УДК 368.021: 005(075.8)
ББК 65.272.я7

Супрун А.А.

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ

Криворізький економічний інститут
Криворізького національного університету,
кафедра фінансів,
50000, м. Кривий Ріг,
просп. Карла Маркса, 64,
тел.: 0564908546,
e-mail: suprun-anatoliy@rambler.ru

Анотація. У статті розглянуто концепцію управління на основі ключових показників відповідно до діяльності страхових компаній. Розкриваються зміст концепції, її застосування в системі стратегічного управління страховою компанією. Розроблено ряд ключових показників, що комплексно характеризують діяльність страхової компанії, і надано їх нормативні значення.

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

Annotation. The article considers the concept of management based on key indicators of the activity of insurance companies. The content of the concept, its application in the strategic

the activity of insurance companies and provided a number of normative values.

Key words: insurance operations, crisis management, kontroling, key performance indicators, strategic management.

Вступ. Топ-менеджмент і власники практично будь-якої компанії намагаються розробити стратегію розвитку своєї компанії на роки вперед. Але розробка стратегії ще не гарантує її виконання. Для того, щоб поставлені плани успішно реалізовувалися, необхідна щоденна узгоджена діяльність усіх структурних підрозділів страхової компанії. Для узгодженості потрібно, щоб стратегія знаходила своє відображення в цілях і завданнях підрозділів і навіть окремих працівників компанії. Кількісне відображення стратегії компанії може бути представлене рядом ключових фінансових показників та індикаторів діяльності.

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.Сутормінa, 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.

Постановка завдання. 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 форму-

вання комплексу показників, що визначатимуть досягнення страховою компанією стратегічних завдань.

Метою дослідження є визначення змісту управління на основі ключових показників і розробка їх формату для страхових компаній з урахуванням специфіки страхової діяльності.

Для досягнення мети розв'язано ряд завдань теоретичного й практичного плану:

- визначено зміст управління страховою компанією на основі ключових показників;
- на базі проведених досліджень специфіки страхової діяльності розроблено формат ключових показників страхової компанії, що комплексно характеризують її операційну, інвестиційну й фінансову діяльність;
- за результатами дослідження ситуації в економіці, на фінансовому ринку й у його страховому сегменті представлено ряд нормативів для розроблених показників.

Результати. Підтримка конкурентоздатності та розвитку підприємства в сучасних умовах конкурентної боротьби й динамічної зміни ринкового середовища спонукає суб'єктів господарювання до пошуку ефективних інструментів оптимізації їх господарської діяльності та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. У зв'язку із цим, зростає потреба у використанні сучасних обліково-аналітичних інструментів стратегічного менеджменту й управлінського обліку як засобів забезпечення відповідності діяльності підприємства його стратегічним цілям та ринковій стратегії розвитку.

Зважаючи на цілі, що висуваються стратегією розвитку підприємства, актуальним завданням для управління підприємством є створення системи обліку, яка адекватна моделі управління. Питання відповідності системи обліку загальній системі управління набуло особливо дискусійного характеру протягом останніх років у наукових дослідженнях як провідних вітчизняних, так і закордонних учених [1].

Так народилася ідея поєднання фінансових і нефінансових показників. Перший відомий опис методу системи збалансованих ключових показників діяльності підприємства належить Роберту Каплану й Девіду Нортону, який був опублікований у журналі Harvard Business Review у 1992 році. Запропонована ними система показників мала назву "Модель стратегічних карт підприємства". Окрім моделі, яку запропонували Роберт Каплан і Девід Нортон, нині в науковій літературі можна знайти ще багато подібних моделей (наприклад, модель стратегічних карт Л.Мейселя, піраміда діяльності фірми К.Мак-Найра, Р.Лінча та К.Кросса, модель EP2M К.Адамса й П.Роберта та інші). Ці моделі мають різний вигляд, містять у собі різні системи показників, але вони об'єднані однією метою – призначені для оцінки ефективності діяльності підприємства у взаємозв'язку з його загальною стратегією [2].

У рамках методу була сформована так звана система ключових показників ефективності діяльності (Key Performance Indicators – KPI), яка складається з набору показників, що відображають ефективність діяльності компанії, її підрозділів, а також окремих співпрацівників, які несуть відповідальність за їх виконання. Як правило, систему KPI пов'язують із системою мотивації, у якій рівень матеріальної відповідальності керівників підрозділів та співробітників визначається на основі досягнутих ними показників.

