

2. Положение о страховой деятельности в Республике Беларусь, утв. Указом Президента Республики Беларусь от 25.08.2006 № 530 (ред. от 25.04.2012) «О страховой деятельности».

3. О Республиканской программе развития страховой деятельности в Республике Беларусь на 2011—2015 гг.: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20.05.2011 г. №631 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. — 2011. — №5/33822

4. Страховой рынок Республики Беларусь 2010 год. Под редакцией Мерзляковой И.В. [Электронный ресурс] / Белорусская ассоциация страховщиков. — Минск, 2011 год. — Режим доступа: [http://www.belasin.by/userfiles\\_csr/](http://www.belasin.by/userfiles_csr/). — Дата доступа: 10.02.12.

5. Страховой рынок Беларуси: парадигма развития / И.В. Мерзлякова // Финансы. Учет. Аудит. — 2009. — № 12. — С. 14—16.

Статтю подано до редакції 10.10.2012 р.

УДК 368.029

**Веретнов В.І.,**

старший викладач кафедри страхування,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НЕПРОПОРЦІЙНОГО ПЕРЕСТРАХУВАННЯ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті досліджено управління якістю непропорційного перестраховання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управління якістю, перестраховик, перестраховальник, непропорційне перестраховання.

**АННОТАЦИЯ.** В статье исследуется управление качеством непропорционального перестрахования.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление качеством, перестраховщик, перестрахователь, непропорциональное перестрахование.

**ANNOTATION.** In the article investigate the quality management of the non-proportional reinsurance.

**KEY WORDS:** quality management, reinsurer, ceding company, non-proportional reinsurance.

**Постанова проблеми.** Непропорційне перестраховання в сучасній міжнародній і вітчизняній страховій практиці грає важливу роль, посідає разом з пропорційним покриттям належне, гідне місце в диверсифікації ризиків, тобто розподілі середніх і круп-

них ризиків у просторі та часі, а також у забезпеченні фінансової стійкості страхових компаній через покриття надлишкової відповідальності страховика. Крім цього, у міжнародних і вітчизняних перестрахових послугах приблизно п'яту частину займає перестраховання на непропорційній основі.

Управління якістю непропорційного перестраховання стосується з точки зору інституціональної теорії трьох складових: якості перестрахового продукту чи послуги на непропорційній основі (сервісу цеденту), якості менеджменту операцій з непропорційного перестраховання, якості поточного етапу життєвого циклу вітчизняного чи міжнародного ринку перестраховання, зокрема і на непропорційній основі.

Вітчизняна страхова практика страхування, перестраховання, в тому числі на непропорційній основі свідчить, що зараз на етапі становлення та формування ринку перестраховання менеджмент страховиків, перестраховиків або взагалі не приділяє, або недостатньо приділяє уваги до питань управління якістю непропорційного перестраховання.

Як наслідок, виникають колізійні, спірні ситуації між цедентом і цесіонарієм, які іноді вимушені їх вирішувати за допомогою суду, через необґрунтовані відмови у виплатах перестраховика страждає страховик і страхувальник, посилюється недовіра з боку клієнтів до страховиків і перестраховиків що призводить, чи може призвести до тимчасової або тривалої кризи або до банкрутства страхової компанії. Ця ризикова ситуація ускладнюється ще повільними темпами отримання та адаптації до наших умов міжнародного досвіду практики управління якістю непропорційного перестраховання. Подібна неефективність управління обумовлена існуючими нашими соціо-культурними діловими звичаями, традиціями перестрахових відносин, а також індивідуальними особливостями та підходами до перестрахового захисту кожного страховика.

