

## ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И РЫНОК ПРОДУКЦИИ

УДК 669.4:368.036:338.1

А.А. Морозов, Е.С. Ускова

### СТРАХОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОАО «ММК»

В настоящее время страховой рынок в России развивается все динамичнее и интенсивней. Множество металлургических предприятий, в том числе таких, как ОАО «ММК» и др., обращаются к участникам страхового рынка, чтобы посредством страховой защиты минимизировать потери при ведении хозяйственной деятельности от имущественных рисков, которым подвержено любое металлургическое предприятие. Грамотно организованное страховое и перестраховочное покрытие позволяет компании снизить финансовые потери при наступлении непредвиденных и внезапных событий (страховых случаев). От того, в каких страховых и перестраховочных компаниях организовано страхование и перестрахование, от того, учтены ли особенности компании (как производственные, так и финансовые) при организации страхования и перестрахования, от того, на каких условиях с качественной точки зрения приняты страховщиками и перестраховщиками имущественные риски и какие деньги (страховая премия) заплачены за данное покрытие, зависит величина возмещаемых потерь, что, в свою очередь, играет главную роль при организации страхового возмещения по каждому конкретному страховому случаю. Страхование как экономический инструмент также актуально для предприятия при взаимоотношениях с другими участниками хозяйственной деятельности, такими как банки и другие финансовые институты, например по вопросам кредитования, поскольку финансовые учреждения хотят быть уверенными в возвратности собственных средств и страхование выступает как один из источников, который гарантирует их возвратность.

В качестве примера рассматривается опыт построения ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» системы страховой защиты предприятия с учетом его характерных особенностей. Система страховой защиты имущества ОАО «ММК» входит в комплексную систему управления рисками компании.

В данной статье изложена этапность организации страхования и перестрахования имуществен-

ных рисков предприятия, которая включает в себя ряд последовательных действий, выполнение которых позволяет организовать максимально надежную и эффективную страховую и перестраховочную защиту предприятия, учесть особенности имущественного комплекса комбината и избежать тех неблагоприятных последствий, которые могут возникнуть при организации возмещения потерь от страховых случаев. Представленный порядок организации страхования и перестрахования имущественных рисков используется в практической деятельности ОАО «ММК» и может найти свое применение при организации имущественного страхования на других промышленных предприятиях Российской Федерации.

Страхование имущества как особый вид экономической деятельности связан с перераспределением риска нанесения ущерба имущественным интересам среди участников страхования (страхователей) и опосредованным участием специализированных организаций (страховщиков), обеспечивающих аккумуляцию страховых взносов, образование страховых резервов и осуществление страховых выплат при нанесении ущерба застрахованным имущественным интересам. При этом под перераспределением рисков среди страхователей следует понимать особый процесс, при котором потенциальный риск нанесения ущерба имущественным интересам каждого из страхователей «раскладывается» на всех и, как следствие, каждый из страхователей становится участником компенсации фактически наступившего ущерба. Ключевым в таких отношениях является уплата страхового взноса (страховой премии) страховщику, обеспечивающему организацию перераспределительного процесса.

Использование метода страхования возможно в случаях, когда вероятность наступления рисков может быть оценена и существуют определенные финансовые гарантии со стороны страховщиков о компенсации ущерба.

Особенность операций по страхованию имущества, связанная с перераспределением рисков, раскладкой потенциального ущерба во времени,

делает необходимой формирование организацией, осуществляющей такие операции, страховых резервов. Сущность страховых резервов означает, что поступающие от страхователей страховые взносы не могут рассматриваться страховщиком как доход или прибыль, поскольку текущие страховые взносы должны быть использованы в будущем для осуществления страховых выплат.

Образование страховых резервов как необходимое условие деятельности страхового предприятия позволяет рассмотреть и другую функцию страхования имущества в обществе. Аккумулируемые на достаточно продолжительный период времени страховые резервы в силу того, что потребность в них, как источнике, обеспечивающем наличие средств для страховых выплат возникнет в будущем, являются важным кредитным ресурсом экономики. Действительно, из практики деятельности зарубежных страховых компаний можно сделать вывод о том, что страховые компании являются вторым по размерам после банков инвесторами в различные сектора экономики.

Таким образом, страхование имущества можно рассматривать как особый вид предпринимательской деятельности, связанный с перераспределением риска среди участников страховых отношений (страхователей) и опосредованным участием специализированных организаций (страховщиков), обеспечивающих аккумуляцию страховых взносов, образование страховых резервов и осуществление страховых выплат.

