

методическое пособие

СУБРОГАЦИЯ: практика реализации в страховой компании

148755/588*2100/10 | 89-56-169000/300*000,566,7788/418965358523+0 | 1443-

148755/588*2100/10 | 89-56-169000/300*000,566,7788/418965358523+0

148755/588*2100/10 | 89-56-169000/300*000,566,7788/418965358523+0

000,566,7788/418965358523+0

69

000,566,7788/418965358523+0

148755/588*2100/10 | 89-56-169000/300*000,566,7788/418965358523+0

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ВЕРСИЯ ПОСОБИЯ

Содержит целостные фрагменты из полного издания
и позволяет оценить практическую ценность
информации, стилистику изложения,
а также удобство ее пользования

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Методическое пособие

Москва
Издательский дом «Регламент»
2009

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО



Авторам этого пособия было интересно работать над материалом, потому что суброгация это институт, который затрагивает очень глубокие аспекты теории гражданского права и в то же время носит исключительно актуальный практический характер.

Работа была увлекательна также и потому, что до настоящего времени данный институт не был предметом глубокого научного исследования и осмысления. Как правило, тема суброгации исчерпывается лишь отдельными, причем достаточно редкими, статьями и, в лучшем случае, отдельной главой в книге по страховому праву. Поэтому в целом ряде вопросов мы вынуждены были идти «по целине», открывая и для себя много нового. Формат данного пособия не предполагает широкого теоретического исследования, по крайней мере, тех вопросов, которые не оказывают непосредственного практического влияния на повседневную деятельность страховых организаций в вопросах реализации прав требования, полученных ими в порядке суброгации. В этой связи отдельные теоретические проблемы в книге затронуты только вскользь.

Целью подготовки настоящего пособия является системное исследование правовой природы суброгации, сфер применения этого института в страховании, а, главное различных аспектов практической работы по реализации прав требования, перешедших к страховщику после выплаты страхового возмещения, и разработка рекомендаций по повышению эффективности данного вида деятельности.

Настоящее научно-методическое пособие рассчитано на юристов и других специалистов страховых организаций, осуществляющих реализацию суброгационных прав требований, специалистов коллекторских структур, занимающихся взысканием долгов, адвокатов и юристов, специализирующихся на такого рода спорах, судей, преподавателей и студентов юридических и финансовых вузов.

С глубоким уважением,
Дедиков С.В.

Авторский коллектив:

Дедиков С.В. — Председатель коллегии старших партнеров Общества страховых юристов, советник «Московского перестраховочного общества» (главы 1–7, главы 8–10 в соавторстве с Чубом А.В.)

Чуб А.В. — Директор правового управления ОАО «Военно-страховая компания» (главы 8–10 в соавторстве с Дедиковым С.В.)

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ИНСТИТУТА СУБРОГАЦИИ	11
Понятие суброгации	12
История развития института суброгации в российском праве	18
Социально-экономическое значение суброгации	21
Исключение суброгации	30
ГЛАВА 2. ПРАВОВАЯ ПРИРОДА СУБРОГАЦИИ	37
Основания введения института суброгации	38
Основания суброгации	43
Содержание и структура прав, переходящих в порядке суброгации	50
Суброгация и цессия: сравнительный анализ	54
Суброгация и регресс: сравнительный анализ	61
Суброгация и иные смежные институты	79
ГЛАВА 3. СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ СУБРОГАЦИИ В СТРАХОВАНИИ	81
Суброгация при страховании имущества	82
Суброгация при добровольном страховании гражданской ответственности за причинение вреда другим лицам	87
Суброгация при обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО)	93
Суброгация при страховании гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение договорных обязательств	99
Суброгация при страховании предпринимательских рисков	102
Суброгация при страховании финансовых рисков	103
Суброгация при перестраховании	106
Суброгация по международным договорам страхования и договорам страхования, заключенным в иностранных государствах	115
Суброгация и договоры личного страхования	118
ГЛАВА 4. ОСНОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЛИЦА, ПРИЧИНИВШЕГО УБЫТКИ	127
Общие основания гражданско-правовой ответственности	130
Общее понятие гражданско-правовой ответственности	130

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Основы деликтной ответственности	133
Основы ответственности причинителя вреда в системе ОСАГО	144
Основы ответственности за нарушение договорных обязательств	147
Виды ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договорам	148
Особенности оснований ответственности перевозчиков, причинивших вред застрахованным грузам	152
Перевозки груза автомобильным транспортом	153
Перевозки груза железнодорожным транспортом.	158
Перевозки груза внутренним водным транспортом.	165
Перевозки груза морским транспортом.	167
Перевозки груза воздушным транспортом.	171
ГЛАВА 5. РАЗМЕР ТРЕБОВАНИЙ, ПЕРЕШЕДШИХ В ПОРЯДКЕ СУБРОГАЦИИ	175
Ограничения размера требований о возмещении убытков, которые установлены ГК РФ	190
Ограничения размера требований о возмещении вреда, которые могут быть предъявлены страховщику по договору ОСАГО	191
Ограничение ответственности перевозчика при несохранной перевозке груза	196
Перевозки груза автомобильным транспортом	198
Перевозки груза железнодорожным транспортом.	201
Перевозки груза внутренним водным транспортом.	203
Перевозки груза морским транспортом.	206
Перевозки груза воздушным транспортом.	214
ГЛАВА 6. ПОРЯДОК И СРОКИ ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ЛИЦУ, ОТВЕТСТВЕННОМУ ЗА УБЫТКИ	217
Претензионный порядок разрешения спора в связи с правом, перешедшим к страховщику в порядке суброгации	218
Перевозки груза автомобильным транспортом	219
Перевозки груза железнодорожным транспортом.	221
Перевозки груза внутренним водным транспортом.	226
Перевозки груза морским транспортом.	229
Перевозки груза воздушным транспортом.	232
Сроки претензионной и исковой давности по требованиям, перешедшим к страховщику в порядке суброгации	234
Перевозки груза автомобильным транспортом	236

