

СК

ИЮЛЬ 2016

УКРАИНСКИЙ
СТРАХОВОЙ
КЛУБ

UKRAINIAN INSURANCE CLUB

В НОМЕРЕ:

МНЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ |
ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ |
ОБЗОР КОМПАНИЙ |

ЧАСТЬ 2

РАЗВОРОТ НА 180 ГРАДУСОВ

ДЕЛОВОЙ КОНСЕРВАТИЗМ

УВАЖАЮ
ПРОФЕССИОНАЛОВ!

ЦИФРОВАЯ ЭРА ОСАГО

У КАЖДОГО РЫНКА
СВОЙ ПУТЬ!

ПЕРВЫЕ

25
ЛЕТ

www.insclub.info

СТРАХОВОМУ РЫНКУ УКРАИНЫ



БРИДУН Є.В.
Голова правління
ПрАТ «Страхова компанія «ПРЕСТИЖ»,
доцент кафедри фінансів
Національного університету
«Києво-Могилянська академія»,
канд. економ. наук, доцент



СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В СТРАХОВІЙ ГАЛУЗІ

Важливе значення для розвитку та функціонування компанії має наявність стратегії розвитку та фінансових рішень, що дозволяють її досягти в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Так, **стратегію розвитку компанії** необхідно розглядати як систему пріоритетів, бачення довгострокових цілей компанії і засобів їх досягнення. Розроблена стратегія компанії це, передусім, інструмент оперативного управління, що задає загальний вектор розвитку компанії та координує роботу персоналу компанії відповідно до вибраного напрямку. Наявність стратегії дає впевненість в майбутньому, показує кроки для досягнення бажаних результатів.

Але, на наше глибоке переконання, стратегія буде успішно розробленою та реалізованою тільки тоді, коли її відпрацюють топ-менеджмент компанії та середня ланка управління із подальшим залученням усіх співробітників компанії. Представлено послідовно загальний алгоритм (стратегічну карту) розроблення стратегії (рис. 1):

1. Бажання акціонерів і готовність топ-менеджменту компанії розвиватися.

2. Зіставлення можливостей компанії з інвестиційними ресурсами акціонерів.
3. Визначення місії, цілей, завдань компанії на період розробки стратегії.
4. Розгляд місця компанії на страховому ринку та ключових його сегментах.
5. Дослідження основних тенденцій розвитку світового страхового ринку та страхових ринків країн-сусідів, вивчення основних тенденцій, закономірностей розвитку та перспектив розвитку суміжних ринків як основних.
6. Розгляд основних тенденцій розвитку національного страхового ринку та основних складових його розвитку: інформаційних технологій, законодавства та його можливих змін, правового поля і т. ін.
7. Зіставлення результатів аналізу діяльності компанії з ринковими показниками; вивчення „больових точок” компанії; виконання SWOT-аналізу.
8. Проведення загального конкурентного аналізу.
9. Побудова можливих сценаріїв розвитку компанії, їх характеристика.

10. Визначення сценаріїв розвитку та прогнозування розвитку макроекономічних показників як економіки в цілому, так і національного страхового ринку.
11. Визначення місії, цілей та завдань, що ставлять перед керівництвом та персоналом акціонери на підставі інформації про тенденції розвитку світу, країни, даної галузі тощо.
12. Визначення основ побудови цього розвитку, а саме: які види страхування будуть ключовими у розвитку. Кожний вид має свої особливості та пріоритети розвитку. Прогнозування розвитку кожного виду страхування на період реалізації стратегії. Розроблення заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей через внутрішні складові розвитку, зокрема: структурно-технологічні, маркетингові, управлінські, фінансово-економічні.
13. Оцінювання витрат на реалізацію стратегії.
14. Оцінювання ефективності стратегії.

