

Актуарный риск-менеджмент Бизнес-планирование

Малых Д.Н.
Гильдия Актuariев



Russia Risk Conference 2014

Москва, ноябрь 2014

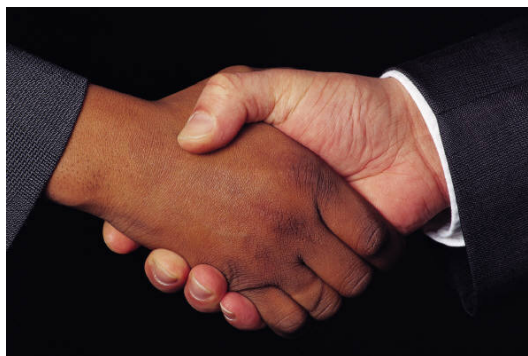
- I. Зачем компании бюджет?
- II. При чем здесь актуарии?
- III. Бюджетирование как процесс
- IV. Почему бизнес идет не так
- V. Риски бизнес-планирования
- VI. Управление рисками
- VII. Заключение

Что значит управлять компанией:

- ❑ Иметь знания о рынке, его потенциале, участниках, услугах, их стоимости, потребителях, возможностях, ограничениях
- ❑ Определить Стратегию компании, ее Бизнес-цели согласованные с Акционерами:
 - ❑ Рост, доля рынка, диверсификация бизнеса, новая бизнес-линия, привлечение капитала, продажа компании
 - ❑ Прибыль, доход
- ❑ Определить тактику – бизнес-план
 - ❑ Путь к достижению целей, а также
 - ❑ Необходимые для этого ресурсы: Управленческие, Финансовые, HR, IT, Маркетинговые, Продуктовые...
- ❑ Обеспечить приоритетность Бизнес-целей для всех сотрудников Компании
- ❑ Создать инструменты оперативного управления процессом достижения Бизнес-целей
- ❑ Создать систему исключения или снижения рисков



Задачи менеджмента и финансового директора vs. Задачи актуария



Актуарии



Менеджмент, Финансы

Бизнес-план – основной документ компании

- Согласованный бизнес-план – «Библия на финансовый год»
- Периодичность формирования 1 раз в год,
- Горизонт планирования (3-5 лет)
- Самостоятельный процесс (3-6 месяцев)
- Финансово-актуарная модель (модель Бюджета)
- Вариативность сценариев
- Соответствие точности предположений, адекватности статистики и сложности модели
- Принципы формирования Бизнес плана полностью соответствуют принципам учета и контроля бизнес-показателей и финансов (управленческая отчетность)
- Показатели Бизнес-плана распределяются на расходные и доходные бюджеты подразделений
- Согласованные в рамках Бизнес-плана цели = Сквозные задачи KPI для всех категорий сотрудников, с обязательной зависимостью премиальных составляющих системы финансовой мотивации от степени выполнения бизнес- и финансовых показателей БП