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;
- розробити систему мотивації на основі об'єктивного інструмента оцінки, що дозволятиме відштовхуватися тільки від тих факторів, на досягнення яких може впливати окремий підрозділ або співпрацівник;
- провести факторний аналіз результатів діяльності компанії в розрізі результатів окремих підрозділів і співпрацівників;
- попереджувати та швидко реагувати на виникнення кризових явищ у діяльності страхових компаній.

На думку розробників моделей стратегічних карт та багатьох експертів, у склад системи ключових показників обов'язково повинні бути включені показники, які доповнюють інформацію з фінансових звітів і знижують ризик прийняття рішень.

Вдало складені системи показників характеризують одночасно кінцеві показники (наприклад, прибуток) та основні фактори діяльності. Це поглиблює поняття економічного контролю, яке виходить за межі тільки поточного контролю вартісних показників. 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,

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 [3].

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 напрямами (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 [5; 6] пропонує розглядати управління на основі ключових показників як елемент системи контролінгу. В умовах загострення конкурентної боротьби та розвитку негативних проявів світової фінансової кризи зростає інтерес до практичного застосування контролінгу в управлінні підприємствами різних сфер національної економіки, у тому числі страхових компаній. За результатами попередніх наукових досліджень установлено, що в сучасному розумінні контролінг являє собою управлінську технологію, яка забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей підприємства, охоплює всі напрями діяльності, бізнес-процеси та бізнес-об'єкти, дозволяє здійснювати ефективне управління суб'єктом підприємництва не тільки в реальному режимі часу, а і його майбутній діяльності, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві, завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, сервісній підтримці реалізації всіх управлінських функцій, вивченню та розповсюдженню позитивного досвіду управління, дослідженню і синтезу передових теоретичних наукових напрацювань у сфері менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій, інновацій та інше, постійному моніторингу ключових показників діяльності підприємства, яка здатна до адаптування, саморозвитку та самовдосконалення, що забезпечується прямим підпорядкуванням служби контролінгу вищому менеджменту підприємства та незалежністю від керівників нижчих рівнів.

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 правління страховою компанією.

Незважаючи на високу важливість системи ключових показників діяльності контролінгу в управлінні страховими компаніями, зазначене питання залишається малодослідженим, що створює певні теоретичні неузгодженості та проблеми практичного застосування принципів контролінгу.

У досліджених наукових працях практично відсутній системний підхід до вивчення проблем створення системи ключових показників як інструмента контролінгу в управлінні суб'єктами господарювання, зокрема, страховими компаніями.

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.

Використання в ході контролінгу в управлінні страховими компаніями окремих показників не дає можливості службі контролінгу відтворити повну й об'єктивну картину, що склалася або сформується в майбутньому в зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта страхового підприємництва, може привести до викривлення висновків і внутрішньої контролінгової звітності, унаслідок їх обмеженої інформативності. Тільки використання службою контролінгу всієї сукупності релевантної інформації забезпечить дотримання принципів контролінгу в управлінні страховиком, а отже, забезпечить максимальну ефективність його функціонування. Таким чином, з метою забезпечення формування контролінгу в управлінні страховими компаніями, у тому числі й для їх менеджменту, повної, об'єктивної та релевантної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, слід використовувати не окремі показники, а

їх науково обґрунтовані системи. Тобто ключові показники, які відображають досягнення стратегічних цілей управління, повинні бути взаємопов'язані між собою.

На основі вивчення теоретичних матеріалів, проведення фінансового аналізу окремих страхових компаній і ситуації на страховому ринку в цілому автором було розроблено систему ключових показників для оцінки реалізації стратегічних цілей компанії і попередження виникнення в неї фінансово-економічних криз.

Для того щоб досягнути поставлених перед керівництвом цілей, необхідно їх чітко сформулювати й описати. Результат, якого хоче домогтися компанія, має бути не тільки формалізованим, але й таким, що вимірюється. Для вимірювання й оцінки результатів діяльності компанії потрібно розробити перелік головних індикаторів досягнення стратегічних цілей. Окрім того, для досягнення стратегічної мети в часовому проміжку 5 і більше років слід деталізувати й розписати проміжні результати за роками.