СОДЕРЖАНИЕ

Перевозки груза железнодорожным транспортом	237
Перевозки груза внутренним водным транспортом	240
Перевозки груза морским транспортом	240
Перевозки груза воздушным транспортом	241
ГЛАВА 7. ПОСЛЕДСТВИЯ ЛИШЕНИЯ СТРАХОВЩИКА СУБРОГАЦИОННЫХ ПРАВ	243
ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВ ТРЕБОВАНИЯ, ПОЛУЧЕННЫХ СТРАХОВЩИКОМ В ПОРЯДКЕ СУБРОГАЦИИ	259
Организационные аспекты работы по реализации суброгационных требований.	263
Система обеспечения суброгационной работы в страховой компании	270
Нормативно-методическое обеспечение организации суброгационной работы	271
Функции структурных подразделений страховой компании, привлекаемых для оценки перспектив взыскания убытков.	272
Методика оценки результативности и эффективности организации суброгационной работы в страховой компании	273
Мотивация сотрудников, занимающихся реализацией суброгационных прав	276
Борьба со злоупотреблениями сотрудников страховой организации при выявлении и реализации права суброгации.	279
ГЛАВА 9. ДОСУДЕБНЫЙ ЭТАП РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВА ТРЕБОВА- НИЯ, ПЕРЕШЕДШЕГО К СТРАХОВЩИКУ В ПОРЯДКЕ СУБРОГАЦИИ	281
Выявление суброгации и сбор доказательств	282
Сбор информации о должнике и анализ правовых и финансовых перспектив взыскания долга.	285
Основные показатели, учитываемые при оценке финансового состояния должника для определения перспектив взыскания убытков.	288
Формирование правовой позиции	290
Организация претензионной работы.	292
ГЛАВА 10. СУДЕБНЫЙ ПОРЯДОК РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВА ТРЕБОВАНИЯ, ПЕРЕШЕДШЕГО К СТРАХОВЩИКУ В ПОРЯДКЕ СУБРОГАЦИИ	295
Подготовка искового заявления	296
Уплата государственной пошлины	312
Направление искового заявления в суд	313
Обжалование судебного акта	314
Организация исполнения судебных решений	315

Работа страховщика по реализации перешедшего к нему после выплаты страхового возмещения права требования от страхователя или выгодоприобретателя к лицу, ответственному за наступление страхового случая, носит многоаспектный характер, и значение данной работы трудно переоценить.

Прежде всего, необходимо сказать о том, что хорошо организованная деятельность по реализации страховщиком суброгационных прав может обеспечить ему серьезный дополнительный доход. В крупных страховых компаниях объем такого дохода исчисляется десятками миллионов рублей. Причем нужно учитывать, что это чистый доход, как правило, не обремененный какими-либо обязательствами. Единственное исключение из этого общего правила — обязанность страховщика передать соответствующую долю полученных в результате суброгации денежных сумм перестраховщику, если риск был перестрахован.

Результат работы страховщика по реализации суброгационных прав может привести к более точной оценке фактической убыточности конкретного страхового портфеля и в ряде случаев даже к снижению размера страховых тарифов, если доход от этого вида деятельности носит уже достаточно устойчивый характер и может быть учтен в страховой статистике.

Не будет являться преувеличением и такое утверждение, что почти вся деятельность страховой компании в области имущественного страхования должна строиться с учетом возможной суброгации.

Так, в маркетинговой политике страховой компании должен быть четко решен вопрос о возможности или невозможности заключения договора страхования с условием об исключении суброгации. Если же страховщик, в принципе, готов идти на это, то необходима разработка локального нормативного акта, который определил бы, по каким именно договорам страхования и в отношении каких именно страхователей или выгодоприобретателей возможно исключение суброгации. При этом следует иметь в виду, что в некоторых видах страхования, например, таких, как страхование каско, отказ от суброгации может быть компенсирован повышением страховых тарифов.

При совершении страховой сделки по страхованию груза следует рассмотреть вопрос о том, имеет ли страхователь право предъявлять претензию перевозчику. Если такое право отсутствует, то, соответственно, оно не может перейти к страховщику, который, в свою очередь, будет лишен возможности предъявить требование о возмещении убытков перевозчику, ответственному за утрату, недостачу, гибель или повреждение застрахованного груза.

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Учет суброгации обязателен при расследовании и урегулировании событий, имеющих признаки страхового случая.

Прежде всего, одним из направлений расследования должно быть выяснение вопроса о том, по каким именно причинам наступил убыток: вследствие действия сил природы, иных случайных событий или противоправных действий третьих лиц. В случае, если будет установлено, что реализовался риск ущерба вследствие противоправных действий третьих лиц, то необходимо предпринять целенаправленные меры по установлению конкретного лица, ответственного за причиненные убытки.

Особое внимание в таких ситуациях должно уделяться корректной, с правовой точки зрения, фиксации фактических обстоятельств, сбору необходимых документов и других доказательств, оценке размера убытков. Все этапы расследования должны проводиться на самом высоком профессиональном уровне. Страховщик не может себе позволить упрощение процедуры, например, произвести оценку размера убытков по соглашению со страхователем или выгодоприобретателем, а не на основании заключения независимого специалиста (эксперта, оценщика и т.д.).

Следует отметить, что количество судебных споров относительно реализации суброгационных прав превышает число иных споров с участием страховщиков. Обращает на себя внимание и тот факт, что страховщики относительно часто проигрывают такие споры, а также то, что суды кассационной инстанции нередко отменяют решения и постановления нижестоящих судов и возвращают дела на новое рассмотрение по той причине, что судами при вынесении судебных актов не были исследованы все обстоятельства, имеющие значение для правильного разрешения спора.

Это свидетельствует о том, что сотрудники страховых организаций не обеспечивают необходимое качество исковых заявлений, не предоставляют в суд все требуемые для разрешения спора документы и иные доказательства, что указывает на недостаточный уровень подготовки соответствующих специалистов страховых организаций.

Суброгация служит своего рода окном в бескрайний мир гражданского права, потому что в основе права требования могут быть как деликтные отношения, связанные с внедоговорным причинением вреда, так и нарушения различных договорных обязательств. В связи с этим специалисты, занимающиеся реализацией прав, перешедших к страховщику в порядке суброгации, должны обладать широкими знаниями в самых разных отраслях цивилистики, знать особенности судебной практики в отношении конкретных видов обязательств, институтов и категорий гражданского права.

В условиях нынешнего глобального финансово-экономического кризиса приобретает особое значение организация эффективной работы по реализации страховщиком прав требования, перешедших к нему в порядке субро-

ВВЕДЕНИЕ

гации. При планировании этой деятельности необходимо учитывать, что сегодня каждый рубль дохода становится дороже, чем в условиях экономического подъема. Кризис объективно сужает базу для взыскания убытков с лиц, ответственных за них. Увеличилось число официальных и фактических банкротств юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, падают доходы граждан, растет безработица. Исходя из этого страховым компаниям следует экономить средства за счет более качественной подготовки исковых заявлений о взыскании убытков с лица, ответственного за наступление страхового случая, не предъявлять необоснованные иски и не определять в качестве ответчиков субъектов, не несущих ответственности за соответствующие убытки, что нередко имеет место на практике.

В таких условиях особое значение приобретает уровень профессиональной подготовки специалистов, работающих на данном направлении. Предлагаемое вниманию читателей научно-практическое пособие призвано дать необходимый уровень теоретических знаний и познакомить с практикой работы по реализации суброгационных прав.

