховането е представена в схема 2.

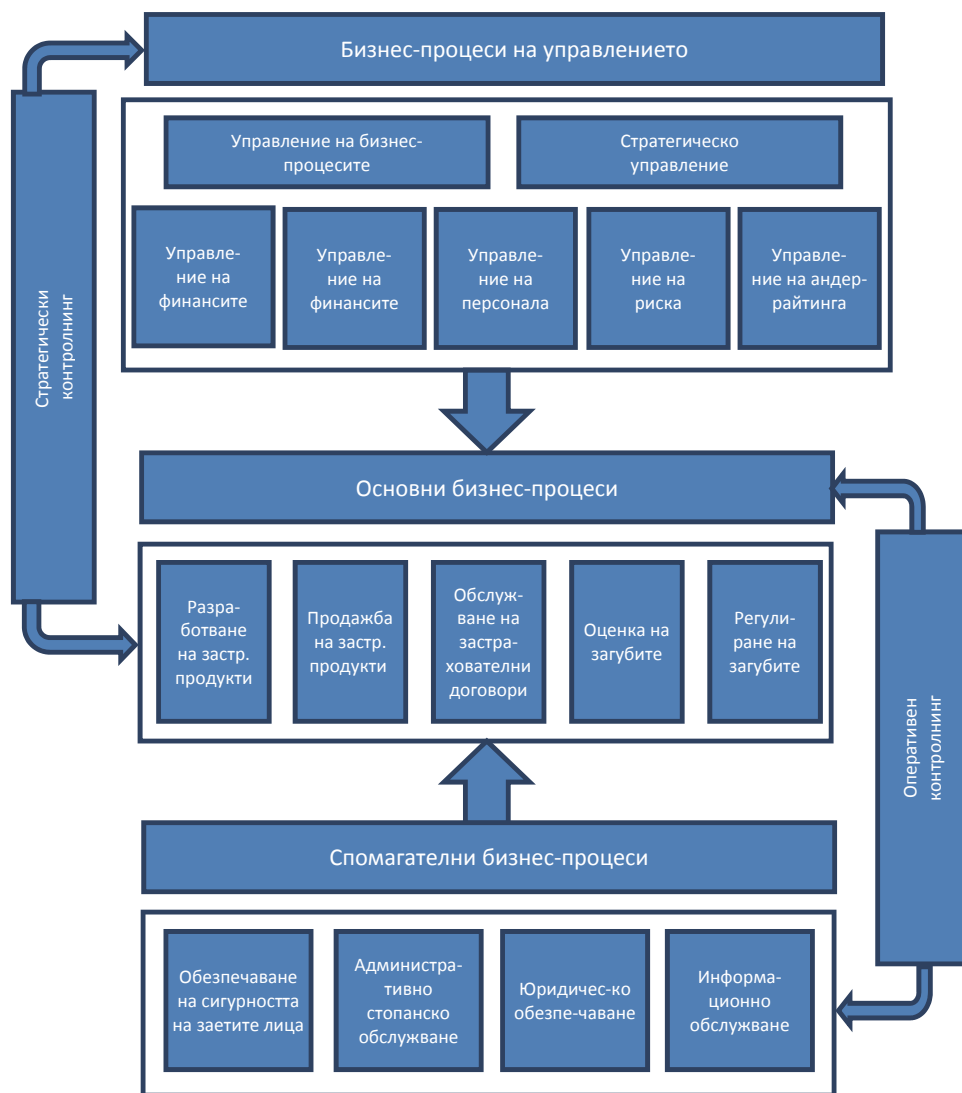
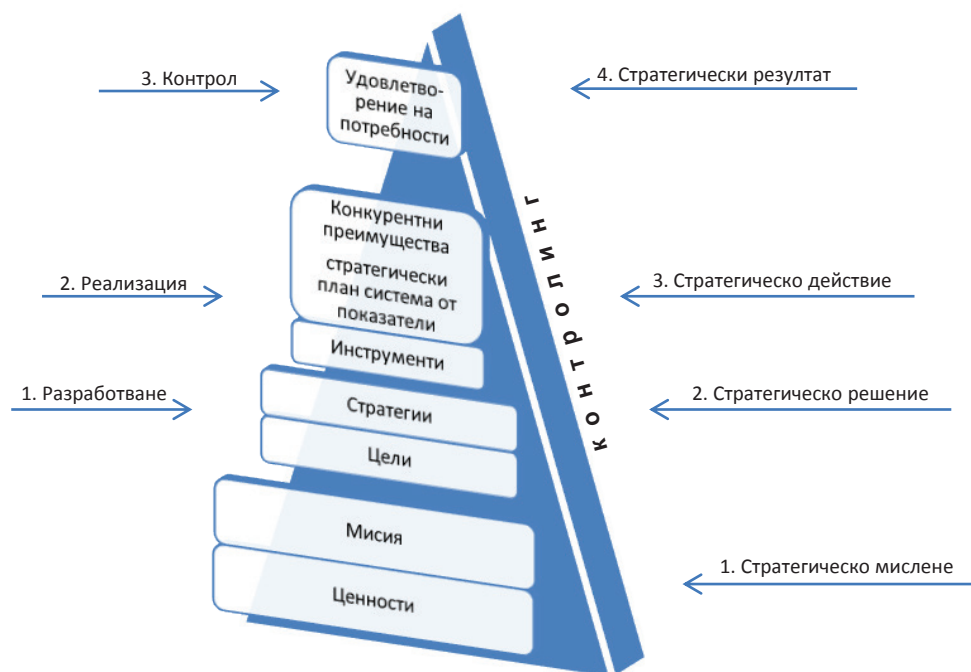


Схема 2. Роля на контролинга в осъществяването на бизнес-процесите в застраховането

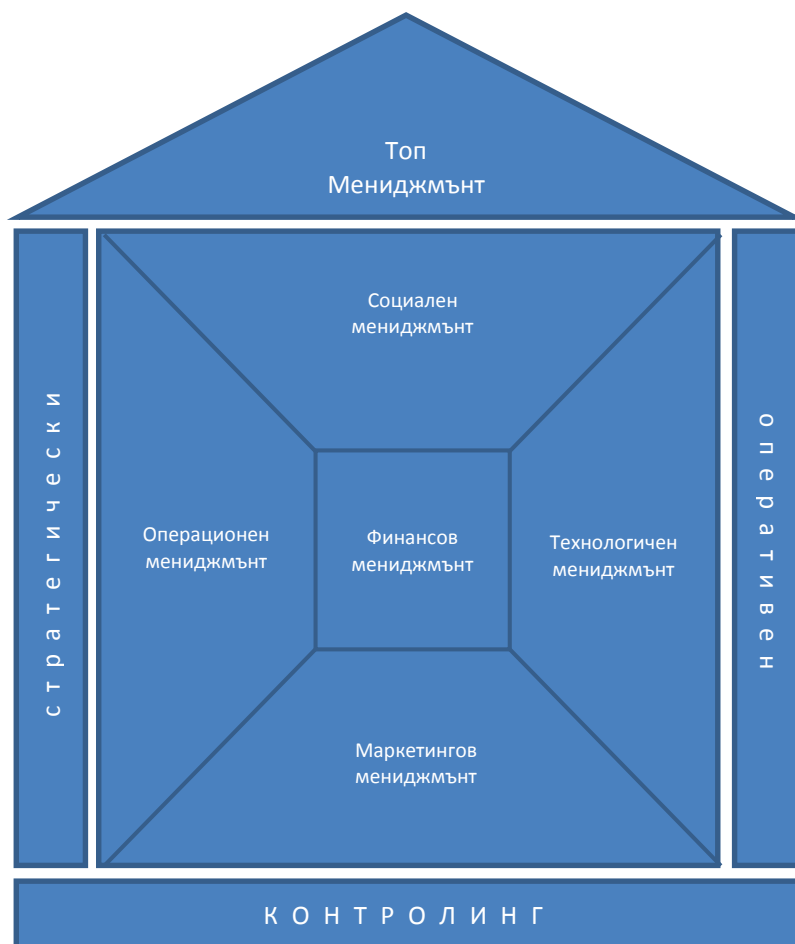
Предложената схема показва, че ролята на стратегическия контролинг се изразява в подпомагането на бизнес-процесите на управлението и основните бизнес-процеси в застрахователното дружество, като координира тяхната дейност в дългосрочен аспект. Значението на оперативния контролинг трябва да се търси в ефективното обезпечаване на основните бизнес-процеси и тяхната взаимовръзка със спомагателните процеси – с оглед постигане на плановите резултати в краткосрочен аспект.

