

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ НА ЗАСАДАХ АДАПТАЦІЇ МОДЕЛІ АНАЛІЗУ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ

У статті описано процес аналізу ділової активності відповідно до розробленої моделі. Встановлено місце моделі аналізу ділової активності у системі управління страховою компанією. Визначено роль моделі аналізу ділової активності у процесі прийняття раціональних управлінських рішень.

The article describes the process of business activity analysis according to the developed model. The place of business activity analysis model in the system of insurance company management has been established. The role of business activity analysis model in efficient decision-making process has been determined.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Швидкість протікання та глибина економічних процесів останніх років формує передумови для інтенсивного розвитку страхування та страхового бізнесу. Відкриваються нові можливості, використання яких може бути ключем до стійкого економічного зростання. Менеджмент компаній змушений приймати управлінські рішення в умовах обмеженості часу та інформації. У більшості випадків прийняття таких рішень здійснюється без урахування впливу ряду чинників, що зумовлює їх неефективність. У цьому аспекті особливої актуальності набуває проблема перебудови системи менеджменту страхової компанії з урахуванням моделі аналізу ділової активності як ключового елемента прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми аналізу ділової активності страхових компаній розкриті у працях таких дослідників, як В. Д. Базилевич, М. І. Баканов, В. Р. Банк, В. В. Ковальов, Т. П. Куриленко, Р. О. Костирко, В. О. Подольська, Л. М. Ремньова, Т. А. Федорова, А. Д. Шеремет, О. В. Яріш. Разом з тим, питання синтезу управління та моделі аналізу ділової активності є недостатньо дослідженими та потребують доопрацювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Науковцями вже робилися спроби узагальнити теоретичну базу для формування надійних систем інформаційного забезпечення процесу управління та, зокрема, прийняття управлінських рішень.

Проте, такі спроби носили фрагментарний характер та не враховували всього спектру особливостей страхової діяльності. Існуючі методики аналізу та оцінювання ділової активності страхової компанії в більшості своїй обмежені, оскільки зосереджені лише на фінансових показниках і не враховують специфіки страхової діяльності. Ми пропонуємо удосконалення процесу вироблення раціональних управлінських рішень на засадах адаптації моделі аналізу ділової активності.

Постановка завдання. Метою даної статті є удосконалення системи управління на засадах адаптації моделі аналізу ділової активності страхової компанії для покращення ефективності та результативності управління.

Цілями статті є:

- дати визначення категорії «ділова активність компанії»;
- характеристика моделі аналізу ділової активності;
- ідентифікація місця моделі в системі управління страховою компанією;

- удосконалення процесу вироблення раціональних управлінських рішень на засадах адаптації моделі аналізу ділової активності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі розвитку наукової думки в галузі управління змінювалися уявлення і підходи до розуміння ділової активності. Важливий вклад у становлення наукового розуміння даної категорії зробили такі вчені та дослідники, як В. Д. Базилевич, М. І. Баканов, В. В. Ковальов, Т. П. Куриленко, В. О. Подольська, Л. М. Ремньова, А. Д. Шеремет, О. В. Яріш та інші.

Нами запропоновано розглядати «ділову активність компанії» як складну інтегровану характеристику функціонування бізнес-системи, яка показує ефективність взаємодії компанії з зовнішнім та внутрішнім середовищем і проявляється у зростанні доходів та прибутків, удосконаленні менеджменту, реалізації стратегічних цілей, підвищенні капіталізації компанії (в т.ч. ринкової), формуванні чи удосконаленні позитивного іміджу, розширенні діяльності на іноземні ринки та зростанні ступеню концентрації ресурсів.

В прикладному аспекті ділова активність може трактуватися як процес реалізації потенціалу компанії, пов'язаний з підвищенням ефективності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та виконання планових завдань.

