

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА»

**Н.Н. Масюк, М.А. Бушуева, Л.К. Васюкова,  
З.В. Брагина, О.Н. Васюков, Н.А. Мосолова**

**КОНФЛИКТНО-КОМПРОМИССНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ:**

**теория, методология, практика**

Научная монография

Владивосток 2022

**УДК 330.1**

**ББК 65.05**

**М31**

Рецензенты:

*А.В.Полянин*, д-р экон. наук, проф. Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, г. Орел

*С.М. Степанова*, д-р экон. наук, проф. Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (Ивановский филиал), г. Иваново

**Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Васюкова Л.К., Брагина З.В.,  
Васюков О.Н., Мосолова Н.А. Конфликтно-компромиссное  
управление: теория, методология, практика: научная  
монография / под общей редакцией проф. Н.Н. Масюк Н.Н. –  
Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2022. – 160 с.  
ISBN 978-5-9736-0654-1.**

Тема принятия эффективных управленческих решений и ее влияния на благополучие организаций на протяжении многих лет продолжала привлекать внимание многих ученых из-за ее огромной важности. Выбор оптимального подхода в условиях дефицита времени, требований конкуренции и ситуационных проблем оставался сложной загадкой для бизнес-лидеров. Кроме того, быстрые темпы индустриализации, частые экономические колебания, усиление технического прогресса в сочетании с внедрением искусственного интеллекта — все это в немалой степени усугубило тяжелые последствия ошибочных решений, принятых на уровне стратегического управления. В таких ситуациях на помощь приходят эвристические методы, одним из которых является методология конфликтно-компромиссного управления, основанная на локальных компромиссах и квазиоптимальных управленческих решениях. Книга содержит как теоретические аспекты, так и практические примеры реализации предлагаемой методологии в различных сферах деятельности.

Книга предназначена для управленцев, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов экономических специальностей, изучающих проблемы принятия управленческих решений.

ISBN 978-5-9736-0654-1.

© Н.Н. Масюк и др. авторы, текст, 2022  
© Владивостокский государственный  
университет экономики и сервиса, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	4
Введение.....	5
Раздел 1. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии.....	8
Раздел 2. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Парадигма конфликтно - компромиссного управления в региональной экономике.....	19
Раздел 3. Васюкова Л.К., Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Мосолова Н.А. Конфликтно-компромиссная методология разрешения противоречий участников страхового рынка.....	30
Раздел 4. Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Васюкова Л.К. Конфликтно-компромиссная методология как организационно-управленческая инновация в стратегическом и финансовом управлении.....	43
Раздел 5. Бушуева М.А., Масюк Н.Н. Применение теории ограничений Голдратта и конфликтно- компромиссной методологии в стратегическом управлении.....	63
Раздел 6. Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Васюков О.Н., Васюкова Л.К. Конфликтно-компромиссное управление производственными системами на основе бюджетирования.....	68

Раздел 7. Васюкова Л.К., Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Мосолова Н.А. Конвергенция как инновационный способ использования конфликтно-компромиссной методологии в процессе страхового инжиниринга.....	79
Раздел 8. Vasyukova L.K., Masyuk N.N., Bushueva M.A., Mosolova N.A., Vasyukov O.N. Conflict-compromise methodology for resolution of conflict in insurance relations.....	100
Раздел 9. Vasyukova L.K., Masyuk N.N., Bushueva M.A., Mosolova N.A. Innovative managerial decisions: towards a conflict-compromise approach.....	133
Глоссарий.....	157

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Монография «Конфликтно-компромиссное управление: теория, методология, практика» публикуется в рамках одного из направлений деятельности научной школы «Инновационное управление институциональными преобразованиями в сложных социально-экономических системах», действующей во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса под руководством профессора Масюк Н.Н.

Данная работа является результатом многолетнего труда коллектива авторов в аспекте разработки эффективного управленческого инструментария, основанного на эвристической методологии конфликтно-компромиссного управления, и ее апробации в различных сферах деятельности. Методология была апробирована как на уровне производственных предприятий, так и на уровне региональных управленческих решений. Особое место занимает практическая апробация предложенного инструментария в страховом бизнесе.

В процессе исследования некоторые материалы были опубликованы в виде отдельных статей в журналах. Однако при подготовке монографии мы сочли необходимым оставить эти работы в монографии, дабы она не потеряла свою целостность, и не была утрачена логика изложения.

Авторы выражают благодарность всем тем, кто участвовал в подготовке и издании монографии.

## **ВВЕДЕНИЕ**

*«Эффективные решения являются  
результатом систематического  
процесса с четко определенными  
элементами, который реализуется  
в четкой последовательности шагов»  
П. Друкер, 1967*

Эффективное принятие решений определяется здесь как процесс, посредством которого выбираются альтернативы, а затем управляются путем их реализации для достижения бизнес-целей.

Исследования показали, что принятие решений считается необходимым для продуктивной повседневной жизни. Практикой всех видов бизнеса доказано, что инновационное принятие управленческих решений считается центральным фактором успеха организации. Тем не менее, продолжаются споры о том, в какой степени организации могут эффективно использовать свои повседневные управленческие решения для достижения организационного совершенства перед лицом сложной деловой среды, характеризующейся частыми экономическими колебаниями, технологическими достижениями и быстрыми темпами индустриализации.

Результаты исследований показывают, что для того, чтобы принятие управленческих решений стимулировало организационное превосходство, специалисты-практики должны избегать ловушек принятия решений, а также уделять должное внимание месту команды и совместным усилиям в своей соответствующей организации. Таким образом, авторы пришли к выводу, что эффективное принятие решений является

непременным требованием для организаций, стремящихся превзойти глобальную конкуренцию, а также поддерживать интерактивные отношения с клиентами и другими соответствующими заинтересованными сторонами.

Управленческие решения необходимы для эффективного решения проблем развития предприятия любой сложности, в то время как необходимо постоянно совершенствовать процесс принятия управленческих решений, а также его практическое применение. На любом уровне управления в системах могут возникать противоречия, усугубление которых приводит к конфликтам. Конфликты, возникающие чаще всего из-за неправильных управленческих решений, сопровождаются возникновением управленческой дисфункции, что отрицательно сказывается на условиях любой социально-экономической системы. Поскольку в сложных экономических системах диспетчерские дисфункции могут возникать одновременно в разных подсистемах, достижение абсолютного компромисса становится практически невозможным, и оптимальное решение управления невозможно. Однако во многих практических задачах нам может подойти приближенное решение - квазиоптимальное решение. Выравнивание управленческих дисфункций позволяет использовать методологию управления конфликтами и компромиссом, основным инструментом которой является локальный компромисс, на основе которого будет принято квазиоптимальное управленческое решение. Такой подход позволяет сократить количество узких мест в экономической системе и повысить эффективность ее функционирования.

## Раздел 1

# НИВЕЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСФУНКЦИЙ КАК ОСНОВА КОНФЛИКТНО- КОМПРОМИССНОЙ МЕТОДОЛОГИИ

**Бушуева М.А., к.э.н., доцент**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.  
Плеханова – филиал г. Иваново

**Н.Н. Масюк, д.э.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса», г. Владивосток

**Брагина З.В., д.т.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Костромской государственный университет»,  
г. Кострома

**Резюме.** Управленческие дисфункции возникают вследствие неэффективных управленческих решений, являющихся, в первую очередь, результатом организационной патологии (хотя и не только) и приводят к предкризисным и кризисным состояниям. Для нивелирования управленческих дисфункций и снижения негативных последствий предлагается методология конфликтно-компромиссного управления, основанная на достижении локальных компромиссов заинтересованных сторон.

Статья проиллюстрирована примерами применения конфликтно-компромиссной методологии в региональной экономике, а именно: приведены четыре варианта достижения локальных компромиссов в региональном кластере.

**Цель:** изучить ситуации возникновения управленческих дисфункций и предложить методы их сглаживания.

**Метод или методология проведения работы:**  
Проведение кабинетных исследований.



**Результаты:** актуализирован понятийный аппарат, даны определения понятий «управленческие дисфункции», «конфликтно-компромиссное управление», «конфликтно-компромиссная методология», «локальный компромисс».

**Область применения результатов:** Менеджмент.

**Ключевые слова:** управленческие дисфункции, конфликтно-компромиссное управление, организационная патология, конфликтно-компромиссная методология, локальный компромисс, заинтересованные стороны, взаимные уступки.