От тази позиция следва да се изведе и значението на контролинг-системата в стратегическото управление на застрахователното дружество. За целта – чрез фигура 1, е представен модел на стратегическо управление в застраховането и ролята на контролинга за адекватното осъществяване на механизма на застрахователната защита.



Фигура 1. Модел на стратегическо управление в застрахователното дружество

Позиционирането на звеното „Контролинг” във висшия мениджмънт на застрахователното дружество означава, че то влиза в преки делови взаимоотношения с останалите управленски звена и негова основна задача е да синхронизира управленските решения на мениджърите в тях. С други думи, контролингът в застраховането се явява основата, която поддържа останалите видове мениджмънт: финансов, маркетингов, операционен, технологичен и социален (фиг. 2).



Фигура 2. Връзка на контролинга с другите видове мениджмънт в управленската структура на застрахователното дружество

Следва да се отбележи, че взаимоотношенията на контролинг-мениджъра с останалите мениджъри и структурни звена трябва да се разглеждат във вертикална и хоризонтална посока. Въз основа на това на контролинг-мениджъра могат да се делегират компетентности, но и той може да делегира такива. Компетенциите на контролинг-мениджъра се определят от основната задача на звеното „Контролинг“, което той ръководи, а именно „да предоставя на оторизираните да вземат решения управленски звена най-ефективните варианти за действие с оглед изпълняване целите на дружеството”.⁹

⁹ Илиев, Б. Адаптивен мениджмънт в застраховането. Цит. произв., с. 192.

2. Оперативният контролинг в управлението на застрахователното дружество

Оперативният контролинг в дружествата е ориентиран към подпомагане на стратегическия контролинг и е насочен към избора на технология за определяне на система от показатели за оценка на ефективността на застрахователната дейност. Използването на подходящи показатели, включени в неразривна връзка в балансирана система за анализ и оценка на дейността на дружествата, се осъществява чрез няколко етапа. Те са следните:¹⁰

1. Разработване на стратегическа карта;
2. Разработване на стратегически теми;
3. Определяне на показателите и тяхното хармонично съчетаване;
4. Определяне на целеви значения на избраните показатели и тяхната координация в системата;
5. Формулиране на стратегически управленски решения и определяне на разходите по тяхното изпълнение;
6. Разработване на система от показатели по процеси в застрахователното дружество. На този етап се определя технологията за „построяване” на системата от показатели за оценка на ефективността на маркетинговите стратегии в застрахователната дейност. Той, от своя страна, включва няколко стъпки: първо, определяне на основните направления на дейността – финансова, клиентска, операционна и други, респ. – определяне на ключовите показатели; второ, групиране на еднопосочните цели и показателите за ефективност при тяхната реализация; трето, определяне на конкретните показатели и разработване на бюджет и на план по мероприятията за достигане на поставените стратегически показатели; четвърто, представяне на система от показатели по бизнес-единици и служители в застрахователното дружество, които произтичат от системата от показатели общо за дружеството.
7. Разработване на лични карти на служителите относно системата от показатели в дружеството;
8. Внедряване на комплекса от показатели и съответна мотивация на персонала за постигане на очакваните резултати.

Инструментариумът на оперативния контролинг, който е насочен към краткосрочните резултати, се отличава от методите и инструментите на стратегическия контролинг. Оперативният контролинг е ориентиран към решаване на краткосрочните и средносрочните задачи в дейността на застрахователното дружество. Към тях се отнасят следните:¹¹

- увеличаване на печалбата на застрахователното дружество;
- снижаване на застрахователните разноски;

¹⁰ Ермолова, И., В. Контролинг в управлении муниципальными страховыми компаниями, <http://ego.uapa.ru/issue/2010/02/06/>.

¹¹ Ермолова, И., В., Цит. произв.

- обезпечаване на методическа и информационно-аналитична поддръжка на мениджърите в дружеството за постигане на плануваното равнище на печалбата, рентабилността и ликвидността в краткосрочен период.

С други думи, ако стратегическият контролинг е насочен към поддържане на подходящ потенциал с оглед целите на дружеството, то оперативният – е ориентиран към най-ефикасно използване на този потенциал. По този начин „оперативният контролинг превръща относително абстрактните задачи (цели) на стратегическия контролинг в реални работни процеси на конкретни работни места”.¹²

Прилагането на оперативния контролинг се основава на използването на информационната система на застрахователното дружество „данните, от която трябва активно да се използват при вземането на управленски решения и да се осъществява контрол върху тяхното изпълнение”.¹³

Основните елементи на оперативния контролинг в застрахователното дружество са следните:¹⁴

- оперативното планиране;
- оперативният контрол;
- икономическият анализ на текущата дейност на застрахователното дружество.

Редица изследователи, срещани в застрахователната литература – като Крюгер, Попченко, Попова и други, определят методите на оперативния контролинг в дружествата, отчитайки спецификата на застрахователната дейност. Според авторите тези методи са следните:

- управление на отклоненията с помощта на АВС-анализа;
- изчисляване на разходите по бизнес-процеси в застрахователното дружество.

Използването на посочените методи позволява своевременно да се реагира на негативните тенденции, които засягат застрахователното дружество. На базата на получената информация следва да се предприемат коригиращи мерки с оглед на успешното постигане на целите.

Прилагането на контролинга в световен мащаб се характеризира с по-бързи темпове на налагане на оперативния контролинг в дейността на стопанските единици. В този смисъл мениджърите от висшия мениджмънт все повече обръщат внимание на контролинга на разходите и на контролинга на резултатите. Застрахователните дружества не правят изключение в това отношение. За тях е от особено значение да развият „контролинга на застрахователните разноси”, „финансовия контролинг” и „контролинга на показателите за ефективност на резултатите”. По този начин контролингът „като система за регулиране на

¹² Илиев, Б. Мениджмънт на застрахователното дружество. Учебник за дистанционно обучение. В. Търново, издателство „Фабер”, 2009, с. 115.

¹³ Ивашкевич, В., Б. Оперативный контролинг. Москва, издательство „Магистр”, ИНФРА-М, 2011, с. 35.

¹⁴ Пак там.

разходите и резултатите от дейността” подпомага достигането на целите, избягването на внезапни застрашаващи организацията опасности и подпомага своевременното предприемане на мерки срещу тях.¹⁵

Определянето на система от ключови показатели за ефективност е насочено към достигане на целите във всяка стопанска единица. Системата за управление по показатели „се явява един от най-ефективните способи за повишаване на ефективността, разходването на бюджета и изпълнението на ежедневните задачи, интегрирайки се в общата система на контролинга и позволяваща постигане на стратегическите цели на компанията.”¹⁶

2.1. ABC-анализът в управлението на застрахователното дружество

Управлението на отклоненията в застрахователната дейност с помощта на ABC-анализа стои в основата на анализа на качествените параметри, според които се установява степента на удовлетворяване на застрахователните потребности.

За застрахователните дружества ABC-анализът е важен – особено от гледна точка на пласмента на застрахователните услуги и продукти, когато се осъществява пряк контакт с потребителя.

ABC-анализът на маркетинговите задачи в застрахователното дружество може да се представи чрез следната класификация:¹⁷

- **Задачи от група „А”** – съставят най-важните характеристики на застрахователната дейност, изискващи вземане на решение – например, за 5% от времето, а значимостта на задачите в тази група, при отчитане на техния принос при достигането на целите на дружеството, се оценява на 75%.
- **Задачи от група „В”** – явяват се по-малко важни и изискват например 20% време за решаване, а приносът им за достигане на поставените цели съставлява 20%.
- **Задачи от група „С”** – те са най-малко важни и са средносрочни, като отнемат 75% от времето и носят принос в доходите на застрахователното дружество в размер на 5%.

В контекста на посочените примери в застрахователната литература се представят основните характеристики на параметрите на ABC-анализа в застрахователното дружество (вж. табл. 1).

¹⁵ Лаврюк, А., А. Конкурентное преимущество предприятий, внедряющих контролинг в систему управления организацией, www.allrus.info, <http://viperson.ru/wind.php?ID=646071>

¹⁶ Ключевые показатели эффективности (KPI), <http://www.intalev.ua/services/kpi/>

¹⁷ Юрченко, Л., А. Финансовый менеджмент страховщика. Учебное пособие для вузов, Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2001, с. 199.

Таблица 1. *Параметри на ABC-анализа в застрахователното дружество*

Групи задачи	Параметри
1. „А” задачи	Небалансираност на рисковете в застрахователния портфейл (отрицателно влияние върху устойчивостта на застрахователното дружество и върху степента на доверие на потребителя)
2. „В” задачи	Съчетаване на различните видове рискове в един застрахователен продукт (негативен фактор)
3. „С” задачи	Отклонения от средните тарифи на аналогични застрахователни услуги, предлагани от конкурентни застрахователни дружества

Източник: Юрченко, Л., А. Финансовый менеджмент страховщика. Учебное пособие для вузов, Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2001, с. 199.