Незадовільний стан в Україні в управлінні якістю непропорційного перестраховання вимагає комплексного дослідження та виокремлення низки зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на ефективність цього управління, системний аналіз яких дозволить розробити практичні рекомендації щодо шляхів удосконалення як відповідної системи управління якістю, відповідних бізнес-процесів, так законодавчого та соціального регулювання управління якістю непропорційного перестраховання, як вагомого фактору успіху перемоги у конкурентній боротьбі.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Дослідженню проблем перестраховування, у тому числі на непропорційній основі присвячено низка наукових праць західних і вітчизняних учених. Серед них можна виділити таких, як: Д. Бланд, К. Пфайфер, П. Газервол, Р. Картер, Р. Кирн, В. Шахов, А. Артамонов, А. Ніколаєв, К. Турбіна, С. Осадець, О. Гаманкова, Т. Татаріна, Д. Маруженко та ін. Проте, дослідженням певних аспектів управління якістю непропорційного перестраховування цими науковцями не було приділено достатньої уваги.

**Постановка завдання.** Метою дослідження виокремлення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на ефективність управління якістю непропорційним перестраховування та розробка практичних рекомендацій щодо його покращення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління якістю в сьогоденні вітчизняної страхової практики істотно відрізняється від західних стандартів якості. У зарубіжних страхових, перестрахових компаніях запровадження стандартів якості наприклад ISO-9001/2000 це вимога ефективного і жорсткого, конкурентного ринку.

В Україні, останнім часом, у певних сегментах страхового ринку (автостраховування, медичне, туристичне страхування) спостерігаємо загострення конкурентної боротьби, що проявилось у демпінгових війнах, з одного боку, а з іншого — спонукало ряд страховиків (СК «АСКА», СК «Нова», СК «Брокбізнес», СК «Альфа Страхування»), розробити і впровадити в себе систему менеджменту якості пройти сертифікацію ISO-9001/2000.

Разом з тим, існування у зазначених страхових компаній відповідного сертифікату не гарантує, на жаль, ефективного функціонування системи менеджменту якості, завдяки тому, що не стало автоматичним чином домінуючою ідеологією, а більшість менеджменту і персоналу залишились байдужими до бізнес-процесів постійного вдосконалення якості, через те, що не розуміють її цінності для себе і фінансових інтересів компанії.

Більшість вітчизняних страхових компаній залишаються байдужими до проблем якості, завдяки власній орієнтованості не на потреби клієнта, та надання йому якісного сервісу, а на залучення нових страхувальників, шляхом пропозиції демпінгових страхових тарифів, виходячи з двох намірів, перший це вижити на страховому ринку, і другий — фінансова мотивація залежно від результату отримати зарплатню і премію за перевиконання плану по збору страхових платежів. Нехтування стратегічною фінансовою безпекою разом з демпінговою політикою та неякісним сер-

вісом і хронічними не виплатами страхових відшкодувань призвело до банкрутств кількох страховиків (СК «Вексель», СК «Інвест-сервіс», СК «Страхові традиції») [1, с. 124].

Іншими макроекономічними чинниками, що стали на заваді впровадження системи менеджменту якості у вітчизняних страховиків, — поділ страхового ринку на класичний, оптимізаційний. Останньому сегменту страхового ринку якість як певна цінність, та управління нею, потрібна тільки в одному аспекті, це у довготривалій підтримці добрих відносин керівництва страховика з власником [2, с. 158]. Що стосується класичного страхового ринку, по добровільних видах страхування спостерігається жорстка конкуренція між страховими агентами, боротьба за клієнта, яка на сьогодні переважно здійснюється замість площині надання якісного сервісу, пропозиції меншої ціни.

Міжнародний макроекономічний чинник має місце, коли західні перестраховики пропонують якісне непропорційне облігаторне і факультативне покриття і намагаються зацікавити цедента у якіснішому андерайтингу, якісному сервісі укладання, виконання угод, врегулюванні збитків, якісній і прозорій політиці перестраховування, довготривалості перестрахових відносин і поступовими знижками в разі дотримання вимог щодо кількісних і якісних показників страхової і перестрахової діяльності [3, с. 87].

