

7. Mikula B.: Ucz się i pracuj, Personel 2000, nr 4.
8. Rokita J., Organizacja uczy się, AE, Katowice 2003.
9. Seng P., Piąta dyscyplina, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
10. Strojny M., Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych, [w:] Problemy Jakości, 2000, nr 3.

УДК 338.1

Карпицкая М.Е. к.э.н., доцент

УО «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы»,
г. Гродно, Республика Беларусь

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ОСНОВА ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Рынок страховых услуг является важной частью национальной финансовой системы и выполняет функцию финансового стабилизатора, призванного обеспечить устойчивое развитие экономики страны. Страхование, с одной стороны, позволяет сократить использование государственных ресурсов на обеспечение компенсации убытков, возникающих в результате чрезвычайных происшествий, с другой стороны, посредством страхования аккумулируются средства граждан и организаций, что позволяет считать ресурсы страховщиков в виде страховых фондов и резервов одним из важнейших источников внутренних инвестиций.

Поэтому на современном этапе развития страховой деятельности в Республике Беларусь большое внимание уделяется вопросам эффективного менеджмента как на уровне самих страховых организаций, так и на мезо- и макроуровне. В целях совершенствования государственного регулирования страховой деятельности и повышения конкурентоспособности страховых организаций реализуется Республиканская программа развития страховой деятельности на 2016–2020 годы, а также Указ Президента РБ «О страховании» № 175 от 11 мая 2019 г. [1, 2]. В данных документах определены основные приоритеты развития страхового рынка Республики Беларусь, направленные на повышение уровня его функционирования посредством максимального удовлетворения потребностей в страховой защите населения, организаций и государства, рост эффективности деятельности и устойчивости страховых организаций, укрепление их конкурентоспособности. К 2021 году страховой рынок Республики Беларусь должен стать частью единого финансового рынка ЕАЭС. В сфере развития интегрированного рынка страховых услуг должен быть создан Межгосударственный координационный совет органов страхового надзора государств–участников ЕАЭС, который будет содействовать формированию единого информационного массива и выработке единого подхода к формированию нормативной базы по электронному документообороту при заключении договора ОСАГО; обеспечивать возможность инвестирования активов страховщиков в национальные активы государств–участников ЕАЭС на взаимной основе; содействовать стимулированию перестрахования внутри страхового рынка ЕАЭС. Процессу интеграции будет способствовать и принцип «единой» лицензии на про-

ведение страхования, выданной страховщику, зарегистрированному на территории одной из стран ЕАЭС, одинаково признаваемой страховыми надзорами других стран-участниц интеграционного объединения.

Что бы выстоять в данной конкурентной борьбе белорусские страховщики должны обладать высокой степенью финансовой устойчивости и конкурентоспособности, позволяющей им противостоять вызовам, связанным с проникновением на отечественный рынок финансовых услуг глобальных игроков, имеющих большие возможности.

На национальном страховом рынке функционируют страховщики различных организационно-правовых форм, в основном общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества. Они являются коммерческими организациями и действуют в интересах получения прибыли, поэтому законодательство предъявляет к ним жесткие требования по выполнению принятых обязательств перед страхователями.

