

**Раздел 2. Финансовая, налоговая и денежно-кредитная политика**

УДК 339.9(571.5)

**РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ТАКТИКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ СТРАХОВЩИКОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ИХ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ****The Role of Organizing the Tactics of Implementing the Financial Strategy of Insurers in Maintenance of their Solvency****Татьяна Анатольевна  
Верезубова**

доктор экон. наук,  
профессор кафедры Налогов  
и налогообложения  
Белорусский государственный  
экономический университет,  
г. Минск, Республика Беларусь

**T.A. Verezubova**

Doctor of Economics, Professor  
of the Department of Taxes and Taxation  
Belarusian State Economic University,  
Minsk

**Аннотация.** Обосновывается целесообразность и роль построения тактики выполнения финансовой стратегии страховых организаций, ее цифровизации для обеспечения платежеспособности и финансовой устойчивости страховщиков. Приводится алгоритм контроля за выполнением прогнозных показателей одной из белорусских страховых организаций в среднесрочной перспективе.

**Ключевые слова.** Страховые организации, цифровизация, финансовая стратегия, тактика, финансовая устойчивость, платежеспособность.

**Abstract.** The expediency and the role of building tactics for the implementation of the financial strategy of insurance organizations, its digitalization to ensure the solvency and financial stability of insurance organizations is substantiated. An algorithm for monitoring the implementation of the forecast indicators of one of the Belarusian insurance organizations in the medium term is given.

**Keywords.** Insurance organizations, digitalization, financial strategy, tactics, financial stability, solvency.

Для обеспечения устойчивого функционирования страховые организации разрабатывают финансовую стратегию своей деятельности. Ее период может охватывать долгое время (20 лет), но, как правило, более детально конструируется финансовая стратегия страховщика на среднесрочный период (5 лет). Обоснованная модель финансовой стратегии на перспективу способна помогать коллективу страховой организации наметить пути успешного функционирования и выполнения всех принятых на страхование обязательств в полном объеме. Как правило, страховщики стремятся расширить и совершенствовать свои управленческие

действия и обеспечить их выполнение необходимыми финансовыми ресурсами. Именно увеличение финансовых потоков в страховых организациях является главным источником достижения прогнозируемых нововведений, которые остаются ключевыми параметрами их деятельности. Их реализация свидетельствует об устойчивом финансовом положении страховщика и его платежеспособности.

Однако любая даже наиболее достоверная стратегия всегда характеризуется некоторой неопределенностью, так как происходящие в длительном периоде времени действия подвергаются многим непредвиденным измене-

ниям. Особенно частыми в современном мире являются политические и экономические потрясения, природные и техногенные катаклизмы. И выстроенная, подтвержденная многочисленными расчетами конструкция стратегии ломается под бременем необузданных перемен. Поэтому менеджеры иногда отказываются от сложного предвидения своей стратегии в будущем и пытаются жить только сегодняшним днем, сделать рывок, произвести продукцию, продать ее, заработать и таким образом добиться временной мелкой удачи. Но современный мир бизнеса не может довольствоваться коротким успехом, поскольку завтра на горизонте уже могут появиться трудные дни и кризисные явления. Или его обгонят другие предприятия, структурные единицы, которые, модернизируя свое производство, начинают выпускать новые востребованные товары, услуги, тем самым обеспечивают ускоренное развитие и свое непрерывное результативное функционирование на рынке.

Неслучайно стратегическое управление признано решающим трендом роста современных субъектов хозяйствования и определяет стратегические цель и задачи совершенствования деятельности, а также пути и способы их достижения. Речь идет об успешной реализации намечаемой и принятой финансовой стратегии развития на всех этапах ее специфической жизнедеятельности.

Механизм выполнения финансовой стратегии страховщиков отличается инверсией производственного цикла. В начале страхователь уплачивает страховые взносы за будущее спокойствие, которое страховщик обеспечит ему путем выплат страховых возмещений и обеспечений при наступлении страховых случаев, которые носят вероятностный характер. Платежеспособность страховой организации характеризует ее возможности выполнить все страховые обязательства в выбранном периоде. Поэтому при разработке финансовой стратегии прогнозируются объемы входных и выходных финансовых потоков. При этом применяются различные методы, которые целесообразно цифровизовать для ускорения процесса построения финансовой стратегии.