## **LEVELING MANAGERIAL DYSFUNCTIONS AS A BASIS OF THE CONFLICT-COMPROMISE METHODOLOGY**

**Abstract:** Management dysfunction are due to inefficient management decisions and lead to pre-crisis and crisis. To smooth the managerial dysfunctions and reduce the negative impacts of it authors suggested the methodology of compromise conflict-management, based on the achievement of local compromises between stake-holders. The article is illustrated examples of the application of the conflict-compromise methodology in the regional economy: there are four options for reaching a local compromise in regional clusters.

**Objective:** To study the situation of occurrence of administrative dysfunctions and propose methods of smoothing.

**Method or methodology of work:** desk research.

**Results:** updated conceptual apparatus, given the definitions of "managerial dysfunction", "conflict-management compromise", "conflict-compromise methodology", "local compromise."

**Scope results:** Management.

**Keywords:** managerial dysfunction, conflict-compromise management, organizational pathology, conflict-compromise methodology, local compromise, stakeholders, mutual concessions.

Кризисные явления в экономических системах есть проявление управленческих дисфункций, которые являются следствием принятия неэффективных управленческих решений. Нивелирование управленческих дисфункций возможно с использованием инструментария конфликтно-компромиссной методологии.

Процесс управления любой экономической системой представляет собой сочетание различных видов деятельности и, как следствие, реализацию всех взаимосвязанных функций управления. Прежде чем говорить об управленческих дисфункциях, обратимся к классификациям функций управления.

Управление, по А. Файолю<sup>1</sup>, — это предвидение, организация, распорядительство, согласование и контроль. М. Мескон<sup>2</sup> выделяет четыре функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Некоторые авторы добавляют к четырем перечисленным пятую функцию: координация [1,3].

Более поздние работы современных экономистов существенно расширили спектр функций, относимых к управлению. Для дальнейших рассуждений примем, не претендуя на полноту перечня, расширенный спектр функций управления, а именно: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникации, исследования, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение

---

<sup>1</sup>Вергилес, Э.В. Анализ принципов управления Анри Файоля [Текст] / Э. С. Вергилес . - М.: Изд-во Моск. гос. ун-та экономики, статистики и информатики, 2001.– С. 22.

<sup>2</sup> Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. – 2-е изд. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2004. – С.17.

переговоров, заключение сделок и т.д. Данный перечень является открытым, исследования продолжаются, и с появлением новых специфических функций акценты будут смещаться в сторону совершенствования компьютерного обеспечения и новых информационных технологий.

При этом многие авторы считают координацию центральной функцией управления, поскольку она обеспечивает непрерывность и бесперебойность управления, а также достижение согласованности всех элементов экономической системы на основе установления эффективных коммуникаций между ними.

Методология исследования управленческой деятельности включает исследование практики, проектирования и науки. Их отношения между собой Авилов А. называет «методологическим основанием» [2]. В этом методологическом основании в данной работе нас будет интересовать, в первую очередь, научная составляющая в совокупности с практическим аспектом. Именно в таком ракурсе проведем дальнейшие теоретические построения, используя постулаты *конфликтно-компромиссного управления*.

Управленческая деятельность будет эффективна только тогда, когда все функции согласованы между собой. Как только одна из функций дает «сбой», т.е. по тем или иным причинам становится «слабым звеном», происходит рассогласование функций управления, которое неизбежно приводит к возникновению управленческих дисфункций и социальной патологии управленческой деятельности (табл.1).

Таблица 1- Функциональные рассогласования в организации и организационная патология<sup>3</sup>

<b>Наименование функционального рассогласования</b>	<b>Содержание организационной патологии</b>
<i>Господство структуры над функцией</i>	Как только возникает проблема – создается новая структура
<i>Бюрократия</i>	Отношения в организации чересчур формализованы
<i>Конфликт</i>	Имеющиеся противоречия перерастают в межличностный конфликт
<i>Неуправляемость</i>	Болезнь роста без развития
<i>Стагнация</i>	Отсутствие нововведений или неспособность их реализации
<i>«Клика»</i>	Наличие группы людей, стремящихся любыми средствами достигнуть каких-либо корыстных, неблагоприятных целей
<i>Маятниковые решения</i>	Принимаются «косметические» решения для «проформы», которые потом отменяются, и происходит возвращение к старому
<i>Дублирование организационного порядка</i>	Человеку поручается делать то, что он и так должен делать согласно должностной инструкции – нарушается организационный порядок
<i>Игнорирование организационного порядка</i>	Воздействие на работника «через голову» его непосредственного руководителя
<i>Разрыв между решениями и их реализацией</i>	Неподготовленность управленческих решений, что ведет к их неисполнению
<i>Инверсия</i>	Полученный результат противоположен поставленной цели
<i>Демотивирующий стиль руководства</i>	Дефицит оценки руководителем достижений работника

Источник: составлено авторами по материалам Лапыгин, Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2009. - С. 3-4.

<sup>3</sup> При составлении таблицы сохранена терминология, принятая в работе Лапыгин, Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2009. - С. 3-4.

Понятие дисфункции в экономике (по аналогии с биологией) в разное время использовалось разными исследователями. Большое внимание данной теме уделяет О.С. Сухарев, который под дисфункцией предлагает понимать «нарушение, расстройство функций какого-либо органа, системы, экономического института, преимущественно качественного характера – по аналогии с дисфункцией организма в биологии»<sup>4</sup>. На основании вышесказанного сформулируем понятие управленческой дисфункции.

*Под управленческой дисфункцией будем понимать предкризисное или кризисное состояние экономической системы, являющееся следствием неэффективного управленческого решения и выражающееся в нарушении функционального состояния данной системы, определяемое по отклонениям от заданных параметров.*

В терминах стейкхолдерской теории можно сказать, что *управленческая дисфункция – это кризис взаимных ожиданий заинтересованных сторон.*

Таблица 1 иллюстрирует возможные направления возникновения управленческих дисфункций как следствие организационной патологии вследствие функционального рассогласования. Как только кто-то из участников процесса управления исполняет свои функции не так, как этого от него ожидают заинтересованные стороны, или не исполняет их вовсе, возникает системная дисфункция управляемости, являющаяся причиной предкризисного или кризисного состояния организации. Возникает ситуация, когда самые продуманные и прорывные на первый взгляд управленческие решения не исполняются, при этом исполнители считают, что

---

<sup>4</sup>Сухарев, О.С. Теория дисфункции экономических систем и институтов [Текст]. - М.: Ленанд, 2014. – С 12.

их интересами пренебрегают, а состояние системы не приближается, а отдалается от желаемых параметров.

Более глубокий анализ функциональных рассогласований управленческой системы позволяет усмотреть в их основе существование противоречий, зачастую переходящих в конфликт интересов. Для разрешения конфликта авторами предлагается использование **конфликтно-компромиссной методологии**, в соответствии с которой позволим себе утверждать, что разрешение любого конфликта в управленческой деятельности возможно путем нахождения компромиссного решения на основе нивелирования управленческих дисфункций.

При этом возникающие дисфункции приводят к появлению новых видов взаимоотношений между заинтересованными сторонами и возникновению такого феномена, как **локальный компромисс**, под которым предлагается понимать взаимные уступки заинтересованных сторон для достижения баланса интересов во избежание конфликта.

Поскольку достижение абсолютного компромисса в реальных экономических системах невозможно в силу разноплановости интересов заинтересованных сторон, то локальный компромисс превращается в единственно возможный инструмент нивелирования управленческих дисфункций. При этом ключевой методологической проблемой становится определение весовых коэффициентов локальных критериев (приоритетов) стейкхолдеров.

Примем в качестве экономической системы региональный кластер и проиллюстрируем вышесказанное на примере взаимодействия в нем субъектов бизнеса.

Согласно классическому подходу в теории финансового управления, любое взаимодействие субъектов бизнеса, обладающих хозяйственными связями, основывается на

антагонистическом конфликте. Так, например, любая покупка ресурсов, товаров, услуг одного субъекта у другого реализуется по цене, определяемой в результате уступок продавца и покупателя. При этом всякая уступка приводит к уменьшению финансовой эффективности деятельности хозяйствующего субъекта: продавец продаёт товар по более низкой цене, снижает выручку, что влечет снижение прибыли, покупатель покупает по более высокой цене, увеличивает издержки, что также влечет снижение прибыли. Таким образом, справедливая цена в теориях Маршалла, Кейнса или Вальраса есть результат разрешения конфликта.