В соответствии со ст. 3 Закона РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» добровольное страхование осуществляется на основании договора между страхователем и страховщиком. Договор страхования – это юридический факт, порождающий страховое обязательство. Согласно ст. 420 ГК РФ договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Договоры страхования, как и любые другие гражданско-правовые договора, можно квалифицировать по разным основаниям. Приведем лишь некоторые, наиболее распространенные из них:

- по видам страхования (основой деления выступает объект страхования) делятся на договоры личного и имущественного страхования, договоры страхования ответственности;
- по сроку действия различаются краткосрочные (менее года), среднесрочные (годовые) и долгосрочные (на срок до 5 лет и более). При этом следует отметить особенность некоторых видов договоров, в

частности, договоры страхования жизни заключаются на срок не менее года;

- по субъективному составу.

Интересным представляется деление договоров страхования на договоры на фиксированную сумму (страховую сумму) и договоры от убытков. При страховании от убытков определенная страховая сумма не устанавливается, а лишь уплачивается страховая премия, рассчитанная исходя из ориентировочной страховой суммы на определенный временной период. Применительно к российской практике некоторые страховщики заключают договоры медицинского страхования без указания страховой суммы. Такая позиция имеет свое обоснование, несмотря на то, что в соответствии со ст. 942 ГК РФ страховая сумма является существенным условием договора. Приводятся следующие доводы: на основании статьи 970 ГК РФ правила Главы 48 Кодекса применяются к специальным видам страхования постольку, поскольку они не противоречат специальным законам о таком страховании. Ст. 4 Закона РФ «О медицинском страховании граждан в РФ», определяющая основные положения договора медицинского страхования, страховую сумму как одно из основных условий договора страхования не указывает.

Перестрахование – самостоятельная отрасль страхования – защищает прямого страховщика (цедента) от возможных финансовых потерь, если бы ему пришлось производить выплаты по заключенным договорам страхования имущества, не имея перестраховочного покрытия.

Из-за отсутствия соответствующего законодательного регулирования объем перестраховочного покрытия в каждом конкретном случае определяется в договоре перестрахования с учетом сложившейся практики. Стороны пользуются полной свободой договора, что позволяет им выбрать объем перестраховочного покрытия в соответствии с особыми требованиями прямого страховщика и наиболее удобную и подходящую форму договора.

Перестрахование расширяет финансовые возможности прямого страховщика, позволяя принимать на себя риски, которые в противном случае из-за своего размера или большой вероятности наступления страхового события привели бы к превышению его финансовых и экономических ресурсов. Благодаря перестраховщику прямой страховщик может установить необходимый баланс в своем бизнесе, которому постоянно угрожают три опасности:

1. Риск случайных убытков:
  - колебания страховых выплат;
  - неравномерное поступление заявлений о страховых убытках;

– бедствия и катастрофы, причиняющие чрезмерный ущерб, когда страховщик вынужден оплатить убытки по большому количеству полисов в результате одного и того же страхового случая (кумуляция убытков).

2. Риск перемен:

– колебания стоимости денег могут повлечь изменения в заработной плате и соответственно в размере убытков, риск которых был первоначально застрахован;

– технологическое развитие может привести к тому, что первоначально застрахованные риски не будут соответствовать новым опасностям и оговоренным ставкам премий.

3. Риск ошибок: неверные предположения при расчете ставки премии (например, ошибочное толкование статистических данных).

Основная задача каждой страховой компании – предупреждение этих опасностей и выбор вида перестрахования, обеспечивающего максимальную защиту от них. Именно здесь перестраховщик должен выступать квалифицированным и беспристрастным консультантом.

Сможет ли прямой страховщик повысить свой доход от получения страховых премий в определенных видах деятельности и добиться хороших результатов, нередко зависит от того, на скольких выгодных условиях он заключит соглашение с перестраховщиком.

Профессиональный перестраховщик – это страховая компания, занимающаяся исключительно перестрахованием. В сферу ее деятельности не входит прямое страхование и, следовательно, прямые контакты со страхователями. Перестраховщик может предлагать перестрахование для всех видов покрытия, предоставляемых прямым страховщиком: страхование имущества, страхование ответственности, страхование транспортных средств и т.д. Принцип специализации применяется в исключительных случаях, например (с оговорками) в США.

Что касается организационно-правовой формы, то профессиональные перестраховщики обычно являются акционерными обществами.

В настоящее время в мире действует около 250 профессиональных перестраховщиков. Перестрахованием занимаются и прямые страховщики. Данная деятельность для них косвенная и в годовом отчете отдельно не отражается. Доля их незначительна потому, что они не могут конкурировать с профессиональными перестраховщиками.

