

которые интересовали нас для анализа конкурентоспособности оказываемых услуг, перечень которых можно расширить. Но надо отметить, что многие характеристики имеют однотипные, шаблонные показатели и их почти нельзя усовершенствовать.

В этой связи на первый план выходят показатели скорости обслуживания и снижения потерь при оформлении пассажиров льготной категории. На основании полученных значений K_T мы можем сделать следующие выводы: проранжировав Автовокзалы по уровню конкурентоспособности относительно Северного автовокзала Екатеринбурга, выявили, что наиболее конкурентоспособен автовокзал, использующий автоматизированную систему АСУ «Е-Автовокзал». Наихудшие показатели имеет автовокзал Североуральска до оснащения системой АСУ, что говорит о низкой эффективности, привлекательности и конкурентоспособности автовокзалов, которые используют устаревшую систему продажи билетов.

Принимая во внимание, что значений $K_T < 1$ нет, мы делаем вывод о том, что автовокзалов, которые превосходят Северный автовокзал по представленным показателям, нет. Наиболее конкурентоспособен автовокзал Североуральска, т.к. он находится в одной системе АСУ «Е-Автовокзал» с Северным автовокзалом.

ПРОБЛЕМЫ СТРАХОВАНИЯ ПЕРЕВОЗИМЫХ ГРУЗОВ, СВЯЗАННЫЕ С ОТСУТСТВИЕМ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА

Соломатина А. С. (науч. рук. С. Г. Журавин)

*Магнитогорский государственный технический
университет им. Г. И. Носова,*

*455000, Челябинская обл., г. Магнитогорск, пр. Ленина, д 38,
кафедра экономики и коммерции, a.solomatina@gmail.com*

Постепенно развивающийся российский бизнес, в том числе – транспортный и сопутствующий ему, начинает обретать все более цивилизованные формы. Логично предположить, что это будет способствовать в будущем повышению спроса на рынке услуг страхования грузов. Однако на пути развития рынка страхования грузов в России стоит ряд актуальных проблем.

Страхование грузов предусматривает риски возникновения во время перевозки случаев повреждений, хищений или гибели грузов. Термин «перевозки» включает в данном случае момент приема груза со склада, перегрузку и хранение его на промежуточных складах, возможную смену перевозчика и/или транспортного средства и доставку груза

на склад получателя в место, указанное в транспортных документах. Страхуются любые виды грузов, перевозимых любым видом транспорта, транспортные и накладные расходы, ожидаемая прибыль от реализации товаров в пункте назначения.

Основные виды страхового обеспечения делятся на три группы:

- «с ответственностью за все риски»
- «с ответственностью за частную аварию»
- «без ответственности за повреждение, кроме случаев крушения».

Самым востребованным вариантом страхового покрытия является «с ответственностью за все риски». Такой вид страхового обеспечения снижает затраты на страхование, так как страховые тарифы ниже, чем при страховании по одному виду рисков.

Что касается продолжительности страхования, то она определяется либо периодом транспортировки «от склада до склада», либо распространяется на период промежуточного складирования, однако не более 30 дней. При этом основные факторы, определяющие сумму страхового взноса, в данном виде, страхования: номенклатура груза; его упаковка; маршрут перевозки; способ транспортировки. № наличие охраны и сопровождения груза.

Согласно исследованиям современного рынка страхования грузов в России доля застрахованного грузооборота не превышает 20%. Между тем страхование груза остается одним из наиболее эффективных способов снижения рисков при перевозках. Для сопоставления: показатель объема застрахованных грузов в Европе достигает 85 % [3]. На первый взгляд, к принятию отрицательного решения по вопросу страхования груза руководство отечественных предприятий подталкивают многие факторы. Свои коррективы в развитие рынка страхования грузов в России внес и финансовый кризис, заставив многие компании ради выживания сократить свои расходы по этой статье. Однако такая политика предприятий очень рискованна, ведь при повреждении, хищении или гибели груза убытки могут быть весьма существенны.

Стоит отметить, что одной из причин невысокого спроса на страхование грузов со стороны грузовладельцев и транспортных организаций можно назвать неумение, а возможно, и нежелание или отсутствие должного опыта полноценно просчитывать «экономику» собственного бизнеса, в частности, неспособность адекватно оценить потенциальные риски, связанные с транспортировкой, рассчитать (совместно со страховщиком) затраты на обеспечение страховой защиты. Все это говорит о низком уровне страховой образованности нашего отечественного грузовладельца. Это проявляется в его чрезмерных надеждах на ответственность перевозчика. Многие грузовладельцы полагают, что у перевозчиков застрахована его ответственность, убыток в любом случае будет возмещен. Но

ведь есть риски, которые страхование ответственности перевозчика не покрывает.