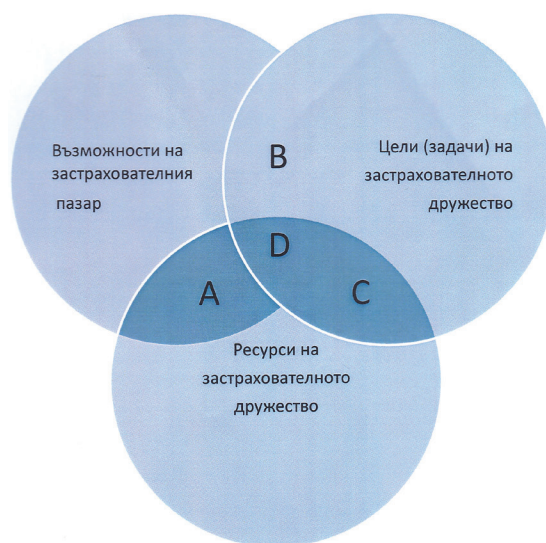
Методите на оперативния контролинг в управлението на застрахователното дружество **са ориентирани предимно към конкретния резултат от дейността.** В хода на оперативния контролинг следва да се вземат решения, свързани с продуктовата и ценовата политика на застрахователя. Предлаганите на пазара застрахователни продукти трябва не само да удовлетворяват специфичните застрахователни потребности, но и да отговорят на платежоспособното потребителско търсене.

Вземането на управленски решения относно застрахователните продукти и тарифи се определя от влиянието на *три променливи фактора*:

- 1) цели (задачи) на застрахователното дружество;
- 2) налични материални и трудови ресурси на дружеството;
- 3) възможности на застрахователния пазар за пласмент на застрахователни продукти.

Взаимозависимостта между посочените фактори може да се представи схематично по следния начин (фиг. 3).¹⁸

¹⁸ Фигурата е адаптирана по: Ивашкевич, В., Б. Оперативный контролинг: учебное пособие. Москва, издательство, „Магистр”, 2013, с. 36.



Фигура 3. Връзка между цели и ресурси на застрахователното дружество и възможностите на застрахователния пазар

Връзката и зависимостта на трите фактора се изразява чрез схемата в секторите А–D и може да анализира по следния начин:

- **Сектор А** – целите на застрахователното дружество и условията на застрахователния пазар съвпадат. Съществуват реални предпоставки целите да бъдат постигнати, ако бъдат вложени и използвани подходящите ресурси от страна на застрахователя. Задача на звеното „Контролинг” е да подпомогне висшия мениджмънт в ресурсното осигуряване.
- **Сектор В** – възможностите на застрахователния пазар и ресурсите на дружеството съвпадат. Стремешът на звеното „Контролинг” е да даде предложения и да участва във формулирането на задачите за постигане на целите на застрахователното дружество.
- **Сектор С** – ресурсите на дружеството са достатъчни за постигане на целите и следователно съществуват обективни предпоставки за тяхната реализация. Задачата на звеното „Контролинг” е да подпомогне звено „Маркетинг” за развиване на пазара, за разработване на пазарни ниши, за разкриване на застрахователните потребности с помощта на пазарното сегментиране и за удовлетворяване на потребителското търсене с конкретни застрахователни продукти. Стремешът на висшия мениджмънт е да се използват подходящи комуникационни инструменти и да се пласират застраховките на целевите пазари.
- **Сектор D** – всички фактори съвпадат. Оперативният контролинг има за задача да подпомогне ръководството на застрахователното дружество да овладее пазара, да активизира продажбите на застраховки и да увеличава положителните резултати в стойностите на финансовите показатели.

С помощта на ABC-анализа, използван за нуждите на оперативния контролинг, е възможно да се оптимизират бизнес-процесите в застрахователното дружество, да се изведат на преден план тези от тях, които се явяват най-резултатни от гл. т. на печалбата и обезпечаването на финансова стабилност на застрахователя.

2.2. Анализ на разноските по бизнес-процеси в застрахователното дружество

В застрахователната теория и практика се прави разлика между понятията „разходи” и „разноски”. Разходите са по-широкото понятие и включват разноските за издръжка на дейността и плащанията във връзка с риска.

Планирането и анализът на видовете застрахователни разноски и застрахователните плащания позволява да се усъвършенства структурата на разходите по бизнес-процеси в застрахователното дружество.

Обобщената схема на разходите по процеси в застрахователното дружество може да се представи по следния начин (вж. схема 3).

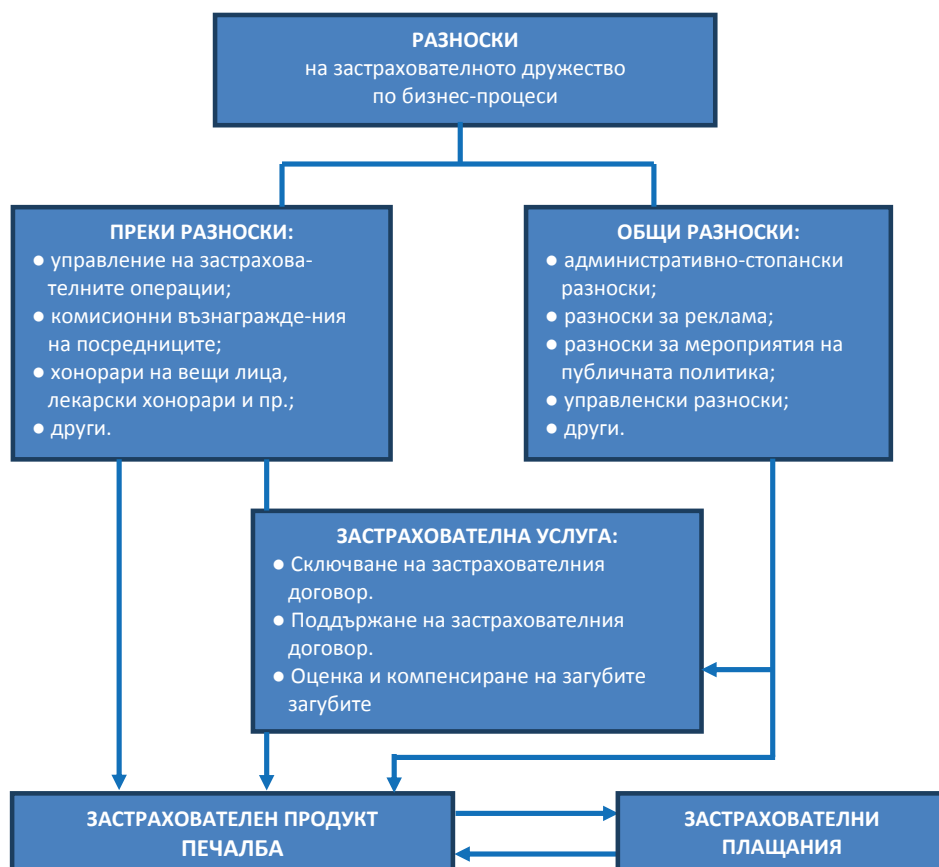


Схема 3. Разпределение на разноските по бизнес-процеси в застрахователното дружество

В застрахователната литература и практика е възприет критерият за *разграничаване на разноските на „преки” и „общи”*. Осъществяването на бизнес-процесите в застраховането е свързано с калкулирането и разходването на средства за обезпечаване и издръжка на застрахователната дейност. Те попадат в групата на общите разноски. В групата на преките разноски се отнасят средствата за компенсиране на загуби от случайни събития, в резултат на осъществяване на възмездната функция в застраховането. С помощта на контролинга в застраховането е възможно да се постигне снижаване на някои видове общи разноски, например – административно-стопански и управленски, което да доведе до намаляване на добавката за разноски, калкулирана в брутната застрахователна премия. Подпомагането от страна на звеното „Контролинг” при вземането на управленски решения относно финансирането на превантивни мероприятия от дружеството логично ще доведе до снижаване на нето-премията и до намаляване цената на застрахователната защита. По аналогичен начин подобряването на организацията на работата по оценка на щетите и изплащане на застрахователните обезщетения следва да доведе до снижаване на техническата нето-премия.

*За оценка на ефективността на отделните бизнес-процеси в застрахователното дружество се използват две групи показатели:*¹⁹

- *прости показатели* – доход от инвестиции, резултати от ъндеррайтинга, изпълнение на планираните продажби на застраховки, съотношение между калкулираните и действителните застрахователни разноски, квота на щетите и други;
- *относителни показатели* – рентабилност на застрахователната дейност на дружеството като цяло, рентабилност по видове застраховане, рентабилност по подразделения на застрахователното дружество.