Как мы ранее показывали в работах [4,5], один из способов решения подобного рода конфликтной ситуации состоит в создании условий, в которых продавец (или покупатель) вынужден будет стремиться увеличить уступки контрагента под воздействием иных факторов, нежели те, которые описываются в классической теории финансового менеджмента, и достижения локального компромисса. ***Именно локальный компромисс является основополагающим элементом конфликтно-компромиссной методологии.***

Первый подход в создании таких условий основан на монополизации рынка, что возможно лишь при наличии крупных финансово-промышленных структур, очевидно высокодоходных, в противном случае финансовые активы не концентрируются в таких структурах.

Второй подход – получение административных, налоговых и физических ограничений, не позволяющих превышать указанный уровень цен. Подход, который, с одной стороны, используется в сферах энергообеспечения, социальных услуг, транспорта на условиях Федеральных Законов, с другой стороны, реализуется криминальным образом, путем подкупа должностных лиц, угрозы, шантажа, обмана лиц, принимающих решения (ЛПР).

Третий подход связан с устранением самой процедуры торгов. Если наши уступки высоки, то устранить такие издержки (в широком понимании слова) можно в случае приобретения прав собственности на субъект, вынуждающий нас эти уступки осуществлять. Таким образом, перераспределяя прибавочную стоимость, мы приходим к созданию вертикально интегрированной корпорации. Очевидна необходимость высокой концентрации капитала и высокой доходности товарного производства.

Четвертый подход – создание ценового сговора. Для создания такого рода условий отсутствует необходимость концентрации финансовых средств, создания устойчивых связей с административными структурами. Для этого достаточно договоренности между субъектами (либо покупателями, либо продавцами). Недостаток такого подхода состоит в том, что сговор будет реализовываться до тех пор, пока условия, на которых он заключался, выгодны всем его участникам. Как только хотя бы один из участников будет понимать, что, нарушив его условия, он получит конкурентные преимущества – сговор разрушается, и ситуация может привести к более неблагоприятным последствиям для его остальных участников, чем отсутствие этого сговора.

## ВЫВОДЫ.

1. Управленческие дисфункции возникают в экономических системах как в силу неэффективных управленческих решений, так и вследствие функционального рассогласования и возникновения организационной патологии в экономических системах.

2. Для нивелирования управленческих дисфункций и снижения негативных последствий предлагается методология конфликтно-компромиссного управления, основанная на достижении локальных компромиссов заинтересованных



сторон, которые являются основным элементом конфликтно-компромиссной методологии.

3. Нивелирование (сглаживание) управленческих дисфункций в региональном кластере возможно на основе достижения локальных компромиссов (показано 4 варианта компромиссов).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: учеб. пособие, 7-е изд. / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 220 с.;

2. Авилов, А. Рефлексивное управление: методологические основания [Текст] / А. Авилов. — М.: Изд-во госуд. ун-та упр., 2003. - 174 с.

3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 303 с.

4. Бушуева, М.А. Финансовые мотивации участников кластера и способы принятия решений на основе локальных компромиссов [Текст] / М.А. Бушуева, Д.И. Коровин, Н.Н. Масюк // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. 2013. №2(344). — С. 15-22.

5. Бушуева, М.А. Локальный компромисс как основа принятия финансовых решений в кластере (на примере текстильного кластера) [Текст] / М.А. Бушуева, Д.И. Коровин, Н.Н. Масюк // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. 2013. №6(348). — С. 35-41.

6. Вергилес, Э.В. Анализ принципов управления Анри Файоля [Текст] / Э. С. Вергилес - М.: Изд-во Моск. гос. ун-та экономики, статистики и информатики, 2001. - 28 с.

7. Лапыгин, Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. — М.: Эксмо, 2009. — 448 с.

8. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. – 2-е изд. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2004. - 800 с.

9. Сухарев, О.С. Теория дисфункции экономических систем и институтов [Текст]. - М.: Ленанд, 2014. - 144 с.

## Раздел 2

### ПАРАДИГМА КОНФЛИКТНО - КОМПРОМИССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Бушуева М.А., к.э.н., доцент**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.  
Плеханова – филиал г. Иваново

**Н.Н. Масюк, д.э.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса», г. Владивосток

**Брагина З.В., д.т.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Костромской государственный университет»,  
г. Кострома

**Резюме:** Конфликтно-компромиссное управление региональной экономикой является инновационным взглядом на принятие управленческих решений на региональном уровне. Данная работа является продолжением цикла публикаций по теории конфликтно-компромиссного управления. В работе развиты теоретические представления о сходствах и различиях авторского видения с теорией ограничений Голдратта, обосновано возникновение противоречий и конфликтов в региональной экономической системе как следствие возникновения управленческих дисфункций. В качестве метода нивелирования управленческих дисфункций предложен локальный компромисс между конфликтующими субъектами как единственно возможный метод принятия квази-оптимальных управленческих решений для достижения баланса интересов заинтересованных сторон.

Статья проиллюстрирована примером применения теории конфликтно-компромиссного управления в региональной экономике, а именно: показаны причины возникновения конфликтов и дисбаланса экономических интересов на микро-, мезо и мегауровнях.

**Ключевые слова:** конфликтно-компромиссное управление, региональная экономика, управленческие дисфункции, локальный компромисс, ограничения Голдратта, квази-оптимальные управленческие решения.

Результативность государственного управления региональной экономикой заключается в принятии таких управленческих решений, которые позволяют обеспечить достижение стратегических целей социально-экономического развития региона, обеспечивая при этом прогрессивные структурные сдвиги и увеличивая ВВП региона. При этом механизм управления региональной экономикой, по мнению многих авторов [1], являются ключевым моментом в системе управления территориями. Следует помнить, что управленческие решения регионального уровня имеют существенные особенности, именно:

- региональную специфику;
- более открытый, по сравнению с предприятием, характер;
- опосредованное влияние на региональную экономическую систему;
- разную степень восприятия различными субъектами региональной системы и т.д.

Управленческие решения всегда принимаются на основе выбранного метода управления с учетом выбора приоритетов развития региона [9]. Метод управления – это способ целенаправленного воздействия на экономическую систему с целью достижения поставленных целей. К числу основных методов управления относятся административные (организационно-распорядительные), экономические, социально-психологические и т.д. Здесь уместно заметить, что применительно к российским реалиям экономические методы управления приобретают все большую популярность. Необходимость принятия управленческого решения возникает

в том случае, если обнаружен разрыв между желаемым и фактическим уровнями развития, этот разрыв существенный и лицо, принимающее решение (ЛПР), пытается этот разрыв сократить.

Однако, какими бы методами не пользовались региональные власти, можно с уверенностью утверждать, что далеко не всегда управленческое решение достигает своей цели в силу существования множества внутренних и внешних противоречий, вследствие которых возникают управленческие дисфункции. Дисфункции экономических систем подробно описаны в работе О.С. Сухарева [8]. Феномен именно управленческих дисфункций описан нами в статье [3]. Позволим себе привести определение управленческой дисфункции, данное нами в вышеуказанной работе.

***«Под управленческой дисфункцией предложено понимать предкризисное или кризисное состояние экономической системы, являющееся следствием неэффективного управленческого решения и выражающееся в нарушении функционального состояния данной системы, определяемое по отклонениям от заданных параметров»*** [2, с.431].

Данное определение приводит нас к необходимости наличия заданных (целевых) параметров или индикаторов управления. Из определения следует, что любое отклонение от их желаемых значений может привести к предкризисному или кризисному состоянию, а точнее, выводит систему из состояния устойчивости. Попробуем объяснить причины этого. Все дело в том, что любое отклонение параметров от целевых значений – это своего рода конфликт, которые возникает там и тогда, где и когда возникает ограничение или «узкое место» в системе. Конфликтам или ограничениям в системах посвящена «Теория ограничений Голдратта» [10]. Голдратт предлагает концентрировать организационные ресурсы компании на

устранении таких «слабых» звеньев или «узких мест» и утверждает, что каждое такое ограничение есть конфликт [4].

