

при всяком завершении лизинговой сделки (выкуп или возврат) грамотное отражение всех хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета, соответствующих своим экономическим содержанием этим операциям.

#### Литература

1. Гражданский кодекс: с комментариями к разделам / Коммент. В.В. Чигира. 3-е изд. Мн., 2000.
2. Международный стандарт финансовой отчетности № 17 "Аренда" / Международ. стандарты финансовой отчетности. М., 1998.
3. О порядке бухгалтерского учета лизинга: Метод. указания // Гл. бухгалтер. 1998. № 8.
4. Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Мн., 1993.
5. О лизинге на территории Республики Беларусь: Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 1769 от 31.12.97 г. (с учетом изменений, внесенных постановлениями Совета Министров Республики Беларусь от 06.07.98 г. № 1042; 13.07.2000 г. № 1038) // Гл. бухгалтер. 1998. № 2.
6. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций // Финанс. газ. 2000. № 47.
7. О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость: Метод. указания // Гл. бухгалтер. 2000. № 48.
8. Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами ГААР. 2-е изд., перераб. М., 1998.
9. Антони Р.Н. Основы бухгалтерского учета. М., 1997.

**О.Г. РАСАЦКИЙ**

## СТРУКТУРИЗАЦИЯ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

Страховой рынок — сложная интегрированная система продавцов и покупателей товара — страхового продукта. Процесс формирования страхового рынка Республики Беларусь начался в 90-х гг. На начальном этапе он имел стихийный характер, характеризовался ограниченностью структурного построения страховщиков и узким ассортиментом предлагаемых услуг. Опыт работы был лишь у государственных страховых компаний, традиционно располагающих громоздкой организационной структурой. Вновь создаваемые страховые компании имели самые простые формы структурного устройства, позволяющие функционировать и получать прибыль в краткосрочном периоде, но недостаточно приспособленные для долгосрочной деятельности. Как правило, это общества с ограниченной ответственностью или акционерные общества закрытого типа, создаваемые при участии банков и крупных госконцернов.

За 10 лет функционирования страхового рынка около 70 страховых организаций прекратили свое существование. Если в середине 90-х гг. действовало более 100 страховых обществ, то в 1997 г. было уже 53 страховщика, а в конце 2000 г. осталось 42 компании. В 1997 г. страховые организации имели 270 обособленных структурных подразделений, в 2000 г. их число уменьшилось до 240 единиц.

Место страховой компании на рынке во многом зависит от взаимодействия ее отдельных элементов и внутреннего устройства, а именно: иерархии подчиненности персонала в осуществлении практической деятельности; ответственности за принятие тактических и стратегических решений, необходимых для функционирования и развития предприятия; порядка обработки, преобразования и обращения информации в компании.

Структура компании — это не только способ организации ее персонала и распределения функций сотрудников в производственном и управленческом процессе, но также инструмент, при помощи которого достигаются определенные цели.

В системе целей страховщика выделяют основную, вторичные и побочные цели.

Основная цель — это главное заявленное устремление ее учредителей и акционеров, вторичные цели определяют направления деятельности страховой компании, необходимые для достижения основной заявленной цели фирмы. Вторичные цели в структуре страховой компании определяются ее технологическим циклом. Появление побочных целей связано с тем, что персонал, нанимаемый на работу, ставит перед собой не только те задачи, которые стоят перед компанией в целом.

Система целей определяет организационную структуру страховой компании. Поэтому структура должна быть в максимальной мере ориентирована на их достижение. Существует 2 основных подхода к структуризации страховой компании — “снизу вверх” и “сверху вниз”. При проведении структурной оптимизации целесообразно ориентироваться на подход “сверху вниз”, выбор которого определяется приоритетом целей более высокого иерархического уровня, актуальных для компании в целом, над целями более низкого уровня, важными для отдельных подразделений фирмы. Однако нельзя игнорировать и подход “снизу вверх”, поскольку именно низовые структуры страховой компании заняты практической реализацией поставленных перед ней задач.

В зависимости от выбранной системы целей организационную структуру страховой компании можно классифицировать исходя из:

**приоритета деятельности:** а) взаимные, б) коммерческие, в) кэптивные, г) государственные страховые организации и др.

Главная задача обществ взаимного страхования — обеспечение надежной страховой защиты своим страхователям — учредителям. У коммерсантов основная цель — максимизация доходов, у кэптивных страховщиков — обеспечение финансовой и иной деятельности “материнской” компании. Компании, где учредителем является государство, должны заниматься страховой деятельностью в социально значимых сферах, и в отраслях, неперспективных для коммерческого страхования;

**принципа организации центра получения прибыли:** а) функциональный, б) клиентский, в) территориальный, г) комбинированный.