Основни средства за достигане на оптималните значения на показателите на бизнес-процесите са следните:²⁰

- осъществяване на конкретни маркетингови изследвания и разработки;
- обезпечаване на високо качество на предлаганите продукти;
- използване на нови информационни, комуникационни и компютърни технологии;
- използване на съвременни методи на управленското счетоводство и други.

Следователно прилагането на контролинга в застраховането обезпечава координиране на работата на отделните структурни звена и синхронизиране на управленските, основните и спомагателните бизнес-процеси в дружеството. Резултатът е снижаване на застрахователните разноски и предлагане

¹⁹ Архипов, А., П., Цит. произвл, с. 262.

²⁰ Ивашкевич, В., Б. Стратегический контролинг: учебное пособие. Москва, издательство „Магистр”, 2013, с. 83.

на застрахователните продукти по качество и цена, които да удовлетворяват платежоспособното потребителско търсене.

3. Стратегическият контролинг в застрахователната дейност

3.1. Анализ на финансовите резултати от застрахователната дейност

Анализът на финансовите резултати от дейността на стопанската единица се явява съставна част от системата на стратегическия контролинг. Става въпрос за осъществяване на общ анализ и на факторен анализ на постигнатите резултати при изпълнението на стратегията за развитие на предприятието.²¹

Функционирането на застрахователите в условия на несигурност и неопределеност на пазарната среда, от една страна, и спецификата на застрахователната дейност, свързана със случайния характер в проявлението на покритите рискове, от друга, дават отражение върху финансовите резултати на дружествата.

Основни показатели за анализ на финансовата дейност на общозастрахователното дружество са печалбата, квотата на щетите и премийния приход.

3.1.1. Анализ на печалбата като показател за оценка на рентабилността на общозастрахователното дружество

В специалната литература под „печалба” в застраховането се разбира „чистата печалба на дружеството или това е чистият доход, който остава на разположение на дружеството след приспадане на всички разходи и плащане на дължимите данъци”.²²

В застрахователната теория и практика печалбата като финансов показател се използва още при изчисляване на основни финансови съотношения, например: възвръщаемост на собствения капитал и рентабилност на активите на застрахователното дружество.

Застрахователната дейност се отличава от дейността на предприятията и фирмите по начина на формиране на финансовия резултат. Спецификата при изчисляване на финансовия резултат в общозастрахователното дружество се свежда до формирането на т. нар. технически, нетехнически и краен финансов резултат от дейността.

Крайният финансов резултат на застрахователното дружество, специализирано в бранша „Имуществено застраховане”, включва техническия резултат (резултата от чисто застрахователната дейност) и нетехнически резултат (резултата от инвестиционната дейност). Следователно крайният финансов резултат на общозастрахователното дружество представлява сумата от техническия и нетехнически резултат

²¹ Ивашкевич, В., Б. Цит. произв., с. 133.

²² Кръстев, Л. Приложение на финансовите показатели при анализ на общото застраховане. Свищов, АИ „Ценов”, библ. „Образование и наука”, 2012, с. 42.

При използването на печалбата за анализ и оценка на финансовото състояние на застрахователното дружество се отчитат редица фактори. Някои от тях са следните:²³

- приходите и разходите, посочени в „Отчета за доходите”, които практически не отразяват действителното движение на паричните потоци в застрахователното дружество, тъй като се признават множество разходи, които не са реални парични плащания. Такива са например разходите, свързани с амортизации;
- мениджърите на застрахователните дружества имат само в определена степен свобода при формиране на застрахователно-техническите резерви и презастраховането на поетите по застрахователните договори рискове;
- промяната в счетоводната политика на общозастрахователното дружество;
- други фактори.

Посочените фактори оказват влияние върху печалбата, отразена в официалните отчети на застрахователните дружества, но те обаче „малко влияят върху величината на паричния поток, генериран от оперативната дейност на застрахователното дружество”.²⁴

Факторният анализ на финансовите резултати в системата на стратегическия контролинг дава възможност да се получи обща оценка на изпълнението на плана за печалбата и ефективността на застрахователното дружество.

3.1.2. Анализ на квотата на щетите като показател за оценка на ефективността на застрахователните операции на общозастрахователното дружество

Показателят „квота на щетите” е известен от застрахователната теория под наименованието „показател за равнището на застрахователното обезщетение”.

Показателят „квота на щетите” се отнася в групата от показатели, използвани за анализ и оценка на ефективността на застрахователните операции и базирани на съотношения между приходи и разходи, извършени от застрахователното дружество.

Показателят дава информация за размера на изплатените застрахователни обезщетения на 100 лева събран премиен приход.²⁵

²³ Кръстев, Л. Цит. произв., с. 45.

²⁴ Пак там.

²⁵ Показателят „квота на щетите” се изчислява като отношение между изплатените застрахователни обезщетения и величината на събраните застрахователни премии от даден застрахован състав за конкретен период от време. Изчислява се по следната формула:

$$Z = \frac{\sum Q}{\sum P} = \frac{q}{p}, \text{ където:}$$

Q – величината на изплатените застрахователни обезщетения общо или по видове застраховки; P – величината на събраните застрахователни премии (бруто премиен приход или по видове застраховане).

При изчисляване на показателя следва да се отчита изменението във величината на резерва за предстоящи плащания в числителя, респективно изменението във величината на пренос-премийните резерви в знаменателя. Този показател може да се изчисли както за застрахователното дружество като цяло, така и за отделните видове застраховки, включени в състава на застрахователния портфейл.²⁶

Показателят „квота на щетите“ зависи от размера на изплатените застрахователни обезщетения и от събраните застрахователни премии. По мнение на специалистите, този показател е само насочващ. Той не може да се използва за изводи, тъй като при него не се вземат под внимание компонентите, от които е съставена бруто (тарифната) премията. Показателят не е подходящ и за анализ на застрахователния пазар като цяло, защото всяко застрахователно дружество работи с различни застрахователно-технически планове. Той се използва само в имущественото застраховане. Освен това една висока квота на щетите може да се дължи или на неочаквано големи щети, или на намаляване на премийния приход, или на съвместното действие на двата фактора. Следователно „на базата на квотата на щетите не може да се правят изводи за развитието на застрахователните премии и на платените суми за застрахователното обезщетение. Този показател показва само доколко събраните застрахователни премии са достатъчни за изплащане на застрахователните обезщетения”.²⁷

Показателят „квота на щетите” се използва в застрахователната теория и практика за оценка на конкурентоспособността на застрахователното дружество на застрахователния пазар. Чрез съпоставяне на стойностите на показателя спрямо този на водещите застрахователи малките застрахователни дружества могат да оценят доколко е ефективна развиваната от тях застрахователна дейност. Стойностите на показателя „квота на щетите” за отделно дружество могат да се сравнят със средните стойности на този показател за даден застрахователен бранш. Въпреки това обаче, показателят не дава представа за величината на всички разходи, свързани със застрахователната дейност на дружеството. По-добра представа за тези разходи дават няколко основни коефициенти, които се изчисляват за застрахователния бранш „Имуществено застраховане” и се оповестяват официално от Комисията за финансов надзор. Това са показателите „брутен коефициент на щетите”, „брутен коефициент на разходите”, и „брутен комбиниран коефициент”.²⁸

²⁶ Кръстев, Л. Цит произв., с. 62.

²⁷ Драганов, Хр., Б. Илиев, Ир. Мишева и В. Василев. Анализ на дейността на застрахователното дружество. София, УИ „Стопанство”, 2008, с. 32.

²⁸ Кръстев, Л. Цит. произв., с. 62, с. 67.

3.1.3. Анализ на премийния приход като показател за оценка на дейността на общозастрахователното дружество

Премийният приход е **основен количествен показател, който дава представа за „мащабите“ на застрахователния бизнес, респективно дава информация за конкурентните предимства на застрахователното дружество.** Този показател ориентира клиентите относно финансовите възможности на застрахователя, от една страна, а от друга – дава информация за ефективността на пласментната дейност на дружеството.

Премийният приход се явява основен потребителски оценъчен критерий при избор на застрахователно дружество. Осигуряването на постоянен нов приток от застраховани лица в застрахователните съвкупности е гаранция за увеличаване на премийния приход. Големината на премийния приход зависи и от размера на застрахователната сума за даден застрахован състав. Колкото по-голяма е поетата отговорност от застрахователя при отделните застраховани единици, толкова по-висок ще бъде премийният приход за целия състав.