Продолжая эти рассуждения, перейдем к парадигме конфликтно-компромиссного управления, которая более подробно изложена в работах [2,3,7]. Конфликтно-компромиссное управление, как и теория ограничений Голдратта, оперирует понятием «конфликт», который рассматривается как кульминация развития противоречий в системе, возникающих вследствие управленческих дисфункций, и является движущей силой развития системы. Если взять за основу рассуждения Голдратта о необходимости повышать эффективность управления системой на основе «расширки узких мест» и снятия ограничений, то в этой части можно заметить сходство этих двух подходов.

Однако далее, представляя все системы как цепи, Голдратт утверждает, что в любой момент времени в системе может быть только одно «самое слабое звено», которое снижает результативность всей системы и на ликвидацию которого в этот момент должны быть направлены все усилия. Следуя теории ограничений Голдратта, мы должны сначала выявить «слабое звено», построить дерево текущей реальности и найти ответ на вопрос «что менять?». Затем построить диаграмму разрешения конфликтов, ответить на вопрос: «на что менять?» и построить дерево будущей реальности. Далее для поиска вариантов изменений строится план перехода и план преобразований. Логика принятия решений по разработке стратегии управления экономической системой на основе теории ограничений Голдратта представлена на рис.1 [5, с.59].

К сожалению, в реальной действительности весьма проблематично представить экономическую систему в виде цепи. Именно поэтому, а также в силу сложности социально-экономических систем, в категорию которых входят региональные экономические системы, в каждый конкретный

момент времени в системе может существовать не одно, а несколько «узких мест», и возникать не одна, а несколько управленческих дисфункций как следствие локальных конфликтов в различных подсистемах. Поэтому одновременно приходится воздействовать на все элементы системы, вовлеченные в нарушение устойчивого развития. Совершенно понятно, что здесь уже нельзя говорить об оптимальных управленческих решениях. Разноплановость управленческих воздействий позволяет нам говорить только о квазиоптимальных решениях.

***Квазиоптимальное решение – это решение, приближенное к оптимальному, но выбираемое из ограниченного количества вариантов. В нашем случае в региональной экономике квазиоптимальные решения будут необходимы в разных подсистемах.***

Далее рассуждения авторов расходятся с постулатами Голдратта, поскольку Голдратт абсолютно не приемлет компромисс, а, по нашему мнению, компромисс в ситуациях управления сложными экономическими системами является единственно возможным способом устранения или нивелирования управленческих дисфункций.

***Возникающие дисфункции приводят к появлению новых видов взаимоотношений между заинтересованными сторонами и возникновению такого феномена, как локальный компромисс, под которым предлагается понимать взаимные уступки заинтересованных сторон для достижения баланса интересов во избежание конфликта. Локальный компромисс является главным звеном принятия управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления.***

Алгоритм принятия управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления региональной экономикой приведен на рис.2



Рис.1 Логика теоретических построений Голдратта



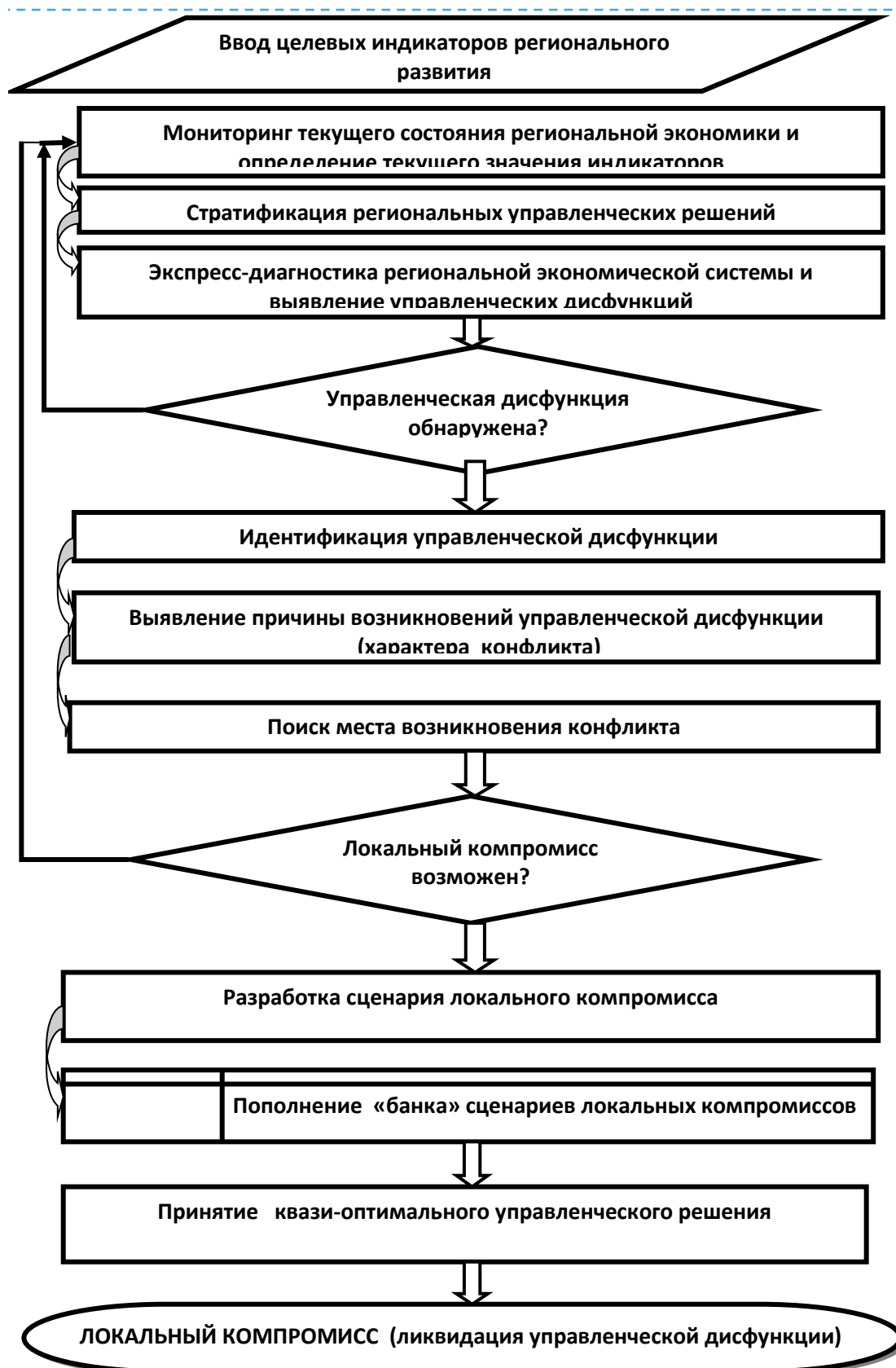


Рис.2 Алгоритм принятия управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления региональной экономикой (предложено авторами)

Поскольку достижение абсолютного компромисса в реальных экономических системах невозможно в силу разноплановости интересов заинтересованных сторон, то локальный компромисс превращается в единственно возможный инструмент нивелирования управленческих дисфункций.

Далее рассмотрим противоречия, которые могут возникать в региональных экономических системах. По мнению авторов статьи [6], к числу важнейших противоречий региональной экономики следует отнести «...расхождение экономических интересов разноуровневых субъектов хозяйствования региона» [6, с.63].

При этом, с точки зрения вышеуказанных авторов, эти противоречия являются барьерами внедрения инновационной модели развития и препятствуют проведению модернизационных преобразований в экономике России.

Рассмотрим существующие противоречия более подробно, разделив их на три уровня: предприятия (микроуровень), регион (мезоуровень), государство (мегауровень).

На микроуровне имеют место, по крайней мере, 3 вида конфликта интересов: между работниками и предприятием, между работниками и управленцами, между управленцами и предприятием. Чаще всего, предметом конфликта являются уровень заработной платы и прибыль предприятия. Проявление перечисленных конфликтов выходит за рамки предприятия как первичного субъекта бизнеса, который, даже находясь на микроуровне, участвует в формировании результативных показателей на мезоуровне.