Психологию грузовладельцев, заключающуюся в том, что перевозчик за все отвечает, поэтому страховать грузы нет необходимости, отчасти обуславливает установленная нашим законодательством ответственность транспортных и экспедиторских компаний за груз в размере его полной стоимости. За рубежом, согласно законодательству других стран, да и международным конвенциям, эта ответственность ограничена по сумме в размере определенной величины за килограмм перевозимого груза. Подобный подход позволяет, во-первых, точно оценить риски, связанные с ответственностью перевозчика за груз, а значит назначить адекватную цену за это страхование, сделав его реальным и доступным, а, во-вторых, ориентировать грузовладельца на страхование груза по его действительной стоимости, чтобы была возможность покрыть всю сумму ущерба, а не его часть. У нас же закон декларирует эту ответственность, не подкрепляя ее никакими гарантиями. Это значит, что суд вынесет решение взыскать сумму ущерба с перевозчика, а будет ли у него возможность и желание исполнить решение суда, зависит от сознательности перевозчика и размера суммы.

За последние годы подход страховых компаний к страхователям очень изменился: страховщики стараются добавить в свой продукт элементы дополнительного сервиса. Например, консультационные услуги по оформлению контрактов и договоров купли-продажи, построению схем взаимодействия с поставщиками и партнерами, минимизации потерь и т.д. По согласованию можно включить оформление сопутствующей документации, выполнение за страхователя ряда его функций, связанных с перевозками и страхованием, осуществление осмотра груза и средств транспорта независимыми экспертами/сюрвейерами. Например, в настоящее время в основных морских портах, обеспечивающих переработку внешнеторговых грузов, существуют службы квалифицированных экспертов – агентов страховщиков. В силу обстоятельств формирования страхового рынка они получили название «аварийных комиссаров/агентов» (average agent), а также морских сюрвейеров.

Аварийный комиссар как лицо или фирма, осуществляющая свои действия при возникновении случая ущерба, привлекается страховщиком для осмотра, идентификации и надзора за возникающими случаями ущерба, а также для осуществления конкретной помощи в урегулировании возникших претензий. Аварийного комиссара, как правило, приглашает или назначает страховщик, который удостоверяет сюрвейера-эксперта по перевозкам и грузам перед их направлением для выяснения обстоятельств возникновения ущерба или осмотра повреждения.

Аварийный комиссар совместно с сюрвейером подтверждают, что проводимый осмотр достаточен для определения величины ущерба, а также гарантируют, что собранная информация позволяет с доверительно максимальной вероятностью установить ответственность сторон для принятия решения по отклонению или возмещению ущерба, а также гарантируют, что собранная информация позволяет с доверительно максимальной вероятностью установить ответственность сторон для принятия решения по отклонению или возмещению ущерба.

Грузовладелец или грузополучатель имеет возможность привлечь или использовать собственных (или привлеченных) сюрвейеров. В этих случаях грузовладелец или грузополучатель обязан уведомить аварийного комиссара, который, в свою очередь, может запросить у страховщика разрешение на проведение совместного осмотра с представителем грузовладельца или грузополучателя.

Компанией, созданной для проведения расследований и урегулирования значительных убытков, является генеральный аварийный аджастер. Его основная функция – определение пропорциональных долей ответственности по возникшему ущербу между вовлеченными сторонами на основе согласования своих предложений с их интересами, определенными соответствующими документами, учитывающими стоимость груза, его транспортировки, транспортного средства. Обычно страховые компании не имеют в своем штате генеральных аджастеров. Практика показывает, что целесообразно полагаться на помощь существующих фирм, осуществляющих функции генеральных аджастеров. Однако, для систематических, обычных случаев ущерба или повреждений, которые чаще встречаются в страховом деле, урегулирование проводится аджастерами, работающими в штате страховых компаний. Они используют результаты отчетов сюрвейеров при решении соответствующих вопросов по урегулированию ущерба с учетом условий и оговорок страхового полиса.