В застрахователната теория и практика се използват **няколко вида премии, които представят премийния приход на застрахователното дружество.** В тази връзка се различават: **брутни начислени (записани) премии, спечелени премии, нетни премии от презастраховане.**

Обикновено под **“премиен приход” се разбира брутният премиен приход на застрахователното дружество.**

Контролингът на премийния приход се отнася за „постъпленията от застрахователни вноски и за факторите, които влияят върху тях”.²⁹

Съществуват различни **фактори, които определят големината на премийния приход на застрахователното дружество.** Основните от тях са следните:³⁰

Първо, обемът на застрахователната отговорност. Той оказва влияние върху размера на застрахователните премии, а следователно и върху изпълнението на прогнозата за приходи от застрахователните премии по даден вид имуществено застраховане, за даден период от време. По различните видове имуществено застраховане очакваните приходи от премии са различни. Те са съобразени със застрахователното поле, средния размер на застрахователната сума и с премийната ставка.

Второ, структурните изменения в застрахователната работа. Те оказват влияние върху изпълнението на прогнозата за приходите от застрахователни премии, защото тарифната премия за различните видове застраховане и за различните рискови групи е различна. Това означава, че застрахователните премии могат да се отклонят от предварителните очаквания, независимо че обемът на работата не се е променил, т. е. той се осъществява точно според предвиденото.

Трето, промяната в тарифната ставка по даден вид застраховане. Този фактор оказва влияние върху изпълнението на очакваният приход от застрахо-

²⁹ Илиев, Б. Адаптивен мениджмънт в застраховането. Цит. произв., с. 146.

³⁰ Драганов, Хр., Илиев, Б., Мишева, Ир. и В. Василев. Цит. произв., с. 259-260.

вателни премии. Дадена промяна може да окаже положително или отрицателно въздействие върху изпълнението на приходите от застрахователни премии.

Четвърто, пласментната дейност на застрахователното дружество. Ефективността на пласмента в застраховането зависи от усъвършенстването на пласментната организация и от подобряването на работата на пласментните посредници. Целта е увеличаване броя на застрахованите, респ. разширяване на застрахователните съвкупности и, следователно – увеличаване на премиения приход.

Пето, други фактори, чието влияние не може да се измери или се измерва трудно и неточно. Те обаче намират конкретно проявление в промените на обема и структурата на застрахователната работа. Тези причини могат да бъдат разпределени в две групи: причини, предизвикани от самата застрахователна работа, и причини, стоящи вън от застраховането.

Рентабилността на премиения приход е основен фактор, който оказва влияние върху възвръщаемостта на инвестиция в застрахователното дружество капитал. Рентабилността на премиения приход показва колко единици чиста печалба се падат на сто единици премиен приход, генериран от застрахователното дружество. Нарастването на стойността на този показател означава по-висока ефективност на застрахователната дейност. **Показателят се изчислява по два начина:** *първо*, като се съпостави величината на чистата печалба с величината на brutния премиен приход и *второ*, като се съпостави величината на чистата печалба с величината на нетната спечелена премия.³¹

Вторият начин за изчисляване на рентабилността на премиения приход се приема за по-точен от специалистите и се използва в застрахователната практика.

Основна цел на анализа, свързан с прихода от застрахователни премии, е съставянето на прогноза за изпълнението на премиения приход. Прогнозата се създава за определен период от време и има за цел да осигури по възможност най-пълно използване на всички налични икономически възможности за постигането на ефективна застрахователна дейност. Научнообоснованите прогнози се основават на обобщения опит от практическата дейност, характеризират се с голяма степен на реалистичност и се свеждат до изпълнението на **някои специфични задачи:**³²

- първо, изпълнението на прогнозата за приходите от премиите и разкриване на причините за отклоненията от първоначалните задания;
- второ, проверка на съразмерното изпълнение по видове застраховане, по поделения (място) и по време (ритмичност).

Анализът на премиения приход на едно застрахователно дружество следва да се извърши, като се спазват **определени принципи:**³³

³¹ Кръстев, Л. Цит. произв., с. 81.

³² Драганов, Хр., Илиев, Б., Мишева, Ир. и В. Василев. Цит. произв., с. 242-243.

³³ Пак там, с. 243.

Първо, той трябва да започне от общото към частното, т. е. изпълнението на прогнозата за приходи от застрахователните премии да се изследва за цялото застрахователно дружество, за всички видове застраховане, след което да се премине към анализ по отделни видове застраховане и поделения на дружеството.

Второ, при анализа се изхожда както от плановите задания, така и от данни за предходните години. По този начин се контролира връзката с реалността на прогнозата.

Трето, при извършването на анализа трябва да се използват данни не само от отчетността на застрахователното дружество, но и от други източници.

Четвърто, анализът следва да се извършва периодически през годината и в края на отчетната година. Колкото по-къси са периодите, на които се прави анализ, толкова по-оперативен характер има той. Така се създават възможности за отстраняване на допуснатите грешки в процеса на изпълнението на годишната прогноза. Същевременно се разкриват и резерви за успешното изпълнение.

Пето, анализът трябва да започва с установяването на процента на това изпълнение, след което се правят изводи за неговото съразмерно изпълнение по видове застраховане, по място и по време.

3.2. Анализ на конкурентоспособността на застрахователното дружество

Съществува връзка между понятията „конкуренция”, „конкурентоспособност” и „конкурентни преимущества” на стопанските субекти.

Проявлението на конкуренцията в системата на икономическите отношения се осъществява едновременно с появата на общественото разделение на труда, обособяването на стокопроизводителите и формирането на частната собственост.³⁴ Днес, конкуренцията се разглежда като „важен и задължителен компонент и едновременно стимулиращ пазарен механизъм”.³⁵

Като част от стратегическия контролинг анализът на конкуренцията в застраховането включва разглеждане на: видовете и формите на конкуренция на националния застрахователен пазар,³⁶ функциите на конкуренцията (регулираща, иновационна, адаптационна, разпределителна и контролна),³⁷ както и използването на SWOT-анализа като комплексен метод за анализ на конкурентоспособността и изучаване влиянието на факторите на външната среда и вътрешното състояние на застрахователното дружество с оглед съгласуване на целите и пазарните му възможности.

Състоянието на пазарната среда – като елемент на външната среда на стопанските субекти, е предпоставка за развитието на техните конкурентни въз-

³⁴ Ивашкевич, В., Б. Стратегический контролинг. Цит. произв. с. 111.

³⁵ Пак там.

³⁶ Илиев, Б. и Ир. Мишева. Застрахователен пазар. Свищов, АИ „Ценов”, 2005, с. 18-20.

³⁷ Ивашкевич, В., Б. Стратегический контролинг. Цит. произв., с. 111.

можности. Успоредно с това ефективността на стопанската дейност на участниците на пазара се отразява върху тяхната конкурентоспособност.

В този смисъл застрахователният пазар представлява „част от общата пазарна система (среда) и от икономическа гледна точка може да се представи като особена социално-икономическа среда или определена среда на икономически отношения, където обект на покупко-продажба се явява застрахователната защита и се формира нейното търсене и предлагане”.³⁸

От тази позиция бизнес средата, в която функционират застрахователните дружества, може да се определи като „съвкупност от определени външни и вътрешни фактори (условия), в рамките на които се осъществява застрахователната дейност”.³⁹ Те са систематизирани в табл. 2.

Таблица 2. Фактори на бизнес средата на застрахователното дружество

БИЗНЕС СРЕДА на застрахователното дружество	
ВЪНШНА СРЕДА (неконтролируеми фактори)	ВЪТРЕШНА СРЕДА (контролируеми фактори)
• икономически условия • политическа обстановка • държавен надзор върху застраховането • демографски фактори • институционална среда • пазарна среда • природо-климатични условия • здравеопазване • платежоспособност на населението • други фактори	• управленска структура • персонал • асортимент на застрахователните продукти • пласментна организация • маркетинг • платежоспособност на застрахователя • ликвидност • печалба • корпоративна култура • други фактори

Външната среда на застрахователното дружество се характеризира с определени свойства. Те са следните:⁴⁰

- *неопределеност* – проявява се във вероятността за възникване на нови непредсказуеми фактори или събития;
- *сложност* – включва съвкупност от фактори, които едновременно оказват влияние на резултатите от дейността на застрахователното дружество;
- *динамичност* – характеризира се с изменения на факторите на средата;
- *взаимозависимост между факторите* – съществуват връзка и влияние на факторите един на друг, като някои от тях са взаимнообусловени.

³⁸ Скамай, Л., Г. Цит. произв., с. 106.

³⁹ Пак там.

⁴⁰ Пак там, с. 107.

