CRISIS MANAGEMENT OPTIMIZATION OF THE INSURANCE COMPANIES AS A TOOL FOR INCREASING THEIR COMPETITIVENESS

M. Arych

National University of Food Technologies

Key words:

*Crisis management
Benchmarking
Game theory
Lean production model*

Article history:

Received 03.05.2017
Received in revised form
15.06.2017
Accepted 28.06.2017

Corresponding author:

M. Arych
E-mail:
npnuht@ukr.net

ABSTRACT

The paper analyzes the advanced foreign and domestic experience of crisis management of the insurance companies. It has been established that the following systems and concepts are perspective and highly effective for improving the performance of the insurance companies: Bellman's Principle of Optimality, Ishikawa diagram, Total Quality Management (TQM), customer base optimization, game theory, RACI system of liability management, benchmarking, lean production model and Kaizen continuous improvement process. The use of these tools will lead to tangible results and will lift the insurance companies out of crisis.

DOI: 10.24263/2225-2924-2017-23-4-11

ХАРАКТЕРИСТИКА ОПТИМІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

М.І. Арич

Національний університет харчових технологій

У статті проаналізовано передовий зарубіжний і вітчизняний досвід антикризового управління страховими компаніями. Встановлено, що перспективними та високоефективними для покращення результатів діяльності страхових компаній є такі системи та концепції, як принципи оптимальності Беллмана, діаграма Ісікави, система управління якістю — Total Quality Management (TQM), оптимізація клієнтської бази, теорія ігор, система управління відповідальністю RACI, бенчмаркінг, модель ощадливого виробництва Lean production і система безперервного вдосконалення процесів Kaizen. Використання даних інструментів забезпечить сприятиме виведенню страхових компаній з кризового становища.

Ключові слова: антикризове управління, бенчмаркінг, теорія ігор, модель ощадливого виробництва.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку соціально-економічної та політичної сфер країни перебуває під впливом нестійкої стабільності внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають характер та динаміку функціонування страхових компаній. Особливо актуальним у вищевказаних умовах є питання пошуку альтернативних та оптимізаційних напрямів діяльності страховиків, оскільки існує велика ймовірність виникнення кризових явищ у будь-якій сфері чи частині суб'єкта фінансового ринку.

Аналіз досліджень і публікацій показує широту вивчення антикризового управління вітчизняними та зарубіжними науковцями, більшість з яких підходять до даного питання концептуально та комплексно, однак все ще існує ряд питань, які потребують більш детального вивчення. Так, С.Л. Поляков [6] досліджує підвищення якості та конкурентоспроможності за допомогою використання принципів оптимальності Беллмана. Основні положення теорії ігор та її застосування в економіці вивчає О. Шиманська [9], Р.В. Фещур, Н.Р. Яворська, Т.В. Меренюк [8] аналізують бенчмаркінг.

Метою дослідження напрямів вдосконалення системи антикризового управління страховими компаніями є виявлення основних, сучасних і новітніх методів, принципів, інструментів, а також концепцій та систем, що можуть бути використані чи вже проваджені страховими компаніями, що надають послуги ризикового страхування й страхування життя.

Матеріали і методи дослідження. Виконане наукове дослідження базувалось на застосуванні таких методів, як абстрактно-логічного і системного аналізу, дескриптивний аналіз, групування, методи аналогії, порівняння та інтегрування.

Викладення основних результатів дослідження. Розвиваючи та удосконалюючи теорію і практику антикризового управління страховою компанією пропонуємо перш за все виокремити основні вимоги до напрямів оптимізації даного процесу:

- комплексність і системність: удосконалюючи будь-який процес потрібно враховувати, що діяльність страхової компанії чи процесу проходить під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, а тому необхідно брати до уваги як ступінь та характер впливу кожного з них, так і вказувати на основні методи корегування даних факторів;

- превентивність заходів оптимізаційного антикризового управління: будь-які дії організаційно-управлінського характеру топ-менеджменту отримують найвищу оцінку тільки за умови недопущення кризових явищ, тобто важливо запобігти кризі вже тоді, коли ймовірність виникнення мінімальна;

- оцінка антикризового управління: на всіх стадіях і в кожній сфері управління страховою компанією необхідно проводити кількісну та якісну оцінки дій менеджерів з метою порівняння ефективності роботи управлінського персоналу протягом певного періоду, а також передбачаючи мету зменшення суб'єктивності оцінки управлінських дій;

- виявлення та врахування недоліків: за результатами роботи обов'язково необхідно виявляти недоліки системи антикризового управління, визначити основні причини їх появи з метою недопущення їх в майбутньому.

