

Хлівний В.К.,

кандидат економічних наук,
професор кафедри фінансів
ДВНЗ “Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана”

Баранова О.В.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри страхування
ДВНЗ “Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана”,
Інститут фінансово-інноваційних досліджень

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Розглянуто питання сутності й ролі стратегічного управління в роботі страхових компаній. Запропоновано визначення сутності фінансової стратегії, розроблено її основні напрями. Проаналізовано можливості вдосконалення моделей оцінки управлінських дій страхових компаній, запропоновано використовувати модель Кірпатрика, адаптовану до реалій страхового бізнесу, а також нову структуру служби стратегічного управління страховика.

The article discusses the nature and role of strategic management in the insurance companies. A determination of the nature of the financial strategy and development of its basic directions is suggested. The authors analyze the possibilities for improving the models of assessing the controls of insurance companies and offer the use of model D. Kirpatryk adapted to the realities of the insurance business as well as a new service structure of strategic management of the insurer.

Ключові слова: страхування, управління діяльністю, стратегічне планування, оперативне планування, модель Кірпатрика, інноваційні методи управління.

Динамічний розвиток вітчизняного страхового ринку, прихід іноземних інвесторів, підвищення конкурентоспроможності — усе це зумовлює використання сучасних фінансово-економічних методів управління, реалізація яких можлива через систему фінансового стратегічного планування. Великого значення набуває вироблення стратегії розвитку страхового ринку, зокрема кожної страхової компанії.

Світовий досвід показує, що жодна, навіть високорозвинута, країна не може не зазнавати циклічних піднесенень і спадів у економіці. Не всі підприємницькі структури однаково відчувають ці коливання. Виграють ті, хто вміє прогнозувати ситуацію та своїми продуманими й оперативними діями повертати її на краще.

Страхові компанії визнають необхідність стратегічного управління для забезпечення повного виконання взятих на себе зобов'язань (як внутрішнього, так і зовнішнього характеру), задоволення фінансових потреб. Адже з його допомогою можна враховувати безперервний процес пошуків і впровадження нових методів управління, зорієнтованих на послідовне вдосконалення страхової справи. Втім,

на практиці вітчизняні страховики ще недостатньо використовують нові підходи в управлінні, що призводить до зниження їх конкурентоспроможності на європейському й світовому страхових ринках.

Метою статті є оцінка можливості використання нових підходів в управлінні діяльністю страхових компаній, що дасть змогу підвищити їх конкурентоспроможність і рентабельність їхньої діяльності.

Економічна наукова думка приділяє багато уваги проблематиці управління діяльністю суб'єктів підприємництва. Зокрема, питання стратегічного й оперативного управління досліджували такі вітчизняні й зарубіжні вчені: І. Бланк, Р. Кейнс, Р. Кларк, А. Лендлер, О. Лихачова, Г. Нам, С. Осадець, В. Суторміна та інші. Водночас питанням інноваційних підходів до управління діяльністю страхової компанії приділено недостатню увагу.

При розробці стратегії потрібно враховувати адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та організаційне передбачення. Тому стратегічні програми мають бути доволі гнучкими, щоб за потреби їх можна було переорієнтувати або модифікувати¹.

Застосування при управлінні діяльністю страхової компанії фінансової стратегії дає змогу:

- забезпечити стійкий розвиток компанії в нестабільних умовах розвитку ринку (навіть за фінансової кризи);
- визначати можливості й загрози розвитку компанії та забезпечувати управління ними;
- забезпечити конкурентні переваги розвитку та діяльності на ринку страховика при вивченні можливостей конкурентів;
- диверсифікувати діяльність страхової компанії з урахуванням прогнозного ризику.

Є різноманітні трактування стратегії. Так, американський дослідник А. Лендлер вважає, що стратегія — це визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, плану дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Його співвітчизники В. Вільсон, Р. Кейнс, Р. Кларк, С. Надо надають широке визначення стратегії та пов'язують її з фінансовою політикою й плануванням. Український учений І.О. Бланк трактує фінансову стратегію як “вид функціональних стратегій підприємства, що забезпечує всі основні напрямки розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища”². В.М. Суторміна вважає, що стратегія —

¹ Стратегічне управління страховою компанією: Кол. моногр. / В.М. Фурман, О.Ф. Філонюк, М.П. Ніколенко, О.І. Барановський та ін.; наук. ред. і кер. кол. авт. В.М. Фурман. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 168.

² Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства. — К.: Ельга; Ніка-Центр, 2004. — С. 27.

це “основа для вибору альтернатив, що зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин”³.

На нашу думку, *фінансова стратегія є комплексним планом, який має забезпечити виконання місії компанії, передбачає вибір найефективніших шляхів досягнення поставлених цілей із адекватним реагуванням на зміни внутрішнього й зовнішнього середовищ суб'єкта господарювання.*

Розробка фінансових стратегій компаній на сучасному етапі базується на новій концепції управління, котра запроваджувалася в 1970-х рр. у США та Західній Європі, стратегічному управлінні. Його основою виступає стратегічне планування, перевагою якого порівняно з довгостроковим плануванням є врахування тенденцій, а також можливостей і загроз розвитку.