По объему перестраховочной деятельности прямые страховщики, занимающиеся перестрахованием, могут быть поделены на 2 группы.

К первой, более многочисленной группе, относятся те, что занимаются перестрахованием только

в отдельных отраслях, нерегулярно и чаще всего лишь на основе соглашений о взаимности. Вторую группу составляют прямые страховщики, систематически предлагающие на рынке услуги по перестрахованию. Последние иногда превращают свои отделы перестрахования в самостоятельные дочерние общества, выступающие на рынке в качестве профессиональных перестраховщиков. В своей деятельности дочерние перестраховочные общества получают финансовую поддержку от головной компании. Поддержка такого рода особенно необходима в начале функционирования дочернего общества и осуществляется порой путем уступки ему со стороны головной компании прав и обязанностей по собственным договорам перестрахования на условиях лучше рыночных.

У прямых страховщиков есть причины заниматься перестраховочной деятельностью, в которой они не могут конкурировать с профессиональными перестраховщиками. Объем перестрахования, предлагаемый прямыми страховщиками, зависит в значительной степени от результатов прохождения договоров перестрахования и от ситуации на рынке. Кроме того, поскольку перестраховочный бизнес гораздо больше подвержен колебаниям, которые могут приносить убытки в течение более долгого периода времени, прямые страховщики, при определенных обстоятельствах, вынуждены заняться вместо перестрахования исключительно своей непосредственной деятельностью, если положение на рынке перестраховочных услуг не соответствует их ожиданиям.

Расширение сферы косвенной деятельности прямых страховщиков немислимо без участия перестраховочных брокеров. Профессиональные перестраховщики устанавливают и поддерживают отношения со своими цедентами самостоятельно (через главный офис, через открытое за рубежом представительство или дочернее общество), в то время как у компаний, выступающих в качестве как прямых страховщиков, так и перестраховщиков, такая система отсутствует. Поэтому они в значительной степени зависят от посредников, предлагающих им заключить договоры перестрахования. На практике профессиональные перестраховщики рассматривают и часто принимают предложения перестраховочных брокеров. Особенно это характерно для зарубежной деятельности, когда цедент наделяет брокера исключительным правом размещения его договоров перестрахования.

Выступая в качестве прямого посредника при заключении договоров между прямым страховщиком и страхователем (особенно в Лондоне и на других рынках морского страхования), пере-

страховочный брокер должен осознавать высокую степень своей ответственности.

Прямые страховщики не имеют специальной информации, касающейся мирового рынка перестраховочных услуг и постоянно совершенствующейся техники перестрахования. Поэтому они должны рассчитывать на профессиональный совет брокера. Однако, как показывает практика, в ряде случаев брокер может быть больше заинтересован в получении вознаграждения, чем в установлении деловых отношений между его партнерами. Не следует также забывать, что перестраховочный брокер получает вознаграждение от перестраховщика, представляя при этом интересы прямого страховщика.

Вознаграждение брокера при пропорциональном перестраховании составляет, как правило, 1–2,5% перестраховочной премии. При факультативном перестраховании и облигаторном перестраховании эксцедента убытка эта ставка выше.

Система страхования и перестрахования имущества в ОАО «ММК» является частью комплексной системы управления рисками.

Порядок организации страхования и перестрахования имущественных рисков в ОАО «ММК» осуществляется в несколько этапов и представляет собой не только организацию и заключение самого договора страхования с российской страховой компанией, но и организацию перестраховочной защиты имущественных рисков предприятия. Данный порядок представляет собой выработанную семилетним опытом работы ОАО «ММК» методику, которая состоит из определенного количества этапов, выполнение которых происходит в строго определенной последовательности.

Первым этапом организации страховой защиты имущественных интересов ОАО «ММК» является определение страховых сумм. С учетом того, что ОАО «ММК» является одним из крупнейших предприятий металлургической отрасли России, его основные средства представляют огромный список всевозможных видов основных средств, начиная от зданий и сооружений, машин и оборудования и заканчивая инструментом и прочим инвентарем. Для организации грамотного страхового и перестраховочного покрытия имущественных рисков ОАО «ММК» в отношении размера страховых сумм ОАО «ММК» привлекает независимую компанию-оценщика, пользующуюся надежной репутацией в области оценочной деятельности. Главной задачей компании-оценщика является определение страховых сумм для всех производственных объектов ОАО «ММК», которые в дальнейшем используются в договоре страхования и перестраховочной документации.