По состоянию на 01.10.2020 г. на страховом рынке осталось лишь 15 страховых организаций, из них две государственные – БРУСП «Белгосстрах» и УП «Белэксимгарант», одна перестраховочная. Основными причинами ликвидации страховых организаций явились: несвоевременное пополнение уставного фонда до установленного норматива; неустойчивое финансовое состояние (хроническая убыточность, не обеспечение финансовых активов наличием денежных средств на счетах в банках и в инвестициях, не выполнение в установленные сроки своих обязательств перед страхователями); неумелое, непрофессиональное ведение страхового дела (систематическое нарушение страхового законодательства, собственных правил и условий страхования, заключение договоров перестрахования на условиях не выгодных для страховщика, ошибки, просчеты в работе, приводящие к уплатам огромных сумм экономических санкций, подрывающим финансовую устойчивость страховщиков, неэкономное, расточительное ведение страхового хозяйства и др.); снижение деловой активности; неосуществление страховой деятельности более 6 месяцев. В соответствии с действующим Указом № 175 от 11 мая 2019 г. «О страховании» повышены требования к минимальному размеру уставного капитала: для всех страховых и перестраховочной организации уставный капитал установлен в минимальном размере 11 млн руб., что соответствует европейским требованиям к обеспечению финансовой устойчивости страховщиков. Страховой рынок Республики Беларусь характеризуется низким ростом показателей, определяющих его развитие. Важнейшие макроэкономические индикаторы, характеризующие состояние и развитие страхового рынка: отношение страховых взносов к ВВП (0,95% в 2015 г. и около 1% в 2019 г.), отношение активов страховщиков к ВВП – около 3%. Несмотря на то, что показатели эффективности деятельности страхового сектора за 2018–2019 гг. улучшились, по доле страховой премии Республика Беларусь значительно отстает от большинства развитых европейских стран, где этот показатель находится на уровне 4–5%.

Такая ситуация говорит о том, что действий только государственного регулятора недостаточно для обеспечения эффективной страховой деятельности. Необходим поиск современных методов страхового менеджмента. По нашему мнению менеджмент в страховании следует рассматривать как научно-

практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективного функционирования страховых организаций в рыночных условиях. Целью менеджмента должна стать эффективная деятельность страховщика или ее своевременная корректировка, чтобы она соответствовала меняющимся задачам и новым обстоятельствам развития как национального, так и интегрированного страхового рынка. Следует учитывать и тот факт, что особенностью менеджмента в страховании является управление в условиях риска. В теории сложных систем устойчивостью называют способность системы возвращаться в исходное состояние (платежеспособности) после возмущающих воздействий. Эта способность системы в той или иной мере обусловлена наличием огромного количества рисков разной природы, с которыми приходится сталкиваться страховой организации в процессе деятельности. Основные риски, обуславливающие деятельность страховой компании, нами представлены в таблице 1. Как видно из таблицы, на деятельность страховой компании влияют три группы рисков: технические, нетехнические и инвестиционные. В самом общем смысле страховщик имеет дело с двумя видами рисков: риски, поступающие к страховщику от страхователя, ответственность по которым он берет на себя при заключении договора страхования; собственные риски, проявление которых обусловлено деятельностью самого страховщика. Под собственным риском мы понимаем неопределенную возможность недостаточности денежных средств страховой компании для выполнения своих обязательств по страховым выплатам.

Нами выделены следующие причины проявления данного риска: проведение страховой компанией страховых операций (текущий технический риск); развитие страховой компании как производственно-хозяйственной единицы (специальный технический риск); влияние внешних и внутренних факторов, не связанных со страховой и инвестиционной деятельностью (нетехнический риск); инвестиционная деятельность страховой компании (инвестиционный риск).

Таблица 1 – Собственные риски страховой компании

Риски страховой компании		
Технические	Нетехнические	Инвестиционные
1	2	3
текущие и специальные	внешние и внутренние факторы, не связанные со страховой и инвестиционной деятельностью	инвестиционная деятельность
Текущие: а) тарифные; б) недостаточность резервов; в) перестрахование; г) катастрофы; д) операционные. Специальные: а) ликвидация страховой компании	а) управление; б) невыполнение хоздоговорных обязательств; в) кадровые; г) технологические; д) организационно-правовые; е) изменения экономической среды; ж) социально-демографические; з) конкуренция; и) другие бизнес-риски	а) неадекватная оценка активов; б) обесценивание активов; в) низкая доходность; г) неликвидность; д) диверсификация; е) временные; ж) другие

Источник: собственная разработка

По нашему мнению, технические риски – это риски недостаточности средств у страховой компании для выполнения обязательств по страховым вы-