В одной из монографий автора был представлен алгоритм разработки финансовой стратегии конкретной белорусской страховой организации (далее — Страховщик А) [1], который подробно описывал методики прогнозирования страховых взносов по доминирующим и осталь-

ным обязательным и добровольным видам страхования, страховых выплат, расходов на ведение дела страховой организации, доходов от перестраховочной деятельности, от инвестиций и прочих доходов и расходов. Как показал анализ выполнения основных параметров разработанной автором финансовой стратегии Страховщика А на 2016–2020 гг., прогнозные показатели входных и выходных финансовых потоков за истекшие годы выполнены не в полном объеме и их выполнение значительно замедлилось в последнее время (таблица 1).

Как видно из таблицы 1, за три года реализации среднесрочной финансовой стратегии Страховщика А не все прогнозные параметры достигнуты. Причиной такой ситуации является влияние экзогенных и эндогенных факторов. К основным из них можно отнести нарастающую инфляцию, частые колебания курсов валют, снижение уровня жизни населения, кризисные явления и др.

Анализ развития отдельных видов страхования показывает, что в течение 2016–2018 гг. наблюдается усиление невыполнения прогнозных показателей основного финансового потока Страховщика А. На основании данных таблицы 1 это можно проиллюстрировать на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1 и таблицы 1, невыполнение прогнозируемых финансовых ресурсов произошло за счет снижения поступлений основных источников, то есть страховых взносов. Уровень выполнения их прогнозных параметров за 2016–2018 гг. колебался в пределах 40,8–93,9%. Причем, наихудшие результаты мобилизации страховых взносов получены в 2018 г., в котором аккумулировано всего 51,1 % их прогнозируемой величины. При этом особенно низкой оставалась реализация добровольных видов страхования. Начисление соответствующих страховых взносов составило менее половины прогнозируемых сумм: по добровольному страхованию транспортных средств физических лиц — 40,8 %, по остальным добровольным видам страхования — 47,8 %.

Между тем, по другим финансовым потокам (доходам от инвестиций и прочим поступлениям) прогнозные показатели перевыполнены, за исключением доходов от инвестиций в 2018 г. (см. рис. 2).

Как свидетельствуют данные рисунка 2, фактический объем поступлений в виде прочих доходов значительно превысил стратегические задания, перевыполнение прогнозных параметров составило от 171,4 до 326,7 %. Основной

Таблица 1

Результаты выполнения параметров среднесрочной финансовой стратегии  
Страховщика А за 2016–2018 гг.\*

Показатель	2016			2017			2018		
	Прогноз, млн руб.	Факт, млн руб.	%	Прогноз, млн руб.	Факт, млн руб.	%	Прогноз, млн руб.	Факт, млн руб.	%
1. По обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний	149	140	93,9	203	150	73,9	270	150	55,6
2. По остальным видам обязательного страхования	147	106	72,1	213	133	62,4	310	160	51,6
3. По добровольному страхованию транспортных средств физических лиц	15,5	9,9	63,9	21,2	10,9	51,4	29,4	12,0	40,8
4. по остальным видам добровольного страхования	136	92	67,6	211	112	53,0	326	156	47,8
5. Общий объем страховых взносов (строки 1+2+3+4)	447	348	77,9	648	405	62,6	935	478	51,1
6. Доходы от инвестиций	35	43	122,9	51	59	115,7	74	50	67,6
7. Прочие поступления	21	36	171,4	30	98	326,7	43	79	183
8. Итого входные финансовые потоки (стр. 5 + стр. 6 + стр. 7)	503	428	85,1	729	562	77,1	1052	606	57,6
9. Расходы на ведение дела	93	81	87,1	134	97	72,4	193	113	58,5
10. Страховые выплаты и отчисления в страховые резервы	312	258	82,7	452	302	66,8	652	331	50,8
11. Отчисления в фонд предупредительных мероприятий и гарантийные фонды	18	17	94,4	25	20	80,0	35	23	65,7
12. Прочие расходы	14	48	342,8	19	73	384,2	25	100	400
13. Итого величина выходных финансовых потоков	437	404	92,4	630	492	78,1	905	507	56,0
14. Налогооблагаемая прибыль	60	24	40,0	90	70	77,8	134	39	29,1
15. Налоги из прибыли	15	6	40,0	23	18	78,3	34	10	29,4
16. Чистая прибыль	45	18	40,0	67	52	77,6	100	29	29,0