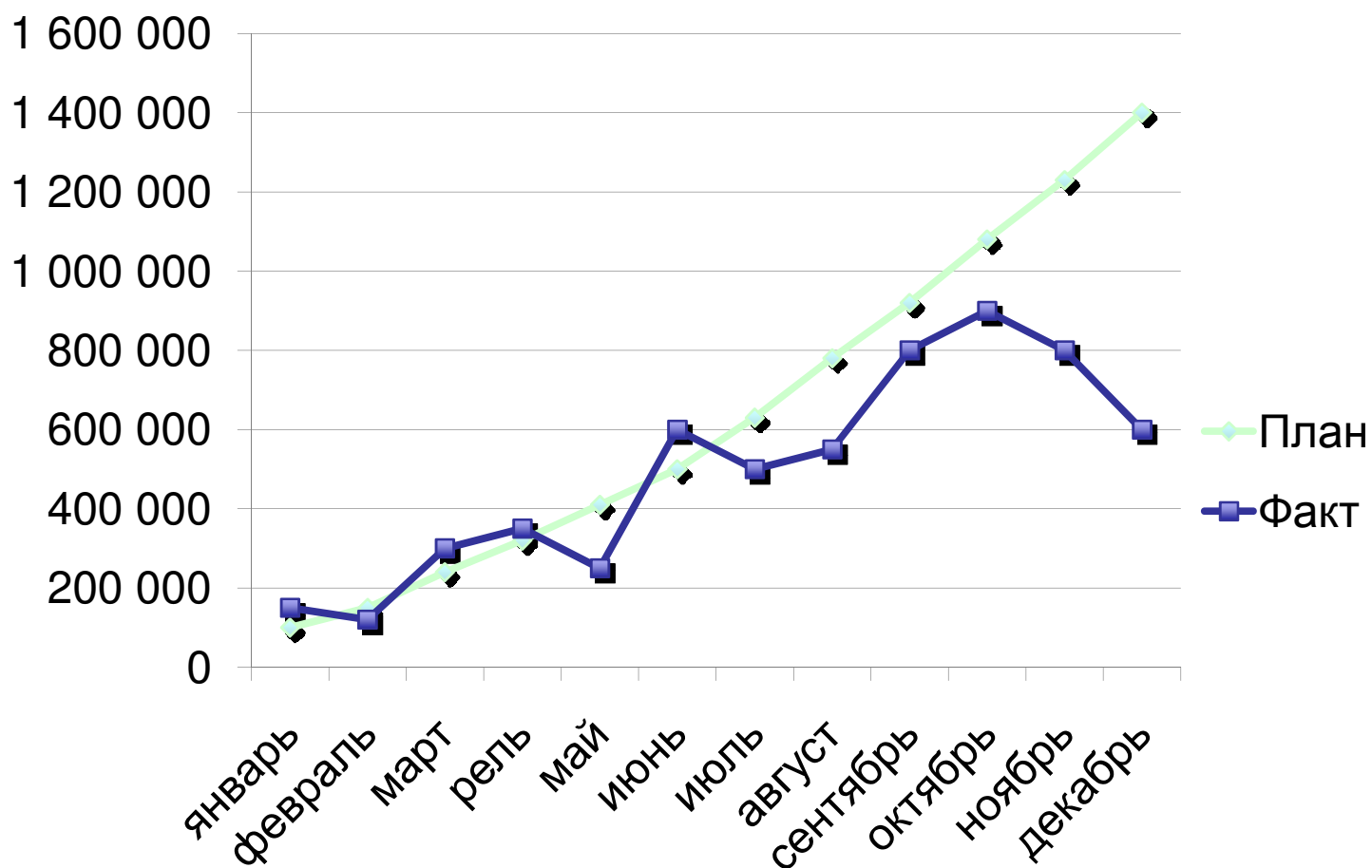
Составляющие бизнес-плана

- ❑ Executive summary (основные 1-3 слайда)
- ❑ Макроэкономика, Рынок, Целевые сегменты , Потенциал, Конкуренты
- ❑ KPI компании – Бизнес-цели
- ❑ Пути достижения Бизнес-целей
 - Развитие каналов продаж (развитие структур, систем мотивации, бизнес-драйверы, количественные и объемные показатели нового бизнеса)
 - Проекты, бизнес-инициативы
 - Продуктовая стратегия
 - Инвестиционная стратегия
 - Технологии
 - HR стратегия
- ❑ Финансовые показатели и показатели эффективности исторически и в горизонте планирования (NB, AP, WP, EP, CM1, CM2, PAT, SM, FA, LR, CR, EV, VIF, NBV ,...)
- ❑ Сценарии, анализ чувствительности к неблагоприятным отклонениям
- ❑ SWOT (Сильные и слабые стороны, Возможности и Угрозы), Риски
- ❑ Приложения (например, анализ рынка, конкурентной среды, описания продуктов, методик и т.д.)

- ❑ Планирование целевых бизнес показателей (задаются акционерами или советом директоров – объемы бизнеса, CM1, PAT, EV и т.д.)
- ❑ Исследования рынка
- ❑ Определение стратегических направлений, обеспечивающих достижение целей (менеджмент)
- ❑ Планирование макроэкономических и актуарных переменных, уточнение параметров продуктов и каналов продаж (процентные ставки, дополнительный доход и индексация, результативность инвестиций, смертность, убыточность, расторжения, базы резервирования и ценообразования, требования к SM, структура и параметры продуктов: Тарифы, Страховые суммы, сроки, периодичность оплаты, поло-возрастной состав, наличие райдеров, Структура комиссий)
- ❑ Предварительная оценка основных параметров продаж по каналам и по продуктам
- ❑ Расчет количественных и финансовых показателей, доходной части CM1 (кол-во полисов, новые продажи, завершённые полисы, годовая премия по новому бизнесу, подписанная премия, изменения резервов, страховые выплаты, выплаты по расторжениям, комиссионное вознаграждение, изменения DAC) , определение стоимости доступных ресурсов для достижения целевых бизнес-показателей (разница PBT – CM1)
- ❑ Планирование централизованных бюджетов Компании (OpEx, CAPEX) и ресурсов подразделений (стандарты обеспечения по категориям сотрудников, маркетинговый бюджет, бюджет капитальных затрат, HR бюджет, Расходы на поддержку офисов, расходы на профессиональные услуги, бюджеты подразделений)
- ❑ Расчет целевых бизнес показателей. Несколько итераций изменения параметров бизнеса и расходов.
- ❑ Подготовка презентации Бизнес-плана