Голяма част от посочените фактори на външната и вътрешната среда, оказват влияние върху конкурентоспособността на застрахователите.

Конкурентоспособността на застрахователното дружество, като търговско дружество може да се разглежда като „свкупност от неговите потенциални и реални възможности на базата на съществуващи ресурси да произвежда и плазира застрахователни услуги и продукти, които по потребителски и стойностни характеристики са по-привлекателни за клиентите от тези на конкурентите”.⁴¹ *Конкурентоспособността на застрахователите зависи от редица фактори.* Някои от тях са следните:

- равнище на ефективност на управлението спрямо това на конкурентите;
- ефективност на финансовите операции на застрахователното дружество;
- ефективност на конкурентните възможности;
- степен на използване на конкурентните възможности и др.

Най-общо конкурентоспособността се определя като „способност произведените стоки или услуги да издържат на съпоставянето на аналогични продукти на други производители и да бъдат продадени по цени и тарифи не по-ниски от средните пазарни цени за отрасъла”.⁴²

Конкурентните възможности, респ. конкурентната сила на едно търговско дружество, се отразяват в показателите за икономическия потенциал, т.е. те винаги са ограничени от ресурсите на стопанската единица. Конкурентните възможности се представят като „векторна величина, характеризираща потенциала за успех” и зависят до голяма степен от управлението на дружеството, от ръководните умения и качествата на кадрите от висшия мениджмънт, от измененията на външните условия и пазарната среда, от организацията на дейността и пр.⁴³ Не на последно място по важност обаче конкурентните възможности зависят от конкурентните предимства (преимущества) на произвежданите продукти пред тези на конкурента.

Извеждането на конкурентните преимущества на собствените застрахователни продукти спрямо конкурентните продукти се свързва с представянето на ползите, респ. ценността на застраховката. Ценността на застрахователния продукт се проявява в неговата способност да удовлетворява застрахователни потребности и да обезпечава финансова полза на клиента чрез компенсиране на загуби от случайни събития. За постигане на пълна удовлетвореност у потребителя от ползваната застрахователна защита застрахователите трябва да осъществят четири равнища на ценност на застрахователния продукт.⁴⁴

⁴¹ Ивашкевич, В., Б. Стратегический контролинг. Цит. произв., с. 112.

⁴² Пак там, с. 113.

⁴³ Пак там.

⁴⁴ Бахматов, С., А. и Т. В. Колесникова. Формирование конкурентных преимуществ на основе создания и поддержания ценности страхового продукта. – Известия ИГЭА, 2012, № 3, (83), с. 27.

1. *финансова ценност* – изразява се в приемлива цена за потребителя относно избрания застрахователен продукт;
2. *функционална ценност* – включва качеството на обслужването и качеството на продукта: удобство за клиента, простота на обслужването, уникалност на застраховката;
3. *индивидуална ценност* – изразява се в индивидуалния подход спрямо клиента при обслужването;
4. *социална ценност* – проявява се в убеждението на клиента относно необходимостта от застрахователна защита и във формирането на висока обществена оценка за застрахователната дейност, респ. в повишаване имиджа на застрахователното дружество.

Повишаването на конкурентоспособността на застрахователното дружество се намира в правопрпорционална зависимост от ефективността на конкурентните предимства на предлаганите застрахователни продукти. Използването на конкурентните преимущества на застраховките е стратегически фактор за просперитет на застрахователите. В този смисъл използването на възможностите на конкурентната диференциация в застраховането е от значение, особено в сектор, където се предлагат продукти с нематериален характер, а застраховките в някои от застрахователните клонове са почти идентични по условия и цена.

От тази позиция *задача на контролинга в застраховането е да подпомага и контролира адекватното прилагане на маркетинговата стратегия „диференциране“⁴⁵ на застрахователните продукти в дружеството.* По такъв начин координацията между звено „Маркетинг“ и звено „Контролиг“ ще даде възможност на стратегическото управление да разграничи и анализира конкурентните възможности на отделните застрахователни клонове в съответния застрахователен бранш и да анализира конкурентната сила на дружеството.

Приоритетна задача на стратегическия контролинг в застраховането е да отчита и анализира факторите, които определят равнището на конкуренцията на националния, респ. местния застрахователен пазар. Някои то тези фактори са следните:

- *брой конкуренти в съответния застрахователен клон*, например: автомобилно застраховане, промишлено застраховане, здравно застраховане и пр.;
- *темп на ръста на съответния местен пазар*, например: морско застраховане, агрозастраховане и пр.;
- *степен на възможност за конкурентна диференциация* на конкретните видове застрахователни продукти;
- *степен на съблюдаване на принципите на лоялната конкуренция* на застрахователния пазар;
- *състояние на конкуренцията на националния застрахователен пазар*, което се изразява в: степен на съперничество между застрахователите в

⁴⁵ Мишева, Ир. Застрахователн маркетинг. София, изд. „Тракия-М“, 2001, с. 68-69.

един застрахователен клон или вид застраховане, възможности за поява на нови конкуренти, възможност за поява на продукти-заместители, степен на въздействие на потребителите (определя се от фактори, като: степен на индивидуализиране и стандартизиране на застрахователната защита, покупателна способност на населението, степен на проявление на платежоспособно потребителско търсене на застраховки, степен на организиране на потребителите в защита на техните права и пр.);

- *относителен дял на застрахователните разноски в цената на застрахователния продукт*, респ. – размер на добавката за разноски при аналогични застрахователни продукти на конкурентите.

Друга основна задача на стратегическия контролинг на застрахователното дружество като търговско дружество е да се определят конкретни методи и модели за анализ на конкурентоспособността и те се използват за оценка на общото финансово състояние на застрахователя и позиционирането му на пазара.

Световният опит показва, че в науката и практиката са разработени няколко подхода⁴⁶ за анализ, оценка и прогнозиране на конкурентните възможности на стопанската единица, които биха могли успешно да се използват и в застрахователните дружества.

4. Проблеми и перспективи в прилагането на контролинга в застраховането

Прилагането на контролинга в застрахователната дейност е съпътствано с някои *съществени проблеми и редица затрудняващи фактори*. Основните от тях са следните:

- Недостатъчна гъвкавост на мениджърските решения относно адаптирането на застрахователното дружество към промените в околната среда и вземането на стратегически решения относно неговото поведение.
- Все още голяма част от топ-мениджърите залагат на развитието на дружеството, основано повече на фактическите резултати от дейността и на счетоводните отчети, отколкото на прогнозните резултати, очакваните резултати и внедряването на концепцията на контролинга като предпоставка за перспективното развитие на дружеството.
- Недостатъчна интеграция между звената в застрахователното дружество при прилагане на концепцията на контролинга, например звената „Актьорство”, „Инвестиции” „Маркетинг” и пр.
- Прилагане на контролинга само в някои от сферите на застрахователната дейност. Следва да се има предвид, че контролингът е ефективен и дава положителни резултати едновременно в области като: управление на продажбите на застрахователното дружество; подпомагане на цено-

⁴⁶ Най-известните модели за анализ на конкурентните възможности на стопанската единица са моделите на Харвардската бизнес школа (LCAG), Бостънската консултантска група (БКГ), методики, разработени и апробирани от компаниите „Дженерал Електрик” и „МакКинзи” (САЩ) и „Шел” (Великобритания-Холандия) – б.а..

вата политика и прогнозиране на платежоспособното потребителско търсене; отчитане влиянието на системата на отстъпки и надбавки от и към застрахователната премия, респ. влиянието на системата „Бонус-малус“ върху цената на застрахователната защита; прогнозиране на отклоненията в премийния приход; планиране ефективността на инвестициите на застрахователното дружество; анализ на финансовите резултати от застрахователната дейност и др.;

- Засилване на интереса към контролинга от страна на банки, застрахователни дружества и търговски организации едва през последното десетилетие, за разлика от предприятията и фирмите в сферата на производството, където силната конкуренция в някои отрасли, иновациите в технологиите, съкращаването на жизнения цикъл на някои продукти и ръстът в косвените разходи, налагат те първи да приложат концепцията на контролинга.
- Недостатъчно оценяване на достойнствата на контролинга в стратегическото управление на застрахователното дружество. Следва да се изведе ролята на контролинга за постигане на просперитет и утвърждаване на имиджа на дружествата на пазара, респ. извеждането на значението на системата „Контролинг“ в застрахователното дружество като конкурентно преимущество на застрахователния пазар.
- Неправилно интерпретиране и изграждане на контролинговата система в управлението на застрахователното дружество. Много често контролингът се възприема като инструмент за мониторинг на управлението с оглед определяне на „виновните“ за несъответствието на резултата с поставените цели. Но системата на контролинга е ефективна само в случай, че вниманието се насочи към отговор на въпроса „какво да се направи?“, а не „кой е виновен?“;⁴⁷
- Проявлението на „консерватизъм“ или „инертност“ в стила на управление на някои мениджъри от висшия мениджмънт, които трудно приемат промените в управленските методи и подходи, както и проявлението на „съпротива“ или „неутрално отношение“ към прилагането на контролинга като иновационна концепция за застрахователното дружество.
- Нееднозначност в използването на понятийния апарат и тълкуването на съдържанието на термини като: контролинг, вътрешен контрол, управленски отчет и пр. Например, разбирането за контрола в системата на контролинга е по-различно от традиционното разбиране за контрола. Традиционният контрол е ориентиран към оценката на минали събития и в първата половина на миналото столетие той е работел добре, защото външната среда е била сравнително стабилна. Днес промените във външната среда са доста динамични и затова контролът е ориентиран към бъдещите събития и действия. Следователно, контролът в системата на контролинга е насочен не към мерки за отстраняване на минали