На основі дослідження сутності ділової активності та вивчення наукової думки нами була розроблена модель аналізу ділової активності, представлена у статті авторів О. І. Думи, О. Ю. Григор'єва «Управління діловою активністю страхової компанії». Використання цієї моделі дозволяє сформувати об'єктивну комплексну характеристику ділової активності страхової компанії. Коротко опишемо її сутність. Модель аналізу ділової активності складається з двох етапів, які в свою чергу є дискретними та складаються з блоків аналізу. Перший етап аналізу ділової активності страхової компанії передбачає комплексне оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Він складається з наступних блоків:

- аналіз внутрішнього середовища;
- аналіз зовнішнього середовища;
- оцінювання ділових контактів;
- SWOT-аналіз.

Більшість даних за цими показниками мають якісний характер, тому їх варто досліджувати у напрямі визначення переваг для компанії від наявності факторів чи їх дії.

Аналіз внутрішнього середовища страхової компанії передбачає дослідження і оцінку ряду факторів, що характеризують внутрішнє середовище страхової компанії. Аналіз факторів внутрішнього середовища відображено в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори внутрішнього середовища як об'єкти аналізу ділової активності

Фактори	Об'єкти аналізу
1	2
Цілі компанії	Відповідність цілей компанії тенденціям середовища
Організаційна структура управління	Доцільність існування підрозділів та ефективність їх взаємодії, взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які потрібно виконувати
Поточні завдання	Спрямованість поставлених завдань на досягнення стратегічних цілей розвитку
Технологія надання страхових послуг	Ефективність використовуваної методики надання страхових послуг, способи взаємодії з клієнтами (використання філій, представництв, агентської мережі чи співпраця з банками).
Працівники	Кваліфікація персоналу, потреби, оточення, лідерські якості, знання, поведінка, ставлення до роботи
Ресурси	Відповідність структури ресурсів стратегічним цілям
Тарифна політика	Оптимальність складкових страхового тарифу, порівняння з тарифами конкурентів, техніко-економічне обґрунтування тарифу

Продовження табл.

1	2
Корпоративна культура	Рівень впровадження корпоративної культури, сприйняття працівниками, врахування особливостей бізнесу та компанії
Якість менеджменту	Рівень управлінських, ділових та міжособистісних якостей менеджерів, вміння приймати швидкі та ефективні рішення
Інноваційні підходи до управління	Модифікація та зміна стилів управління при необхідності
Міжнародна діяльність	Участь компанії у механізмі міжнародного потоку капіталу
Диверсифікація	Територіальне розширення діяльності та освоєння нових перспективних продуктів
Корпоративна політика	Загальне керівництво та механізми досягнення цілей
Стратегія компанії	Відповідність стратегії перспективам ринку
Управлінська політика	Способи та методи взаємодії менеджерів різних рівнів та підрозділів
Кадрова політика	Ефективність політики, її відповідність потребам запитам персоналу та потребам компанії
Інформаційні потоки	Інформаційного забезпечення управлінських рішень та рівень організації інформаційних потоків
Механізм розробки бізнес-планів та інноваційних проектів	Способи взаємодії проектних груп, участь менеджерів і виконавчого персоналу, ступінь врахування пропозицій учасників груп, методи роботи
Життєвий цикл компанії	Етап життєвого циклу, потреба переформатування діяльності та інновацій, ступінь впливу інновацій на зміну фінансових показників

Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження та оцінку впливу на ділову активність компанії ряду факторів, що характеризують зовнішнє середовище. Серед них можна виділити фактори прямої дії та фактори опосередкованого впливу [2, с.35-38]. Інформація щодо факторів зовнішнього середовища як об'єктів аналізу ділової активності компанії наведено в табл. 2

Таблиця 2

Характеристика факторів зовнішнього середовища

Види факторів	Фактори	Об'єкти аналізу
1	2	3
Фактори прямої дії.	Клієнти компанії	Структура клієнтської бази, мотиви покупки, платоспроможність клієнтів, потреби та запити споживачів, цільова аудиторія
	Контрагенти	Вплив ділову активність компанії, можливості розширення співпраці
	Конкуренти	Стратегія лідера ринку, порівняння власного страхового портфеля і портфеля лідерів ринку, сильні та слабкі сторони конкурентів, впровадження нових видів страхових послуг
	Державні органи влади	Вплив діяльності державних органів влади на страхову компанію, можливості співпраці в якості уповноважених страховиків
	Фінансова інфраструктура	Наявність необхідних інституцій та структурних компонентів фінансового ринку для досягнення стратегічних цілей
	Законодавство	Сприятливість нормативно-правової бази розвитку страхування, відповідність законодавства запитам страхових компаній, обмеження
	Тенденції	Коливання ринкової кон'юнктури, перспективи ринку, зміни в