В настоящее время на российском страховом рынке ощущается недостаток профессиональных аварийных комиссаров, базой для появления которых, следуя обычной практике, должен быть развитый институт независимых страховых экспертов. В силу сохраняющихся с советских времен экономических традиций, а также современных особенностей реструктуризации экономики, в России до настоящего времени в процессе взаимодействия участников страхового рынка отсутствует элемент разделения труда, определяющий конкретное место каждого из участников страхового рынка. Большинство российских страховых компаний при решении вопросов, связанных с выяснением обстоятельств возникновения и квалификации возникшего события как страхового случая, при установлении суммы возмещения и т. д. стараются обходиться собственными силами. Несомненно, это дешевле, чем привлекать независимую

экспертную организацию. Однако часто обнаруживается, что опыта у сотрудников страховой компании явно недостаточно и в сложных случаях (при значительных суммах убытков) последствия от такого решения могут стать для нее катастрофическими.

Таким образом, все яснее становится проблема нехватки востребованных человеческих ресурсов. То есть, несмотря на то, что на рынке труда достаточно много людей с опытом работы в страховых компаниях, очень мало профессионалов-страховщиков. Объяснением этому является недостаточное количество учебных заведений, а также уровень профессиональной подготовки специалистов. Причиной сложившейся ситуации можно считать отсутствие специальных исследований на базе конъюнктурных опросов страховых компаний об уровне и потребности образовательных услуг. К примеру, такие опросы проводились Центром экономической конъюнктуры при Правительстве РФ в 2004 году. В то время страховщики по-разному воспринимали уровень оказываемых услуг ПТУ, ВУЗами и центрами повышения квалификации. Значительное количество страховщиков (35% от опрошенных) просто не видели необходимости в использовании услуг по подготовке кадров со средним профессиональным образованием. Лишь 6% респондентов отмечали, что в значительной степени пользуются услугами организаций, занимающихся средним профессиональным образованием. Данные обстоятельства указывали на определенные кризисные явления в данном секторе страхового образования и необходимость его модернизации и реформирования [5].

К сожалению, в настоящее время таких исследований не проводится, что является причиной невозможности сделать анализ уровня образовательных услуг. И это можно считать негативным явлением. Ведь постоянное проведение мониторингов означает наличие информации об оценке уровня оказываемых образовательных услуг, то есть своего рода план действий, которым могут руководствоваться не только страховщики, но и образовательные учреждения. В отношении последних это означает понимание того, какие специализации востребованы, а какие нет, какие сектора страхового образования нуждаются в модернизации, реформировании и т. п.

При этом подавляющее число руководителей страховых компаний осознает, что для успешной деятельности страховой компании необходим квалифицированный человеческий потенциал. Однако сотрудники страховой компании часто не понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных корпоративных планов. Если персонал не заинтересован в достижении поставленных целей, то с высокой вероятностью можно говорить и о том, что они не будут выполнены. При разработке и реализации стратегии страховой компании и стратегии управле-

ния персоналом, как ее составляющей, необходимо выбрать наиболее эффективный метод. Одним из таких методов является метод сбалансированной системы показателей (ССП), который позволяет сформировать стратегию развития компании и осуществлять управление процессом ее реализации.

Благодаря использованию ССП сотрудники страховой компании получают конкретные и понятные цели, а также объективный механизм оценки полученных результатов. Кроме того, чем более важен фактор сотрудников для достижения стратегии, тем более значима интеграция ССП с системой управления персоналом. Таким образом, целесообразным будет построение своей собственной сбалансированной системы показателей для подразделения управления персоналом, которая будет логично вытекать из сбалансированной системы показателей страховой компании в целом. По аналогии с классической сбалансированной системой показателей для общего менеджмента ССП для подразделения управления персоналом состоит из четырех перспектив (рис. 1). При этом основной целью менеджмента персонала в страховой организации видится рост числа клиентов.



Рис. 1. Стратегические перспективы ССП для управления персоналом

Современное состояние страхового рынка требует постоянных изменений в работе с клиентами, поисков инновационных способов их привлечения. В проекте «Стратегии развития страхования в Российской Федерации на 2008-2012 гг.» отмечено, что одной из важнейших задач, стоящих перед российским страховым бизнесом, является «активизация внедрения новых страховых продуктов, улучшение качества страховых услуг и расширение их перечня» [7]. Таким образом, для достижения стратегической цели - роста числа клиентов, необходимо предвосхищать потребности клиентов. Для этого, первыми выйти на рынок с новыми страховыми продуктами/услугами, или предложить клиентам более разнообразные характеристики страховых решений. При этом топ-менеджеры должны быть приверженцами новых идей: предоставлять

каждому сотруднику достаточно широкое поле деятельности, снабжая его не детализированным планом, сковывающим инициативу, а краткими инструкциями; поощрять инновационные идеи, возникающие у подчиненных; организовать в фирме специальный информационный фонд инноваций. Кроме того, инновации в российских условиях – главное средство сохранения позиций страховой компании на рынке. Нововведения должны внедряться по мере потребности рынка, но топ-менеджер обязан предвидеть их необходимость и целесообразность [2].