платам. Нетехнические риски – риски недостаточности средств у страховой компании для выполнения обязательств по нестраховым выплатам и хозяйственным договорам, с которыми может столкнуться страховая компания как субъект хозяйствования, занимающийся любым бизнесом. Инвестиционные риски – риски недостаточности средств страховой компании для выполнения обязательств по страховым выплатам, связанным непосредственно или косвенно с инвестиционной деятельностью страховой компании и обусловленным влиянием либо внутренних, либо внешних факторов. Риски в области инвестиций охватывают колебания доходности, изменения рыночной стоимости объектов инвестиций и взаимодействия между ними. Поэтому задачами менеджера в этих условиях являются: целенаправленные действия по ограничению риска в системе страховых отношений, т.е. как умение избежать риск, так и умение его предвидеть и снизить возможные негативные последствия до минимума. Особая роль должна быть уделена разработке и осуществлению мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

При правильной организации менеджмента страховщик обеспечит достижение основной цели – удовлетворение потребности клиентов в получении надежной страховой защиты, отвечающей требованиям страхового законодательства и при этом сможет получить прибыль.

Для реализации этих задач необходимым видится разработка бизнес-процессов страхования в виде последовательности отдельных технологических операций и определение их взаимосвязи. Бизнес-процессы должны строиться посредством аналитической дифференциации общего процесса на отдельные составляющие, с последующей синтетической интеграцией родственных элементов процесса по функциональному, интеллектуальному, технологическому, территориальному и иным признакам. Таким образом, сначала анализируется процесс с точки зрения выявления его элементов, далее классифицируются элементы по заданным функциональным критериям (квалификационные требования, продолжительность воздействия, техническое обеспечение и т.д.), а затем строится система обобщения элементов по критерию ресурсозатрат для более эффективного использования требуемого ресурса.

Для создания эффективной страховой деятельности необходимо, чтобы в бизнес-процессе принимали участие специалисты: по привлечению (аквизиционной деятельности, продажам, продвижению); учету (бухгалтерия, налоговый отдел, отдел актуарных расчетов); андеррайтингу и размещению риска (перестрахованию); урегулированию убытков. Это достигается использованием приемов стабилизационного финансового менеджмента, взаимного страхования и перестрахования; финансовой адаптации к изменению рыночной среды, которая требует разработки новых или совершенствования существующих страховых услуг, освоения новых сегментов рынка и др. Страховые организации должны стремиться к максимальному выравниванию, т.е. сбалансированию страхового портфеля. Поэтому необходимо более эффективно использовать систему перестрахования и систему сострахования, а также франшизы. Для совместного страхования крупных рисков страховщики могут создавать на основе соглашений простые товарищества (страховые пулы). Важную роль играет

процесс формирования страховых тарифов. Действующая практика показала, что большинство страховщиков устанавливают страховые тарифы исходя из среднего уровня, сложившегося на рынке, а не с помощью актуарных расчетов.

Вторым направлением деятельности страховых организаций является инвестиционная деятельность. Инвестиционный потенциал страховой организации формируется после вычитания из финансового потенциала текущих расходов, заемных средств, страховых выплат. При реализации инвестиционного потенциала в конкретные инвестиционные проекты у страховщика формируется инвестиционный портфель. Для улучшения конечных результатов инвестиционной деятельности страховых организаций Республики Беларусь нами предлагается расширить действующий перечень объектов инвестирования; определить требования к активам, принимаемым в обеспечение страховых резервов; сформировать оптимальные структурные соотношения активов и резервов.

В практическом страховании не всегда возможно разграничить между собой отдельные бизнес-процессы, как, например, андеррайтинг и продажу страховых услуг, проведение перестраховочных операций. Но при их несомненной взаимосвязи, надо отметить, что цели и влияние на финансовый результат этих бизнес-процессов различны.