	ринку	структурі ринку, структура попиту за продуктами
Продовження табл.		
1	2	3
Фактори опосередкованого впливу	Стан розвитку економіки	Коливання ВВП, інфляція, монетарна політика, стан інвестиційної діяльності, взаємозв'язок основних економічних показників з динамікою страхового ринку
	Тенденції світових фінансових ринків	Коливання ділової активності на світових фондових ринках, страхова діяльність в потенційних ринках збуту за кордоном
	Особливості міжнародних економічних відносин	Особливості міграції капіталу, міжнародні фінансово-кредитні та валютні відносини, сприятливість потребам компанії
	Соціально-культурні обставини	Платоспроможність населення, рівень безробіття, традиції страхування, актуальність страхування для громадян тощо
	Політичні події	Вплив політичних подій на страхову компанію та ринок, реформи фінансового сектору
	Обставини міжнародного оточення	Стан держав, можливих ринків збуту та їх відносини з Україною

Після комплексного оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища страхової компанії ми пропонуємо окремо дослідити ділові контакти страхової компанії із бізнес-партнерами. Основною відмінністю цього блоку моделі аналізу від оцінювання факторів зовнішнього середовища є аналіз можливостей впливу страхової компанії на своїх партнерів, на їх рішення і дії. Тобто можливості певним чином впливати на контрагентів для захисту власних інтересів.

Наступним кроком є SWOT-аналіз діяльності страхової компанії. Це необхідно для виявлення можливих стратегічних напрямів розвитку. Інформаційну основу SWOT-аналізу забезпечить оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища компанії проведені в попередніх блоках системи.

Тому результатом SWOT-аналізу буде об'єктивна оцінка сильних і слабких сторін страхової компанії та ідентифікації можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

Результатом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища страхової компанії буде комплексна оцінка можливостей компанії та ефективності поточної стратегії розвитку.

Другим етапом аналізу ділової активності страхової компанії є аналіз фінансово-господарської діяльності. Він передбачає комплексне аналізування фінансових показників і формування висновків, які разом з результатами попереднього етапу моделі аналізу будуть слугувати базою прийняття управлінських рішень.

Цей етап складається з чотирьох блоків:

- аналіз страхової діяльності;
- аналіз фінансових результатів;
- аналіз рентабельності;
- аналіз фінансового стану.

Аналіз страхової діяльності передбачає оцінку базових абсолютних показників, що є основою фінансової стабільності страхової компанії. Важливість цього блоку полягає у забезпеченні керуючої системи інформацію про стан страхової діяльності з врахуванням всіх важливих аспектів цього напрямку ділової активності компанії [2, с.344-347].

Наступним блоком є аналіз фінансових результатів страхової компанії. Проводиться аналіз доходів, витрат, прибутку, причин коливання та пошук резервів покращення

показників. Проводиться факторний аналіз.

Третій блок аналізу фінансово-господарської діяльності страхової компанії передбачає аналіз показників рентабельності з врахуванням особливостей страхової діяльності. У цьому блоці аналізують рентабельність страхової послуги, рентабельність продаж, рентабельність страхової справи, рентабельність інвестиційної діяльності, рентабельність власного капіталу та рентабельність активів [3, с.377, 381-385; 4, с.344; 5, с.131-132; 7].