\*Собственная разработка на основе [2].

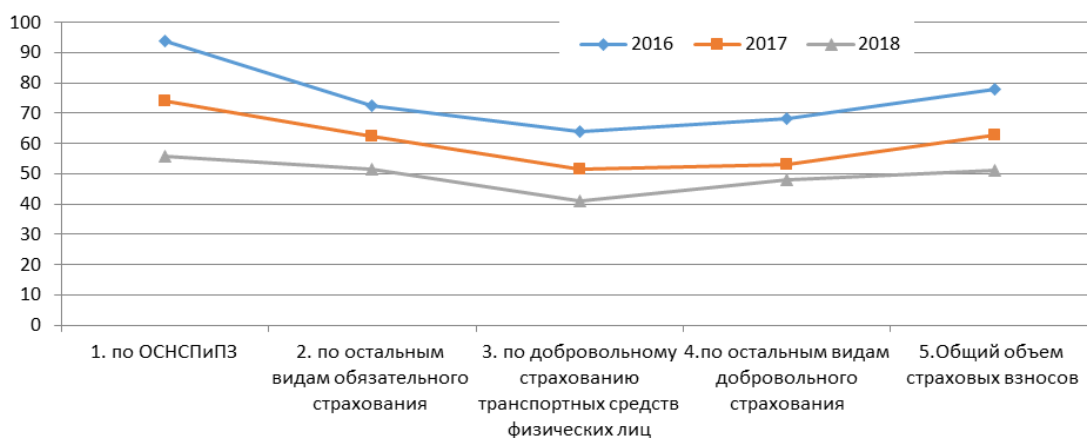


Рис. 1. Степень выполнения прогноза страховых взносов у Страховщика А за 2016–2018 гг., %\*

\*Собственная разработка на основе [2].

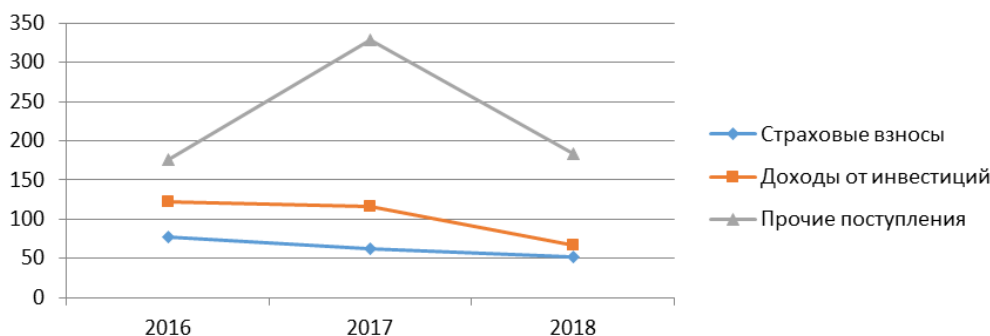


Рис. 2. Степень выполнения прогноза основных финансовых потоков у Страховщика А за 2016–2018 гг., %\*

\*Собственная разработка на основании [2].

частью прочих поступлений являются положительные курсовые разницы, общая сумма которых значительно увеличилась. Однако в это же время возрос и размер отрицательных курсовых разниц, которые являются основной частью прочих расходов, формирующих выходные финансовые потоки (перевыполнение прогнозных параметров в 3–4 раза (см. табл. 1).