Розробка ключових показників діяльності включає в себе декілька етапів.

1. Визначення бачення розвитку компанії на проміжок часу від 3 до 5 років (стратегічні цілі).
2. Визначення показників, за якими можна виміряти прогрес компанії в досягненні цілей.
3. Складання проміжних цілей за даними показниками.
4. Призначення співробітника, який буде розраховувати дані показники.

6. Визначення періодичності розрахунків показників.
7. Формування і доведення показників до підрозділів.
8. Вимір результатів першого місяця (періоду) за сформованими показниками та порівняння їх із цілями.

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;
- сформувати для кожного цільового параметра статтю бюджету для підрахунку KPI.

Ключові показники мають розроблятися за рівнями. Перший рівень ефективності управління поданий у табл. 2.

Таблиця 2

Показники ефективності управління страховою компанією

Цілі управління	**Показники ефективності першого рівня**	**KPI поточний**	**KPI через три роки**	**Відповідальна особа**
Частка ринку	Частка ринку	%	%	Прізвище
	Темпи зростання ринку	%	%	Прізвище

	Щорічний обсяг реалізації страхових послуг	тис. грн	тис. грн	Прізвище
	Частка нових послуг	%	%	Прізвище
Ріст фінансового результату	Рентабельність власного капіталу	11%	12,0%	Прізвище
	Рентабельність активів	6%	9,0%	Прізвище
	Витрати на капітал (WACC)	19%	10,0%	Прізвище
	Вільний грошовий потік, тис. грн	тис. грн	тис. грн	Прізвище
Ефективність персоналу	Обсяг реалізації страхових послуг на одного співробітника, тис. грн	тис. грн	тис. грн	Прізвище

На основі ключових показників ефективності розробляються заходи з мотивації персоналу. Разом зі зростанням масштабу бізнесу ускладнюється управління ним. Усе більший обсяг завдань, які необхідно вирішити топ-менеджерам компанії, потребує зосередження на найбільш важливих питаннях розвитку й управління бізнесом. У цьому разі дуже важливо побудувати децентралізовану систему управління компанією – управління за цілями. Управління за цілями неможливо собі уявити без правильно побудованої системи мотивації персоналу. Причому сама модель оплати праці в компанії має бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей і задач компанії.

У рамках корпоративної стратегії виявляються ключові фактори успіху для кожного структурного підрозділу при формування сукупної вартості компанії. При управлінні за цілями на основі ключових показників у системі оплати праці елементами управління і контролю виступають:

- система управління і контролю за результатами діяльності компанії;
- система управління ефективністю діяльності персоналу компанії – максимізація рівня віддачі співробітників.

Однак самі лише зміни ефективності роботи співпрацівників ні до чого не приведуть, якщо результати цих вимірів напряму не пов'язані із системою мотивації. Висока результативність досягається шляхом розподілу цілей і пріоритетів компанії, ясному розподілові повноважень і відповідальності.

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 – KPI;
- механізму визначення цільових значень KPI;
- процесу управління, що включає в себе постановку завдань, планування та оцінку діяльності.

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

При визначенні показників необхідно дотримуватися ряду важливих принципів:

- планування від можливого, а не від досягнутого;

- наявності механізмів підвищення показників.

Однією з переваг визначення ключових показників діяльності компанії є вимога вибору досягнення цілей компанії з декількох альтернатив. Система показників – це інструмент переводу стратегії в конкретні дії. Вибір показників діяльності, який не веде до досягнення стратегії, може призвести до негативних наслідків. Усі показники повинні мати якісну оцінку, бути чітко визначені й формалізовані.

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.

Більш детально фінансову складову ринкової стратегії на основі ключової системи показників для типової страхової компанії, яка займається страхуванням іншим, ніж страхування життя, подано в табл. 3.

