

с.

4. Arnold E., Clark J., Bussillet S. Impact of the Swedish Competence Centres Programme 1995–2005 // Vinnova Analysis, 2001.

5. Asheim B. The Role of Regional Innovation Systems In a Globalizing Economy: comparing knowledge bases and institutional frameworks of Nordic clusters // Industrial dynamics, innovation and development / B. Asheim– Elsinore, 2004.

6. Becla, M. Unia finansuje innowacje [Текст] / М. Becla, Т. Jak Zima // <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-w-Uniifinansuje-sie-innowacje-1696483.html>.

7. Goglio A. Policies to promote innovation in the Czech Republic / A. Goglio // OECD Economics Department Working Papers. – №498. – July 2006.

Piesiak A. Po prostu to zrybmy! Unia Europejska i wyzwanie innowacyjności [Електронний ресурс]/ А. Piesiak, Р. Świeboda. — Режим доступа : [Текст] [http://www.demoseuropa.eu/upload/editor/demos/ File/Raport%20-%20](http://www.demoseuropa.eu/upload/editor/demos/File/Raport%20-%20) (дата звернення 16.11.2014). — Назва з екрана.

8. Sztaba M. Innowacyjność w regionach a transfer wiedzy / M. Sztaba // Przedsiębiorstwo a Region. – Jarosław: Kolordruk, 2006. – S. 112-116.



УДК 368.03:685.15

Братюк Віра

к.е.н., доцент

Мукачівський державний університет

м. Мукачево

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ

Анотація

У статті розглянуто концепцію управління на основі ключових показників відповідно до діяльності страхових компаній, її застосування в системі стратегічного управління страховою компанією.

Ключові слова: *страхова діяльність, антикризове управління, ключові показники, стратегічне управління.*

Сьогодні питанням стратегічного управління підприємствами й компаніями приділяється достатньо велика увага з боку вчених і практиків фінансової справи. Можна назвати праці таких учених, як Є.Ф.Брігхем, І.А.Бланк, М.Д.Білик, Д.Гроппеллі, Дж.Фіннерті, А.М.Поддєрьогін, В.М.Суторміна, О.О.Терещенко та інших. Але питання застосування ключових показників як інструментів стратегічного й тактичного фінансового управління в працях учених розглядалося лише епізодично. Стосовно страхових компаній воно практично не розглядалося. Це зумовлює новизну теми дослідження нашої статті.

Управління на основі ключових показників є елементом стратегічного управління страховою компанією. Велика кількість страхових компаній вимірювала результат своєї діяльності лише показниками, що характеризували її місце на ринку та темпи розвитку. Відповідно до сформованих стратегій розроблялася і впроваджувалася маркетингова й фінансова політика. Недостатня увага приділялася показникам, які характеризують прибутковість, платоспроможність і фінансову надійність страхових компаній. Результати такої політики породили під час кризи й у посткризовому періоді велику кількість фінансових проблем (навіть банкрутство) ряду страхових компаній. Усе вищенаведене зумовлює необхідність дослідження проблематики формування комплексу показників, що визначатимуть досягнення страховою компанією стратегічних завдань.

Упровадження в діяльність страхової компанії системи ключових показників ефективності діяльності дозволяє розв'язати такі завдання:

- створити розуміння стратегічних цілей компанії в менеджменту та співпрацівників;
- забезпечити комунікацію підрозділів компанії та побудову зрозумілої схеми стратегічного управління;
- ув'язати цілі окремих підрозділів та співробітників із цілями компанії;
- установити взаємозв'язок між довгостроковими стратегічними цілями компанії та короткотерміновими завданнями окремих підрозділів і співпрацівників;
- установити цільові орієнтири й об'єктивну оцінку ефективності діяльності та вкладу в досягнення стратегічних цілей окремих підрозділів і працівників;
- попереджувати та швидко реагувати на виникнення кризових явищ у діяльності страхових компаній.

Сучасне підприємство – це більше, ніж сума грошей, інвестованих у бізнес, тому важливого значення набуває управління інтелектуальним потенціалом, політикою фірми на ринку, набутими знаннями тощо. Часто між групами фінансових та нефінансових показників важко провести межу, оскільки між ними існує причинно-наслідковий зв'язок. Тому системи збалансованих показників здатні виявити відповідність між теоретичними припущеннями про зв'язок різних показників і реальним характером цього зв'язку. Роберт Каплан, Девід Нортон показали, що модель стратегічних карт і ключових показників дає можливість одночасно контролювати реалізацію цілей у всіх основних аспектах діяльності фірми; її перевага полягає в тому, що вона дозволяє визначити вирішальні для досягнення успіху напрями діяльності [1].