⁴⁷ <http://www.finansy.ru/publ/zmt/buh/021kontrolling.htm>

грешки, а към мерки за достигане на поставени бъдещи цели, както и към коригиращи действия относно нереални цели.⁴⁸

- Наличието на затруднения в застрахователната практика относно „каква форма да приеме модела“ на контролинга в българските застрахователни дружества и „как да се съгласуват всички организационни въпроси по неговото внедряване“;⁴⁹
- Дискусии остават въпросите относно правата и задълженията на специалистите в звеното „Контролинг“ и съгласуването им с общото разпределение на длъжностите в стопанската единица, респ. в застрахователното дружество. Приемането на принципите на контролинга в застрахователното дружество става по инициатива на висшия мениджмънт, а решаването на задачите и постигането на целите трябва да се осъществява от специалистите на всички нива: мениджърите от висшия мениджмънт, мениджърите от средния мениджмънт, експертите и специалистите от централата, клоновете и агенциите, както и от застрахователните агенти;
- Трудности при избора на контролингов инструментариум при внедряване на контролинга в застрахователната дейност. Доколкото един от инструментите на контролинга е системата от показатели, то застрахователите трябва да осъществят точния, правилния набор от специфични показатели за анализ на финансовата дейност на дружествата – въпрос, който все още остава открит;
- Проблеми съществуват при определяне на процедурата по внедряване на контролинга в застрахователното дружество. Като елемент от управленската система на застрахователното дружество, контролингът трябва да бъде „реализиран и документиран като списък от определени процедури“⁵⁰, което обаче в застрахователната практика се сблъсква с редица трудности;
- Затруднения съществуват и при изграждане на информационното обезпечаване на контролинга, което да позволи на ръководството да взема своевременно и балансирани управленски решения. Ефектът ще бъде получен от такова информационно обезпечаване, „при което е по-голяма вероятността за правилното възприемане на контролинговата система и нейното адаптиране“⁵¹ в структурата на застрахователното дружество.

Перспективите в прилагането на контролинга в застраховането трябва да се търсят в следните насоки:

Първо. Разработването на система от ключови показатели за ефективност на застрахователната дейност логично ще доведе до: повишаване отговорността

⁴⁸ Пак там.

⁴⁹ <http://webnewsmedia.net/ekonomika/vnedrenie-sistemyi-kontrollinga-v-deyatelnost-predpriyatiy/>.

⁵⁰ Пак там.

⁵¹ Пак там.

на застрахователните служители, ориентиране на формализираната стратегия към съвкупния резултат от дейността на дружеството и прилагане на стратегията на ниво „изпълнители“, обединяване на контролинговата информационна система с други информационни системи на дружеството и пр.⁵²

Второ. Внедряването на контролинговата система в застраховането позволява да се: оцени работата на застрахователните служители и мениджърите на всички равнища на управление в общия резултат на дружеството; анализират промените в резултатите от дейността на всеки застрахователен служител и застрахователен агент; преодолеят ситуации, при които служителят изпълнява задачите, но не постига целите си; изгради системата от показатели и се мотивират служителите към постигане на общи резултати – печалба, пазарен дял и др.

Трето. Ясното разграничаване на задачите между специалистите в звено „Вътрешен контрол“ и звено „Контролинг“, както и на задачите между контролора и финансовия директор във висшия мениджмънт на застрахователното дружество е съществена предпоставка за преориентация на стратегическото мислене и действие, респ. за развитието на стратегическия мениджмънт в застраховането.

Четвърто. Разработването на съвременна концепция на контролинга в застраховането обезпечава осъществяването на постоянен информационно-аналитичен мониторинг на вземането и изпълнението на управленски решения в застрахователното дружество, както и за осъществяването на корекции в системата от планове и методи за тяхната реализация в застрахователната практика по оптимизиращи програми и зададени параметри в он-лайн режим.

Пето. Изграждането на информационната база за нуждите на контролинга му позволява да участва във: формирането на цената на застрахователните продукти, постигането на набелязаните финансови резултати на застрахователното дружество и създаването на фондовете и резервите на застрахователя. С помощта на контролинга се проверява ефективността на инвестиционните инструменти на дружеството, оценява се рационалността на инвестициите и се моделират различни условия за реализация на избрания инвестиционен проект.

Шесто. Контролингът все повече се превръща във философия, свързана със стратегическото мислене на ръководителите на застрахователните дружества, ориентирани към стабилно и успешно развитие на застрахователния бизнес в перспектива. Контролингът се оказва ефективен в отрасли на икономиката като застрахователно и банково дело, в дейността на търговски дружества, авиокомпаниите, в рекламния и издателския бизнес и пр.⁵³

Седмо. Въвеждането на контролинга в застраховането е свързано с прилагането на нови управленски подходи, които коренно променят структурата на управление в застрахователното дружество. Става въпрос за преминаване от линейно-функционален към процесноориентиран подход чрез привеждане

⁵² Ключевые показатели эффективности (KPI).

⁵³ Лыскин, Е., А. и др. Контролинг как инструмент управления предприятием. Москва, изд. „Знание“, 1998, с. 15.

контролинг-системата съобразно бизнес-процесите в застрахователното дружество. По този начин процесноориентираната организация на управление в застрахователното дружество ще доведе до ефективно използване на ресурси и дейности от застрахователя с цел максимално удовлетворяване на застрахователните потребности и интереси.

Осмо. Ориентирането на контролинга според бизнес-процесите в застраховането означава успешно решаване на задачите на видовете контролинг в управлението на застрахователното дружество, а именно: обезпечаване на продължително и успешно функциониране на дружеството – с помощта на стратегическия контролинг, и обезпечаване на методическата, информационната и инструменталната поддръжка на застрахователните мениджъри, основана на оперативния контролинг.

Девето. Очертава се тенденция на „динамични и съществени промени в технологията на планово-контролния процес”, основани на променящите се характеристики на средата и свързани с появата на нови инструменти на планиране и контрол. Така всеки нов управленски инструмент „видоизменя технологията на процесите на планиране, контрол и информационно осигуряване”.⁵⁴

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При пазарни условия застраховането се явява стратегически сектор в икономиката на страната, чрез който се изравняват неблагоприятните отклонения в нея, породени от случайни събития. Застрахователното дело обезпечава социално-икономическа стабилност в обществото по пътя на възмездяване на загуби, в резултат на проявлението на застраховаеми рискове.

Застраховането като една от най-динамично развиващите се сфери сред отраслите в икономиката, изисква прилагането на адекватни, гъвкави и иновационни управленски подходи. Това обяснява *необходимостта от използване на контролинга* като неотменим елемент в управлението на застрахователното дружество.

Контролингът следва да се разглежда още като способ за съживяване на застрахователния бизнес в условията на остра конкуренция на международния пазар и продължително влияние на световната икономическа криза. При въвеждане на контролинга в дейността си застрахователите в България следва да се съобразяват с условията на националния застрахователен пазар и със спецификата на месните пазари.

Внедряването на контролинга в застраховането трябва да се осъществява при отчитане на особеностите на застрахователната дейност като вид търговска дейност, както и при съобразяване със значението на застрахователния

⁵⁴ Симеонов, Огн. Към въпроса за предмета на концепцията на контролинга. Годишник на ВУЗФ. София, Издателство на ВУЗФ, 2008, с. 69.

бизнес за акционерите – основателите на застрахователното дружество. В тази насока контролингът е призван да съдейства за постигането на общата цел на всички участници в застрахователната работа – учредители, мениджъри, застрахователни специалисти, експерти и посредници, а именно – обезпечаване на дългосрочно и ефективно функциониране на дружеството на застрахователния пазар. Постигането на общата цел се основава на синхронизиране на бизнес-процесите в застрахователната дейност с помощта на двата основни вида контролинг – стратегически и оперативен.