В части практики суброгационной деятельности в пособии представлены различные варианты построения работ и различные модели мотивации специалистов, благодаря чему у руководства страховых организаций появится возможность оценить существующие в их компаниях методы такой деятельности, сравнить с предложенными в книге вариантами и выбрать для своей компании наиболее эффективный.

С глубоким уважением,
Дедиков С.В.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВ ТРЕБОВАНИЯ, ПОЛУЧЕННЫХ СТРАХОВЩИКОМ В ПОРЯДКЕ СУБРОГАЦИИ

Значение работы по осуществлению прав требования, полученных страховой организацией в порядке суброгации, и ее влияние на конечный финансовый результат страховой компании трудно переоценить. Эффективная деятельность в этом направлении становится существенным фактором, повышающим рентабельность имущественных видов страхования, и определенным образом способствует укреплению финансовой устойчивости страховой организации.

Полная реализация права требования, перешедшего к страховщику в порядке суброгации, повышает ликвидность активов страховой компании, уменьшает фактическую убыточность страхового портфеля по имущественным видам страхования и, в первую очередь, по автострахованию.

По мнению экспертов, объем выявленного совокупного суброгационного права в нашей стране составляет от 5 до 10 процентов от всех сумм страховых выплат по имущественным видам страхования. Однако опыт работы некоторых страховых компаний позволяет утверждать, что эта доля может быть больше — до 20 процентов от выплаченных страховщиками сумм страхового возмещения.

Своевременная и полная реализация прав требования, полученных страховщиками в порядке суброгации, положительно сказывается на деловой репутации страховой компании, так как свидетельствует о профессионализме ее сотрудников, обеспечивает привлечение к гражданско-правовой ответственности виновных лиц и способствует реализации принципов справедливости и неотвратимости наказания.

С другой стороны, суброгационная задолженность по своей природе является дебиторской задолженностью. Перешедшее к страховщику после выплаты страхового возмещения, но не реализованное, право требования увеличивает дебиторскую задолженность страховой компании. Уровень дебиторской задолженности влияет на структуру страховых резервов. Начисленная, но не возвращенная дебиторская задолженность увеличивает для страховых компаний сумму налога на прибыль.

В настоящее время для большинства страховых компаний процент реализации выявленного суброгационного права обычно варьируется в диапазоне всего 20–50 процентов.

По нашему мнению, относительно низкая результативность суброгационной работы — это следствие целого ряда причин. Анализ организа-

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

ции такой работы в страховых компаниях позволяет выявить типичные недостатки, снижающие ее результативность.

Основная причина, как мы считаем, заключается в том, что работа по реализации прав требования, перешедших в страховщику в порядке суброгации, очень часто не выделяется в страховых компаниях, наряду с андеррайтингом, продажами и урегулированием страховых событий, как особое и относительно самостоятельное направление работы, которое требует своего полноценного организационного, нормативно-методологического и кадрового обеспечения.

Если говорить образно, то во многих компаниях эта деятельность занимает место падчерицы. А отсюда, как следствие, — ошибки при выявлении права требования, в силу закона перешедшего к страховщику, недостаточная оперативность, а, значит, низкая эффективность процедур взыскания суброгационной задолженности.

Среди других недостатков в организации суброгационной работы могут быть названы:

- неумение использовать современные и наиболее эффективные методы работы с должниками;
- слабое нормативно-методическое обеспечение процессов организации выявления и реализации суброгационного права страховой компании;
- низкая эффективность взаимодействия специалистов по урегулированию претензий, юристов, бухгалтеров, менеджеров по страхованию на различных этапах реализации права суброгации;
- низкая эффективность системы анализа юридических и финансовых перспектив взыскания долга у конкретного должника (оценка финансовых и юридических перспектив дела).
- недостатки в учете и контроле на различных этапах «прохождения» суброгационных дел;
- низкий уровень автоматизации процессов учета и контроля за состоянием суброгационной работы, особенно в системе филиалов;
- недостаточный контроль со стороны руководителей, особенно директоров филиалов, за процессом осуществления суброгационной работы;
- высокая «текучесть» и низкий уровень профессионализма кадрового состава, занимающегося реализацией суброгационных прав;
- слабая связь мотивации юристов и иных специалистов страховых компаний с результатами их труда по взысканию суброгационной задолженности;

- недостаточность деловых контактов с представителями Службы судебных приставов в вопросах оперативного исполнения судебных решений;
- нежелание привлекать специализированные коллекторские организации по наиболее проблемным суброгационным делам.

А.И. Алгазин говорит о четырех основных ошибках в организации работы по реализации суброгационных прав. Основной среди них он называет следующую: «**Ошибка № 1** «Отсутствие специализации юристов для работы по суброгации». В большинстве страховых компаний России и СНГ один юрист решает все вопросы, имеющие прямое или косвенное отношение к праву: работа по жалобам и претензиям, представление интересов компании в суде общей юрисдикции, арбитражном суде, органах государственной власти и управления, формулирование обоснованных отказов в страховой выплате, решение хозяйственных и трудовых споров, и работа по суброгации. Помимо этого, юристу приходится давать сотрудникам компании и руководству постоянные правовые консультации, составлять и проверять юридические документы.

Подобный авральный режим работы часто приводит к хаотичным, спонтанным и поэтому не всегда эффективным действиям юриста по решению ежедневно возникающих задач¹.

В качестве **ошибки № 2** он определяет запоздалую диагностику возникновения суброгационного требования, что предоставляет лицу, ответственному за наступление страхового случая, возможность получить консультацию у адвоката, осуществить определенные действия по сокрытию имущества, на которое может быть обращено взыскание и т.д. Под **ошибкой № 3** он понимает отсутствие материального поощрения сотрудников страховой компании за успешную работу по суброгации. Наконец, **ошибка № 4** — это применение формальных, неэффективных мер взыскания суброгации².

Это далеко не полный перечень недостатков в организации суброгационной работы. Однако своевременное выявление и последовательное их устранение позволит, по нашему мнению, значительно повысить эффективность реализации прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации.

¹ Алгазин А.И. Психологические аспекты работы по суброгации / Юридическая и правовая работа в страховании. 2006. № 2. С. 81.

² Алгазин А.И. Указ. соч. С. 81–83.

Организационные аспекты работы по реализации суброгационных требований

Важнейшее значение с точки зрения повышения эффективности работы по реализации прав требования, перешедших к страховщику в порядке суброгации, имеет структура подразделений, занимающихся этой деятельностью.

Организация работы по реализации суброгационных прав зависит от таких факторов, как совокупный объем тех требований, которые может получить страховщик в течение года, и отношение к этому участку работы руководства страховой организации. В свою очередь, на объем требований, которые могут перейти к страховщику в порядке суброгации, влияет структура страхового портфеля.

