

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ

Ї Завербний А.С., Завербна Н.В., 2008

Розглянуто особливості управління страховою діяльністю. На підставі аналізу наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених запропоновано здійснювати управління страховою діяльністю на основі реалізації функцій управління: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання страхової діяльності. Розроблено модель процесу управління страховою діяльністю на засадах функціонального підходу.

The features of management of insurance activity are studied in the article. On the basis of the carried out analysis of the domestic and foreign scientists it is offered to operate insurance activity on the basis of realization of functions of management: planning, organization, motivation, monitoring, regulation of insurance activity. The model to process of management of insurance activity on ambushes of the functional approach is developed.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах ринкової економіки захист майнових та інших інтересів суб'єктів підприємницької діяльності стає можливим лише за допомогою страхування. Для ринкового середовища притаманна сукупність страхових ризиків, що передбачає можливість стихійного лиха, економічної кризи, спаду виробництва, інфляції, суспільно-політичної нестабільності тощо. Отже, страхування формує необхідні умови для здійснення підприємницької діяльності шляхом перерозподілу збитків між всією сукупністю страхувальників. Визначальна роль страхування у підприємницькій, а також інших сферах життєдіяльності вимагає детального вивчення системи управління страховою діяльністю. Від правильності побудови системи управління страховою діяльністю значною мірою залежатиме рівень ефективності цієї діяльності, а отже, й створюватимуться передумови для підприємницької діяльності. Проблема ефективного управління страховою діяльністю безпосередньо пов'язана із соціально-економічною стабільністю країни.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Питання, пов'язані зі страховою діяльністю, висвітлюються в наукових працях М.М. Александрової, В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич, О.Д. Вовчак, Л.М. Горбач, Я.А. Гнядека, А.Н. Залєтова, С.С. Осадця, В.Й. Плиси, В.В. Шахова та інших [1–14]. Однак, при розгляді страхової діяльності недостатньо уваги відводиться системі управління цією діяльністю на засадах функціонального підходу. У системі менеджменту страхової діяльності немає чіткої систематизації всіх функцій управління цією галуззю (як правило, згадується лише частина з них) [2, 3, 5, 9, 14].

Цілі статті. На сучасному етапі розвитку економіки України мало уваги приділено питанням управління страховою діяльністю на засадах функціонального підходу. Ціллю даної статті є систематизування процесу управління страховою діяльністю на засадах формування функцій управління.

Виклад основного матеріалу. Продумане та обґрунтоване управління страховою діяльністю дасть змогу вирішувати цілий комплекс соціально-економічних завдань та створювати сприятливі

умови для реформування економіки та її реструктуризації. Саме управління страховою діяльністю є ключовим елементом, від ефективності якого залежить розвиток економіки загалом та активізація підприємницької діяльності зокрема.

Проведене дослідження показало, що вченими-економістами виділяється три підходи до управління діяльністю, а саме: функціональний, динамічний та предметний, чи за об'єктами управління. Управління на засадах функціонального підходу передбачає здійснення функцій управління. Управління на засадах динамічного підходу передбачає розгляд всіх процесів (робіт) відповідно до часу їх реалізації. Предметний підхід в управлінні визначає об'єкти безпосереднього управління. Відповідно, розглядаючи три ці підходи крізь призму управління всією страховою діяльністю, а не лише її окремими складовими, можна зробити висновок, що лише функціональний підхід забезпечує цілісність управлінської діяльності. Динамічний та предметний підходи є повністю прив'язаними до окремого виду страхової діяльності.

Так, динамічний підхід до управління передбачає розгляд всіх процесів (робіт) відповідно до часу їх реалізації, здійснюється поетапно. Предметний підхід визначає об'єкти управління, які безпосередньо пов'язані з цією діяльністю (ресурси, необхідні для реалізації страхової діяльності; види страхування; маркетингова, зовнішньоекономічна, фінансова та інші види діяльності страховика).