Формування якісно нової системи антикризового управління страховою компанією повинна обов'язково передбачати високоефективний оптимізаційний вплив на всі складові елементи антикризового менеджменту. В цілому, оптимізація — це процес знаходження найкращого чи оптимального вирішення будь-якого завдання [2].

Основні елементи будь-якого процесу оптимізації, які важливі в контексті вдосконалення системи антикризового управління [1]: критерії (вимоги, умови); параметри (елементи, які дають змогу впливати на загальний ефект); математична модель (схема реалізації), а також обмеження.

Вдосконалення системи антикризового управління страховою компанією повинне передбачати побудову оптимізаційного механізму вирішення поставленого завдання, що складається з таких етапів [5]:

- 1) аналіз ситуації та постановка завдання;
- 2) визначення параметрів, що підлягають оптимізації, тобто тих, що можуть бути змінені в ході вирішення завдання;
- 3) встановлення допустимих значень існуючих параметрів, тобто обмежень параметрів та їх комбінацій;
- 4) вибір та оцінка впливу зовнішніх факторів, що впливають на процес оптимізації й вирішення поставлених завдань;
- 5) вибір критеріїв оптимальності;
- 6) побудова цільової функції (математичної моделі), яка вказувала б на показники, що відповідають вибраним критеріям;
- 7) вибір математичного методу оптимізаційних розрахунків;
- 8) розрахунки та оцінка отриманих результатів за вибраними критеріями;
- 9) кінцеве прийняття управлінський рішень з урахуванням невизначеності та ризику [5].

Таким чином, пропонуємо як інструменти антикризового управління страховою компанією використовувати такі системи та моделі:

- принципи оптимальності Беллмана;
- діаграма Ісікави;
- система управління якістю — Total Quality Management (TQM);
- оптимізація клієнтської бази;
- теорія ігор;
- система управління відповідальністю RACI;
- бенчмаркінг;
- модель ощадливого виробництва Lean production;
- система безперервного вдосконалення процесів Kaizen.

Вагомий вплив на процес удосконалення системи антикризового управління страховою компанією, як ми вважаємо, має модель Річарда Ернста Белмана [6, С. 73—78]. У контексті вирішення вищевказаного питання вчений запропонував ідею, відповідно до якої на кожному кроці управлінський вплив визначається з урахуванням його впливу на кінцевий результат у цілому, тому що управлінський вплив, оптимізуючи цільову функцію на даному кроці, ще не гарантує оптимального рішення для всього процесу [6, С. 73]. Завдання пошуку напрямів оптимізації системи антикризового управління на

підприємстві повинне враховувати вказану особливість, що є умовою побудови принципового нового методу вирішення вищевказаних завдань.

Система Річарда Ернста Белмана таким чином передбачає, що кожен крок вирішення поставленого завдання є взаємозалежним не тільки з кінцевим результатом, але й із значеннями показників чи процесів, що відбувалися на попередніх і будуть відбуватися на наступних етапах системи оптимізуючого управління. Тобто під час вибору управлінського впливу щодо страховика необхідно враховувати [6, С. 74]:

- варіанти стану системи на попередньому кроці;
- можливості управлінського впливу на наступних етапах (кроках).

Варто підкреслити, що на кожному етапі управлінської діяльності потрібно прагнути не до ізольованої оптимізації, а здійснювати управлінські дії, передбачаючи та забезпечуючи оптимальність всіх наступних етапів, в тому числі, що найважливіше, оптимальність кінцевого результату, що стоїть перед менеджерами страхової компанії.

Одним із передових методів виявлення причинно-наслідкових зв'язків між досліджуваними об'єктами є діаграма Ісікави, застосування якої, на нашу думку, є потужним і новітнім інструментом для аналізу основних факторів впливу на кінцевий показник якості антикризового менеджменту страховика. Отже, визначивши основні чинники впливу та кінцевий результат, можна збудувати відповідну діаграму Ісікави щодо антикризового управління.