В крупных компаниях реализацией суброгационных требований занимаются обособленные подразделения, в компаниях среднего уровня и небольших уже возможны иные варианты. Там, например, где руководство страховых организаций придает этому участку работы важное значение — существуют специализированные службы или, по крайней мере, освобожденные от иных функций специалисты, там же, где такого отношения нет, — это, в основном, сотрудники, которые совмещают данную работу с выполнением других служебных обязанностей.

По нашему мнению, эффективной может быть только работа специализированных подразделений или, по крайней мере, специалиста, занимающегося исключительно этим направлением деятельности.

В настоящее время существует несколько систем организации подразделений страховых и перестраховочных компаний, занимающихся взысканием возмещенных страховщиком убытков, с лиц, ответственных за их причинение.

Рассмотрим основные из них.

М.А. Данилочкина и Р.К. Савинский считают, что оптимальной является такая структура подразделения, занимающегося реализацией прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации, когда подразделение состоит из двух секторов (авторы их называют направлениями работы) — сектор претензионной работы, а также работы по исполнению судебных решений и сектор судебной работы.

Сотрудники первого сектора занимаются внесудебным взысканием убытков с лиц, ответственных за наступление страхового случая, а также организуют работу по исполнению судебных решений, в силу которых с соответствующих должников взыскана требуемая страховщиком сумма. Со-

трудники второго сектора готовят иски в суд и выступают в судебных разбирательствах в качестве представителей страховщика¹.

Совершенно очевидно, что в основу такого структурного деления положено содержание тех функций, которые выполняют сотрудники этого подразделения, а, точнее, объем и сложность юридических действий, которые они обязаны совершать по роду своей деятельности. Поскольку на стадии внесудебного взыскания обычно нет особой необходимости в составлении сложных с юридической точки зрения документов, и общение с должником, главным образом, сводится к информированию его о долге перед страховщиком и убеждению, что в его интересах этот долг погасить в добровольном порядке, то поручать такого рода работу юристам во многих страховых компаниях считают нецелесообразным. Точно так же можно охарактеризовать работу, связанную с организацией исполнения вступивших в законную силу судебных решений. При этом взыскание убытков путем обращения в суд требует достаточно высокой профессиональной подготовки, и эта работа уже не может быть поручена лицам, не имеющим юридического образования и определенного опыта выступлений в судах.

Следует иметь в виду, что в крупных страховых компаниях, где значителен объем суброгационных дел, связанных со взысканием убытков с перевозчиков, оптимальным вариантом будет, чтобы именно юристы выполняли, по крайней мере, два первых этапа работы по взысканию убытков, потому что подготовка претензии перевозчику требует юридического образования и, более того, определенной специализации в области транспортного права.

Если страховая компания имеет филиальную сеть, то в филиале также необходимо выделить сотрудника для ведения работы на внесудебном этапе взыскания убытков, а остальные функции должен выполнять юрист филиала. В очень крупных филиалах можно сформировать небольшое подразделение по образцу соответствующей службы в центральном офисе.

Касаясь вопроса об оптимальном составе секторов, М.А. Данилочкина и Р.К. Савинский пишут, что в секторе претензионной работы и работы по организации исполнения судебных решений должны работать главный юрисконсульт (начальник сектора), один юрисконсульт и один технический специалист. В секторе судебной работы — главный юрисконсульт (начальник сектора), два юрисконсульта и один технический специалист². Понятно, что указанное число сотрудников определено в зависимости от

¹ Данилочкина М.А., Савинский Р.К. Способы повышения эффективности работы претензионно-искового отдела / Юридическая и правовая работа в страховании. 2009. № 1. С. 78, 82–83.

² Данилочкина М.А., Савинский Р.К. Указ. соч. С. 82–83.

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

объема соответствующей работы в конкретной страховой компании. В других компаниях количество специалистов в таком подразделении может быть иным.

Позитивные моменты: нет необходимости формировать отдел только юристами, так как работу на этапе внесудебного взыскания убытков и по организации исполнения судебного решения могут выполнять сотрудники, не имеющие юридического образования. Это обычно дает возможность сэкономить на фонде оплаты труда, поскольку юристы являются, как правило, более высокооплачиваемыми специалистами.

Негативные моменты: исключается взаимозаменяемость сотрудников в случае болезни, отпуска или увольнения юриста. Такая ситуация может потребовать привлечения к данной работе юристов из другого сектора или даже других подразделений.

Альтернативным способом организации работы по реализации прав требования, полученных страховой организацией от страхователя или выгодоприобретателя в порядке суброгации, является выполнение всей работы по взысканию убытков с конкретного должника юристом. На первый взгляд, такая организация дела способна привести к заметным дополнительным расходам на оплату труда. На самом деле здесь все не столь однозначно. Дело в том, что профессионал может действовать более эффективно и добиться лучших результатов на всех этапах работы. Техническую работу и здесь могут выполнять сотрудники, не имеющие высшего юридического образования.

Позитивные моменты: повышается профессионализм действий сотрудников, что снижает вероятность юридических ошибок, повышается эффективность работы, в случае необходимости обеспечивается и взаимозаменяемость специалистов.

Негативные моменты: юристы вынуждены выполнять значительный объем технической рутинной работы, а также такой кадровый состав, как правило, предполагает более высокий фонд оплаты труда.

В профессиональных перестраховочных компаниях соответствующая работа имеет существенные особенности. Так, сотрудникам перестраховщиков приходится работать, главным образом, со страховыми компаниями. При этом судебный порядок взыскания соответствующих сумм практически исключается, поскольку перестраховщики не заинтересованы в разрыве бизнес-отношений со своими клиентами. В связи с этим, как правило, такая работа поручается одному сотруднику, чаще юристу, но далеко не всегда. Однако требование о том, что соответствующие функции

должен выполнять освобожденный от другой работы сотрудник, действует и здесь.

В последнее время страховщики в этой сфере стали активнее практиковать аутсорсинг, передавая полномочия по реализации полученных в порядке суброгации прав требования специализированным коллекторским фирмам. Такую практику, в целом, можно только приветствовать.

Учитывая, что это относительно новое направление работы, предлагаем остановиться на нем подробнее.

Передаваемые коллекторским агентствам дела, связанные с переходом к страховой компании, выплатившей страховое возмещение, прав требования к лицу, ответственному за убытки, можно разделить на две части. Первая — это относительно простые дела, связанные с причинением ущерба в результате ДТП, когда ответственность причинителя вреда застрахована по договору ОСАГО, и процедура взыскания в основном заключается в общении со страховыми компаниями, застраховавшими ответственность виновника ДТП.