Тому доцільно зосередити увагу саме на функціональному підході до управління страховою діяльністю. Підтвердженням цієї думки є також твердження вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Будь-яка безпосередня суспільна або спільна праця, яка здійснюється в порівняно великому масштабі (що актуально для страхової діяльності), потребує в більшому чи меншому ступені управління, що встановлює узгодженість між індивідуальними роботами і виконує загальні функції. В.В. Яцура, Б.І. Мицик вважають, що управлінська діяльність полягає у поєднанні різних видів діяльності, які називаються функціями. Вчені під функціями управління розуміють чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються в процесі управління [15]. Американські вчені М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі дотримуються думки про те, що процес управління полягає саме в реалізації функцій. Сьогодні в управлінській літературі існує тенденція розглядати управління як реалізацію функцій. Вчені зазначають, що управління – це процес планування, організування, мотивування і контролювання, який є необхідним для того, щоб сформувати та досягти цілей організації [16]. О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник зазначають, що будь-які управлінські процеси на підприємстві здійснюються із застосуванням функціонального підходу. Під функціями розуміють види управлінської діяльності (трудова праця у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності [17].

Це твердження краще відображає сутність функцій управління, оскільки наголошує на їх дієвості. Тобто функції – це види управлінської діяльності. Це поняття скоріше динамічне аніж статичне. Правильний, цілеспрямований і послідовний процес їх реалізації дає змогу ефективно управляти певними об'єктами. Функції виникли в результаті розвитку суспільства та спеціалізації праці. Науковці колишнього союзу також зазначали, що поява працівників, спеціально зайнятих управлінням, свідчила про поглиблення поділу праці у виробництві. Виникнення та розвиток функцій управління є неминучим наслідком росту розподілу та кооперування праці. Під функціями управління розумілися особливі види управлінської праці, що представляють той чи інший вплив на об'єкти управління [15, 17].

На думку вітчизняних вчених-економістів, функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті на загальні (основні) та конкретні (часткові або спеціальні), а також об'єднувальну (керівництво) [15–17]. Треба зазначити, що відмінності щодо цієї класифікації полягають лише у назвах, а суть поділу функцій управління залишається незмінною.

Зв'язок між загальними та конкретними функціями полягає у тому, що будь-яка конкретна функція має виконуватися шляхом застосування загальних функцій. Тобто, загальні функції є інструментом для реалізації конкретних [17]. Причому потрібно виконувати всі функції, оскільки погане виконання або цілковите незастосування хоча би однієї з них може призвести до

недосягнення очікуваних результатів, а деколи навіть до негативних наслідків. Тому для розгляду управління страховою діяльністю потрібно детально зупинитися на загальних функціях управління. Саме через застосування загальних функцій реалізується конкретна функція – управління страховою діяльністю.

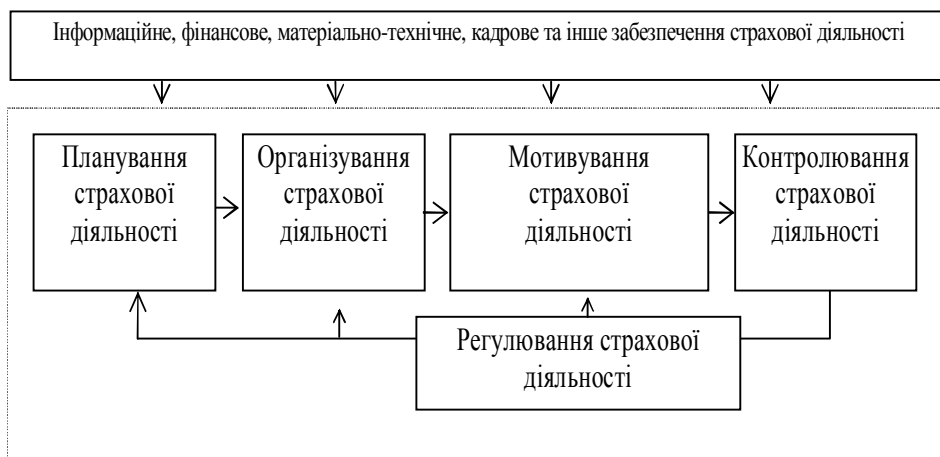
Загальні функції є базою реалізації будь-якого процесу управління. Вони трансформуються з абстрактного стану в конкретний в процесі управління певними об'єктами, процесами, елементами господарської діяльності [17].

З погляду управління на засадах функціонального підходу в певні історичні періоди суспільного розвитку, різні вчені економісти виділяли різну кількість загальних функцій управління (видів управлінської діяльності). Науковці виділяють від трьох до шести загальних (основних) функцій [16, 17], причому, відмінність в думках різних вчених-економістів полягає не лише в кількості, але деколи й у суті кожної функції. Як впливає із визначення поняття управління, американські вчені-економісти М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі дотримуються думки, про існування чотирьох загальних функцій (планування, організування, мотивування і контролювання) [15].