Четвертий блок передбачає аналіз фінансового стану страхової компанії. Необхідність розрахунку таких показників зумовлена особливостями страхової діяльності. Насамперед варто розрахувати показники абсолютної, критичної (швидкої) та поточної ліквідності [3, с.124-129], а також показники фінансової спроможності, фінансової стійкості, коефіцієнт Коньшина та коефіцієнт стійкості економічного зростання [3, с.425-430;]. Важливе аналітичне має визначення коефіцієнтів: автономії, покриття, маневреності власного капіталу, фінансової спроможності та фінансової стійкості та стійкості економічного зростання [3, с.425-430; 5, с.112-114]. Наступним етапом нашої роботи є ідентифікація місця моделі аналізу ділової активності в системі менеджменту страхової компанії та виявлення взаємозалежності розробленої моделі та складових елементів системи.

Виходячи із сутності ділової активності та моделі аналізування варто дослідити її місце в системі менеджменту компанії.

По-перше, сформовані та узагальнені на основі аналізу висновки слугують інформаційною базою прийняття управлінських рішень. Практично кожне управлінське рішення, яке приймається менеджером незалежно від рівня управління базується на інформації про стан середовища функціонування. Обробка цієї інформації, з використанням запропонованої нами моделі, дає змогу прийняти найбільш зважене за багатокритеріальною системою рішення. По-друге, аналіз ділової активності чинить опосередкований вплив на управлінські рішення через функції та методи менеджменту. Місце моделі аналізу ділової активності відображено на рис. 1. Опишемо вплив ділової активності на функції менеджменту, які описано та представлено в [2, с.45-121].

Оцінка та аналіз ділової активності є важливою умовою ефективності планування. Результати аналізу впливають на стратегічне та тактичне планування, оскільки є його інформаційним забезпеченням. Враховуючи особливості страхової діяльності та перспективи впровадження моделі аналізу ділової активності, ми пропонуємо на етапі планування формувати можливі сценарії розвитку подій в залежності від аналізованих факторів та оцінки можливості їх зміни. В загальному вигляді доцільно розробляти оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний сценарій розвитку подій. Це дозволить ідентифікувати можливі проблеми ще до того як вони виникнуть. Як писав Н. Макіавеллі [6, с.14-15], всі проблеми можна порівняти з чахоткою.

Цю хворобу спочатку важко ідентифікувати, але найлегше вилікувати. Коли вона прогресує, її досить легко визначити, але куди важче вилікувати. Вчасна ідентифікація можливих проблем дозволить вжити необхідні заходи для усунення проблеми чи її вирішення.

Формування сценаріїв розвитку подій є необхідною умовою підвищення гнучкості компанії в аспекті швидкого реагування на проблеми та використання можливостей, які з'являються в процесі функціонування страхової компанії.

Організування діяльності компанії відбувається з врахуванням висновків аналізу, тобто з врахуванням недоліків організаційної структури, потреб взаємодії підрозділів та ефективності управління. Визначення того, в який спосіб має здійснюватися взаємодія з зовнішнім середовищем та яких результатів має досягти компанія в плановому періоді, виступає критерієм мотивування персоналу та зосередження його зусиль на пріоритетних напрямках розвитку.

Контроль в організації буде здійснюватися на основі розроблених з врахуванням результатів аналізу ділової активності, планів і планових показників. Функція регулювання

здійснюватиметься для виправлення недоліків у керованій системі шляхом впливу на неї керуючої системи через оптимізовані управлінські рішення.