Таким чином, запропонований алгоритм побудови бізнес-стратегії дозволяє *акціонерам*, з'ясувати таке: на даний час страхова компанія із врахування

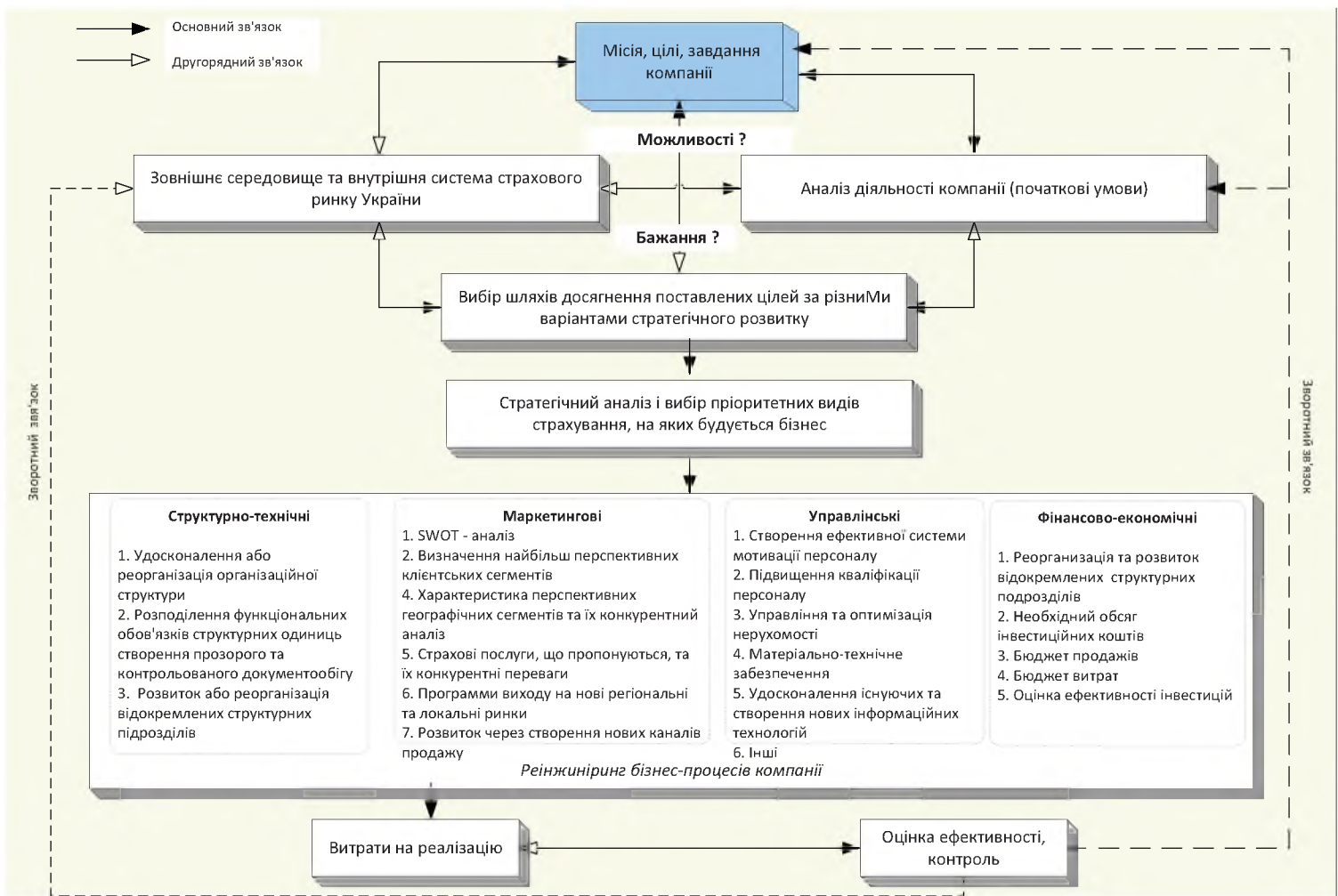


Рис. 1. Алгоритм побудови стратегії розвитку страхової компанії

внутрішньої структури та місця на ринку коштує n грошових одиниць, інвестує в розвиток компанії m грошових одиниць, вартість бізнесу становить $3m$ грошових одиниць доходу щороку впродовж інвестиційного періоду з дисконтом $X\%$ і, отже вартість компанії зростає $2n$ раз. Як саме? Розвиваючи пріоритетні види страхування, зменшуючи аквізиційні та адміністративні витрати, розширюючи канали продажу страхових послуг та збільшуючи їх результативність, удосконалюючи внутрішні бізнес-процеси, інформаційні технології, навчаючи та мотивуючи персонал і т. ін. *Топ-менеджмент* опрацьовує загальні орієнтири (критеріальні точки) для розвитку компанії, які чітко розуміють інсайдери,

розробляє перспективні напрями розвитку та їх рентабельність, впроваджує ноу-хау в страхуванні та ін. А персонал чітко розуміє основні стратегічні напрями розвитку компанії, взаємозв'язок між стратегією та власною мотивацією, особисті перспективи кар'єрного росту, що пов'язані зі стратегією.