В результате формируется финальный отчет по оценке, данные которого используются в дальнейшем для организации страхования и перестрахования имущественных рисков ОАО «ММК».

Следующим этапом является подготовка технического задания для организации страхования и перестрахования, которое включает в себя основные данные для организации страхования (перечень рисков, страховые суммы, лимиты ответственности, франшизы по видам рисков, дополнительную информацию).

Параллельно подготовке технического задания ОАО «ММК» проводит тендер по выбору страхового брокера. Он включает в себя сбор и анализ информации, содержащей финансовые показатели страховых брокеров за последние 2–3 года, такие как величина собственного капитала, величина текущих активов и пассивов, величина чистой прибыли, величина годового оборота и других показателей. Результатом тендера является выявление победителя и подписание с ним договора на оказание брокерских услуг в сфере страховой деятельности. В тендере участвуют такие известные страховые брокеры, как Willis, Marsh Ltd., Jardine, Heath Lambert Group и другие страховые брокеры, аккредитованные при международном страховом рынке Ллойд.

После проведения тендера по выбору страхового брокера ОАО «ММК» проводит тендеры по выбору российской страховой компании и перестраховщика-лидера.

Следующим этапом является согласование основных условий страхования и перестрахования имущественных рисков ОАО «ММК» и подписание договора страхования имущества между ОАО «ММК» и российской страховой компанией. В договоре отражаются основные условия страхования, которые соответствуют условиям перестрахования, согласованным с перестраховщиками. Применяемые ОАО «ММК» виды страхования, а также перечень страховых и перестраховочных компаний, с которыми сотрудничает комбинат, представлены в **таблице**.

Заключительным этапом процесса организации страховой защиты является контроль соответствия условий страхования и условий перестрахования.

Кроме того, уже второй год ОАО «ММК» применяет страхование ответственности директоров и должностных лиц, которое называется D&O (Directors and Officers liability insurance). По полису D&O страхуется гражданская ответственность – обязанность директора и/или должностного лица возместить ущерб, нанесенный третьим лицам,

компании вследствие непреднамеренных ошибок и упущений.

Предпосылкой развития страхования D&O в России стало приглашение иностранных наемных менеджеров в совет директоров российских компаний, выходящих на западные биржи, в этих случаях:

- менеджер хочет иметь защиту вне зависимости от финансового состояния компании или ее дочерних предприятий;
- полис D&O зачастую предоставляет более широкое покрытие по сравнению с защитой, определенной во внутренних документах компании или трудовом договоре.

При выходе ОАО «ММК» на международный

рынок ценных бумаг возникнет необходимость в расширении страхового покрытия и увеличении лимита ответственности. В рамках проведения ОАО «ММК» IPO возникают следующие риски:

- директора компаний несут личную ответственность за достоверность информации, раскрываемой в ходе IPO;
- возрастает количество собственников, а значит, и вероятность предъявления претензий третьими лицами;
- в случае размещения за рубежом возникает вероятность того, что там также могут быть поданы иски.

Полис D&O для ОАО «ММК» является эффективным инструментом управления вышеперечисленными рисками.

### Информация по страхованию имущества и ответственности ОАО «ММК»

Виды страхования	Страховая компания	Перестраховочная компания
<b>1 Имущественное страхование:</b>		
1.1 страхование имущества от огня и др. опасностей, от поломки оборудования	ОАО СК «СКМ»	Munich Re, Swiss Re, AIG Europe SA, Allianz AG
1.2 страхование строительно-монтажных рисков	ОАО СК «СКМ»	Munich Re, Allianz AG
1.3 страхование товаров в обороте	ОАО СК «СКМ»	РГСК «Росгосстрах»
1.4 страхование железнодорожной техники	ОАО СК «СКМ»	ООО «Форум»
1.5 страхование имущества, принятого в аренду и в лизинг	ОАО СК «СКМ», ГСК «Югория», СД «ВСК», ОАО САК «Энергогарант»	
1.6 страхование автотранспортных средств (КАСКО)	ОАО СК «СКМ»	СОАО «НСГ»
<b>2 Обязательное страхование:</b>		
2.1 обязательное страхование ответственности организации при эксплуатации опасных производственных объектов	ОАО СК «СКМ», СОАО «НСГ»	
2.2 обязательное страхование ответственности организации при эксплуатации гидротехнических сооружений	ООО «Росгосстрах-Столица»	
2.3 обязательное страхование ответственности организации при эксплуатации источников атомной энергии	ОАО САК «Энергогарант»	
2.4 обязательное страхование автогражданской ответственности владельцев транспортных средств	ОАО СК «СКМ»	
<b>3 Личное страхование</b>		
3.1 добровольное страхование работников от несчастных случаев на производстве	СОАО «НСГ»	
3.2 добровольное комплексное страхование работников, выезжающих за пределы постоянного места жительства в деловые поездки	ОАО СК «СКМ»	
3.3 добровольное медицинское страхование	ОАО СК «СКМ»	
3.4 обязательное страхование от несчастных случаев работников спецотдела, работников газоспасательной станции	ОАО СК «СКМ»	
3.5 добровольное комплексное страхование работников, выезжающих за пределы постоянного места жительства в служебные командировки	СОАО «НСГ», ООО «Росгосстрах-Столица»	
<b>4 Страхование ответственности директоров и должностных лиц</b>	ЗАО «АИГ страховая и перестраховочная компания»	National Union Fire Insurance Company, USA (компания входит в холдинг AIG)