Російські перестрахові компанії вносять свій вагомий вклад, у тому числі у відносинах із вітчизняними цедентами, завдяки соціальному регулюванню питань управління якістю через механізм саморегулювальної організації, яка достеменно знає усі проблеми, як ринку в цілому, так і в певних сегментах, і має право ініціювати законотворче унормування, а також створення усім зрозумілих етичних правил перестрахових відносин, які зафіксовані в карті ділової етики перестраховиків [4, с. 30].

Професійні об'єднання суб'єктів страхового ринку, такі як Ліга страхових організацій України, Українська федерація ubezpieчення, Асоціація страхового бізнесу України, вивчили досвід західних країн і лобіюють внесення змін до закону України про «Страхування» про єдину саморегулювальну організацію професійних учасників страхового ринку. Одним із призначень такої організації буде розробка і впровадження систем менеджменту якості та корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу.

Іншим важливим спонукаючим чинником для запровадження та подальшого розвитку системи менеджменту якості в перестраховуванні, стало спрямування низки вітчизняних суб'єктів пере-

страхування на надання експортних перестрахових послуг (зокрема на непропорційній основі) цедентам нерезидентам, які звикли до якісного сервісу, швидких, оперативних котирувань ризиків, внесення депозитів гарантій сплати, як наприклад в аваріях морського страхування, повного і своєчасного врегулювання збитків [5, с. 19].

Один із лідерів цього сегменту перестрахового ринку Страхова компанія «Лемма» працює як на високонкурентних ринках Північної Америки, Західної Європи з високими вимогами до використання стандартів якості менеджменту та сервісу, так і на розвиваючих ринках країн Африки, Близького Сходу, Азії, Латинської Америки. При цьому, страховик слугує провайдером трансляції та передачі цедентам з розвиваючих країн досвіду та практики менеджменту якості перестрахових послуг, зокрема на непропорційній основі, отриманого від роботи з цедентами розвинутих країн.

Теоретико-методологічні засади менеджменту якості розвинутих країн заходу, як уже зазначалось, розповсюджуються і продовжують впливати і на нашу перестраховальну практику встановлення довірчих відносин між цедентом і цесіонарієм з метою покращення якості сервісу. Так, наприклад, Європейський Союз прийняв документ «Глобальна концепція законодавчого забезпечення якості товарів та послуг на європейському ринку». Ця концепція буде впроваджуватися 3-ма шляхами:

- системи менеджменту якості у виробника, постачальника послуг;
- перевірку продуктів, послуг у дослідницьких лабораторіях, інститутах;
- єдину оцінку відповідності якості (сертифікацію).

Міжнародні стандарти якості страхування охоплюють велику кількість критеріїв. До них можна віднести: правила та умови страхування, методики розрахунку страхових тарифів, оцінки платоспроможності та фінансової стабільності, кваліфікація персоналу та організаційно-управлінської структури страхових компаній.

Існує ряд методів, які дозволяють здійснити «стандартизацію». До таких можна віднести економічний, соціальний і комунікативний метод.

1) Економічний метод. Можна реалізувати в наступних напрямках:

- надання інформації про страхову компанію, перестрахові послуги та їх якість. Це дозволяє перестраховальникам правиль-

но оцінити і вибрати найкращий перестраховий продукт, а інвесторам оптимально і з найменшим ризиком розмістити свої капітали на страховому ринку;

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- зниження собівартості перестрахових послуг;
- оптимізація управління бізнес-процесами страхової компанії;
- підвищення рівня конкурентоспроможності страхової компанії.

2) Соціальна функція. Вона спрямована на дотримання вимог охорони здоров'я, санітарії та гігієни, забезпечує охорону навколишнього середовища і безпеки людей під час виробництва, обігу, використання та утилізації продукції. Соціальна функція стандартизації відіграє особливо важливе значення, оскільки вона захищає основні права громадян, впроваджує стандарти соціальної корпоративної відповідальності, яка підтримує ділову репутацію перестраховика.