Результати досліджень показують, що найдоцільнішим є підхід, за яким виділяються п'ять функцій управління: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Саме ці функції беруть безпосередню участь при здійсненні управлінських процесів. Підтвердження цього твердження знаходимо в роботах О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник та інших [17].

Деякі автори вважають за потрібне лише регулювати страхову діяльність, залишаючи поза увагою інші дії, або, інакше кажучи, функції управління, такі як планування, організування, мотивування, контролювання. Значна частина вчених-економістів розглядає процес управління страховою діяльністю частково, акцентуючи увагу лише на одній–двох загальних управлінських діях (функціях) [1, 2, 3, 5, 6, 8, 14].

На основі узагальнення літературних джерел та вивчення існуючого досвіду управління нами розроблена модель управління страховою діяльністю за функціональним підходом (див. рисунок).



Графічна модель процесу управління страховою діяльністю за функціональним підходом

Управління страховою діяльністю за функціональним підходом доцільно здійснювати так:

- планування (розроблення, складання планів страхової діяльності, прогнозування тощо),
- організування (створення необхідних служб та підрозділів для ведення страхової діяльності),
- мотивування (стимулювання працівників, що займаються страховою діяльністю, до ефективної роботи та досягнення поставлених цілей),

- контролювання (забезпечення перевірки отриманих результатів страхової діяльності із запланованими, оцінка ефективності цієї діяльності, досягнення цілей),
- регулювання (усунення відхилень та недоліків, виявлених у процесі контролювання, здійснення коригувальних дій).

Деталізуємо кожну із зазначених функцій управління страховою діяльністю.

Планування страхової діяльності містить стратегічне, тактичне та поточне планування.

Стратегія страхової діяльності повинна охоплювати такі напрями:

- планування асортименту страхових послуг і формування страхового портфеля;
- розроблення інвестиційної стратегії, тобто розміщення тимчасово вільних грошових коштів страховика;
- оцінювання і прогнозування поточного фінансового стану страховика;
- планування поточної діяльності страховика і складання бізнес-плану;
- план-прогноз розширення діяльності страхової компанії.

Організування страхової діяльності передбачає формування організаційної структури управління страховою діяльністю. Організування страхової діяльності повинно ґрунтуватися на двох основах, а саме: поділі страхової компанії на підрозділи відповідно до цілей страхової діяльності, встановлення взаємовідносин повноважень рівнів управління та забезпечення розподілу та координування завдань страхової діяльності [17]. Складовими частинами організаційної структури управління страховою діяльністю є окремі управлінці, служби, відділи та інші організаційні підрозділи апарату управління. Причому ця організаційна структура управління повинна обов'язково бути інтегрованою в загальну організаційну структуру управління страховика, оскільки управління страховою діяльністю є складовою системи управління страховиком.

У практиці управління страховими компаніями набула поширення система „керівництво у співвідношенні із співробітництвом” [5].

Організовувати страхову діяльність доцільно за такими принципами:

- функціонального підпорядкування;
- лінійного підпорядкування;
- лінійно-штабного підпорядкування.

Щодо організаційно-правових форм, то, як показує світова практика, страховики переважно вибирають форму акціонерного товариства. Однак також зустрічаються товариства з повною відповідальністю, командитні товариства, товариства з додатковою відповідальністю, товариства взаємного страхування, державні страхові компанії, кептивні страхові компанії та ін. Вибір організаційно-правової форми залежить від законодавства, що регламентує страхову діяльність, а також розмірів страховика, видів наданих страхових послуг.

Матеріальне та моральне заохочення менеджерів, зайнятих у страховій сфері, відіграє визначну роль в удосконаленні страхової діяльності та досягнення стратегічних показників страховика. Створення умов для ефективної страхової діяльності нерозривно пов'язане з удосконаленням системи матеріального та морального стимулювання працівників. Американські вчені зокрема вважають, що понад 85 % факторів зростання продуктивності праці – це фактори сфери організації управління та стимулювання праці, які можуть підлягати впливу керівництва організації. Одним з основних активних елементів мотивування праці є система матеріального стимулювання. Головним принципом організації мотивування страхової діяльності повинне бути формування заробітної плати із врахуванням внеску кожного працівника у підвищення ефективності страхової діяльності.