Интересы региона (мезоуровень) лежат как в плоскости наращивания оплаты труда, так и в плоскости увеличения прибыли предприятия, которые как первичные звенья региональной системы, в свою очередь, входят в состав добавленной стоимости и ВРП. При этом ВРП является

результатирующим показателем регионального развития. С позиций региона заработная плата трактуется уже не как издержки производства, а как доход домашних хозяйств, а прибыль – как доход субъектов бизнеса.

Если структурировать диапазон анализа в разрезе как по вертикали (по уровням управления), так и по горизонтали (по институциональным секторам экономики), то очевидно, что расхождение интересов проявляется в привязке целевых и результативных показателей деятельности разноуровневых субъектов к множеству различных (и зачастую разнонаправленных) параметров: населения (домохозяйств) – к объему денежных доходов и заработной плате; субъектов микроуровня (бизнес-структур) – к прибыли как основному результату их деятельности; субъектов мезоуровня (регионов) – к валовому региональному (муниципальному) продукту (ВРП, ВМП); субъектов макроуровня (государства) – к валовому внутреннему продукту (ВВП).

Каждый из участников экономических отношений отслеживает и регулирует те параметры, достижение которых является для него целевым результатом и характеризует эффективность его деятельности. Так, региональные органы заинтересованы в росте и прибыли, и заработной платы, поскольку это может стать источников недостающих ресурсов для модернизации экономики и повышения качества жизни населения. В то же время домашние хозяйства (население) всегда будут заинтересованы в повышении заработной платы, а бизнес-структуры – в увеличении прибыли. Возникает комплекс противоречий, переходящих в конфликты. В интересах региональных властей по максимуму удовлетворить все конфликтующие стороны. А поскольку интересы экономических субъектов зачастую противоположны, то единственным средством нейтрализации конфликтующих сторон является локальный компромисс.

Выводы.

1. На любом уровне управления могут возникать противоречия и конфликты, чаще всего, являющиеся следствием неверных управленческих решений, сопровождающихся возникновением управленческих дисфункций.

2. Парадигма конфликтно-компромиссного управления исходит из постулата о необходимости ликвидации противоречий путем нивелирования управленческих дисфункций.

3. Поскольку в сложных экономических системах управленческие дисфункции одновременно могут возникать в разных подсистемах, то достижение абсолютного компромисса становится практически невозможным. Единственным способом нивелирования управленческих дисфункций становится принятие квази-управленческих решений на основе локальных компромиссов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Буреш О.В., Исхакова А.Ф. Государственное управление экономикой региона // Российской предпринимательство. 2012. №24 (222). С.222-228.

[http:// dd.creativeconomy.ru/articles/27102/](http://dd.creativeconomy.ru/articles/27102/).

2. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии // Экономика и управление. 2014. №12-3. С.430-432.

3. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Гречанюк Р.И. Применение теории ограничений Голдратта и конфликтно-компромиссной методологии в стратегическом управлении // Научное обозрение. 2015. №13. С. 418-420.

4. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Мн.: Попурри, 2012. 512 с.
5. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. 444 с.
6. Исмаилова Л.А., Климова Н.И., Бухарбаева Л.Я. Социально-экономические противоречия инновационного развития территорий и их элиминирование в сфере корпоративной социальной ответственности // Экономика и управление. – 2015. – №2. – С.63-69.
7. Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Васюков О.Н., Васюкова Л.К. Конфликтно-компромиссное управление производственными системами на основе бюджетирования // Научное обозрение. 2015. №17.
8. Сухарев О.С. Теория дисфункции экономических систем и институтов. М.: Ленанд, 2014. 144 с.
9. Татаркин А.И., Климова Н.И., Исмагилова Л.А. и др. Экономическое пространство: теория и реалии / Ред. кол.: А.И. Татаркин и др. М.: Экономика, 2011. 374 с.
10. Goldratt, Eliyahu M. Theory of Constraints. [Great Barrington, MA]: North River Press. – 1999. – 160 p.

### Раздел 3

## КОНФЛИКТНО-КОМПРОМИССНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ УЧАСТНИКОВ СТРАХОВОГО РЫНКА

**Л.К. Васюкова, к.э.н., доцент**

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,  
г. Владивосток

**Н.Н. Масюк, д.э.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса», г. Владивосток

**Бушуева М.А., к.э.н., доцент**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.  
Плеханова – филиал г. Иваново

**Н.А. Мосолова**

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,  
г. Владивосток

*Аннотация:* В данной работе предлагается рассмотреть вопросы повышения эффективности функционирования российского страхового рынка. Авторы исследуют сущность страхования с точки зрения целей участников страховых экономических отношений. У участников страхового рынка существует несколько целей: генеральная цель, состоящая в защите имущественных интересов страхователей от опасных случайных событий, и локальная цель – получение страховщиком прибыли от его предпринимательской деятельности на страховом рынке. Тарифная прибыль страховщика закладывается в структуру страхового тарифа и оплачивается страхователем в момент уплаты страхового взноса. Локальная цель страховщика не обязательная для страхователя, более того, она противоречит его экономическим интересам, поскольку увеличивает стоимость страховой

защиты, которую он покупает у страховщика. Страховщик, продавая страховую защиту, генерирует риск потери финансовой устойчивости и платежеспособности. Противоречивость целей страхования участников страховых отношений, двойственная роль страховщика, как субъекта страхового рынка, являются основополагающими факторами, вызывающими кризисное состояние российского страхового рынка.

Анализируется возможность разрешения противоречий на основе парадигмы конфликтно-компромиссного управления. Показаны преимущества методологии конфликтно-компромиссного разрешения противоречий участников страхового рынка, которая позволяет ликвидировать управленческие дисфункции в процессе управления рисками страхователя и страховщика путём заключения локальных компромиссов.

Авторы статьи рассматривают модель страхового риска как логическую конъюнкцию вероятности реализации риска экономических потерь страхователя и величины этих потерь от опасных случайных событий.

Приводится пример локального компромисса для ликвидации противоречий в целях основных участников страхового рынка путём превенции рисков страхователя и изменения структуры страхового тарифа.

На стадии заключения страхового контракта цели основных его участников – страховщика и страхователя, являются противоположными, т.к. один из них, а именно – страховщик, является продавцом страхового продукта, а другой – страхователь – покупателем. Далее, в процессе реализации контракта страховщик заключает договор перестрахования, выступая уже в роли покупателя страхового продукта. В этом проявляется двойственность позиции страховщика, возникает внутреннее противоречие между его желанием уменьшить

выплаты страхователю и увеличить выгоду от перестрахования собственного риска. Рассмотрим более детально мотивацию каждого из участников страховых экономических отношений, обращая внимание на способы разрешения вышеуказанных противоречий.

Остановимся, прежде всего, на экспресс-анализе текущей ситуации на страховом рынке Российской Федерации. За 10 месяцев российский страховой рынок покинуло более сотни страховых компаний. Остались неисполненными тысячи договоров страхования, не оплачены убытки по страховым случаям добросовестным покупателям страховой защиты. Регулятор страхового рынка – Банк России – в целях ужесточения государственного контроля и надзора за финансовой устойчивостью страховщиков разрабатывает множество документов, регламентирующих операционную и инвестиционную деятельность страховых компаний. В недалёком будущем планируется повысить требования к минимальному размеру уставного капитала российских страховых компаний до 300 млн рублей, перевести бухгалтерию страховых компаний на новый план счетов и отраслевые стандарты учёта, внедрить новые форматы отчётности, регулировать собственное удержание всех страховых компаний по ряду договоров, создать государственную перестраховочную организацию.

Концентрация капитала на страховом рынке, куммуляция «связанных» рисков страхователя и страховщика потребует разработки новых подходов в финансовом регулировании страховых компаний [1].

Приведёт ли это к укреплению финансовой устойчивости российских страховых компаний? Как отразится на развитии страхового рынка?

Страховой рынок, являясь органической частью рынка вообще, обладает своими существенными или атрибутивными



признаками [2, с. 199]. Главным атрибутивным признаком страхового рынка является страховой товар (продукт), который продают и покупают на этом рынке. Специфические признаки или *differencia specifica* страхового рынка раскрываются через следующие сущностные компоненты, определяющие экономическое содержание рынка:

- участников страхового рынка, прежде всего, страховщиков и страхователей;
- цели участников страховых экономических отношений;
- средств материализации экономических отношений участников страхового рынка.