Особливістю успішного виконання стратегічних планів компанії є повна відповідальність її учасників за напрямками розвитку (проектами розвитку), повний контроль з боку топ-менеджменту й акціонерів за послідовністю та результативністю виконання поставлених завдань.

Бізнес-стратегія перманентний процес, що є основою для розроблення функціональних стратегій в ключових

напрямах розвитку, побудови щорічних бізнес-планів та бюджетів компанії на найближчу перспективу. Крім того, щороку стратегія розвитку компанії переглядається і коригується з урахуванням зміни тенденцій на страховому ринку. Слід зазначити, що представлений алгоритм реалізований автором статті в таких компаніях як НАСК "Оранта" (2003-2004 рр.), ПрАТ "СК "Еталон" (2004-2011 рр.), ЗАТ "СК "Вексель" (2007 р.).

Серед основних фінансових рішень слід відмітити реалізацію та впровадження **системи бюджетування грошових потоків**. Система бюджетування грошових потоків є стратегічним та тактичним засобом управління страховою компанією в сучасних умовах. Метою

такої системи є зміцнення фінансової дисципліни та забезпечення централізованого контролю за використанням фінансових ресурсів. Зазначена система охоплює такі стадії бюджетного процесу як бізнес і фінансове планування, організація і управління бюджетним процесом, облік і контроль доходів і витрат, аналіз ефективності центрів фінансової відповідальності і їх стимулювання. Бюджетування є основним інструментом оперативного управління компанією, ідеально забезпечує економію фінансових ресурсів, оскільки витрати на ведення справи поставлені в пряму залежність від доходів страхової діяльності, крім того, даний інструмент забезпечує оптимальний взаємозв'язок виконання бюджетних показників з мотивацією персоналу, що підвищує відповідальність керівників регіональних структурних підрозділів.

Важливим значенням є *автоматизація* системи бюджетування (Cognos Enterprise Planin), що дає можливість більш прозоро управляти фінансовими ресурсами компанії і складати її поточний та плановий бюджети. Надалі, з метою оптимізації діяльності, впроваджуються IRP і BI-системи. Зазначений проект був успішно реалізований під керівництвом автора статті в ПрАТ "Страхова компанія "Еталон" сумісно з компанією S&T Софт-Троник (2007 р.) та, в подальшому, розтиражований співробітниками в найбільших страхових компаніях України, які приймали участь у впровадженні.

Цікавим та практичним є реалізація **автоматизованої системи управління грошовими потоками (інформаційно-платіжна система корпорації)**, що дозволяє забезпечити отримання достовірної інформації щодо залишків на рахунках та проведених транзакціях відокремлених підрозділів (у разі наявності окремих рахунків), забезпечити ведення бюджетів і контроль виконання плану поточних витрат в оператив-

ному режимі. Також, вказана автоматизація дозволяє формалізувати єдиний формат банківської виписки з метою автоматичної "прив'язки" договорів страхування в облікових системах страховиків. Необхідність впровадження такого проекту була викликана наявністю великої кількості поточних рахунків (більше 100), що відкриті у великій кількості банківських установ (більше 50), різними стандартами банківських виписок від різних банківських установ.

Слід зазначити, що представлений проект був реалізований в таких компаніях ПрАТ "СК Княжа" (автором статті — 2007 р.), НАСК "Оранта" (2009 р.), ПрАТ "СК "Дженералі Гарант" (2008 р.), СК "Універсальна", СК "Просто-Страховання".

Амбітним за реалізацією є проект **антикризового фінансового управління** ПрАТ "Страхова компанія "Еталон" в 2009-2011 рр. (надалі – Компанія). Процес виведення страховика з кризового стану має відбуватися організовано та скоординовано. Основним документом, що розробляється, є антикризова програма. Антикризова програма — це підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано формалізується перелік основних заходів, що планується здійснити в межах страховика, його відокремлених структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети — виведення з кризового стану.