Таблиця 3

Напрями реалізації фінансової складової бізнес-стратегії для типової страхової компанії*

Напрям	Характеристика
Цілі	Досягти довгострокової фінансової стійкості, що забезпечуватиметься: - високою часткою самофінансування; - прискореним обертанням активів відносно страхових премій; - значною часткою високоліквідних активів; - перевищенням обсягу інвестицій над сумою страхових резервів; - показниками рентабельності, вищими за середні по галузі
Показники	Коефіцієнт автономії – не менший за 0,3. Питома вага поточних зобов'язань у фінансуванні – не більша за 15%. Рентабельність активів – не менша за 18%
Завдання	Досягати максимально можливого розміру чистого прибутку й реінвестувати його в страхову компанію, зважаючи на проблеми з капіталізацією, які притаманні всім вітчизняним страховикам. Налагодити моніторинг рентабельності інвестиційної діяльності (це найбільш проблемна ланка у формуванні фінансових результатів вітчизняних страховиків). Забезпечувати постійний контроль за рівнем витрат на ведення справи. Планувати емісію цінних паперів у разі потреби нарощення присутності компанії на ринку
Ініціативи	Досягти максимально можливого ефекту за основною діяльністю шляхом упровадження комплексного обслуговування клієнтів, надання супутніх страхових послуг, упровадження нових видів страхування. Переглянути інвестиційну політику страхової компанії, ураховуючи появу нових фінансових інституцій (спільні інвестиційні фонди, компанії з управління активами тощо). Упровадити в діяльність страхової компанії сучасні методи вдосконалення управління внутрішніми бізнес-процесами

* *Джерело [1].*

Групування ключових показників для типової страхової компанії, що займається страхуванням іншим, ніж страхування життя, подане в табл. 4.

Таблиця 4

Групування ключових показників для типової страхової компанії за напрямами

Показник	Напрям	Зміст, характеристика показника
1	**2**	**3**
Річна сума надходження страхових премій	Фінанси	Базовий показник, що характеризує ділову активність компанії і є первинним щодо всіх інших фінансових показників
Середній рівень рентабельності продаж		Характеризує ефективність страхової діяльності та якість актуарних розрахунків
Рентабельність власного капіталу		Указує на ефективність вкладення до компанії коштів інвесторів
Рентабельність активів		Характеризує ефективність використання сукупного капіталу страхової компанії

Продовж. табл. 4

1	2	3
Оборотність активів		Визначає ефективність компанії через функцію швидкості повернення авансованого до неї капіталу
Показник автономії		Визначає фінансову стійкість страховика, його незалежність від зовнішніх кредиторів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		Характеризує поточну платоспроможність, здатність страхової компанії швидко розраховуватися зі своїми клієнтами
Відрахування на навчання персоналу	Навчання	Визначає фінансові можливості компанії щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу
Швидкість надходження коштів від філій і агентів до компанії	Внутрішні бізнес-процеси	Визначає можливості компанії щодо швидкості збору грошових коштів
Відношення отриманих страхових премій до кількості працюючих у компанії		Визначає ефективність діяльності персоналу страхової компанії
Швидкість здійснення страхових виплат	Клієнти	Найбільш важливий показник – задоволення інтересів клієнтів

Між указаними показниками є певні взаємозв'язки. Наприклад, показник відрахування коштів на навчання персоналу тісно пов'язаний з показником надходження страхових премій і може зростати лише у випадку зростання обсягу отримуваних страховою компанією премій.

Висновки. 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.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямі:

- розробка ключових показників, які характеризують ризик діяльності страховика за напрямами;
- формування ряду ключових показників для використання їх при проведенні стрес-тестів діяльності страхових компаній;
- визначення методів об'єднання, виходячи з ключових показників фінансових і нефінансових характеристик страхової компанії.

1. Супрун А. А. Впровадження в діяльність українських страхових компаній управління на основі збалансованої системи показників як захід підвищення їх конкурентоспроможності / А. А. Супрун // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. – Вип. 237: у 6 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Т. V. – С. 1293–1305.
2. Едвардес У. Ключові фінансові інструменти / Уоррен Едвардес ; пер. з англ. – К. : Всесвито, Наукова думка, 2003. – 255 с. – (Серія "Усе про менеджмент").
3. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 416 с. : ил.
4. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр учбової л-ри, 2009. – 568 с.
5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.

Рецензенти:

Садовенко М.М. – кандидат економічних наук, доцент Криворізького економічного інституту Криворізького національного університету,

Шайкан А.В. – доктор економічних наук, професор Криворізького економічного інституту Криворізького національного університету.