Структурные элементы страховой компании, отвечающие за конкретный вид страховых операций, называются “центрами получения прибыли”. Это относительно автономные подразделения (дочерние компании, представительства, отделы страховой компании), отвечающие либо за проведение всех видов страховой деятельности на определенной территории (территориальный тип), либо за работу с определенной группой страхователей (клиентский тип). Страховая компания сама может быть единственным центром получения прибыли (функциональный тип). Это характерно для узкоспециализированных и кэптивных страховщиков;

**внутренней организационной культуры:** а) бюрократическая, б) демократическая.

Основные характеристики данных типов культур приведены в таблице.

Таблица. Типы организационной культуры страховых организаций

Характеристика	Организационная культура	
	Бюрократическая	Демократическая
Источник заданного направления	Сильное руководство	Свободная инициатива. Всестороннее обсуждение
Основа решения проблем	Согласие с целями и задачами. Четкое выполнение заданий	Индивидуальное творчество. Открытое взаимодействие
Руководство	Задаёт цели. Определяет лидеров и направления развития	Дает действовать самостоятельно. Катализирует групповое взаимодействие
Разногласия и конфликты	Угрожают стабильности и мешают работе. Отражают факт расхождения с общими целями	Являются продуктивным выражением индивидуальности. Считаются жизненно необходимыми

**принципа подчиненности:** а) линейная, б) функциональная, в) штабная подчиненность.

При линейной подчиненности право давать указания предоставляется по отношению ко всем нижестоящим сотрудникам и применительно ко всем функциям, которые они осуществляют; при функциональной — применительно к строго конкретным функциям, но независимо от того, кто их осуществляет. При штабной подчиненности наряду с линейной или функциональной системой существуют

“штабы”, которые не имеют права давать указания, но предоставляют необходимые консультационные услуги.

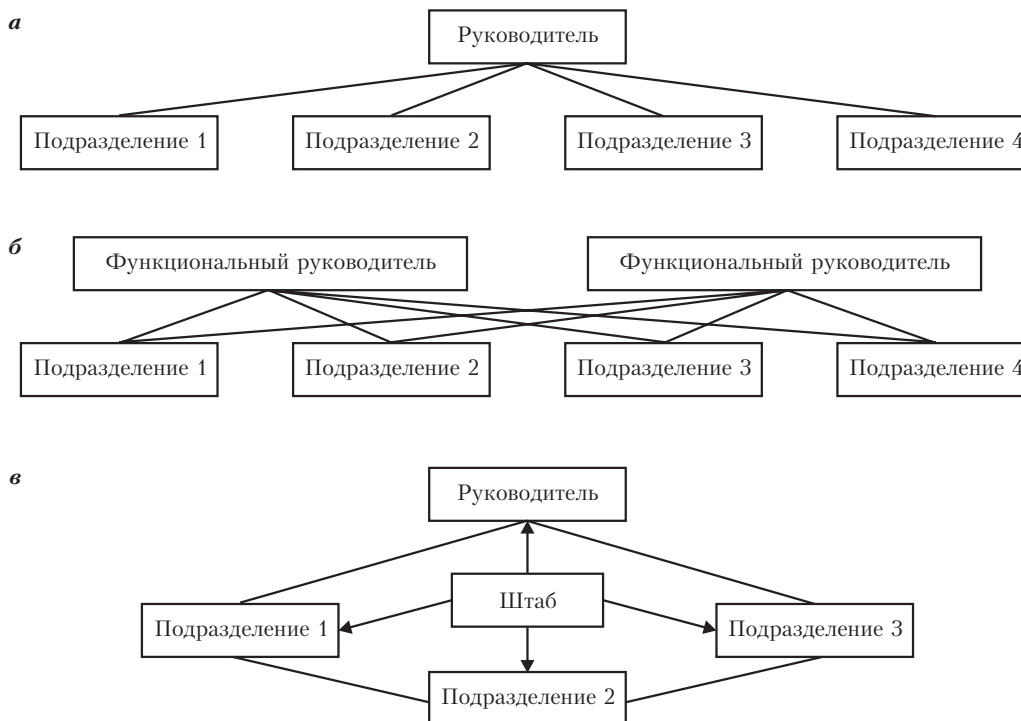


Рис. Виды структурной подчиненности страховщика:

**а** – линейная подчиненность; **б** – функциональная подчиненность; **в** – штабная подчиненность

Руководствуясь этими принципами и приоритетами, учредители планируют структурное устройство, иерархию, систему движения информационных потоков при создании новой страховой организации. От правильности, полноты и соответствия данных параметров зависит то, насколько долго продержится страховщик на рынке и какую роль он будет на нем играть. Это подтверждается многолетним практическим опытом стран, имеющих богатую “страховую” историю.