Страхова діяльність як один з видів трудової діяльності повинна гарантувати працівникам певний набір соціальних благ. Заробітна плата повинна забезпечувати працівникові повне відтворення його фізичних та духовних якостей. Необхідно враховувати характер роботи, її складність та відповідальність, яку викликає прийняття рішень. Практика показує, що доцільно визначати заробітну плату працівникам, задіяним у цій діяльності, на основі нормативу, що встановлюється у відсотках до певного показника, покращанню якого сприяє трудова активність працівників. Результуючими показниками страхової діяльності є прибуток та обсяг виконаної

конкретним працівником роботи. Розмір нормативу, який вимірюється у відсотках, потрібно встановлювати на такому рівні, який би забезпечував стимулювальний вплив заробітної плати. Тобто, стимулювати управлінців, що займаються страховою діяльністю, доцільно із використанням комісійної форми оплати праці, оскільки саме вона може точно відображати результати їх діяльності в уречевленому вигляді.

Контролювання є однією з функцій управління страховою діяльністю і забезпечує процес, за допомогою якого керівництво визначає правильність своїх управлінських рішень та встановлює необхідність їх коригування. Створення систем оцінювання та контролювання є невід'ємною частиною системи управління страховою компанією, зокрема страховою діяльністю. Контроль є необхідним елементом забезпечення досягнення організацією поставленої мети. Страховий контроль є одним з видів контролювання за змістом (крім того, існують фінансовий, виробничий, маркетинговий, логістичний, операційний та інші види контролю).

Переважає більшість систем контролювання страхової діяльності розроблена лише для часткових випадків (моніторинг реалізації страхових послуг, контролінг і т.д.). Контролювати страхову діяльність потрібно на всіх етапах її здійснення, зокрема потрібно здійснювати всі три види контролювання, що виділяються за етапами страхової діяльності, а саме [17]: попереднє, поточне, завершальне.

Попереднє контролювання здійснюється при вході в систему страхової компанії. Цей вид контролювання, як і інші два, використовується до всіх видів ресурсів, задіяних у страховій діяльності, а саме: фінансових, інформаційних, матеріальних, трудових. Попереднє контролювання повинно передувати самому страхуванню. Це дає змогу заздалегідь обґрунтувати економічну доцільність та вірогідність того чи іншого напрямку страхової діяльності, своєчасно усунути недоліки, запобігти недоцільним витратам ресурсів за умови обмеженості їх обсягів.

В умовах ринкової економіки попереднє контролювання страхової діяльності відіграє важливу роль під час прийняття управлінських рішень, коли необхідно завчасно оцінити діяльність з погляду її доцільності та економічної ефективності. Попереднє контролювання повинно здійснюватися структурними підрозділами на стадії розроблення страхових тарифів, нормативів використання інвестиційних ресурсів, їх напрямків, розгляду обґрунтованості прогнозування показників діяльності страхової компанії. Виходячи з того, що попереднє контролювання передуює самій страховій діяльності, воно є найефективнішим, оскільки дає змогу попереджувати недоліки. Виявлення на цьому етапі контролювання недоліків дає змогу заздалегідь усунути відхилення від стандартів і цим самим зекономити час та ресурси порівняно з виявленням цих відхилень на завершальній стадії діяльності.

Поточне контролювання має здійснюватися страховиком протягом всього процесу страхування. Дослідження показують, що найчастіше контролювання страхової діяльності в страхових організаціях проводиться лише раз на рік, хоча це обмеження не є обов'язковим та безумовним.

Доцільно здійснювати контролювання страхової діяльності щомісячно або щоквартально при поточному контролюванні. У цьому випадку виявлені під час контролювання відхилення від прогнозованих значень будуть своєчасно регулюватися та приводитися до норми. Превентивні перевірки, здійснювані на стадії попереднього контролювання, повинні мати систематичний характер. Так, зокрема, виявлене відхилення зниження доходів страхової діяльності на певну суму протягом одного місяця (кварталу) та своєчасне реагування шляхом усунення його причин дасть змогу зекономити кошти в розмірі добутку дисконтованої суми відхилення місячних (квартальних) доходів від страхової діяльності та кількості місяців (кварталів), що залишилися до кінця поточного року (тобто до початку щорічного аналізування) за вирахуванням дисконтованих витрат на усунення причин відхилень від прогнозованих значень, а також витрат на поточне контролювання.

Для досягнення цілей страхової діяльності, забезпечення отримання фактичних результатів цієї діяльності, які би найбільше відповідали очікуваням, необхідно проводити систематичне комплексне контролювання всього процесу діяльності страховика, починаючи від її започаткування та завершуючи отриманням кінцевих результатів.