При *възприемането на концепцията на контролинга в застраховането* трябва да се изхожда от организационно-правната форма на застрахователя – акционерно дружество (АД), или взаимозастрахователна кооперация (ВЗК). Застрахователите следва да се съобразяват и с вида (типа) на застрахователното дружество, например: дружество-лидер и дружество-последовател; утвърдено дружество и новосъздадено дружество; дружество-иноватор и консервативно дружество.

Прилагането на контролинга в застраховането подпомага осъществяването на бизнес-процесите в широкообхватната застрахователна дейност. В този смисъл контролингът координира управленските решения и действия на звената от всички нива в йерархичната структура на застрахователното дружество.

Използването на стратегическия и оперативния контролинг като основни инструменти на управлението в застраховането гарантира постигането на планираните финансови резултати и повишаването на конкурентоспособността на дружествата.

Спазването на принципите на контролинга и избора на подходящ контролингов инструментариум в процеса на осъществяване на многоаспектната застрахователна дейност логично ще съдействат за: снижаване на разходите за издръжка на застрахователната дейност; формиране на застрахователните фондове и резерви; осигуряване на печалба на акционерите; удовлетворяване на платежоспособното потребителско търсене на застрахователни услуги и продукти.

Изучаването на особеностите на контролинга като процес и като система, познаването на неговите функции и задачи, са базата, на която следва да стъпят застрахователите при прилагането на неговите теоретико-методически и методологични аспекти – съобразно организационната, функционалната и управленската структура на застрахователните дружества в България.

Независимо от затрудняващите фактори при въвеждането на концепцията на контролинга в застраховането, перспективите при нейното прилагане в застрахователната практика следва да се търсят в редица направления. Това обуславя извода, че *възможностите на контролинга ще провокират застрахователите да използват неговите инструменти в бъдеще с оглед повишаване ефективността на застрахователната защита*.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Анискин, Ю., Пф. и А. М. Павлова. Планирование и контролинг. Москва, изд. "Омега-Л", 2007.
2. Архипов, А., П. Управление страховым бизнесом: учебное пособие. Москва, издательство „Магистр”, 2009.
3. Бахматов, С., А. и Т. В. Колесникова. Формирование конкурентных преимуществ на основе создания и поддержания ценности страхового продукта. – Известия ИГЭА, 2012, № 3, (83), с. 27.
4. Драганов, Хр. Контролинг в застраховането. София, унив. изд. „Стопанство”, 2009.
5. Драганов, Хр., Илиев, Б., Мишева, Ир. и В. Василев. Анализ на дейността на застрахователното дружество. София, унив. изд. „Стопанство”, 2008.
6. Ермолова, И., В. Контроллинг в управлении муниципальными страховыми компаниями, <http://ego.uapa.ru/issue/2010/02/06/>.
7. Ивашкевич, В., Б. Оперативный контроллинг. Москва, издательство „Магистр”, ИНФРА-М, 2011.
8. Ивашкевич, В., Б. Стратегический контроллинг: учебное пособие. Москва, издательство „Магистр”, 2013.
9. Илиев, Б. Адаптивен мениджмънт в застраховането. Свищов, АИ „Ценов”, 2011.
10. Илиев, Б. Мениджмънт на застрахователното дружество. Учебник за дистанционно обучение. В. Търново, издателство „Фабер”, 2009.
11. Илиев, Б. и Ир. Мишева. Застрахователен пазар. Свищов, АИ „Ценов”, 2005.
12. Ключевые показатели эффективности (KPI), <http://www.intalev.ua/services/kpi/>.
13. Кръстев, Л. Приложение на финансовите показатели при анализ на общото застраховане. Свищов, АИ „Ценов”, библи. „Образование и наука”, 2012.
14. Лаврюк, А., А. Конкурентное преимущество предприятий, внедряющих контроллинг в систему управления организацией, <http://viperson.ru/wind.php?ID=646071>, www.allrus.info.
15. Лыскин, Е., А. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. Москва, изд. „Знание”, 1998, с. 15.
16. Мишева, Ир. Застрахователен маркетинг. София, Тракия-М, 2001.

-
17. Мишева, Ир. Стратегическият подход в управлението на застрахователното дружество. Седма национална конференция: „Застраховането и осигуряването в България при условията на евроинтеграция: предизвикателства пред продължаващата адаптация”, София, 29-30 май 2008. С б о р н и к с доклади и презентации. Свищов, АИ „Ценов”, 2008.
 18. Ненов, Т. Контролинг. Варна, изд. “Наука и икономика”, 2008.
 19. Попченко, Е. Л. и Н. Б. Ерманова. Бизнес-контролинг. Москва, “Альфа-Пресс”, 2006.
 20. Симеонов, Огн. Към въпроса за предмета на концепцията на контролинга. Годишник на ВУЗФ. София, Издателство на ВУЗФ, 2008.
 21. Симеонов, Огн. Контролинг. Основи на контролинга и оперативен контролинг. София, изд. “Тракия-М”, 2004.
 22. Скамай, Л., Г. Страхование дело. Москва, ИНФРА-М, 2008.
 23. Юрченко, Л., А. Финансовый менеджмент страховщика. Учебное пособие для вузов, Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
 24. <http://www.finansy.ru/publ/zmt/buh/021kontrolling.htm>.
 25. <http://webnewsmedia.net/ekonomika/vnedrenie-sistemyi-kontrollinga-v-deyatelnost-predpriyatiy/>.

КОНТРОЛИНГЪТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗАСТРАХОВАТЕЛНОТО ДРУЖЕСТВО – ПРОБЛЕМИ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ**Резюме:**

В настоящото изследване се разглеждат въпроси, свързани с прилагането на контролинга в застрахователното дело. Акцентът се поставя върху спецификата на стратегическия и оперативния контролинг, като елементи на управлението в застраховането. Вниманието е насочено към техните основни инструменти и значението им за застрахователната практика. Разгледани са ABC-анализът и анализът на разносните по бизнес-процеси в застрахователното дружество. Представени са възможностите на анализа на финансовите резултати от застрахователната дейност и анализа на конкурентоспособността на застрахователното дружество, като основни инструменти на стратегическия контролинг.

В увода на студията са формулирани целта, тезата, обекта и задачите на изследването.

В основния текст на работата се акцентира върху позиционирането на звеното „Контролинг” в организационната структура на дружеството. Изведена е връзката на контролинга с другите видове мениджмънт в управленската структура на застрахователното дружество. Очертана е ролята на контролинга в осъществяването на бизнес-процесите в застраховането. Открити са затрудняващите фактори в прилагането на контролинга в застрахователната област и са конкретизирани някои насоки за тяхното преодоляване.

В заключението се прави извода, че възможностите на контролинга ще провокират застрахователните да използват неговите инструменти в бъдеще, с оглед повишаване ефективността на застрахователната дейност. В този смисъл, контролингът все повече се превръща във философия, свързана със стратегическото мислене на мениджърите в застрахователните дружества, ориентирани към стабилно и успешно развитие на застрахователния бизнес в перспектива.

Ключови думи: стратегически контролинг, оперативен контролинг, стратегическо управление, застрахователна дейност, ъндъррайтинг, информационно осигуряване, планиране, контрол, координиране, квота на щетите, премиен приход, рентабилност на застрахователното дружество.

JEL: G22.

CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF THE INSURANCE COMPANY

Abstract:

This survey deals with questions concerning the application of controlling in insurance. The emphasis is on the specific characteristics of strategic and effective controlling as elements of insurance management. The attention is drawn to their basic tools and their significance for the insurance practice. Examined are the ABC-analysis and analysis of the costs of business processes in the insurance company. The survey presents the potentialities of the financial results analysis of insurance and the analysis of the competitiveness of the insurance company.

In **the introduction** the aims, the thesis, the object and the tasks of the survey are formulated. **The main part** of the survey emphasizes on the positioning of „Controlling“ in the structure of the company. This part presents the connection of controlling with the other types of management in the structure of the insurance company. The research outlines the role of controlling in the realization of insurance business processes. The survey reveals some impeding factors in the application of controlling in insurance and specifies some methods for overcoming them.

In **the final part** the author makes the conclusion that the potentialities of controlling will provoke the insurers to use its tools in the future to increase the effectiveness of insurance. Controlling has become a philosophy related to the strategic thinking of the managers of insurance companies, aiming at stable and successful development of insurance business in the future.

Key words: controlling strategic, operational controlling, strategic management, insurance business, underrating, information, planning, control, coordination, ratio, premium income, profitability of the insurance company.

JEL: G22.