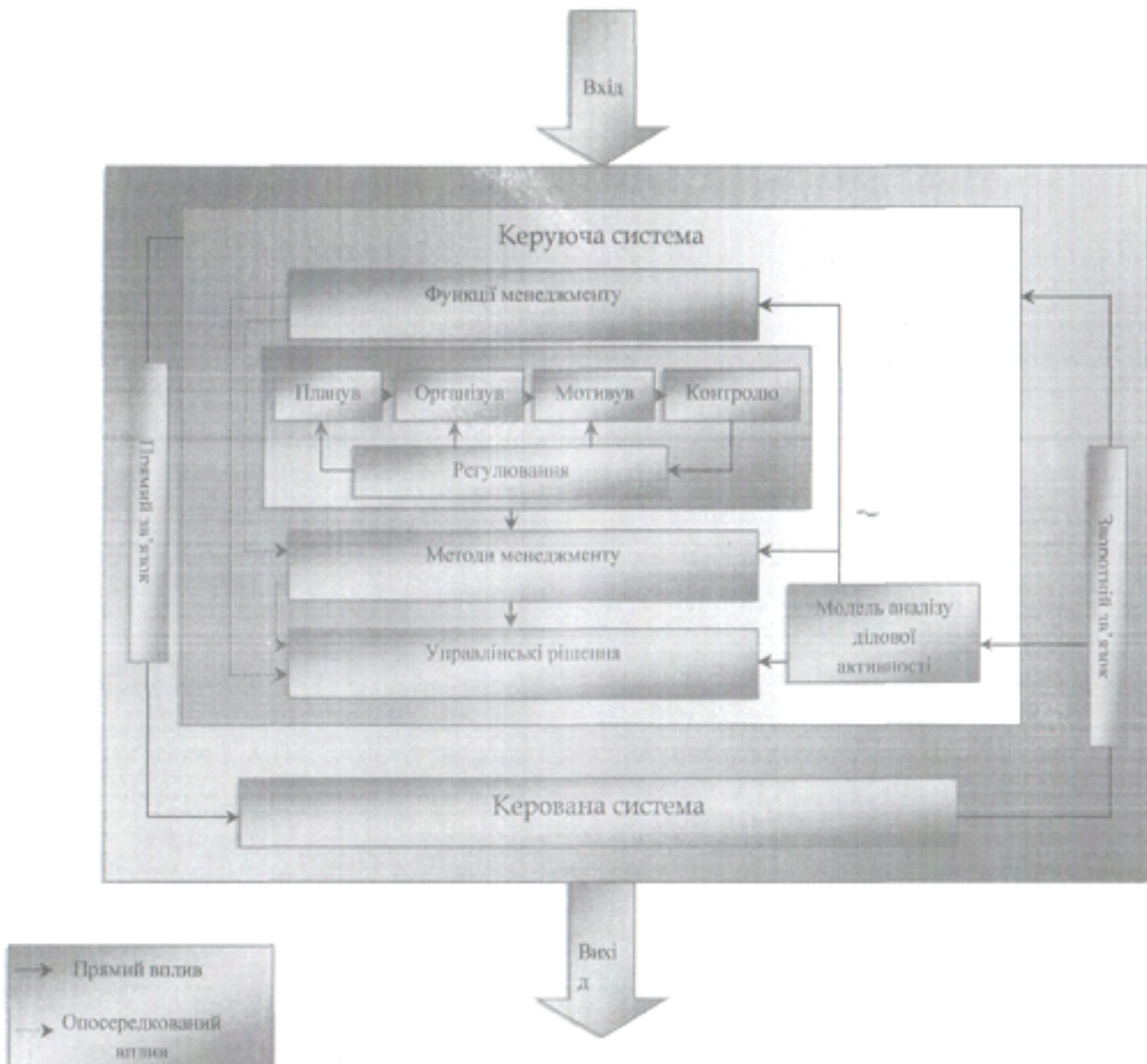


Рис.1. Місце ділової активності в системі управління страховою компанією

Аналіз ділової активності чинить прямий та опосередкований вплив на методи менеджменту [2, с.125-138]. Методи менеджменту є формалізацією функцій менеджменту а тому практичне використання результатів аналізу проявляється у економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методах менеджменту. Економічні плани сформовані на етапі планування враховують ті перспективи, які визначені за результатами аналізу, проте виконання планів, знову ж таки, опирається на систему аналізу, яка дає відповідь на питання:

Чи стратегічно доцільно встановлювати саме такі цілі? Чи можливо досягнути заданих планових показників при наявних ресурсах? Наскільки виконаний план? Матеріальне стимулювання персоналу неминуче залежить від їх вкладу у досягнення цілей підприємства та виконання планових завдань. Нагорода чи покарання здійснюється в рамках кадрової політики, оцінка та висновки з удосконалення якої менеджмент компанії отримав на першому етапі аналізу ділової активності.