Необхідною умовою забезпечення стабільного та прогресивного розвитку страхової компанії, яка впливає як зовнішні, але все-таки більшою мірою на внутрішні чинники, є дотримання принципу якості у всіх сферах діяльності страхової компанії. Найкраще з цим завданням справляється система управління якістю Total Quality Management (TQM) [4], яка для вдосконалення процесу антикризового управління може розглядатися з таких позицій [4]: по-перше, якість визначається, виходячи з вимог та очікувань споживачів; по-друге, якість багатовимірна; по-третє, якість комплексна; по-четверте, якість динамічна; по-п'яте, якість індивідуальна.

Основною запорукою отримання успішних результатів антикризового управління, на нашу думку, є саме всеосяжність і всеохопленість контролю та підвищення якості всіх сфер та об'єктів страхової компанії. При цьому це повинно відбуватись на стадії до виявлення кризи, під час її ліквідації, а також в посткризовий період діяльності страхової компанії.

Високоєфективне формування клієнтської бази страхової компанії є одним з основних елементів, що забезпечують, як ми вважаємо, вдосконалення системи антикризового управління страхової компанії. Моделі оптимізації клієнтської бази дають можливість прогнозувати різні варіанти відносин з клієнтами, крім цього, вказані моделі дають змогу сегментувати клієнтів, візуалізувати цілі взаємодії та потреб клієнтів, оцінити їх лояльність, а також сформувати концепцію діяльності страхової компанії у сфері спілкування з споживачами чи клієнтами. На думку А.В. Петровської [5], клієнтська база повинна бути повноцінним учасником он-лайнного, телефонного та оф-лайнного спілкування з клієнтами, кінцева мета чого — збільшення обсягу реалізації послуг страхової компанії. Передбачаючи мету оптимізації клієнт-

ської бази автор пропонує реалізовувати інформаційні моделі автоматизації оперативної діяльності страхової компанії за допомогою таких методів [5]:

- побудова стратегічних карт розвитку — додаток Mindmap; додаток Google;
- управління замовленнями методом управління проектами — додаток Hear Nute;
- табличний процесор — для роботи з базою даних клієнтів, що була створена в Microsoft Office Excel;
- симулятор бізнес-процесів — для оптимізації управлінських процесів;
- інструменти Google для електронної комерції.

Крім цього, також передбачено, як елемент оптимізації клієнтської бази страхової компанії, використання інформаційних моделей «Як є», «Як має бути» та «Як може бути» [5].

Ефективне вдосконалення системи антикризового управління в сучасних умовах вимагає від науковців використання новітніх методів та інструментів, одним з яких, як ми вважаємо, є теорія ігор, основні дослідження якої представлені в працях Джона фон Неймана, Оскара Моргенштерна та Джона Форбса Неша [9]. Дана модель пропонує менеджменту страхової компанії математичний апарат чи моделі щодо вибору стратегії діяльності в конфліктних ситуаціях господарювання, який дає змогу краще зрозуміти конкурентну обстановку і звести до мінімуму ступінь ризику. Аналіз ризикової ситуації за допомогою прийомів теорії ігор спонукає менеджера розглядати всі можливі альтернативи як своїх дій, так і стратегії партнерів і конкурентів [7]. Теорію ігор, що є особливо актуальним та необхідним в руслі оптимізації системи антикризового управління, розглядається у двох аспектах:

1) як теорію математичних моделей прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях;

2) як теорію математичних моделей прийняття рішень в умовах невизначеності. При цьому будь-яку невизначеність можна розчленувати на відому і невідому частини, побудувати теоретико-ігрову модель, за якою визначається оптимальне рішення [7; 9].

Наступним напрямом оптимізації системи антикризового управління, як ми вважаємо, є вдосконалення управління відповідальністю, що найбільш ефективно можна реалізувати за допомогою матриці RACI (R — Responsible (виконує); A — Accountable (несе відповідальність); C — Consult before doing (консультує до виконання); I — Inform after doing (повідомляє після виконання)).

Методика RACI є ефективним, зручним і наочним засобом планування відповідальності менеджерів та персоналу суб'єкта господарювання під час виконання поставлених перед ними завдань [1].

У сучасних умовах господарювання, маючи на меті вдосконалення системи антикризового управління, не можна оминати концепцію бенчмаркінгу, що в цілому розглядається як процес виявлення стандартного (еталонного) економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним і переймання його найкращих методів роботи [8].