Напомним, что основными участниками страховых экономических отношений являются лица, реализующие на рынке свою потребность в приобретении страховой защиты от риска возможных потерь «ценностей материальных или иных активов» [3].

Генеральной целью для всех участников страховых отношений является защита имущественных интересов страхователей от опасных случайных событий [4]. При этом, страхователь, покупая страховую защиту как товар, который продаётся на страховом рынке, передаёт страховщику риск материальных потерь, которые он может понести, если реализуются некоторые опасные события, обладающие вероятностным признаком. При этом, как любой покупатель, страхователь стремится к покупке качественного товара за меньшие деньги. На основании этого, страхователь, имеющий основной целью защиту своего имущественного интереса от случайных опасностей, выстраивает свою поведенческую моностратегию.

Кроме генеральной цели страхования, которая вовлекает в экономические отношения, как страхователей, так и страховщиков, у страховщика имеются ещё и другая, локальная цель – получение прибыли от страхового предпринимательства.

Между этими целями возникает противоречие, которое должно быть разрешено участниками страховых отношений [5, с. 170].

Противоречия, которые обнаруживаются в целях страхователя и страховщика, определяют стратегию поведения этих участников страховых отношений на страховом рынке. Для дальнейшего понимания авторских методологических рассуждений рассмотрим более детально процесс реализации страхового контракта. Страховщик, продавая страховую защиту, принимает на себя риск материальных потерь в случае реализации опасных событий.

Для страховщика, как любого хозяйствующего субъекта, осуществляющего предпринимательскую деятельность, главной целью его присутствия на страховом рынке является получение прибыли от страховой деятельности. Поэтому страховщик всегда хочет продать свой товар по более дорогой цене [6, с.118]. Цель страховщика – получение максимальной прибыли от страховой деятельности – не только не является обязательной для страхователя, но и вообще противоречит его экономическим интересам. Основной доход страховщика формируется за счёт страховых взносов, которые страхователь передаёт страховщику в качестве платы за риск. Нормативная прибыль является частью любого страхового взноса, уплачиваемого страхователем по договору страхования. Таким образом, страхователь, независимо от качества страхового товара, который он приобрёл у страховщика, сразу, в первый же момент формирования страховых экономических отношений, уплачивает страховую премию, формирует прибыль страховщика.

Из денежных средств, полученных от страхователя в качестве страховых взносов, страховщик, формирует страховые резервы, которые являются средствами материализации страхового товара, который продаёт страховщик на рынке [7, с. 20].

Сами страховые резервы – это «материализованные обязательства страховщика по всем действующим на текущий момент договорам» [8]. Страховщик, формируя страховые резервы и осуществляя страховые выплаты, совершает действия, направленные на достижение главной цели страхования – защиты имущественных интересов страхователя. При этом у страховщика возникает расход, уменьшающий его прибыль, то есть у страховщика возникает «коммерческий антиинтерес» [9, с. 239]. Таким образом, налицо конфликт интересов главных участников страхового рынка.

Между тем, страховщик, являясь участником страхового рынка, с одной стороны, выполняет функцию приёма страхового риска от страхователя, одновременно с этим он является покупателем страховой защиты у другого страховщика в ходе перестрахования. Страховщик страхует свой финансовый риск возникновения потерь в случае, если убытки страхователя от опасного случайного события превысят некоторое пороговое значение [10, с. 127].

Страховщик в этом случае защищает свои имущественные интересы, связанные с сохранением нормативной прибыли, которую он уже получил как часть страхового взноса, оплаченного страхователем, а также с сохранением страховых резервов как инвестиционного ресурса и с сохранением собственного капитала. Другими словами, страховщик, являясь опосредованным носителем имущественного интереса страхователя на период срока действия договора страхования, через перестрахование защищает свои имущественные интересы. В этом случае главная цель страховщика – получение максимальной прибыли от страховой деятельности – дополняется генеральной целью страхования – получением страховой защиты своих имущественных интересов. В этом проявляется двойственная природа страховщика: принимая риск возникновения убытков

от опасных случайных событий, страховщик сам является носителем страхового риска, то есть финансового риска потери прибыли вследствие реализации риска возникновения убытков страхователя от опасных случайных событий.

Таким образом, страховщик одновременно выполняет несколько ролей на страховом рынке – является риск-менеджером в системе управления рисками страхователей, финансовым посредником, транслирующим страховой риск страхователя к перестраховщику и, в то же время, сам является бенефициаром финансового риска, связанного с потерей своей финансовой устойчивости в случае наступления страхового события.

Поэтому страховщик, формирует свою поведенческую полистратегию, поскольку он преследует, как минимум, две, а то и три противоречивые цели. Появление противоречивых целей в стратегии страховщика носит внутренний характер, и страховщик пытается исправить ситуацию с помощью того или иного управленческого решения. Если решение принято неверно, возникает управленческая дисфункция, которая несет в себе дальнейшее обострение противоречий, заключается «в нарушении функционального состояния данной системы, определяемого по отклонениям от заданных параметров» [11].

Для нивелирования управленческих дисфункций и снижения негативных последствий может быть использована методология конфликтно-компромиссного управления, основанная на достижении локальных компромиссов страхователя и страховщика [12].

Продолжая рассуждения в парадигме конфликтно-компромиссного управления, можно утверждать, что управленческие дисфункции имеют место также в рамках всего страхового рынка, находящегося сегодня в кризисном состоянии.

Основная парадигма методологии конфликтно-компромиссного управления заключается в том, что возникающие дисфункции возможно разрешить путём достижения локального компромисса, под которым понимаются взаимные уступки участников отношений для достижения баланса интересов во избежание конфликта. Это означает, что между заинтересованными сторонами возникают новые виды отношений, в основе которых лежит пересмотр некоторых целевых показателей и параметров поведенческих и функциональных стратегий: маркетинговой, тарифной, операционной, финансовой, пересмотр «перераспределительной модели» функционирования страхового рынка [13, с. 240].

Очевидно, что у страховщика, как профессионального риск-менеджера, больше возможностей управлять рисками не только страхователя, но и своими собственными.

Для достижения главной цели страхования, совпадающей с целью страхователя, в роли которого выступает и страховщик в операциях по перестрахованию, необходимо производить страховые выплаты, как компенсацию убытков от наступления страховых случаев. Но страховые выплаты – главная статья расходов страховщиков, которая уменьшает прибыль страховщика [14]. Авторитетные эксперты в области риск-менеджмента, преодолевая односторонность понимания риска, как «стоимостной оценки ущерба», утверждают, что «риск обычно рассматривается как сочетание ожидаемой величины ущерба и вероятности ожидаемого исхода» [15]. Принимая научную позицию об исходной модели риска, как «логической конъюнкции опасности реализации нежелательного события и вероятности наступления этой опасности», основное направление снижения страховых выплат – уменьшение вероятности наступления страхового случая, либо снижение тяжести ущербов от страховых случаев [16]. Мероприятия,

предупреждающие наступление страхового случая и ограничивающие размер ущерба, есть форма реализации предупредительной функции страхования, о которой в сегодняшней модели развития российского страхового рынка просто забыто. В настоящее время снижение размера страховых выплат страховщиком снижается за счёт игнорирования целей и страховых интересов страхователей. Возврат к практике финансирования страховщиком превенции страховых рисков с целью уменьшения вероятности наступления страховых случаев и есть тот локальный компромисс, который позволит реализовывать принципиально новую модель экономических отношений «страховщик-страхователь». «Предотвращение ущерба считают своей основной миссией риск-менеджеры, вышедшие из сферы страхования» [17]. Финансирование предупредительных мероприятий позволит страхователю потреблять не только нематериальную форму страхового продукта в виде обязательств страховщика произвести компенсацию убытков в определённых договором случаях, но и материальную форму страхового продукта в виде превенции рисков [18].