В 2006-2008 рр. в Компанії відбулися такі *негативні внутрішні процеси*: значний відтік грошових ресурсів, втрата багатьох каналів збуту, збільшення скарг до судових органів та страхового регулятора і, як наслідок, зростання панічних настроїв з боку споживачів, зменшення надходжень страхових платежів через значний відтік клієнтів та втрата акредитацій в банках через банківський канал за такими страховими продуктами як автострахування, страхування банківських ризиків в сфері споживчого та іпотечного кредитуван-

ня, страхування заставного майна корпоративного бізнесу. Акціонерів перестав приваблювати актив в такому фінансовому стані. Відповідно, не зверталася увага на діяльність менеджменту компанії, не контролювались фінансові потоки. Ці процеси були підсилені негативними *зовнішніми процесами*, серед яких: зменшення рівня платоспроможності населення і зниження довіри до фінансового сектору України в цілому, та страховиків зокрема, як наслідок, зменшення попиту на страхові послуги.

Основною метою Компанії в 2009 р. було збереження бізнесу та виведення з кризового стану. Основним завданням була прибутковість діяльності компанії, а саме: максимізація доходів і зменшення видатків та збільшення вартості компанії. На основі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства, оцінки можливостей щодо ліквідації кризи, керівництво страхової компанії розробило антикризову програму.

Компанія здійснювала «наступальну» тактику, яка передбачала використання активних антикризових заходів в довгостроковому періоді. Антикризова програма Компанії складалася з пропозицій усунення причин кризи та вирішення проблем, які виникли в умовах економічної нестабільності. Проблеми Компанії ми визначили за допомогою аналізу порівняльного аналітичного балансу та управлінської звітності (внутрішні проблеми компанії) та SWOT-аналізу (конкурентні недоліки компанії та зовнішні загрози). На основі отриманих результатів ми запропонували вжити низку ефективних, на нашу думку, активних антикризових заходів.

По перше, організаційні — зміна складу керівників неефективно працюючих структурних підрозділів та стилю управління компанією в цілому. В умовах економічної нестабільності найбільш гостро постає питання ефективного менеджменту страхової компанії.

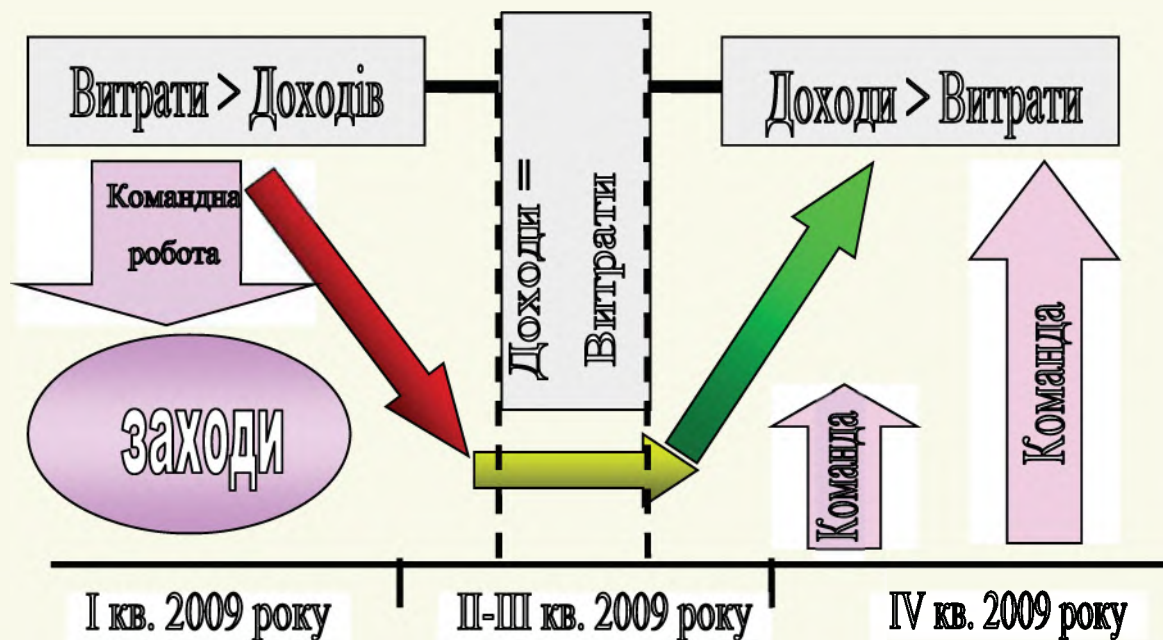


Рис. 2. Зміна спадаючого тренду грошового потоку та управлінські дії Компанії менеджменту

Отже, від обґрунтованості прийнятих рішень, грамотності стратегії та управлінських дій безпосередньо залежить те, наскільки швидко компанія впорається з кризовими факторами, чи зможе їх подолати на прийнятних для подальшого існування умовах, більше того, чи здатна вона обернути кризові прояви собі на користь.