Методологія управління на основі ключових показників ефективності має містити:

- етапи впровадження в діяльність компанії системи ключових показників діяльності;
- створення в компанії нормативно-методологічної бази системи ключових показників.

Для ефективного впровадження в діяльність компанії системи управління

на основі ключових показників потрібно мати налагоджене управління інформаційними ресурсами. Необхідним є отримання інформації за такими напрямками (табл. 1).

Таблиця 1

Інформаційне забезпечення впровадження в діяльність страхової компанії системи управління на основі ключових показників

Основна інформація	Додаткова інформація
Галузеві документи, необхідні для розуміння страхового та інвестиційного бізнесу компанії	Перелік окремих підрозділів компанії та їх функції
Організаційна структура компанії	Регламентні документи та наказ про облікову політику компанії
Список відповідальних осіб за центрами відповідальності та розроблена на основі організаційної фінансова структура компанії	Документи про систему мотивації персоналу компанії
Пропозиції від компанії з організації та складу робіт, що плануються виконати в наступних періодах	Документи, що описують методологію й рівень автоматизації процесів управління та складання управлінської звітності

Ряд авторів [2; 3] пропонує розглядати управління на основі ключових показників як елемент системи контролінгу. Головним елементом механізму контролінгу в управлінні страховими компаніями є система ключових показників діяльності. Значення цього елемента полягає в тому, що він певним чином впливає на функціонування всіх інших елементів механізму контролінгу, його функцій, а також на порядок реалізації функцій управління страховою компанією.

На підставі аналізу сучасних наукових підходів можливо сформулювати таке визначення терміна “ключові показники в системі контролінгу” – це абсолютні та відносні величини, що дозволяють у кількісному вигляді зобразити стан соціально-економічної системи суб’єкта страхового підприємництва, які є основою для реалізації всіх управлінських функцій: стратегічного, тактичного та оперативного планування, організування, мотивування, попереднього, поточного та наступного аналізу й контролю фінансово-господарської діяльності торговельної мережі, а також основою для реалізації всіх функцій контролінгу.

Значення ключових показників діяльності потрібно розробляти на основі стратегічного плану у взаємозв’язку з операційними, інвестиційними та фінансовими бюджетами.

Цілі, які компанія ставить перед собою, мають бути не тільки чіткими й обґрунтованими, але й збалансованими.

Критерієм успішності процесу буде узгодження стратегічних й оперативних планів. Для визначення критеріїв успішності функціонування бюджетного процесу необхідно:

- виділити вирішальні чинники успіху;

- для кожного фактора визначити ключові показники;
- сформулювати для кожного цільового параметра статтю бюджету для підрахунку КРІ.

Зміна результатів й оцінка діяльності компанії – важливий елемент управління ефективністю компанії. Створення системи управління здійснюється за допомогою трьох основних елементів:

- набору ключових показників ефективності діяльності – КРІ;
- механізму визначення цільових значень КРІ;
- процесу управління, що включає в себе постановку завдань, планування та оцінку діяльності.

Ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ) є набір з обмеженого числа показників, який дозволяє відслідковувати найбільш важливу інформацію для управління бізнесом.

Вивчення специфіки діяльності страхової компанії дозволяє внести до складу ключових показників на рівні компанії такі, як: річна сума надходження страхових премій; середній рівень рентабельності страхової діяльності; рентабельність власного капіталу; рентабельність активів; оборотність активів; рівень покриття страхових резервів; показник автономії; коефіцієнт абсолютної ліквідності; відрахування на навчання персоналу; швидкість надходження коштів від філій і агентів до компанії, швидкість здійснення страхових виплат; відношення отриманих страхових премій до кількості працюючих у компанії. Ключові показники мають відображатися в спеціальних управлінських картах на кожен наступний рік. Після закінчення кожного поточного року планові ключові показники порівнюються з фактичними з поясненням усіх відхилень.

Управління на основі ключових показників може виступати потужним інструментом контролю за реалізацією стратегії страхової компанії і використовуватися в комплексі з іншими управлінськими системами, такими як: оцінка платоспроможності страхової компанії на основі оцінки ризиків її діяльності; система управління на основі збалансованих показників; система раннього попередження кризових явищ.

На основі відхилення фактичних ключових показників від запланованих, суттєвості таких відхилень можна робити висновки про реалізацію поставлених стратегічних завдань, ефективність діяльності компанії в цілому або окремих її підрозділів, діагностувати ознаки виникнення кризових явищ у компанії.

Список використаних джерел

1. Каплан, Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. – 416 с.
2. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової л-ри, 2009. – 568 с.
3. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.