Другой локальный компромисс может быть достигнут в вопросе формирования платы за риск – страховой премии. Страховые премии, являясь источником формирования страховых резервов, являются главным финансовым ресурсом страховщика. Размер страховой премии определяется полезностью страхового продукта, который на рынке становится товаром и продаётся страхователю [19, р. 19]. Но в структуру страхового тарифа включена тарифная прибыль, которая не зависит от качества страхового товара, покупаемого страхователем на рынке. Качество товара покупатель сможет определить только тогда, когда случится страховое событие и страховщик произведёт страховую выплату. И, если товар оказался некачественным, а то и просто не полезным, так как

страховщик игнорировал страховой интерес страхователя, прибыль страховщика всё равно оплачена. Себестоимость страхового продукта определяется нетто-ставкой страхового тарифа и расходами страховщика на ведение дела [20]. Страхователь не заинтересован в дополнительных расходах в виде коммерческой надбавки, обеспечивающей прибыльность деятельности страховщика [21]. Компромисс между целями страховщика и страхователя в определении цены на страховой товар может быть достигнут только в том случае, если в структуру себестоимости страхового товара не будет включаться коммерческая надбавка в виде тарифной прибыли. Страхователь не должен удовлетворять экономические интересы страховщика посредством авансовой оплаты прибыли. Страховщик прибыль должен зарабатывать, эффективно ведя свою предпринимательскую деятельность на страховом рынке.

Гармонизация целей основных участников страхового рынка неизбежно приведёт к изменению модели функционирования страхового рынка. Устранение управленческих дисфункций через выявление мест, где формируются противоречия, поиск локальных компромиссов позволят вывести страховой рынок из кризисного состояния.

Тогда станет возможным понять, что меры ужесточения контроля за отдельными параметрами и показателями деятельности страховщика, увеличение стоимости страховых товаров не разрешают противоречий в отношениях основных участников страхового рынка. Последующий, репрессивный контроль за участниками страховых отношений дорог и, как показала практика, неэффективен.

## ВЫВОДЫ

1. Устранение симптомов кризисного развития страхового рынка России требует преодоления противоречий между участниками страховых отношений.

2. Противоречия в целях страховщика и страхователя порождают управленческие дисфункции в управлении страховыми рисками страхователя и финансовыми рисками страховщика.

3. Для нивелирования управленческих дисфункций может быть использована методология конфликтно-компромиссного управления, основанная на достижении локальных компромиссов страхователя и страховщика.

4. Превенция страховых рисков с целью уменьшения вероятности наступления страховых случаев - локальный компромисс, который позволит реализовать принципиально новую модель экономических отношений «страховщик-страхователь».

5. Исключение из структуры страхового тарифа коммерческой надбавки, формирующей нормативную прибыль страховщика позволит преодолеть управленческую дисфункцию в определении платы страхователя за риск.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Насырова Г.А. Регулирование деятельности страховых организаций на основе пруденциального подхода // Эффективное антикризисное управление. 2015. № 4 (91). С. 60-68.

2. Останин В.А. Воля в структуре смысла: монография. Владивосток: Рос. Тамож. Академия, Владивостокский филиал, 2005. 228 с.

3. Васюкова Л.К., Останин В.А. Страхование: методологические подходы к раскрытию сущности // Вестник ХГАЭП. 2011. № 6(57). С. 35-37.



4. Гомелля В.Б. Очерки экономической теории страхования / В.Б.Гомелля, под ред. Е.В.Коломина. М.: Финансы и статистика, 2010. 352 с.
5. Коломин Е.В. Раздумья о страховании. М.: Издательский Дом «Страховое ревю», 2006. 384 с.
6. Останин В.А. Философия присвоения: монография / В.А. Останин, науч. ред. Ю.В. Рожков. Владивосток: РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2011. 300 с.
7. Мак Томас. Математика рискованного страхования / Пер. с нем. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 г. 432 с.
8. Васюкова Л.К., Мосолова Н.А. Механизм формирования страховых резервов как средство повышения эффективности функционирования страхового рынка // Российское предпринимательство. 2013. № 15 (237). С. 96-108.
9. Гомелля В.Б. Страхование. – 3 –е изд. перераб. и доп. – М.: Маркет-ДС, 2010. 512 с.
10. Herber H.U. An Introduction to Mathematical Risk Theory, S.S. Huebner Foundation for Insurance Education. University of Pennsylvania, 1979. 327 p.
11. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии // Экономика и предпринимательство, 2014. № 12-3 (53-3). С. 430-432.
12. Бушуева М.А., Коровин Д.И., Масюк Н.Н. Локальный компромисс как основа принятия финансовых решений в кластере (на примере текстильного кластера) // Известия вузов. Технология текстильной промышленности, 2013. № 6 (348). С.35-41.
13. Юлдашев Р.Т., Цветкова Л.И. Практика развития страхового бизнеса (пособие для собственников и менеджеров страховых компаний). М.: «Анкил», 2011. 276 с.

14. Коломин Е.В. Экономика и психология страхования // Финансовая газета, 1997. № 2. С.27-33.

15. Soane E., Fenton-O’Creevy M., Nicholson N., Willman P. Psychological theory and financial institutions: individual and organisational influences on decision-making and behaviour, in Jameson, R. (ed). Operational Risk 159-72. Risk Publications in association with Arthur Andersen // Mastering Risk. Volume 1: Concepts; Executive editor Jm. Picford. P. 36-40.

16. Останин В.А. Страхование в концепции обеспечения экономической безопасности коммерческих предприятий // Таможенная политика России на Дальнем Востоке, 2015. № 3(72). С. 80-86.

17. Butterworth M. Integrated Risk Management Special Interest Group // Mastering Risk. Volume 1: Concepts; Executive editor Jm. Picford. P. 31-35.

18. Васюкова Л.К., Мосолова Н.А. О ключевых рисках российского страхового рынка // Проблемы экономики и менеджмента, 2015. № 9 (49). С. 72 – 77.

19. Dickson D.C.M. Waters H.R. Risk Models, Heriot-Watt University. Edinburgh, 1992. 187 p.

20. Mack Th. Credible Claims Reserves: The Benktander Method // ASTIN Bulletin, 2000. № 30. P. 333-347.

21. Васюкова Л.К., Останин В.А. Инвестиции как форма реализации предупредительной функции страхования: монография. Новосибирск: ООО «Агентство «СИБПРИНТ», 2012, 137с.

## Раздел 4

# КОНФЛИКТНО-КОМПРОМИССНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИННОВАЦИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ И ФИНАНСОВОМ УПРАВЛЕНИИ

**Н.Н. Масюк, д.э.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса», г. Владивосток

**Бушуева М.А., к.э.н., доцент**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.  
Плеханова – филиал г. Иваново

**Л.К. Васюкова, к.э.н., доцент**

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,  
г. Владивосток

**Аннотация.** Данная работа является продолжением цикла публикаций по теории конфликтно-компромиссного управления. В статье описан новый инструмент принятия управленческих решений – конфликтно-компромиссная методология, представляющая собой технологию нивелирования управленческих дисфункций посредством серии последовательных локальных компромиссов. Авторы обосновывают наличие управленческих дисфункций во всех сферах деятельности как последствия неэффективных управленческих решений, вызывающих отклонения экономической системы от желаемого или запланированного состояния и способных вывести систему из состояния устойчивости. Согласно авторской позиции, основной причиной возникновения управленческих дисфункций являются управленческие конфликты, являющиеся следствием внутренних либо внешних противоречий в системе. Сами по себе противоречия, по мнению авторов, до определенного времени являются двигателями любого развития и имеют

позитивный характер до тех пор, пока не достигают своей кульминации, вследствие которой возникает конфликт. Отмечается, что в большинстве случаев достижение абсолютного компромисса для ликвидации управленческого конфликта невозможно. Среди наиболее эффективных способов разрешения таких конфликтов предложен локальный компромисс между конфликтующими субъектами как единственно возможный метод принятия квази-оптимальных управленческих решений для достижения баланса интересов заинтересованных сторон. Определена экономическая сущность локального компромисса как социально-экономического феномена. Разработан алгоритм конфликтно-компромиссной методологии, который отражает основные этапы методологии и показывает основные действия, совершаемые лицом, принимающим решения (ЛПР) в формате локального компромисса для ликвидации или нивелирования управленческих дисфункций. Показано отличие конфликтно-компромиссной методологии от теории ограничений Голдратта, позволяющее использовать ее в случаях, когда в системе имеется более одного «узкого» места (или «слабого звена») для принятия квази-оптимальных управленческих решений. Приведены примеры реализации конфликтно-компромиссной методологии в стратегическом и финансовом управлении.