В этом случае работа по взысканию убытков носит в основном технический характер — поставить страховую компанию виновника ДТП в известность о случившемся, направить ей пакет документов и проконтролировать осуществление выплаты. Такие дела передаются коллекторским фирмам в силу их большого количества.

Вторую часть дел можно отнести к сложным, когда взыскание происходит непосредственно с виновника причинения вреда, например, при ДТП — это случаи, когда размер ущерба превышает 120 тыс. рублей, или не было установлено, в какой страховой компании причинитель вреда застраховал свою гражданскую ответственность.

Насколько самим коллекторским компаниям выгодно обрабатывать подобные дела?

С одной стороны, должники страховых компаний являются для коллекторских агентств более «сложным материалом», чем должники кредитных организаций:

- 1) с ними у страховых компаний-взыскателей нет договорных отношений;
- 2) они в основной своей массе не согласны с расчетом суммы ущерба или оспаривают сам факт нанесения ущерба;
- 3) они ссылаются на вину в наступлении страхового случая самого пострадавшего и иные обстоятельства;
- 4) они редко готовы платить по результатам общения с коллектором.

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Вследствие этого большая часть дел таких должников передается в суд. Но, несмотря на перечисленные, казалось бы, явные минусы, практика работы показывает, что эффективность взыскания по такого рода делам существенно выше, чем по должникам кредитных организаций.

Такой парадокс объясняется просто. Прежде всего, среди должников страховых компаний практически нет мошенников, процент которых среди должников кредитных организаций относительно высок и во многом зависит от эффективности работы собственной службы безопасности банка. Лица, ответственные за убытки, возмещенные страховщиком, обычно, не готовятся заранее к защите своего имущества от взыскания, как это зачастую делают заемщики кредитных организаций. И, самое главное, в основной своей массе такие лица имеют достаточный доход для погашения долга (ведь это владельцы транспортных средств).

Таким образом, все возрастающий интерес коллекторских компаний к долгам страховых компаний вполне объясним.

Далее необходимо остановиться подробнее на том, какие доводы должны учитываться страховыми компаниями при принятии решения о выборе способа работы с проблемной задолженностью.

Решение не привлекать коллекторские компании обычно основано на следующих моментах:

- 1) необходимостью несения расходов по уплате вознаграждения коллекторскому агентству за оказанные услуги (как правило, от 20 процентов от суммы задолженности);
- 2) сложностью осуществления контроля за эффективностью взыскания;
- 3) опасностью репутационных рисков компании в связи с используемыми некоторыми коллекторами методами работы, находящимися на грани законности (особенно остро эта проблема стоит в регионах);
- 4) опасностью возникновения налоговых последствий — пока требование не заявлено, оно не учитывается в балансе страховой компании. Если требование заявлено, а задолженность не взыскана — суммы списываются за счет прибыли страховой компании.

Указанные факторы, безусловно, заслуживают внимания, однако, на наш взгляд, при правильной организации работы с коллекторскими агентствами, передача им функций взыскания долгов является наиболее оптимальным решением, что и подтверждается следующими аргументами.

1. *Профессионализм работы с долгами, и, как следствие, — повышение эффективности урегулирования долга.* Основные технологии работы по взысканию долгов практически одинаковы как при организации работы внутри компании, так, при передаче задолженности в коллекторское

агентство. В коллекторских компаниях они обычно разделяются на четыре этапа:

- skip tracing — установление актуальной информации о должнике, включающей его контактные данные, информацию об активах должника, другую необходимую информацию;
- soft collection — телефонное и письменное уведомление о наличии задолженности с просьбой погасить долг;
- hard collection — встреча коллектора с должником, в ходе которой разъясняются последствия невыполнения обязательств, и достигается согласие в вопросе добровольного погашения долга;
- legal collection — судебное и исполнительное производство.

У коллекторских агентств имеется хорошо проработанный алгоритм действий по сбору и анализу информации, проведению переговоров с должником и успешному взысканию задолженности. Ведь и аналитики, и сотрудники коллекторского бюро, работающие на первом этапе, и сотрудники выездных групп, встречающиеся с должниками, и юристы специализируются исключительно на делах по взысканию задолженности.

И, самое главное, сотрудники коллекторской компании более мотивированы, чем сотрудники страховой компании, так как их доходы напрямую зависят от результата работы.

2. Снижение издержек на создание собственного эффективного подразделения по работе с задолженностью. Практика показывает, что затраты на создание и поддержание эффективного функционирования собственного коллекторского подразделения страховой организации составляют весьма значительную сумму. Кроме того, объем задолженности, имеющийся в страховой организации, обычно не является постоянным и может сильно меняться в различные периоды времени. Другими словами, объем «нагрузки» на подразделение внутри компании по взысканию задолженности также может меняться в достаточно широких пределах, при этом соответствующее оперативное изменение штата в крупных компаниях не всегда возможно.

3. Возможность в широких пределах регулировать отношения сторон в рамках гражданско-правового договора. Диспозитивность правового регулирования агентского договора предоставляет сторонам широкие возможности для определения в договоре приемлемых (с точки зрения репутационных требований клиента) форм, методов и порядка осуществления работы коллекторского агентства с переданной задолженностью. Регулярные отчеты, согласование наиболее принципиальных решений по взысканию задолженности с заказчиком, наконец, установление ответственности коллекторского агентства по договору предоставляют страховым компа-

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

ниям возможность осуществлять достаточно эффективный контроль за деятельностью агента и соблюдением условий договора.

4. *Профессиональный анализ долгов коллекторскими компаниями позволяет снизить страховым компаниям налоговые риски.* Уже на этапе передачи дел коллекторская компания, имеющая достаточный опыт работы с суброгационными делами, сразу может определить так называемые «бесперспективные» дела и порекомендовать страховой компании не предъявлять требования по данным делам, так как коллекторская компания экономически не заинтересована работать с подобными ответчиками.

Коллекторским фирмам также легче выдерживать правильный баланс досудебных и так называемых «судебных» дел. Основываясь на своем опыте, а также на результатах работы аналитиков, коллекторские компании могут рекомендовать страховым компаниям предъявлять судебные иски только к тем должникам, по которым судебные решения реально исполнимы.

Это позволяет страховой компании снизить для себя налоговые последствия (уменьшить налог на прибыль) путем прекращения претензий к должникам, по которым исполнение судебного акта в дальнейшем будет невозможно.

Крупные коллекторские компании готовы приобретать долги страховых компаний, но главная проблема заключается в том, что страховые компании, по нашему мнению, очень высоко оценивают свои долги (средняя цена предложения находится в районе 50 процентов от суммы долга). В то же время зарубежная практика показывает, что уровень цен при такого рода сделках должен быть значительно ниже.