Анализ деятельности белорусских страховых организаций свидетельствуют о том, что большинство из них не имеют четких, ярко выраженных структурных характеристик. Суть их внутренней организационной культуры – это продвижение новых идей, т.е. инициатива и творчество. Однако управление персоналом и информационными потоками осуществляется через “линейную иерархию”, присутствующую громоздким, немобильным организациям. При необходимости могут создаваться мобильные группы для внедрения новых проектов. Такое структурное построение можно назвать “смешанным”.

Две компании – “Белгосстрах” и “Белгосвнешстрах” – можно отнести к конкретному типу структурного построения. Для них характерна “бюрократическая внутренняя организационная культура” и, как следствие, иерархия, основанная на принципе “линейной подчиненности”. Это предприятия с государственной формой собственности. “Белгосстрах” к тому же единственная организация, имеющая значительный опыт практической деятельности.

Для кэптивных страховщиков характерна “подведомственность” министерствам и госпредприятиям, которые являются их учредителями, а зачастую единственными клиентами. В странах с развитой системой страхования такие организации создаются частным капиталом. Кэптивные страховые компании владеют в Беларуси большей частью рынка страхования железнодорожных перевозок, авиационных рисков, а также рисков в рамках нефтехимического комплекса.

Как уже отмечалось ранее, количество страховых фирм, их структурных подразделений и число работников постоянно уменьшалось. Однако, если в 1997 г. страховые организации Беларуси заключили около 3 млн договоров страхования,

то в 2000 г. было заключено более 12 млн договоров. Сумма взносов, собранных всеми страховщиками республики в долларовом эквиваленте, рассчитанном исходя из годового средневзвешенного курса, увеличилась с 50 млн дол. в 1997 г. до 72 млн дол. в 2000 г. На первый взгляд, может создаться впечатление, что ситуация вполне благополучная — меньшее число компаний заключает большее количество договоров и собирает страховых премий на большую сумму, на рынке остались одни “профессионалы”, которые смогли занять все ниши в свободных сегментах.

В настоящее время наибольшее количество договоров и, как следствие, большая часть страховых взносов приходится на обязательные виды страхования, лицензии на проведение которых имеют лишь наиболее крупные страховщики; страхование в некоторых отраслях народного хозяйства практически монополизировано “карманными” компаниями, поскольку их учредителями являются министерства и госконцерны, курирующие данную сферу. Объем финансовых ресурсов большинства страховых компаний, степень их активности, уровень оплаты труда сотрудников крайне низки. Это свидетельствует о негативных тенденциях в страховом бизнесе, маломощности белорусских страховщиков и несоответствии страховой культуры в Беларуси мировому уровню.

Для активизации страховой деятельности компаниям необходимо модернизировать структуру своих вторичных целей: систему сбыта страхового продукта, аквизиции страхового портфеля, тарифную, инвестиционную и кадровую политику и др. Решение о заключении страхового договора должно приниматься компетентными специалистами на основании точных экономических расчетов о выгоды данного соглашения. При этом тарифную политику следует строить на принципах “максимального покрытия ущерба” и “минимальной прибыли”. Так действуют зарубежные страховые компании, где основной доход приходится на инвестиционную деятельность, а непосредственно страхование зачастую даже убыточно.

Актуальным является также создание механизма, позволяющего привести в соответствие основную заявленную цель предприятия с системой побочных целей сотрудников. Для этого необходима мотивация труда, основанная на принципах зависимости карьерного роста и оплаты труда от результатов деятельности.

**В.В. ПОЗНЯКОВ**

---

## *ФОРМИРОВАНИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ*

---

Оборотные средства на промышленных предприятиях Республики Беларусь составляют значительную часть средств предприятия, вложенных в производственные запасы, денежные средства, расчеты с дебиторами, краткосрочные ценные бумаги. Удельный вес оборотных средств во всей величине средств предприятий промышленности Республики Беларусь в 1999—2000 гг. составлял в среднем около 50 %. Поэтому исследование вопросов их формирования в условиях инфляции и сложившейся неплатежеспособности промышленных предприятий страны имеет особую практическую значимость.

В последние 8 лет в условиях инфляции формирование оборотных средств оказывает непосредственное влияние на платежеспособность промышленных предприятий по ряду направлений.

Во-первых, решающее влияние оказывают инфляционные процессы, обуславливающие увеличение оборотных средств за счет переоценки основных средств и запасов сырья, материалов, топлива и других аналогичных ценностей.

Во-вторых, представляемая правительством Республики Беларусь отсрочка задолженности государственным промышленным предприятиям по платежам в бюд-