Контроль результатов и состояния компании осуществляется на основе бизнес- и управленческих и финансовых отчетов:

- Адекватность
- Своевременность
- Возобновляемость результатов
- На каждом уровне ответственности контроль параметров и показателей, соответствующих задачам и планам уровня (KPI)
- Возможность контролировать не только конечные показатели, но и параметры, от которых они зависят и к которым они наиболее чувствительны (бизнес-драйверы, предположения, в т.ч. актуарные)
- Текущий прогноз до окончания горизонта планирования
- Комплекс абсолютных и относительных показателей, а также текущая стоимость за период, нарастающим итогом, в сравнении с планом
- Принципы формирования те же, что и при построении модели бюджета (аналитики, аллокации)
- Интерпретация возможных отклонений от запланированных показателей



Риски бизнес-предположений:

- Недостаточный бизнес-потенциал, отсутствие точек роста
- Запаздывание в развитии каналов продаж и отставание сбыта
- Отсутствие коридора рентабельности продуктов
- Неадекватная оценка расходов на привлечение бизнеса
- Превышение операционных расходов над планируемым уровнем
- Инвестиционные риски

Риски предположений:

- Недостаточная адекватность статистических данных
- Существенное отклонение фактических данных от предположений
- Негативные тенденции изменений
- Методологические неточности:
 - ошибки моделирования
 - сложность модели
 - отсутствие «запаса» на непредвиденные отклонения
 - неадекватные сценарии для анализа чувствительности
 - отсутствие существенных факторов (напр. Сезонность)

Риски контроля:

- Недостаточность учетных данных и недостатки ИТ систем
- Контролируем итоговые значения, не контролируем драйверы и параметры предположений
- Контролируем и измеряем не то, что планировали и предполагали
- Запаздывание в сборе и предоставлении информации
- Отсутствие контроля трендов и тенденций

Информационные Риски:

- Недостаточность коммуникации, предоставления и получения обратной связи
- Передача менеджменту искаженной информации
- Несвоевременное предоставление информации
- Отсутствие фиксации принятых решений

Регуляторные риски:

- Изменение методологий резервирования и платежеспособности
- Решения ВАС, ФАС, прецеденты налоговых проверок и т.д.

| Риски бизнес-планирования | Действия | Вовлеченность актуариев |
|---|---|---|
| Внешние факторы и условия | Вариативность стратегии Сценарный анализ Консерватизм предположений | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |
| Действия государственных, надзорных и фискальных органов | Сотрудничество Получение информации об изменениях Методологическая и юридическая защита | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Отсутствие своевременной и актуальной информации о рынке, происходящих изменениях | Сбор информации о рынке Интервью с маркетологами и продавцами | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Негативные отклонения убыточности, отклонения значений тарификации и параметров продуктов | Цикл актуарного контроля Получение обратной связи от бизнеса Контроль значений убыточности и рентабельности Сценарный анализ Консерватизм предположений Контроль предположений Построение промежуточных прогнозов Предложения по изменению тарифной политики Фиксация изменений тарифов | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |
| Кассовые разрывы Риски размещения активов в покрытие резервов и собственных средств | ALM Моделирование денежных потоков Управление ликвидностью Инструменты хеджирования | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |

| Риски бизнес-планирования | Действия | Вовлеченность актуариев |
|--|--|---|
| Отсутствие адекватной и своевременной информации о параметрах предположений | Построение системы периодического контроля и отчетности о фактических значениях и трендах | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |
| Методология моделирования | Разработка логики и дизайна модели, Фиксация изменений модели Периодичность и фиксация изменения предположений Проверка методологических решений (run off анализ, LAT, контроль UC для NBV) | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |
| Угроза платежеспособности | Моделирование требований и условий платежеспособности, потребности в капитале Условия, параметры и стоимость перестраховочной защиты | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |
| Несовершенство баз данных и ИТ систем | Доработка архитектуры БД и функционала систем | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |
| Несвоевременная передача или передача искаженной информации о результатах и фактических данных | Система сбора статистики Периодическая отчетность Расчет контрольных показателей Передача и получение обратной связи | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |
| Пассивность, безразличие персонала | Профессионализм, активная позиция | <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> |

Актуарный риск-менеджмент в бизнес-планировании:

- ❑ Широкое поле приложения профессиональных навыков и знаний актуариев
- ❑ Безусловная потребность в квалифицированных специалистах
- ❑ Развитие квалификационных стандартов и требований в соответствии с потребностями бизнеса
- ❑ Про-активная позиция

Спасибо за внимание

Малых Дмитрий
+7 (903) 726-94-11
dmalykh@gmail.com



Russia Risk Conference 2014

Москва, ноябрь 2014