Основою антикризової програми Компанії ми вважаємо необхідність зміни спадаючого тренду грошового потоку компанії та впроваджені управлінські дії менеджменту Компанії (рис. 2).

Зміна тенденції тренду потребує зосередження на вирішенні наступних, найбільш актуальних на даному етапі проблем менеджменту: на ефективному використанні персоналу; асортименті (зменшенні або диверсифікація?); експансії та M&A (зростати або чекати?). Виконання програми зміни тенденції тренду покращить привабливість іміджу Компанії. Створення інноваційної та унікальної Компанії допоможе привернути увагу більшого кола споживачів, інвесторів, що покращить конкурентоздатність компанії.

По-друге, потрібно обґрунтувати необхідну чисельність персоналу. В умовах кризи, необхідно скоротити неефективний персонал. Аргументи прості: зниження витрат, а також можливість позбутися від «роздутого» штату та неприбуткових (у тому числі стратегічних) підрозділів. Не рекомендуємо скорочення персоналу використовувати, як один із способів зниження витрат для збереження бізнесу. Швидше має сенс говорити про те, що криза змушує роботодавців звернути більш пильну увагу на відносини з персоналом, а менеджменту — шукати шляхи підвищення ефективності віддачі від персоналу. Тут має місце удосконалення механізму мотивації працівників.

Реформування організаційної структури компанії буде наступним кроком на шляху максимізації доходів. Зміна в організації управління компанією, об'єднання або ліквідація відділень та підрозділів дасть можливість найбільш якісно упорядкувати структуру компанії та досягти найбільш ефективної роботи персоналу.

По-третє, доцільним буде здійснити інвентаризацію активів компанії. Це дозволить виявити фактичну наяв-

ність основних засобів, матеріальних цінностей, бланків сурової звітності, грошових коштів у касах, на реєстраційних, бюджетних, валютних та поточних рахунках та невикористовуваних матеріальних цінностей. Також, за допомогою інвентаризації активів, ми перевіримо реальну вартість облікованих на балансі матеріальних цінностей, сум дебіторської та кредиторської заборгованості, в тому числі такої, термін позовної давності щодо якої минув, та інших статей балансу. Після інвентаризації активів важливою складовою антикризової програми є здійснення продажу зайвих основних засобів, запровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації діяльності компанії.

Четвертим кроком ми вважаємо необхідність оптимізувати дебіторську заборгованість та здійснити реструктуризацію боргів перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокові позики або іпотеки.

Наступним кроком, на нашу думку, є розширення мережі страхових послуг, за умови великого потенціалу для розвитку нових сегментів страхового