3) Комунікативна функція. Передбачає створення бази для об'єктивізації різних видів людського сприйняття інформації, а також затвердження термінів і визначень, класифікаторів, забезпечення необхідного зв'язку з міжнародно визнаними нормами і правилами. У перестрахованні комунікативна функція передбачає, наприклад приєднання до певних хартій перестраховиків, які сповідають певні принципи взаємодії у перестраховальній діяльності [7, с. 4].

Головний внутрішній чинник страховика, перестраховика, що спонукають до застосування ефективного управління якістю перестрахових послуг на непропорційній основі, це корпоративна культура власника, топ-менеджменту, персоналу. Корпоративна культура страховика, перестраховика має своїм джерелом волю власника та намагання власника, для яких він створив цю страхову компанію, яке визначає її призначення. Так, призначення кептивної страхової компанії страхувати, перестраховувати клієнтів, що входять до його фінансово-промислової групи. Призначення класичної страхової компанії задоволення потреб та очікувань страхувальника з одночасним задоволенням інтересів власника, менеджменту персоналу, держави, суспільства та постійним зростанням корпоративної культури, яка відіграє роль життєздатної сили страхової компанії.

Другий, який не можливий без головного чинника, тісно пов'язаний з ним, не менш вагомий і відповідальний по впливу на менеджмент якості непропорційного перестраховання — це

техніко-економічний чинник. Техніко-економічний чинник передбачає запровадження процесу постійного покращення якості управління страховою компанією, тобто реінжинірингу.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯННЯ ЯКОСТЕЙ ТРАДИЦІЙНОЇ  
ТА РЕІНЖИНІРИНГОВОЇ ПЕРЕСТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

<b>Критерій</b>	<b>Традиційна перестрахова компанія</b>	<b>Реінжинірингова перестрахова компанія</b>
Ставлення до клієнта	Клієнт знаходиться поза компанією, якість його обслуговування залежить від суб'єктивних факторів	Клієнт — головна цінність, знаходиться у середині бізнес-процесів обслуговування
Стосунки між співробітниками в колективі	У кожного співробітника є свої функціональні обов'язки, якість виконання яких оцінює начальник	Співробітники — єдина команда, від сукупних дій яких залежить якість обслуговування, як внутрішніх клієнтів, так і зовнішніх
Ставлення до керівництва	Керівник має видавати розумні розпорядження та контролювати їх виконання	Керівник — тренер-граєць у команді
Система комунікацій	Дотримання субординації по вертикалі влади	Узгодженість дій по горизонталі
Методи та стиль управління	Авторитарний, бюрократичний, в основі якого лежить централізація	Командний, демократичний, поєднує централізацію та децентралізацію
Основи організаційної культури	Старанне та своєчасне виконання завдань, поставлених керівництвом, відсутність ініціативи та творчості, страх брати на себе відповідальність	Ініціативність, творчість, уміння брати на себе відповідальність і вирішувати проблеми

Джерело: Матеріали наукового семінару «Управління якістю страхових, перестрахових послуг в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика [8].

Як наведено в табл. 1, традиційна та реінжинірингова перестрахова компанія мають різні корпоративні культури. Традиційна перестрахова компанія відрізняється від реінжинірингової методами, стилями керівництва, основами організаційної культури, ставленням до клієнта, системою комунікацій,

відносинами в колективі. Традиційна перестрахова компанія може розробляти і впроваджувати систему управління якістю, але зробити цей процес управління якості незворотнім, комплексним і безперервним можливо лише через відповідні зміни, тобто переходу до реінжинірингової корпоративної культури страховика.

Зміни корпоративної культури і відповідно методів управління якістю непропорційного перестраховування проходять по життєвому циклу страхової компанії. На етапі зародження новостворена страхова компанія перестраховує ризики тільки за пропорційним методом. Згодом, коли в компанії з'являється статистика збитків, тарифна сітка, повноваження і досвід андеррайтерів, стала система врегулювання збитків, можна переходити на непропорційне покриття.