Размеры поступлений доходов от инвестиций в первые два года функционирования финансовой стратегии превысили прогнозируемые объемы (115,7–122,9 %). Но уже в 2018 г. значительно сократились до 67,6 % от прогнозной величины из-за значительного снижения размеров мобилизованных страховых взносов.

Существенно изменилась и общая сумма расходов Страховщика А почти по всем позициям. Исключением остаются только прочие расходы.

Как показало изучение организации процесса выполнения стратегических задач, то их неудовлетворительные результаты, особенно в 2018 г., вызваны объективными и субъективными причинами. Так, 2018 г. был для Республики Беларусь весьма трудным, так как произошло снижение темпов роста ВВП и затормозился рост доходов населения, снизился потребительский спрос на товары и страховые услуги.

Предлагаемый механизм реализации финансовой стратегии слабо активизировался и медленно решались стратегические задачи. По-прежнему главным ориентиром деятельности страховщиков оставалось выполнение текущих заданий и обеспечение платежеспособности в каждом из рассматриваемых периодов.

В этой связи считаем необходимым усилить внимание страховых организаций республики на безотлагательность формирования комплексной финансовой стратегии на перспективу, как важного инструмента, содействующего

их непрерывному конкурентоспособному функционированию на страховом рынке. Не менее важной целью является не только предвидение направления развития и совершенствования страховой деятельности, но и достижение намеченных стратегических задач. И для этого недостаточно предложить отдельные решения выполнения конечной стратегии. Требуется обоснование цельной тактики осуществления стратегических задач.

Между тем, в экономической литературе в основном рассмотрены вопросы организации тактики выполнения текущих задач финансово-хозяйственной деятельности промышленных и сельскохозяйственных предприятий [3–9]. Что касается субъектов финансовой сферы, то эти проблемы реализации стратегических задач затрагиваются в основном учеными, занимающиеся финансами банков (Н.А. Тысячкинова, А.И. Уколов и др.) [10–11]. Так, наиболее развернуто в своем учебном пособии «Финансовая стратегия» А.И. Уколов характеризует методы анализа внешней среды банка, систему контроллинга и другие функции механизма реализации финансовой стратегии кредитных учреждений [11, с. 248].

Существенная специфика финансовой деятельности страховщиков, воздействующая на своеобразность стратегических целей и задач, требует также особых подходов к постепенному их выполнению. Тесные взаимосвязи между отдельными прогнозируемыми финансовыми параметрами, разными факторами усложняют длительный динамичный процесс выбранных стратегических целей будущего развития. Поэтому мы сознательно останавливаемся на выборе и обосновании цельной и эффективной тактики.

Она является одной из особо важных стадий стратегии управления финансами, на которой

может произойти воплощение идей развития в реальность и обеспечение успешного функционирования субъекта хозяйствования в будущем. По существу, тактика реализации финансовой стратегии — это совокупность управленческих действий в длительном периоде, которые используются для превращения «мечты» в реальные события. Тактика решения стратегических задач — широкое понятие, которое не ограничивается лишь простым механизмом одних методов, форм, набором разных экономических инструментов. Ее выбор — это постоянный поиск рациональных решений в непрерывно изменяющейся внешней и внутренней ситуации. В ней задействован кадровый потенциал, техника, обширная информация, отражающая политическую волю, а также искусство руководителя и персонала, способные превратить желаемые намерения в действительность и обеспечить функционирование высокопроизводительного субъекта хозяйствования.

Однако тактику выполнения стратегических задач не стоит рассматривать как застывшие заранее установленные правила и действия. Она больше напоминает путеводитель, который может подсказать менеджеру, как лучше поступить в конкретном случае, чтобы достичь выполнения стратегических задач с учетом полученной финансовой выгоды. Этот процесс значительно ускоряется с его цифровизацией, например, с созданием компьютерной программы, учитывающей все применяемые методики прогнозирования и отслеживания выполнения прогнозных параметров.