численными рисками, он имеет расширенное страховое покрытие, которое распространяется на:

- членов единоличного исполнительного органа,
- членов Совета директоров,
- членов Правления,
- руководителей структурных подразделений,
- должностных лиц и руководителей Группы компаний ОАО «ММК».

Застрахована также ответственность самой компании в отношении исков по ценным бумагам, за исключением предъявленных на территории США и Канады.

По мнению специалистов страхового рынка, изложенный порядок организации страхования и перестрахования позволяет обеспечить максимально надежную страховую защиту интересов ОАО «ММК». Выполнение всех предложенных этапов в определенной последовательности позволяет достичь необходимого результата и, как следствие, выплаты основной суммы страховых возмещений при наступлении страхового случая. Система страховой защиты ОАО «ММК» является составной частью комплексной системы управления рисками ОАО «ММК» и эффективным методом снижения производственных и финансовых рисков компании.

#### **Библиографический список**

1. Шахов В.В. Страхование. М.: «Анкил», 2002. 480 с.
2. Пфайффер К. Введение в перестрахование. М.: «Анкил», 2000. 160 с.
3. Турбина К.Е. Инвестиционный процесс и страхование инвестиций от политических рисков. М.: «Анкил», 1995. 80 с.
4. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование. Железнодорожный: ТОО НПЦ «Крылья», 1999. 336 с.
5. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / Под ред. А.А. Лобанова и А.В. Чугунова. М.: Альпина Паблишер, 2005. 786 с.

УДК 004.62.004.65

Д.С. Каплан, Д.Х. Девятов

## **РЕШЕНИЕ РЯДА ЗАДАЧ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ ОАО «МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»\***

Разработку корпоративной интегрированной системы «Магнитогорский металлургический комбинат» осуществляют три крупнейшие в мире компании, занимающиеся ИТ, – Oracle, Sun Microsystems и «Борлас Ай–Би–Си». Ядром формирующейся ИС является программный комплекс Oracle Applications. Это готовая интеграционная система, охватывающая управление всеми сферами – кадрами, финансами, производством, сбытом и т.д. Система управления персоналом от корпорации Oracle строится на базе модулей: Oracle HRMS, Oracle Payroll, Oracle Time–Management. В апреле 2005 года ОАО «ММК» признано победителем в номинации «Предприятия черной металлургии» национальной ежегодной премии «ИТ–ЛИДЕР–2005» за выдающийся вклад в развитие информационных технологий в России.

\* В работе принимали участие Феоктистов В.Н., Сахно П.А., Чечулин В.М., Симонов А.В., Михайлов А.В. (ОАО «ММК»); Белявский А.Б., Файнштейн С.И., Егорова Л.Г., Тутарова В.Д., Торчинский В.Е., Зарецкий М.В., Симонов Е.А. (ГОУ ВПО «МГТУ»).

Внедрение КИС на основе широко известной (Enterprise Resource Planning)-системы Oracle E-business Suite в управление предприятием предъявляет высокие требования к уровню автоматизации производственных подразделений. Основными требованиями к АСУ цехового уровня, иначе называемыми MES (Manufacturing Execution System), стали:

1) функциональная полнота – комплексное решение задач оперативного планирования, учета производства, управления складами, технологией и качеством;

2) полная совместимость и интеграция с КИС и другими смежными системами;

3) высокая надежность и «живучесть» системы – предотвращение полного отказа системы при сбоях в работе отдельных компонент за счет дублирования функций, выполняемых смежными модулями;

4) выполнение требований по информационной безопасности в соответствии с принятыми в ОАО «ММК» нормативными актами и правилами.