Перестраховальний захист на непропорційній основі за договором екседенту збитку ризиковому (катастрофічному) слугує для забезпечення від коливань збитковості від наслідків настання катастрофи (граду, повені) чи кілька невеликих збитків і потребує добрих дружніх відносин із перестраховиком і 3—5-річної статистики збитків з тим, щоб не переплачувати, не купляти невигідне покриття, що має не бажані виключення.

Якість перестраховальних відносин передбачає дві можливі альтернативи. Перша — це дороге непропорційне покриття, в якому при пролонгації в разі відсутності чи при наявності незначних збитків не надається знижок, проте коли великий збиток, проходить виплата і не підіймається із за цього тариф при поновленні чи пролонгації покриття. Друга — це постійний пошук на ринку самого вигідного варіанту непропорційного покриття, щоб ставки були по нижче, відновлень побільше, виключень із покриття поменше. Кожна страхова компанія має визначити свої пріоритети щодо якості перестрахових відносин на непропорційній основі обравши одну з цих альтернатив.

Наступним впливовим внутрішнім чинником як на етапі впровадження, так і в подальшому вдосконаленні системи управління якістю непропорційного перестраховування при недостатньому рівні особистої та професійної свідомості є соціальна і фінансова мотивація менеджменту і персоналу. Постійне стимулювання через моральні і матеріальні заохочення у вигляді відзнак перед колективом, премій за якість сервісу сприяє гармонійній інтеграції системи управління якістю в загальну систему менеджменту страховика [9, с. 89].



**Висновки з проведеного дослідження.** У статті було виокремлено кілька основних зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на ефективність управління якістю непропорційного перестраховання. Основними є передача і отримання досвіду через надання якісних непропорційних перестрахових послуг від західних професійних перестраховиків вітчизняним цедентам, зародження і розвиток експорту непропорційних перестраховальних послуг у низки вітчизняних страховиків, корпоративна культура, що забезпечує в управлінні якістю процеси постійного вдосконалення непропорційного перестраховання, за допомогою відповідної соціальної, фінансової мотивації менеджменту і персоналу страховика. Врахування впливу на ефективність управління якістю непропорційного перестраховання вищенаведених чинників сприятиме підвищенню поточної та стратегічної конкурентоспроможності вітчизняної страхової, перестрахової компанії.

### **Література**

1. *Барановський О.І.* Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми): монографія / О.І. Барановський. — К.: КНТЕУ, 2004. — 560 с.
2. *Гаманкова О.О.* Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика / О.О. Гаманкова. — К.: КНЕУ, 2009. — 283 с.
3. *Гришин Г., Гришина К.* Особенности транснационального страхования / Г. Гришин, К. Гришина // Финансовые услуги. — 2005. — 155 с.
4. *Дедиков С.В.* Хартия деловой этики перестраховщиков / С.В. Дедиков // — Страховой клуб. — №3. — 2006. — С. 29—31.
5. *Загребной І.В.* Співпраця з перестраховиком-нерезидентом / Збірник наукових праць. Наука й економіка. — 2008. — № 2. — С. 15—22.
6. *Маруженко Д.* Міжнародник ринок перестраховання: Нове століття — нові виклики / Д. Маруженко // Вісник КНУ ім. Т.Шевченка. — Економіка. — К, 2006. — № 81. — С. 92—94.
7. International Organization for Standardization — [Electronic resource] — 2012. — Mode of access: [www.iso.org](http://www.iso.org)
8. Матеріали Другого наукового семінару: «Управління якістю страхових, перестрахових послуг у умовах глобалізації: теорія, методологія, практика», [Електронний ресурс] — 2012. — Режим доступу: <http://www.klubok.net/category4.html>
9. *Ребрин Ю.И.* Управление качеством. — Изд-во: ТРТУ, 2004. — 171 с.

Статтю подано до редакції 12.10.2012 р.