Механизм работы в этой области только выстраивается в нашей стране. Для того, чтобы он заработал полноценно, коллекторские компании должны научиться профессионально обрабатывать долги страховых компаний и иметь прозрачную статистику по эффективности взыскания убытков. После этого можно будет говорить о привлечении коллекторскими агентствами значительных финансовых ресурсов, в том числе и заемных средств, для приобретения долгов страховых компаний.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что области взаимодействия страховых и коллекторских компаний обширны. Механизм такого взаимодействия только выстраивается в нашей стране, но за ним большое будущее.

Позитивные моменты взаимодействия страховой компании и коллекторского агентства:

- происходит активизация и повышение эффективности суброгационной работы без увеличения численности сотрудников страховой ор-

ФРАГМЕНТ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ

ганизации, что, как правило, способствует снижению расходов на ведение дела (аренду, материально-техническое оснащение рабочих мест и т.п.);

- не требует от страховой организации работы по подготовке специалистов, созданию системы их мотивации и т.п.;
- происходит налоговая оптимизация при выплате вознаграждения за взыскание задолженности (не уплачивается ЕСН);
- имеет место относительная «разгрузка» юристов страховой организации для работы по иным направлениям юридического обеспечения ее деятельности.

Негативные моменты:

- аутсорсинг ставит страховую организацию в определенную зависимость от результатов работы сторонней фирмы, коммерческая тайна страховой организации может стать достоянием третьих лиц и использована против страховщика;
- накопление положительного опыта работы на данном направлении происходит вне страховой организации.

Система обеспечения суброгационной работы в страховой компании

Эффективность выявления и реализации суброгационного права в страховой компании невозможна без создания и последовательного совершенствования надлежащей системы ее обеспечения.

Система обеспечения суброгационной работы — это совокупность неких взаимосвязанных элементов инфраструктуры, которая может включать различные составляющие. Наиболее важными, по нашему мнению, могли бы являться элементы, связанные с ее юридическим, нормативно-методическим, кадровым, материально-техническим обеспечением, планированием, автоматизацией всех процессов по учету и контролю прохождения суброгационных дел, возложение на другие структурные подразделения определенных функций в вопросах реализации прав требования, перешедших к страховщику в порядке суброгации, обязанностей и ответственности. Важным элементом такой системы должна быть координация взаимодействия между структурными подразделениями и должностными лицами страховой компании. И, наконец, объективная оценка результативности суброгационной работы невозможна без определения критериев (показателей) ее эффективности.

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СУБРОГАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Важнейшим элементом системы обеспечения эффективной работы по осуществлению прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации, является формирование и совершенствование необходимых нормативно-методических документов, позволяющих обеспечить оперативную реализацию суброгационного права в компании.

К таким документам могут, в частности, относиться:

- 1) приказы, издаваемые в страховой компании по общим вопросам организации суброгационной работы;
- 2) инструкции (руководства, регламенты) по организации суброгационной работы на различных этапах выявления и реализации прав требования;
- 3) приказы о поощрении должностных лиц по результатам работы за определенный период времени;
- 4) типовые формы документов, применяемых в ходе реализации прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации;
- 5) обзоры правоприменительной практики выявления и взыскания суброгационной задолженности;
- 6) обзоры судебной практики по вопросам реализации права суброгации;
- 7) регламенты взаимодействия между структурными подразделениями компании при выявлении и реализации суброгационного права;
- 8) иные локальные нормативные акты страховой компании по вопросам суброгационной работы.

Особо важное значение в плане надлежащей организации бизнес-процесса по реализации прав требований, полученных страховщиком в порядке суброгации, имеет инструкция или руководство по организации суброгационной работы в страховой компании.

В таком документе, как правило, нормативно закрепляются следующие позиции:

- общие положения по организации системы суброгационной работы;
- рекомендации по выявлению суброгационного права и сбору доказательств;
- рекомендации по оценке правовых и финансовых перспектив взыскания дебиторской задолженности;
- рекомендации по планированию и учету результатов суброгационной работы;
- регламент организации претензионной работы;

ФРАГМЕНТ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ

- регламент организации судебно-исковой работы;
- рекомендации по организации работы на стадии исполнительного производства;
- регламент взаимодействия структурных подразделений страховой компании при проведении суброгационной работы;
- порядок осуществления вознаграждения за реализацию права суброгации;
- регламент привлечения сторонних организаций в целях реализации суброгационного права страховой компании;
- типовые формы документов, используемых в суброгационной работе.

Функции структурных подразделений страховой компании, привлекаемых для оценки перспектив взыскания убытков

Специализированное подразделение по реализации прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации, в любом случае не может и не должно решать все вопросы такой деятельности в отрыве от других подразделений компании. Ниже приводятся те функции, которые могут выполняться другими службами страховой организации по запросам специализированного подразделения.

Юридическая служба:

- проводит в особо сложных случаях оценку перспектив судебного взыскания по представленной информации и собранным документам;
- участвует в принятии решения о возбуждении либо не возбуждении судебного процесса в отношении должников, если сумма задолженности превышает установленную руководством компании сумму;
- оказывает специализированному подразделению помощь в легализации полученной неофициальной информации, если принято решение о возбуждении судебного процесса.

Информационно-аналитическая служба:

- организует поиск источников информации, формирование информационных массивов, позволяющих производить предварительную оценку имущественного положения должника и наличие у него источников погашения задолженности;
- участвует в сборе неофициальной информации и определении источников, к которым необходимо обращаться для получения официальной информации по конкретным делам;

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

- участвует в оценке собранных сведений о должнике для определения перспектив судебного взыскания;
- оказывает помощь филиалам в проверке надежности организаций, привлекаемых к работе по анализу информации о финансовом состоянии должника.

Служба внутреннего контроля:

- участвует в оценке собранных сведений о должнике для выявления возможных злоупотреблений сотрудников страховой организации;
- осуществляет выборочные проверки работы сотрудников страховой организации с целью выявления возможных злоупотреблений сотрудников страховой организации, в том числе путем установления фактического имущественного положения должника.

Методика оценки результативности и эффективности организации суброгационной работы в страховой компании

В настоящее время в страховых компаниях только складывается система критериев, позволяющая с определенной степенью объективности оценить эффективность организации суброгационной работы. Рассмотрим некоторые критерии, представляющие собой абсолютные и относительные показатели, и позволяющие оценить результативность и эффективность реализации прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации.

Относительные показатели

1. Критерий эффективности выявления суброгационного права.

Характеризует эффективность работы по выявлению суброгации по видам имущественного страхования.

Рассчитывается как отношение суммы выявленной суброгации по имущественному страхованию к сумме выплаченного страхового возмещения по всем видам имущественного страхования по следующей формуле.