Для решения таких задач необходимы сотрудники, обладающие высоким уровнем профессионализма и креативности. Для этого необходимо обеспечить непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников и в централизованном, и что более важно, в индивидуальном порядке. При этом они должны работать в среде, где есть возможность соревновательного лидерства в инновациях.

Для того чтобы развивать ключевые компетенции сотрудников необходимо повысить их вовлеченность в процесс работы. Этому будет способствовать грамотно построенные системы мотивации сотрудников. В условиях «кадрового голода» качественно выстроенная система мотивации является важной составляющей системы управления персоналом. Кроме того, системы мотивации сотрудников не должны быть статическими, а развиваться со временем, отражая изменения потребностей персонала страховой компании. Внедрение системы мотивации является не менее важным вопросом. Прозрачность применения системы, доведение принципов ее работы до каждого сотрудника, последовательность в применении, постоянный контроль и оценка результатов внедрения, компетентность руководства и неразрывная связь системы мотивации со стратегией и корпоративной культурой страховой компании – ключевые факторы успеха ее реализации. В данном контексте целесообразным будет применение системы мотивации, основанные на разработке и внедрении KPI's для оценки деятельности каждого сотрудника и каждого подразделения страховой компании. Изменяя систему показателей KPI's страховые компании подстраивают систему стимулирования под изменение стратегических и тактических задач страховой компании.

Построение сбалансированной системы показателей для управления персоналом представляет собой «живой» процесс, уникальный для страховой организации и неизменно требующий постоянной вовлеченности в него не только специалистов по человеческим ресурсам, но и топ-менеджеров. Таким образом, для функционирования систем мотивации необходимо постоянное внимание топ-менеджмента страховой компании к этому вопросу. Разработка механизмов мотивации топ-менеджмента позволит обеспечить необходимый «градус» вовлеченности топ-менеджмента в вопросы мотивации персонала. При этом выбор тех или

иных методов мотивации топ-менеджеров зависит, прежде всего, от тактических и стратегических целей, поставленных перед страховой компанией ее акционерами.

Таким образом, перспективы роста российского страхового рынка представляются оптимистичными, но основной проблемой ближайшего будущего все-таки будет нехватка квалифицированного персонала. Несмотря на сложное развитие рынка страхования грузоперевозок, опыт и профессионализм многих страховых компаний в этом секторе растет, а высокая конкуренция обеспечивает стремление работать оперативно, четко и надежно – с учетом реальных интересов и индивидуальных потребностей страхователя.

Вполне очевидно, что совершенствование деятельности службы управления персоналом страховой компании, повышение профессионализма и ответственности персонала являются важным условием последовательного и динамичного развития страховой компании, сохранения преимущества и стабильности, а значит и привлекательности для потенциальных страхователей.

Библиографический список

1. Меренков А.В. Внедрение системы сбалансированных показателей в страховых компаниях // Управление в страховой компании, 1, 2007. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.reglament.net/ins/mng/2007_1_article.htm>. - Дата доступа: 02.03.2011.

2. Николенко Н. П. Рейнжилинг страховой компании. – М.: Страхование ревью, 2001. – 100 с.

3. Селиверстов М. Н. Страховая экспертиза грузов: практ. пособие. – М.: Анкил, 2007. – 312 с.

4. Хорват П. Внедрение сбалансированной системы показателей. – М: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 51 с.

5. Цыганов А.А. Развитие рынка образовательных услуг в области страхования // Страхование дело, 2005 (2). – С. 41.

6. Портал об автодорожной специальной и строительной технике. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.adc-tehnika.ru/content/review/4144/KRUGLYJ-STOL-Problemy-straxovaniya-gruzoperevozok-v-Rossii/?sphrase_id=3794>. - Дата доступа: 12.03.2011.

7. Страхование обозрение. Проект "Стратегия развития страховой деятельности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ininfo.ru/event/ev080423/strategy_V.php>. - Дата доступа: 16.03.2011.