Науковці виділяють декілька складових фінансового планування. На наше переконання, систему такого планування треба розглядати як поєднання стратегічного й оперативного планування (рис. 1). Даний підхід допоможе менеджерам страхових компаній ефективніше розробляти фінансовий план, визначити стратегічні й оперативні цілі та завдання, встановлювати терміни виконання й центри відповідальності.

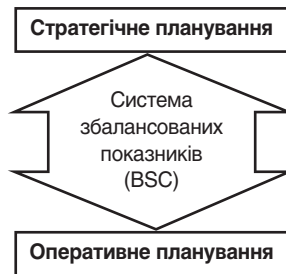


Рис. 1. Система фінансового планування

У страхових організаціях система фінансового планування включає довгострокове стратегічне та короткострокове оперативне планування. Аналіз процесу планування у страхових компаніях показав, що повноцінному використанню цього інструменту управління перешкоджає неузгодженість кількісних і якісних цілей, стратегічних і оперативних завдань, які стоять перед компанією, її окремими структурними підрозділами чи працівниками. Як наслідок, багато керівників страхових компаній недооцінюють роль стратегічного планування, оскільки не бачать реальних інструментів досягнення цілей, зазначених у стратегії. Таким чином, стратегічний план набуває характеру формального документа, який складається на вимогу вищого керівництва чи акціонерів або з метою підтримки іміджу, а стратегічне й оперативне планування здійснюється паралельно, як процеси,

³ Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посіб. / В.М. Суторміна, В.М. Федосов, Н.С. Рязанова; за ред. В.М. Федосова. — К.: Либідь, 1993. — С. 204.

що не перетинаються між собою. Бюджетний контроль фокусується на дотриманні кількісних бюджетних показників без прив'язки до стратегічних цілей, що ставить під загрозу їх досягнення.

Наслідком неузгодженості стратегічного й оперативного планування у страхових компаніях можна вважати, наприклад, ситуацію, коли заплановані показники зростання за певними видами страхування чи компанії загалом не досягаються, а частка ринку залишається незмінною або зменшується.

Слід зазначити, що у вітчизняній науковій літературі ця проблема висвітлена вкрай недостатньо. Тому автори вирішили запропонувати власний метод подолання розриву між поставленими стратегічними цілями та оперативним управлінням — систему збалансованих показників (*Balanced Scorecard* — BSC).

Фінансова стратегія спрямована на розвиток фінансової діяльності й відповідних відносин страхової компанії. На думку авторів, саме розробка фінансової стратегії допоможе страховим компаніям урахувати всі фінансові ресурси, щоби повною мірою реалізувати можливості зростання на страховому ринку та виконати корпоративні завдання.

З огляду на це приділимо особливу увагу розробці й аналізу фінансової стратегії. При її розробці повинні враховуватись основні напрями фінансового розвитку страхової компанії (рис. 2).

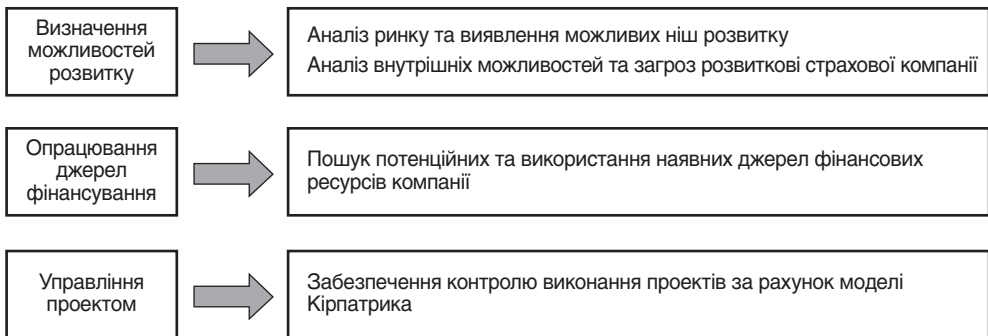


Рис. 2. Напрями розробки фінансової стратегії страхової компанії

За напрямом опрацювання джерел фінансування менеджери страхової компанії виконують такі завдання:

- забезпечення збільшення капіталу компанії за рахунок внутрішніх джерел (внесків засновників, відрахувань із нерозподіленого прибутку тощо);
- забезпечення зростання фінансових ресурсів страховика за рахунок зовнішніх джерел (залучення коштів інвесторів, збільшення доходів шляхом розширення кола діяльності та ін.);
- створення оптимізаційної структури джерел формування фінансових ресурсів.

Практика показує, що при формуванні стратегічних проектів вітчизняних страховиків значущими показниками роботи є позиція компанії на страховому ринку, підвищення якості страхового продукту, збільшення частки ринку, інновації та зростання продажів. Як видно, прибутковість не входить до цього переліку. Отже, поточний фінансовий стан страхової компанії сьогодні не є визначальним щодо найближчого майбутнього. Підвищення якості страхових послуг стало для страховиків навіть актуальнішим, ніж розробка нових проектів. По суті, якість стає проблемою, навколо якої менеджери вітчизняних підприємств будують усю стратегію фірми.