$\% \text{ ВПС} = \text{Сумму ВП разделить на сумму ВСВ,}$

где ВПС — выявленное право суброгации,

ВП — выявленное право требования,

ВСВ — выплаченное страховое возмещение.

2. Критерий полноты охвата суброгационных дел.

Этот критерий характеризует объем выявленных и реализуемых суброгационных прав в компании. Он позволяет оценить активность и качество

работы специалистов страховой компании по всем выплатным делам, а также нормировать нагрузку специалистов.

Определяется как отношение реализуемых суброгационных прав к общему объему выявленных прав требования.

Оптимальный показатель — это работа со 100 процентами выплатных дел и 100 процентами сформированных и «вовлеченных» в претензионную и судебную стадии суброгационных дел.

3. Критерий оперативности реализации (сроки реализации) суброгационного права.

Характеризует сроки, временной период, длительность процесса реализации права суброгации с момента выявления права до поступления денежных средств на счета компании. Оптимальный период не должен превышать трех месяцев. По особо сложным делам и «несговорчивым» должникам он может длиться до шести месяцев, а с учетом длительности судебного и исполнительного производства порой может достигать и большей продолжительности. Таким образом, чем менее продолжительный период взыскания, тем выше этот показатель.

Оптимальный период — три месяца — определяется равным единице. И по отношению к ней определяется продолжительность работы по конкретным суброгационным делам. Так, если удалось взыскать убытки за два месяца, то показатель будет составлять 0,66, если пять месяцев, то 1,66. Для сложных дел может быть введен поправочный коэффициент 0,5. Тогда взыскание убытков по сложному делу за 6 месяцев даст результат «1».

4. Критерий реализации права суброгации на досудебной (претензионной) стадии.

Характеризует результативность работы специалистов на претензионной стадии. Рассчитывается как отношение суммы реально поступивших в компанию денежных средств по заявленным претензиям к общей сумме требований по заявленным претензиям. Активная работа специалистов на досудебной стадии представляется наиболее оптимальной. Она позволяет значительно сократить сроки возврата суброгационной задолженности. Именно в этот период необходимо использовать все многообразие правовых, психологических и иных средств воздействия на причинителя вреда.

5. Критерий реализации права суброгации на судебной стадии.

Характеризует результативность работы юристов на стадии судебного и исполнительного производства. Процент реализации судебных решений рассчитывается от общей суммы требований по направленным в суды искам и реально поступивших в компанию денежных средств.

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Например, в настоящее время применительно к ОАО «ВСК» суды удовлетворяют до 90 процентов суброгационных исков, а поступления по судебным решениям составляют от 50 до 70 процентов. В остальных случаях исполнительное производство прекращается в связи с отсутствием должника или из-за отсутствия у него имущества, на которое может быть обращено взыскание.

б. Критерий завершённых взысканием дел от общего количества дел, находящихся в процессе реализации.

Характеризует эффективность (результативность) работы по реализации права суброгации и позволяет оценить работу специалистов компании.

7. Критерий результативности реализации суброгационного права от выявленного.

Это один из основных критериев, который показывает результативность проводимой работы по взысканию суброгационной задолженности.

Рассчитывается как отношение суммы взысканных (поступивших) денежных средств к общей сумме прав требования, перешедших к страховщику в порядке суброгации.

$\% \text{ РСП} = \text{Сумму ВДС разделить на сумму ВПС, где:}$

РСП — реализация суброгационного права,

ВДС — взысканные денежные средства,

ВПС — выявленное право суброгации.

Так, если в компании результативность реализации суброгационного права по автострахованию от выявленного права превышает 35-40 процентов, то, по нашему мнению, это в сегодняшних условиях относительно хороший результат.

Абсолютные показатели

1. Критерий количества выявленных случаев суброгации.

Дает возможность контролировать объем работы специализированного подразделения по реализации суброгационных прав.

2. Критерий объема требований, полученных страховщиком в порядке суброгации.

Данный критерий позволяет контролировать совокупную сумму убытков, которые в принципе могут быть взысканы страховщиком.

3. Критерий финансовой результативности (сумма поступлений) суброгационной работы.

Этот критерий позволяет определить денежную сумму, поступившую на счета страховой компании в результате реализации прав требований, перешедших к страховщику в порядке суброгации. Это сумма реально взыскан-

ной суброгационной задолженности. Критерий показывает основной финансовый результат суброгационной работы. Учитывается по бухгалтерскому и оперативному учету.

Эффективность работы по выявлению и реализации права суброгации необходимо оценивать в совокупности. Оценка выявления либо реализации права в отдельности будет необъективной, поскольку «искусственное» занижение доли выявленного права «повысит» результативность в реализации права суброгации. Речь идет о таких ситуациях, когда право суброгации «выявляется» только по тем делам, по которым легко возвращаются убытки.

Завышение доли выявленного права суброгации, т.е. отнесение дел к категории суброгационных, даже если реализация права будет невозможной, напротив, существенно снизит процент реализации права суброгации.

Чтобы не происходило искусственное изменение показателей эффективности суброгационной работы, нужно так организовать работу, чтобы по всем крупным страховым выплатам проводился тщательный правовой анализ на предмет выявления права суброгации. Так что даже небольшие страховые компании при правильной организации суброгационной работы могут опередить лидеров страхового рынка по доле выявленного и реализованного права суброгации.

Безусловно, предложенные подходы к оценке эффективности суброгационной работы в разных компаниях разные. Пока нет полной статистики, практика только складывается, и поэтому говорить о том, что предложенные показатели охватывают все аспекты работы по осуществлению прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации, можно только с определенной долей условности.

Мотивация сотрудников, занимающихся реализацией суброгационных прав

Существуют различные методики мотивации сотрудников страховых компаний, занимающихся осуществлением прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации.

Наиболее эффективный способ мотивации — когда соответствующие подразделения или сотрудники получают определенный процент от сумм, поступивших на счета страховой организации от реализации прав требования. Распределение полученных таким образом сумм между отдельными сотрудниками может происходить пропорционально размеру оклада или по иным критериям.

СУБРОГАЦИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Фактически эти сотрудники при такой системе оплаты труда принимают на себя все риски, связанные с тем, что за определенный период времени заработок может оказаться очень низким или вообще отсутствовать, а за другой — они могут получить весьма значительные суммы, намного превышающие уровень окладов других сотрудников страховой организации. Работники страховых организаций обычно не готовы работать на таких условиях.

Сторонником этой системы мотивации является и А.И. Алгазин, который по этому поводу пишет: «Во всем мире работа специалистов по розыску должников и злостных неплательщиков дополнительно оплачивается с учетом результата. Совершенно очевидно, что, если зарплата юриста не зависит от его успеха по взысканию крупных денежных сумм в пользу страховой компании (равно как и успех по судебным спорам, обоснованным отказами в выплате), по моему мнению, ему совершенно незачем работать эффективно. В этом случае задача юриста планомерно «растянуть» всю нудную работу на месяц до очередной зарплаты, а дел все равно хватит! Таким образом, кажущаяся экономия на материальном поощрении, иллюзия заботы о деньгах компании превращается в ежегодные миллионные потери по суброгационным искам во всех филиалах страховых организаций по всей стране.