Завершальне контролювання здійснюється на виході із системи страхової компанії. При цьому необхідно використовувати зворотний зв'язок для врахування можливих відхилень в

майбутніх ситуаціях. На відміну від попереднього та поточного контролювання, завершальне передбачає перевірку страхової діяльності після завершення її чергової стадії. Тому його ефективність у поточній страховій діяльності страхової компанії є набагато меншою, ніж у попереднього та поточного. Однак не треба принижувати значимість цього виду контролювання, оскільки завершальне контролювання характеризується більш повним та ґрунтовним підходом до вивчення страхової діяльності. Основним завданням завершального контролювання повинно бути поглиблене та кваліфіковане вивчення та дослідження всіх операцій та всього процесу страхування.

Отже, контролювання страхової діяльності має забезпечувати своєчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від передбачуваних, а також прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечать її нормалізацію. Всі види контролювання потрібно здійснювати послідовно та поетапно.

Щодо регулювання страхової діяльності, то тут потрібно привести у відповідність запланованим показникам процес реалізації страхової, фінансової стратегій шляхом перегляду планування, організування, мотивування страхової діяльності. У випадку виявлення відхилень у встановлених допустимих межах регулювання страхової діяльності є недоцільним. Однак ці відхилення все ж повинні слугувати певним сигналом невідповідності та братися до уваги у випадку частого повторювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління страховою діяльністю ґрунтується на таких категоріях: функції управління, методи управління, управлінські рішення, комунікації тощо. Управління страховою діяльністю доцільно здійснювати на засадах функціонального підходу шляхом почергового виконання п'яти функцій управління: планування (розроблення планів страхової діяльності, прогнозування тощо), організування (створення необхідних служб, підрозділів для ведення страхової діяльності), мотивування (стимулювання працівників, що займаються страховою діяльністю, до ефективної роботи та досягнення поставлених цілей), контролювання (перевірка отриманих результатів страхової діяльності, оцінювання ефективності цієї діяльності, досягнення цілей), регулювання (усунення відхилень та недоліків виявлених у процесі контролювання, здійснення коригувальних дій).

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні методів управління страховою діяльністю, процесу прийняття управлінських рішень, формування комунікацій у страховій діяльності.

1. Александрова М.М. *Страхування: Навч.-метод. посібник.* – К.: ЦУЛ, 2002 – 208 с.
2. Базилевич В.Д., Базилевич К.С. *Страхова справа.* – 4-те вид., перероб. і доп. – К.: Т-во "Знання", 2005. – 351 с.
3. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. *Страхование.* – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
4. В.Й. Плиса *Страхування: Навч. посібн.* – К.: Каравела: 2005. – 392 с.
5. Вовчак О.Д. *Страхування: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене.* – Львів: „Новий світ – 2000”, 2005. – 480 с.
6. Горбач Л.М. *Страхова справа: Навч. посібник.* – 2-ге вид., виправлене. – К.: Кондор, 2003. – 252 с.
7. Залетов А.Н. *Страхование в Украине / Под ред. О.А. Слюсаренко.* – К.: Международная агенция „VeeZone”, 2002 – 452 с.
8. Заруба О.Д. *Страхова справа: Підручник.* – К.: Товариство "Знання" КОО, 1998. – 321 с.
9. Машина Н.І. *Міжнародне страхування: Навчальний посібник.* – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
10. *Страхование/ под ред. Шахова В. В.* – М.: Анкил, 2002, – 480 с.
11. *Страхование: теория, практика и зарубежный опыт / Под ред. Ш.Р. Агеева.* – М., 1998. – 374 с.
12. *Страхування: Підручник/Керівник авт. кол. і наук. ред. С.С. Осадець.* – К.: КНЕУ, 1998. – 528с.
13. Субачов І.І. *Розвиток страхового ринку в Україні як фактор фінансової стабілізації економіки. Фінанси України.* – 2001. – №11.
14. Jaroslaw A. Gniadek, Jacek Lisowski. *Ubezpieczenia Majatkowe.* – *Rozpr.*, 1996.–S. 109.
15. Яцура В.В., Мицик Б.І. *Основи менеджменту: Навч. посібник.* – Львів: Літопис, 2000. – 157 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: Дело, 1997. – 704 с.
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник.* – 2-е вид., доп. і перероб. – Львів: Нац. ун-т "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інститут післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.