Висновки, отримані в процесі аналізу ділової активності, слугують основою для

оптимізації календарних графіків виконання завдань, сіткових графіків реалізації проектів, календарного планування заходів, прийняття і реалізації управлінських рішень тощо. Також, на основі отриманої інформації можна оптимізувати різноманітні регламентуючі документи. Аналіз споживачів як фактора зовнішнього середовища із залученням результатів маркетингових досліджень буде основою для формування інструкцій для ділових зустрічей з клієнтами з врахуванням потреб та базових мотивів поведінки. Модель аналізу також є технологічним методом менеджменту, оскільки регламентує порядок проведення аналізу ділової активності в страховій компанії.

Застосування соціально-психологічних методів менеджменту є фактором ефективності використання трудових ресурсів та формування корпоративної культури компанії. Соціально-психологічні методи менеджменту та модель аналізу ділової активності є взаємозалежною системою.

Рівень ділової активності в великій мірі залежить від мотивації персоналу, задоволення працівників роботою. З іншого боку, модель аналізу ділової активності допомагає керуючій системі виявити недоліки використовуваних соціально-психологічних методів та скоректувати їх в напрямку удосконалення та підвищення ефективності впливу. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту – це використання влади і повноважень для впливу на діяльність організації в цілому та окремих працівників.

Вплив цей має бути цілеспрямованим та результативним. Модель аналізу ділової активності страхової компанії дозволяє виявити перспективи, недоліки та можливості середовища функціонування. Керуюча система усуває виявлені недоліки та використовує можливості через формування організаційно-розпорядчих методів впливу на керовану систему. Аналіз ділової активності чинить вагомий вплив на ефективність управлінських рішень.

Аналізуючи процес вироблення раціональних управлінських рішень, запропонованих О. Є Кузьмим [2, с.146], варто відзначити вплив за пропонованої моделі аналізування ділової активності на формування управлінських рішень у системі менеджменту страхової компанії (рис. 2).