У системі ж антикризового управління, як вважає О.В. Коваленко, використання бенчмаркінгу дає змогу визначити такі його переваги [2]:

- формування конкурентної переваги за рахунок використання принципу «не копіюйте, а створюйте». Страховій компанії не слід копіювати підходи, прийняті іншими страховиками, тому що вони можуть не відповідати його послугам чи іншим особливостям;

- рішення і підходи мають бути направлені у майбутнє;
- об'єктом для еталонного порівняння повинні бути показники, що корелюють з основними факторами успіху в конкурентній боротьбі;
- бенчмаркінг — це процес, що приносить користь, але він вимагає об'єктивного та раціонального використання [2].

З метою успішної реалізації оптимізації бізнесу в цілому, а також системи антикризового управління зокрема пропонуємо додатково використовувати систему *Lean production* (ощадливе виробництво), що дає змогу залучати в процес оптимізації кожного співробітника і забезпечує максимальну орієнтацію на споживача та дотримання принципу усунення всіх видів втрат; *Lean production* — це підхід до менеджменту і управління якістю, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність без істотних капіталовкладень [9].

Основні принципи даної системи:

1. Визначити цінність конкретної послуги.
2. Визначити потік створення цінності для цієї послуги.
3. Забезпечити безперервне (протягом всього потоку) створення цінності фінансової послуги.
4. Дозволити споживачеві витягати (формувати) послугу.
5. Прагнути досконалості [5].

У межах системи ощадливого виробництва (*Lean production*) досить ефективною та поширеною, особливо в контексті вдосконалення системи антикризового управління, є японська філософія та практика *Kaizen* (кайдзен), що передбачає дотримання принципу безперервного вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, де задіяні всі працівники підприємства; покращуючи стандартизовані дії та процеси, має на меті усунути всі втрати [3].

Більшість науковців і менеджерів виділяють такі основні принципи концепції Кайдзен: фокус на клієнтах; безперервні зміни; публічне визнання проблем; пропаганда публічності; створення робочих груп (команд); управління проектами за допомогою між функціональних груп; формування «підтримуючих взаємовідносин»; розвиток по горизонталі; розвиток самодисципліни; самовдосконалення; інформування кожного співробітника; делегування повноважень кожному співробітнику; управління; аналіз тощо, що відбувається на підприємстві та діяльність на основі фактів; усунення основних причин і недопущення повторень; включення якості в процес якомога раніше; стандартизація [7].

Висновки

У сучасних умовах нестабільного соціально-економічного та політичного становища в Україні антикризове управління страховими компаніями в контексті підвищення їх конкурентоспроможності вимагає від їхніх менеджерів вивчення та впровадження передового світового досвіду щодо підвищення

ефективності діяльності, використовуючи при цьому всі можливі ринкові інструменти. Тому проведення дослідження є особливо актуальним в умовах сьогодення, оскільки дало змогу виявити основні переваги та недоліки аналізованих систем, концепцій, методів та інструментів оптимізації антикризового управління страховими компаніями.

Література

1. *Алексеев А.* Матрица RACI как инструмент управления ответственностью [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://docplayer.ru/33404598-9-matrixa-raci-kak-instrument-upravleniya-otvetsvennostyu.html>.
2. *Коваленко О.В.* Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/9497/1/10.pdf>.
3. *Корзаченко О.В.* Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf.
4. *Нодельман В.А.* Развитие теории управления комплексным качеством (TQM) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-teorii-upravleniya-kompleksnym-kachestvom-tqm-1>.
5. *Петровська А.В.* Моделі оптимізації клієнтської бази організації [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%282%29_55.
6. *Поляков С.Л.* Методы и средства повышения качества и конкурентоспособности продукции на базе внедрения технологических инноваций: дис. ... кандидата техн. наук : 05.02.23 / Поляков Сергей Леонидович. — Санкт-Петербург, 2014. — 119 с.
7. *Прищеп Д.* Застосування теоретико-ігрового підходу для прийняття рішень в умовах ризику / Д. Прищеп, І. Пойта // Матеріали VI міжвузівської студентської науково-практичної Інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в ХХІ ст.» — С. 110—112.
8. *Фещур Р.В.* Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва / Р.В. Фещур, Н.Р. Яворська, Т.В. Меренюк [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://vlp.com.ua/files/08_31.pdf.
9. *Шиманська О.* Новаторський аналіз рівноваги в теорії ігор та його застосування в економіці / О. Шиманська // Вісник ТНЕУ. — № 2. — 2009. — С. 117—121.