Такое детальное описание бизнес-процесса в страховых организациях позволит выделить ключевые фазы бизнес-процесса. На первой и второй фазах менеджеры страховщиков разрабатывают комплекс мер по предотвращению снижения сборов страховых премий, уменьшению убыточности, поддержанию допустимого финансового результата. Эффективный антикризисный менеджмент может привести к ожидаемому положительному результату, в основе которого изменения системы продаж, качества клиентской базы, снижение издержек. Используется регулярный мониторинг страхового портфеля и его корректировка для достижения сбалансированности, статистической однородности рисков. При оценке клиентской базы страховой менеджмент способствует ориентации в создавшейся ситуации, формированию позитивного отношения клиента к дальнейшему сотрудничеству. Анализ помогает выявить среди клиентов интересных и дает возможность перевести клиента в другую категорию путем обсуждения наборов страховых продуктов. Освобождение страхового портфеля от убыточных договоров – это неотъемлемая часть функциональных обязанностей страховых менеджеров. Для этого необходимо либо превратить невыгодных (убыточных) потребителей в прибыльных, либо расстаться с ними. Для удержания стабильных позиций на страховом рынке необходимо постоянное совершенствование сервисного обслуживания, разработка комплексных программ страхования, системный подход к удержанию клиентов.

Менеджеры страховщика должны постоянно принимать меры к сохранению клиентской базы посредством развития комплексного страхования; гибкой тарифной политики и автоматизации расчета страховых тарифов; своевременному выполнению страховым менеджментом обязательств по урегулированию убытков перед страхователями при наступлении страхового случая. Особую роль играет комплекс мероприятий по расширению предложений страховых продуктов через прямые продажи, в том числе интернет-продажи, что позволит существенно снизить аквизиционные расходы и цены на страховые продукты,

удешевить стоимость страхового продукта за счет отсутствия посредников в цепочке продаж, уменьшением доли агентского вознаграждения. Таким образом, основные принципы страхового менеджмента сводятся к следующему: безусловное соблюдение страхового законодательства; тщательный анализ и отбор рисков на страхование; урегулирование убытков в соответствии с условиями страхового договора.

Успешная реализация мер антикризисного страхового менеджмента позволит достичь количественных и качественных показателей: удержать объемы продаж, заключить больше договоров страхования, увеличить размеры страховых взносов, собранных одним работником страховой организации, что в конечном итоге будет способствовать сохранению позиций на страховом рынке, поиску альтернативных каналов, расширению продуктового ряда и позитивно повлияет на развитие страхового предпринимательства в целом. Разработанный инструментарий страхового менеджмента позволит повысить эффективность управления формированием финансовых результатов страховых организаций и может быть использован органами государственного управления для обоснования и разработки показателей развития рынка страховых услуг Республики Беларусь, а также при разработке бизнес-планов развития страховых организаций.

Литература

1. О Республиканской программе развития страховой деятельности на 2016–2020 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, № 922 от 15 ноября 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C1600922&p1=1> – Дата доступа: 08.10.2020.

2. О страховании: Указ Президента Респ. Беларусь, № 175 от 11 мая 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pravo.by/upload/docs/op.pdf> – Дата доступа: 08.10.2020.

УДК 338.2

Остапчук Т.П., д.э.н., доцент,
Бирюченко С.Ю., к.э.н., доцент

Государственный университет «Житомирская политехника»,
г. Житомир, Украина

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ПЕРСОНАЛА

В условиях направленности деятельности субъектов бизнеса на максимизацию прибыли, в том числе за счет уменьшения расходов, отношения между работниками и субъектами хозяйствования становятся все более противоречивым. Целью предпринимательской структуры является успех на рынке и, соответственно, получения прибыли при оптимальных затратах. Зато, цель работников – получить доход и удовлетворение от проделанной работы, несмотря на ее качество и количество. Поиск компромисса между интересами и ожиданиями работников и работодателей лежит в плоскости стимулирования работников и обеспечение им должного дохода. В то же время, для противостояния кризисам