Безперечно, обсяги продажів безпосередньо залежать від частки страховика на ринку. Формуючи стратегію розвитку компанії, менеджери повинні визначити, чи варто розширювати частку ринку за рахунок унікальності й низьких витрат. Можливо, слід зосередитися на певному продукті або сегменті ринку.

При розробці фінансової стратегії не варто забувати про необхідність забезпечення контролю виконання поставлених стратегічних завдань, вчасність та повноту. Для оцінки ефективності реалізації стратегічного проекту пропонуємо використовувати модель американського дослідника оцінки ефективності тренінгів у 1950-х рр. Дональда Кірпатрика⁴. Цю модель нами адаптовано до реалій страхового ринку України.

Отже, для оцінки ефективності управлінських дій за стратегічним проектом визначаємо чотири рівні оцінювання: реакція, навчання, поведінка та результати.

1. *Реакція*: оцінювання відбувається протягом перших шести місяців роботи над стратегічним проектом шляхом статистичної оцінки поставлених завдань та визначення центрів виконання (структурних підрозділів або ж окремих працівників страхової компанії).

2. *Навчання*: оцінювання стратегічних проектів потребує постійного аналізу, відповідно наступний етап оцінки є глибшим та проводиться через рік після початку роботи. Така оцінка здійснюється з метою перевірки перших результатів проекту (прикладом може слугувати розробка методичного забезпечення проекту та проведення якісного навчання за напрямками проекту персоналу страхової компанії).

3. *Поведінка*: оцінка проводиться за результатами другого року роботи над проектом та визначає зміну дій учасників його робочої групи (прикладом є створення нових контактів для проекту, розробка пропозицій).

4. *Результат*: оцінка проводиться по завершенні проекту та виявляє реальні результати, зміни в прибутку страховика, поліпшення якості роботи, розширення асортименту послуг.

Розглянута модель оцінювання роботи передбачає постійний контроль реалізації проекту, що в результаті поліпшує очікування за ним.

⁴ *Кларин М.В.* Корпоративный тренинг от А до Я. — М.: Дело, 2002. — С. 159.

На нашу думку, страховій компанії необхідно створити єдиний контролюючий центр по всіх бізнес-процесах для того, щоб об'єднати різнопланові операції фінансово-господарської діяльності страховика: це робота центру андеррайтингу, врегульовально-виплатного центру, центру перестраховання, центру маркетингових досліджень, фінансового центру та ін. Здійснювати контроль може ревізійна комісія, яка відстежуватиме виконання статуту, рішень загальних зборів акціонерів, додержання чинного законодавства, контактуватиме з аудиторами, що дасть змогу підвищувати професійний рівень перевірок і висновків.

Також важливо визначити місце й роль служби стратегічного управління. До її складу можна включити такі відділи:

1. Відділ актуарних розрахунків і витрат на страхування. Ціна страхування є одним із показників конкурентоспроможності страхової компанії та її продуктів як у оперативному, так і в стратегічному аспектах. Окрім того, від розміру страхового тарифу залежить рівень виплат страховика, що в кінцевому рахунку впливає на операційний результат. Цей відділ займається систематизацією зовнішньої й внутрішньої інформації, вивченням нових тенденцій у ризиках, фінансовим аналізом, визначенням нормативів витрат та їх коригуванням на момент виконання бюджетів, поточним коригуванням бюджетів із метою відслідковування поточного операційного прибутку.

2. Відділ маркетингових досліджень і стратегічного планування. Цей відділ, на відміну від актуарного, де ціна страхування визначається виходячи з калькуляції витрат та ймовірності настання страхових випадків, досліджує ціну страхування, що склалася на страховому ринку (за певними каналами реалізації, окремими сегментами). Продуктами даного відділу є позиціонування страховика на ринку, обґрунтування зміни ціни страхування з точки зору ринкової кон'юнктури. Крім цього, відділ займається організацією стратегічного планування в компанії, отриманням інформації із зовнішнього середовища та координацією тактичних і оперативних планів.

3. Інформаційно-аналітичний відділ. Оскільки справді ефективним планування може бути тільки в разі паралельного отримання планової й фактичної інформації, робота цього відділу зосереджена на створенні й підтримці (обслуговуванні) комплексної інформаційної системи для прийняття своєчасних управлінських рішень.

4. Відділ внутрішнього аудиту. Мається на увазі не аудит відповідності документів бухгалтерського й податкового обліку чинному законодавству, а аудит виконання планів і рекомендацій контролера структурними одиницями страховика.

Запропоновані підходи до управління діяльністю страхової компанії можуть бути використані страховиками України з урахуванням особливостей роботи кожного з них, відмінностей у структурі й управлінні, а також пріоритетів власників компаній щодо розвитку страхового бізнесу.