Наоборот, когда юрист будет знать, что от каждой конкретной взысканной суммы он получит определенный процент в виде вознаграждения за успешную работу — у него есть мотивация работать успешно. В некоторых страховых компаниях введена подобная практика, при этом юристы готовы работать и в выходные, и в праздничные дни, активно используют свои контакты, собственную технику и транспорт»¹.

Тем не менее, топ-менеджеры страховых организаций эту систему применяют неохотно, потому что далеко не все сотрудники страховых компаний могут быть переведены на такие условия оплаты труда, и это неизбежно приведет к возникновению напряжения в коллективе.

Менее эффективный способ, но более востребованный на практике — основную часть заработка сотрудников составляет оклад, а остальная часть — это проценты от полученных страховой организацией сумм. Оклад чаще всего составляет 60–80 процентов, переменная часть — 40–20 процентов. Здесь присутствует достаточная мотивировочная часть, и при этом сотрудники могут быть уверены в том, что даже при неблагоприятном раскладе со взысканием соответствующих сумм в конкретный период времени они не останутся без зарплаты.

¹ Алгазин А.И. Указ. соч. С. 82.

Традиционный способ оплаты труда — оклад и премия за достижение тех или иных показателей. Причем премия может быть жестко привязана к этим показателям и выплачиваться автоматически при их достижении, а может каждый раз выдаваться по решению руководства компании. Первый вариант является более предпочтительным, поскольку не зависит от субъективных моментов, например, от отношений между руководителем организации к соответствующему подразделению и конкретному сотруднику.

В пользу такого варианта высказываются и М.А. Данилочкина и Р.К Савинский: «К элементам денежной мотивации сотрудников можно отнести премии по итогам отчетных периодов, а также премии за достижение положительного результата по наиболее значимым делам. При этом необходимо учитывать, что установленные локальными нормативными актами положения о премировании должны исполняться неукоснительно.

Также необходимо решить вопрос о закреплении в локальных нормативных актах компании не только прав сотрудников на премию, но и случаи, когда руководство компании имеет право лишить сотрудника указанной премии либо сократить ее размер. При этом система премирования должна быть прозрачной и позволять сотруднику самостоятельно рассчитать причитающееся ему вознаграждение. Иными словами, сотрудники должны знать, на какое вознаграждение от компании они могут рассчитывать, от каких показателей оно зависит, в случае наступления каких обстоятельств размер вознаграждения может быть снижен.

Указанная мера призвана снизить отрицательный эффект в настроениях коллектива в случае снижения размера премирования или лишения премии, поскольку сотрудники будут знать заранее, из чего складывается их премия, и почему она может быть уменьшена. В противном случае, уменьшение или снижение установленных локальными нормативными актами компании премий по причинам, не предусмотренным приказами по компании, снижает мотивацию и создает в коллективе мнение, что сотрудники не могут рассчитывать на получение денежных средств, предусмотренных внутренними локальными нормативными актами компании, что, в свою очередь, снижает уверенность работников компании в завтрашнем дне, резко уменьшает желание сотрудников работать с полной отдачей или вообще трудиться в данной компании, и добиваться выполнения и перевыполнения установленного плана»¹.

Выбор системы мотивации зависит от системы менеджмента, существующей в компании, от того, насколько серьезное значение данной работе придается в конкретной страховой организации.

¹ Данилочкина М.А., Савинский Р.К. Указ. соч. С. 81.

Борьба со злоупотреблениями сотрудников страховой организации при выявлении и реализации права суброгации

В ходе осуществления работы по выявлению и реализации права суброгации сотрудники страховой компании могут допускать различные неправомерные действия. Наиболее часто встречающимися случаями злоупотреблений являются:

- умышленное сокрытие наличия суброгации;
- подлог (изъятие) документов по сговору с виновным лицом;
- непредъявление суброгационного требования к виновному лицу;
- ангажированный проигрыш неоднозначных судебных дел;
- сокрытие информации о должниках по делам о суброгации;
- заключение соглашений с должником на принципах частичного или полного прощения долга, когда имеются судебные перспективы взыскания убытков;
- заключение мирового соглашения на заведомо невыгодных условиях для страховой компании;
- представление в страховую компанию по сговору с судебным приставом постановления о невозможности взыскания долга;
- представление необоснованного заключения об экономической нецелесообразности проведения дальнейшей работы по реализации суброгационного требования из-за отсутствия имущества у должника;
- оказание помощи должнику в формировании отзыва на иск (претензию) с учетом «слабых» мест в страховом или суброгационном деле.

В целях исключения противоправных действий со стороны сотрудников страховых организаций необходимо создать и постоянно совершенствовать систему профилактических мер. В их числе можно назвать меры по оперативному контролю за действиями должностных лиц страховой компании, всеобъемлющий учет «прохождения» на этапе урегулирования претензий и реализации суброгационного права.

Принципиально важное значение имеет передача учета наличия суброгации тем сотрудникам, которые не должны иметь контакта с лицами, ответственными за убытки. Лучше всего поручать такую работу специалистам подразделений по урегулированию страховых случаев. При этом важно, чтобы они были заинтересованы в выявлении как можно большего количества таких фактов. Значит, целесообразно предусматривать систему премирования за высокий процент выявления суброгации.

ФРАГМЕНТ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ

В дальнейшем необходимо проведение периодических выборочных проверок досье по страховым случаям.

Решение о прекращении работы по взысканию убытков с ответственного лица из-за экономической нецелесообразности должно приниматься коллегиально на достаточно высоком уровне, например, на уровне заместителя генерального директора, отвечающего за данное направление работы. Для этого необходимо сформировать комитет, в который входят представители всех заинтересованных подразделений: по реализации прав требования, полученных страховщиком в порядке суброгации, юридического, безопасности, внутреннего контроля, финансовой службы. Возглавлять такой комитет должен один из топ-менеджеров.



Подписаться можно:

- **по телефону:** +7 (495) 921-2334. С помощью менеджера отдела подписки Издательского дома «Регламент» вы можете получить консультацию и приобрести любые издания
- **через Интернет:** воспользуйтесь Центром online-подписки на нашем сайте www.reglament.net. Данный способ сэкономит ваше время и предоставит максимум информации о наших изданиях
- **по эл. почте и факсу:** отправьте заявку в свободном формате на адрес podpiska@bdc.ru или факс на номер +7 (495) 921-2334