В то же время мировая практика подсказывает, что выбор и применение результативной тактики достижения стратегической цели и задач во многом зависит от создания предварительных предпосылок. В наиболее общем виде они предполагают:

1. Рациональную организацию кадрового потенциала, нацеленного на выполнение сформированной финансовой стратегии. Решение этой проблемы способно обеспечить четкое распределение обязанностей, задействованных в данном процессе работников при одновременном создании системы мотивации выполнения ими своих обязанностей и повышении ответственности за их невыполнение. Целесообразно разрабатывать и довести до сведения ответственных членов коллектива условия и размеры премирования, а также финансовых санкций за низкую степень выполнения прогнозов стратегических заданий по каждому этапу финансовой

стратегии. Только в случаях возникновения потерь вследствие непредвиденных обстоятельств (техногенных катастроф, военных действий и т.п.) ответственные лица могут не нести наказание, а активизируются меры по вскрытию внутренних резервов для снижения степени риска и достижения намеченного эффекта;

2. Систематизацию всех действующих в периоде функционирования финансовой стратегии законодательных актов, инструкций и даже внутренних распоряжений, приказов, регулирующих общеэкономические и финансовые вопросы. Это придает уверенность, что при решении конкретных проблем, определении размеров обязательных объемов капитала, резервов, налогов, подлежащих уплате в бюджет, и осуществлении всех страховых операций будут соблюдены обязательные правила хозяйствования. В случае возникновения сомнительных нечетко определенных правил необходимо обратиться в компетентные органы и заручиться ответом на запрос. К сожалению, действующая практика функционирования белорусских страховщиков подтверждает, что при проверках их деятельности часто выявляются разные нарушения. Впоследствии они вынуждены платить значительные суммы финансовых санкций, что отрицательно сказывается на конечном финансовом результате;

3. Возможность использования обширной информации, требующей постоянного пополнения и быстрой обработки, так как становится основой принятия конкретного решения. Информационные сведения о конъюнктуре страхового рынка должны постоянно актуализироваться, в том числе: размеры спроса на отдельные виды страховых услуг, условия их реализации и способы предоставления, тарифы, скидки, бонусы и т.д. Кроме новых сведений об изменениях окружающей среды необходимыми становятся и материалы, предоставляющие данные о фактических размерах реализованных страховых услуг и поступлениях страховых взносов по каждой ассортиментной группе. Для постоянной оценки произведенных расходов финансовых ресурсов необходимым становятся и сведения о целевом направлении и использовании. Наличие обширной постоянно обновляющейся информации, разнообразных сведений о происходящих на конкретном этапе реализации финансовой стратегии явлениях сравнивается с прогнозными параметрами с помощью специально разработанной компьютерной программы. И только таким образом происходит



выполнение стратегических задач и их дальнейшее уточнение с учетом постоянного контроля соблюдения нормативов безопасного функционирования и маржи платежеспособности страховой организации. Необходимо вести поиски увеличения источников поступления финансовых ресурсов и объема оптимизации расходов для достижения эффективного выполнения стратегической цели;

4. Наличие современной техники и коммуникационных технологий, содействующих повышению качества и ускорению времени для предоставления необходимых информационных сведений. Оцифровка управленческих действий менеджеров страховых организаций, компьютерные системы способны заменить многие действия счетных работников, других экономических служб. Машины накапливают информацию и систематизируют ее по отдельным критериям и назначению. При наличии специальных программ они способны сравнивать фактические данные с прогнозными параметрами, оценивать степень выполнения намеченных стратегических задач и осуществлять постоянный контроль нормативов платежеспособности и финансовой устойчивости страховщика.