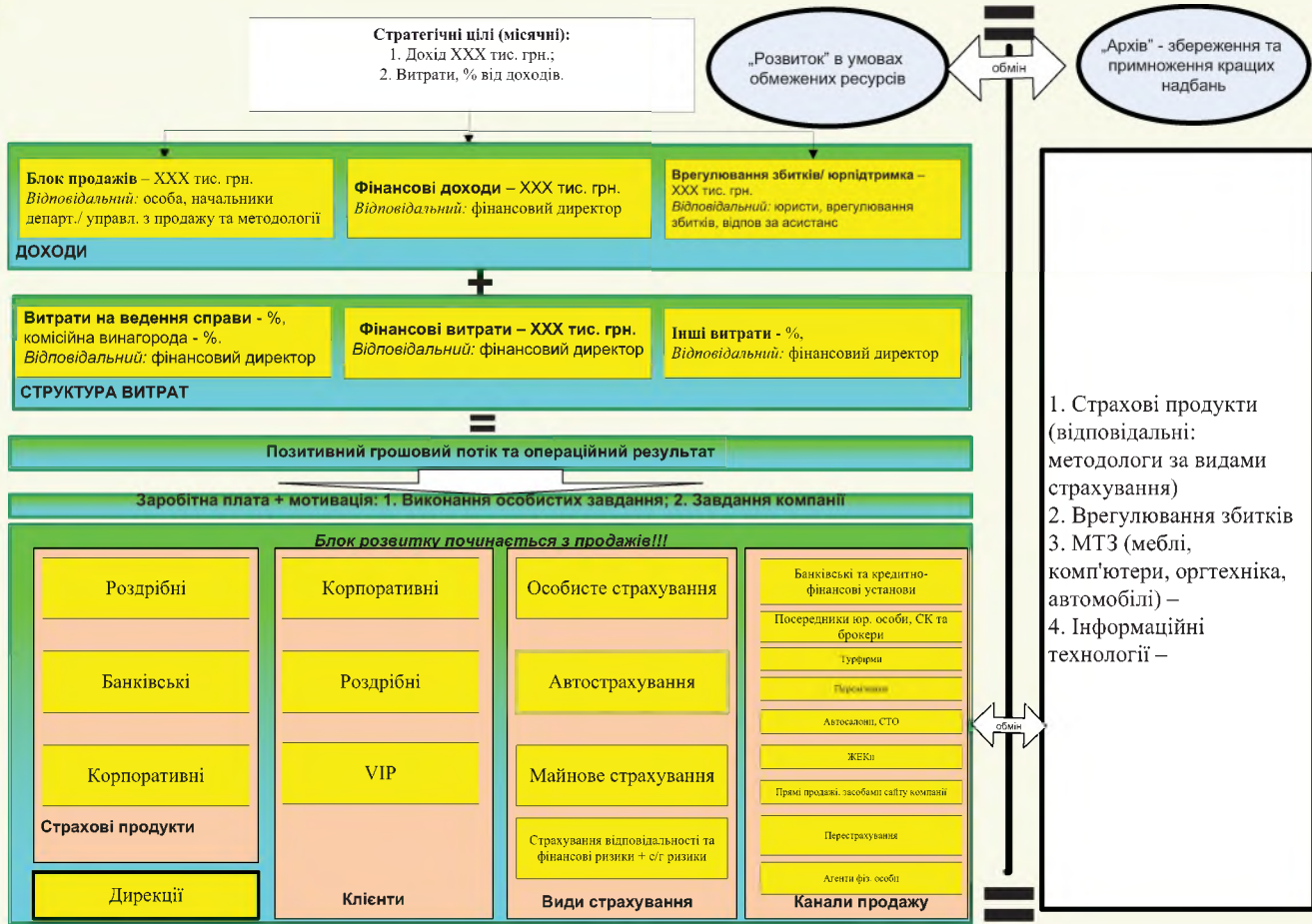


Рис. 3. Загальний алгоритм (стратегічна карта) антикризового фінансового управління

ринку. Особливу увагу варто приділити створенню більш конкурентоспроможних страхових програм в точках продажу (автосалонах, туристичних агентствах, та інших). Завдання на даному етапі — є пошук та розширення кола споживачів. Основна орієнтація здійснюється на регіональні ринки збуту. Головним завданням тут є розвинути власну регіональну та агентську мережу. Для того, щоб диверсифікувати ряд послуг компанії, клієнтську базу, щоб максимально вдало керувати ризиками, потрібно збалансувати структуру портфелю компанії.

Основною стратегією діяльності Компанії на 2009 р. було збільшення грошового потоку за рахунок страхових платежів та подальша оптимізація

витрат. Залучення страхових платежів керівництво планувало утриманням страхових платежів за рахунок активізації та пошуку нових каналів продажу, реалізації обов'язкової автоцивілки, страхування наземного транспорту та страхування нерухомості.

Важливим етапом антикризової програми ми вважаємо створення налагодженої системи навчання персоналу. Проведення інструктажу (навчання) кожного відповідального спеціаліста та надання матеріалів для роботи покращить професійний рівень, якість та ефективність кадрів з продажів. Водночас стимулюватиме продавців страхових послуг до збільшення обсягів продажу та їх прибутковості. Також, важливо започаткувати практику

постійного обміну досвідом між успішними співробітниками з продажів різних регіонів щодо їх роботи за певним каналами продажів.

Представлено послідовно загальний алгоритм (стратегічну карту) **антикризового фінансового управління** (рис. 3):

Отже, узагальнюючи результати розробок стратегічних рішень в страховій галузі, слід зробити висновок, що впровадження, зазначені вище, суттєво структурують роботу компанії, визначають пріоритети у діяльності, сприяють ефективності роботи усіх управлінських ланок, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність компанії її вартість, прибуток та частку на ринку.