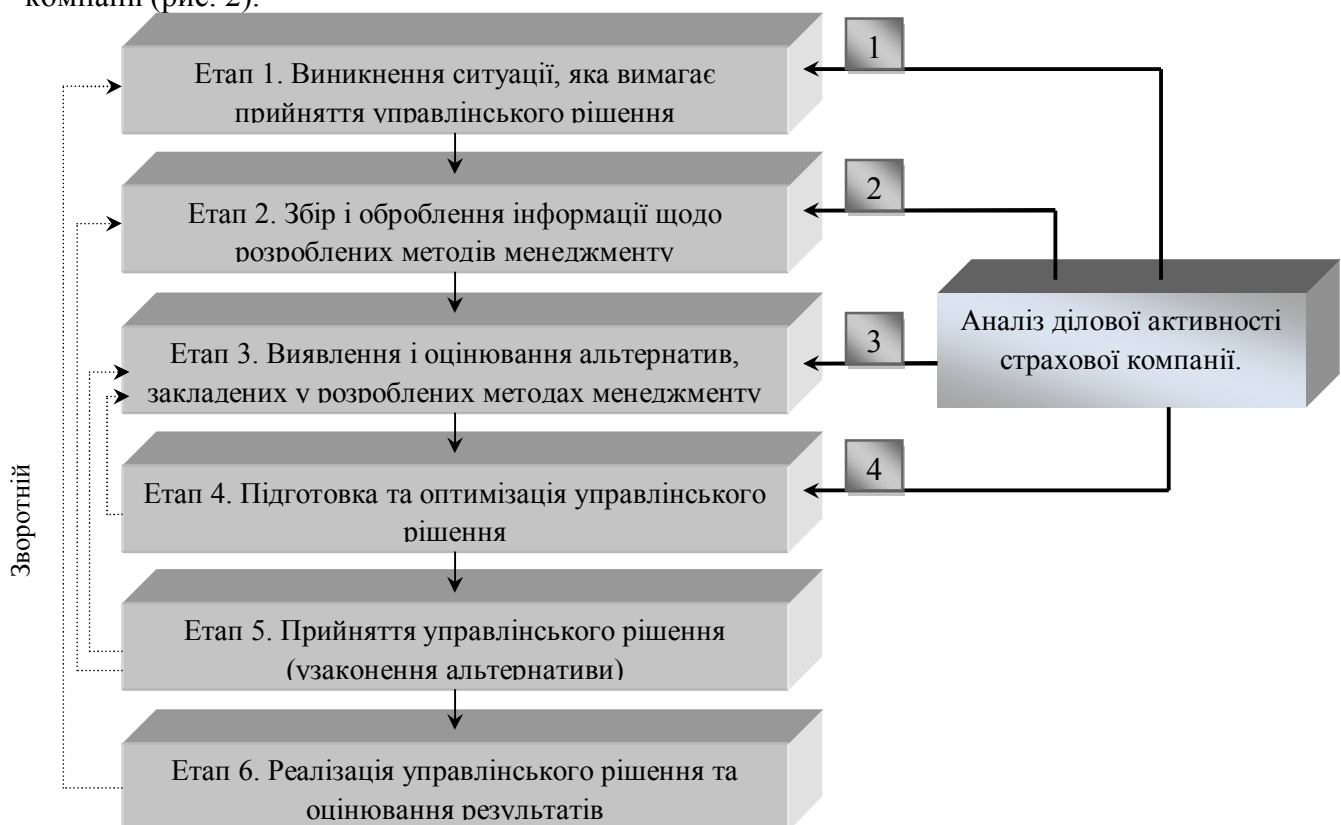


Рис 2. Процес вироблення раціональних управлінських рішень на засадах адаптації моделі аналізу ділової активності.

1. Сформовані в процесі аналізу висновки ідентифікують проблеми та виявляють необхідність прийняття управлінських рішень.
2. Забезпечення етапу інформацією про проблему та формування методів менеджменту на основі сформованих висновків.
3. Формування альтернатив управлінського рішення з врахуванням сценаріїв розвитку подій, що відбувається за результатами аналізу при реалізації функції планування.
4. Використання одержаних в процесі аналізування ділової активності висновків в якості критеріїв оптимізації управлінських рішень.

Висновки і перспективи подальших розробок. Висновки сформовані за результатами аналізу ділової активності є інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень та поєднує в собі науковий підхід, системну орієнтацію та використання моделей для аналізу. До останніх можна віднести моделювання ситуацій при формуванні сценаріїв розвитку і зміни в середовищі функціонування.

У даному дослідженні ми зробили спробу розробити концепцію управління страховою компанією на основі аналізу ділової активності.

Суть концепції полягає у адаптації моделі аналізу ділової активності та її інтеграцію у систему управління як базису для управлінського впливу.

Враховуючи особливості та роль розробленої моделі, ми пропонуємо впроваджувати її не як доповнення до існуючих методів аналізу, а як альтернативу. Альтернативу, яка приносить практичні результати та змінить у позитивну сторону ефективність прийнятих управлінських рішень.

У подальшому перспективним є впровадження наукової розробки у страховій компанії та формування концепції управління діловою активністю на основі отриманих у даній статті результатів наукової розробки.

Список використаної літератури

1. Страхування. [вид. 2-ге, перероб. і доп.] / Керівник авт. колективу і наук. ред. С. С. Осадець. – К.: КНЕУ, 2002. – 599 с.
2. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
3. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / Р. О. Костирко. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.
4. Базилевич В. Д. Страхова справа / В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич. – К.: Знання, 2008. – 351 с.
5. Банк В. Р. Финансовый анализ : учеб. пособие. / В. Р. Банк, С. В. Банк, А. В. Тараскина. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 344 с.
6. Макьявели Н. Государь: [пер. с итал.] / Никколо Макьявели. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА, 2008. – 461 с.
7. Оцінка результатів діяльності страхової компанії / В. П. Лісовал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Lisoval_209.htm.
8. Теоретичні аспекти визначення ділової активності / Т. П. Куриленко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_6/6.pdf.

Прийнято до друку 06.05.2011