Перечисленные выше предпосылки позитивно влияют на обоснование активной тактики успешного выполнения финансовой стратегии и соответственно обеспечения платежеспособности страховых организаций. Для достижения положительных результатов управленческих действий научной тактики при выборе решений целесообразно руководствоваться следующими критериями:

- установление эффективной финансовой политики посредством выбора форм, методов и стимулов, нацеленных на долгосрочное результативное развитие в целях расширения высокорентабельной страховой деятельности, удовлетворяющей потребности страхователей и общества в целом;

- повышение финансовых возможностей страховых организаций на основе своевременной и полной реализации прогнозов аккумуляции страховых взносов, увеличения доходов от инвестиций и прочих доходов;

- оптимизация направлений использования финансовых ресурсов на нужды страховых организаций и страховые выплаты с учетом экономической выгоды;

- соблюдение принципа синхронизации входных и выходных финансовых потоков для обеспечения непрерывности и позитивных результатов кругооборота финансовых ресурсов как гаранта платежеспособности страховщика и выполнения им социальной функции защиты от непредвиденных потерь.

В современном арсенале научной тактики выполнения финансовой стратегии страховщиков возможно найти ряд активных методов, которые способны оказать воздействие на выполнение стратегических задач в течение длительного периода функционирования их финансовой стратегии. Этому должны помочь созданные обязательные предпосылки, а также усовершенствование действующего законодательства, регулирующего правила функционирования организаций страхового сектора республики и надзора за их платежеспособностью.

В разработанной авторской концепции организации цельного процесса применения активной тактики реализации финансовой стратегии страховщиков подробно представлены формы и методы тактики, предлагаемые для выполнения стратегических задач финансового обеспечения, намечаемых мероприятий развития страховых организаций с целью обеспечения их платежеспособности и финансовой устойчивости [1]. Опыт применения на трех белорусских страховых организациях разработанных общих положений механизма реализации финансовой стратегии позволил значительно расширить и уточнить отдельные сентенции. Авторская концепция предлагает научную тактику выполнения финансовой стратегии, которая включает обоснование финансовой политики на весь период ее жизнедеятельности, а также механизма поэтапного выполнения стратегических задач с учетом изменений внешней и внутренней ситуации и корректировки прогнозируемых параметров, постоянный контроль за законностью и эффективностью принятых решений.

### Список использованной литературы

1. Вerezubova T.A. Финансовая стратегия страховых организаций в условиях развития национальной экономики / Т.А Вerezubova. — Минск : Белорус. гос. экон. ун-т, 2015. — 185 с.
2. Надзор за страховой деятельностью [Электронный ресурс] // Министерство финансов Республики Беларусь. — Режим доступа: <http://www.minfin.gov.by/supervision/stat/>. — Дата доступа: 27.02.2019.
3. Киреева Е.Ф. Финансовый менеджмент туристических организаций : учеб.-метод. пособие / Е.Ф. Киреева, О.А. Пузанкевич. — Минск : РИПО, 2014. — 144 с.
4. Ткачук М.И. Основы финансового менеджмента : учеб. пособие / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. — Минск : Книжный Дом : Эксперспектива, 2005. — 415 с.
5. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Гаврилова [и др.]. — 6-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2013. — 432 с.
6. Финансовый менеджмент : учебник / кол-в авторов ; под ред. Н.И. Берзона и Т.В. Тепловой. — М. : КНОРУС, 2013. — 656 с.
7. Финансовый менеджмент : учебное пособие / под ред. В.А. Слепова. — М. : РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2011. — 160 с.
8. Финансы : учебник / М.В. Романовский [и др.] ; под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2012. — 590 с.
9. Финансы и финансовый рынок : учебник / О.А. Пузанкевич [и др.] ; под ред. О.А. Пузанкевич. — Минск : Белорус. гос. экон. ун-т, 2016. — 415 с.
10. Тысячникова Н.А. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология / Н.А. Тысячникова, Ю.Н. Юденков. — М. : КНОРУС : ЦИПСИР, 2013. — 312 с.
11. Уколов А.И. Финансовые стратегии : учеб. пособие / А.И. Уколов. — М. : РГАУ-МСХА, 2013. — 268 с.
12. Жигас М.Г. Развитие страховой защиты и финансово-экономические особенности страховой деятельности. // Известия Байкальского государственного университета. — 2014. — №4 (96). — С. 28-39.