**Ключевые слова:** противоречия, конфликтно-компромиссная методология, управленческая дисфункция, конфликт, консенсус, локальный компромисс, стратегическое управление, финансовое управление, нивелирование управленческих дисфункций, управленческие решения, управленческая инновация.

**Abstract.** This work is a continuation of the publication cycle on the theory of conflict-compromise management. The article describes a new tool for making managerial decisions - conflict-

compromise methodology, which is a technology for leveling managerial dysfunctions through a series of consecutive local compromises. The authors justify the existence of managerial dysfunctions in all spheres of activity as the consequences of ineffective management decisions that cause deviations of the economic system from the desired or planned state and are able to take the system out of a state of sustainability. According to the author's position, the main reason for the emergence of managerial dysfunctions are managerial conflicts, which are a consequence of internal or external contradictions in the system. By themselves, contradictions, according to the authors, until a certain time are the engines of any development and have a positive character until they reach their culmination, which causes a conflict. It is noted that in most cases it is impossible to achieve an absolute compromise to eliminate a managerial conflict. Among the most effective ways to resolve such conflicts, a local compromise between conflicting entities is proposed as the only possible method for making quasi-optimal managerial decisions to achieve a balance of interests of the parties concerned. The economic essence of the local compromise as a socio-economic phenomenon has been determined. An algorithm for the conflict-compromise methodology has been developed, which reflects the main stages of the methodology and shows the main actions taken by the decision-maker (DM) in the format of a local compromise for eliminating or leveling managerial dysfunctions. The difference between the conflict-compromise methodology and the Goldratt constraint theory is shown, which makes it possible to use it in cases when there are more than one "narrow" place (or "weak link") in the system for making quasi-optimal managerial decisions. Examples of conflict-compromise methodology implementation in strategic and financial management are given.

**Keywords:** contradictions, conflict-compromise methodology, managerial dysfunction, conflict, consensus, local compromise,

strategic management, financial management, leveling managerial dysfunctions, managerial decisions, managerial innovation.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* Одной из серьезных управленческих задач является принятие управленческих решений в том случае, когда заранее известно, что оптимальное решение невозможно, более того, имеется конфликт между несколькими участниками управленческого процесса. Такие задачи могут возникать не только в стратегическом, но и в финансовом управлении, когда абсолютного оптимума достичь в принципе невозможно, в этой ситуации можно говорить только о квази-оптимальных решениях.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.* Авторы данного исследования стоят на позиции о том, что источником экономического развития является противоречие, возникающее в экономической системе, и его наивысшая точка – конфликт. Конфликт - это столкновение противоположных целей, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия [1].

Причинами конфликтов в экономической системе, независимо от ее вида, являются дисфункции, подробно описанные О.С. Сухаревым в работе «Теория дисфункции институтов и экономических систем». Под дисфункцией он понимает «...нарушение, расстройство функций какого-либо органа, системы, экономического института, преимущественно качественного характера – по аналогии с дисфункцией организма в биологии» [2].

Этому же явлению применительно к экономике России в целом посвящены исследования А.Г. Зельднера [3]. Дальнейшее развитие теория дисфункций получила в работе авторов

Бушуевой М.А. и др., где дано определение управленческой дисфункции, под которой авторы предлагают понимать «...предкризисное или кризисное состояние экономической системы, являющееся следствием неэффективного управленческого решения и выражающееся в нарушении функционального состояния данной системы, определяемое по отклонениям от заданных параметров» [4].

*Формирование целей статьи (постановка задания).*  
Целью настоящей статьи является описание инновационной технологии принятия управленческих решений на основе конфликтно-компромиссной методологии.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Конфликтно-компромиссная методология принятия управленческих решений является достаточно новым инструментом стратегического и финансового управления. Основными постулатами данной методологии являются следующие:

- неэффективные управленческие решения обусловлены наличием управленческих дисфункций, в результате которых в экономических системах возникают противоречия;

- кульминацией противоречия является конфликт;

- разрешение конфликта возможно только при достижении компромисса;

- в большинстве экономических систем достижение абсолютного компромисса невозможно;

- нивелирование (сглаживание) управленческих дисфункций и смягчение конфликта в управленческих ситуациях возможно на основе локального компромисса;

- локальный компромисс является главным звеном принятия управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления.

Рассмотрим последовательно каждый из перечисленных выше постулатов.

Управленческие дисфункции, как уже было сказано, являются результатом неэффективных управленческих решений. При этом дисфункциональные состояния в той или иной степени присущи любой экономической системе, однако, по утверждению О.С. Сухарева, система может в таких состояниях существовать достаточно длительное время. При этом, если верхнюю точку функционирования системы принять за максимум и называть точкой адаптивной эффективности, то минимум адаптивной эффективности и будет соответствовать управленческой дисфункции.

По мнению многих авторов, противоречия являются двигателями экономического развития. Противоречия, постоянно присущие явлениям, имеют свою собственную логику развития. Сначала на какой-то момент между сторонами явления существует тождество, затем оно меняется на различие, а впоследствии перерастает в противоречие, которое, обостряясь, переходит в конфликт, требующий разрешения.

Конфликтно-компромиссное управление, как и теория ограничений Голдратта, оперирует понятием «конфликт», который рассматривается как кульминация развития противоречий в системе, возникающих вследствие управленческих дисфункций, и является движущей силой развития системы. Если взять за основу рассуждения Голдратта [5] о необходимости повышать эффективность управления системой на основе «расшивки узких мест» и снятия ограничений, то в этой части можно заметить сходство этих двух подходов [6]. Однако дальнейшие теоретические построения привели авторов к выводу, что теория ограничений Голдратта не работает в системах, где в каждый момент времени существует не одно «слабое звено», в этом случае свою состоятельность обнаруживает конфликтно-компромиссная



методология [7]. Если Голдратт абсолютно отрицает компромисс, то в описываемой методологии он является ключевым элементом.

Для разрешения конфликта необходимо принять некое компромиссное решение. С.А. Давыдов определяет компромисс как «...такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороне, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний» [8]. В ходе разрешения компромисса стороны могут также достичь консенсуса. По М. Веберу консенсус – «...это объективно существующая вероятность того, что, несмотря на отсутствие предварительной договоренности, участники той или иной формы взаимодействия отнесутся к ожиданиям друг друга как значимым для них самих» [9].

Предлагаемая конфликтно-компромиссная методология принятия управленческих решений позволяет нивелировать управленческие дисфункции путем инициирования серии последовательных локальных компромиссов, позволяющих «расшить» узкие места в экономической системе с целью принятия квази-оптимального решения. Квази-оптимальное решение определяется нами как решение, приближенное к оптимальному, но выбираемое из ограниченного количества вариантов. Более подробно технология использования локальных компромиссов описана нами ранее в работах [10,11], где, кроме всего прочего, проиллюстрированы также мотивы участников для достижения локального компромисса.

Исследования показали, что управленческие дисфункции могут иметь место как в стратегическом, так и в финансовом управлении. Во всех случаях локальный компромисс как экономический феномен представляет собой взаимные уступки

конфликтующих сторон в сторону уменьшения сиюминутной выгоды с целью сохранения партнерских отношений в долгосрочной перспективе.

Рассмотрим более подробно основные этапы алгоритма принятия управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления (рисунок 1).

На начальном этапе (блок 1) определяются целевые индикаторы – желаемые значения показателей, представляющих наибольший интерес для лица, принимающего решение (блок 2). Далее в алгоритм включен блок мониторинга, т.к. эти индикаторы необходимо измерять с определенной периодичностью (блок 3). На третьем этапе проводится экспресс-диагностика и выявление имеющихся управленческих дисфункций в системе (блок 4). После этого необходимо выявить проблему с учетом остроты противоречий (блок 5). Здесь необходимо отметить, что сама по себе проблема может существовать в системе сколь угодно долго, и только противоречие может вывести ее из состояния устойчивости.

Поэтому выявление противоречия является важным элементом конфликтно-компромиссной методологии. Следующий этап предполагает идентификацию управленческой дисфункции (блок 6), на основании чего, в дальнейшем, мы можем выявить конфликт как следствие этой управленческой дисфункции (блок 7). Если конфликт найден (блок 8), то осуществляется переход к блоку 9, предполагающий многовариантный поиск локального компромисса.

Достижение локального компромисса (блок 10) приводит нас к ликвидации управленческой дисфункции или ее нивелированию (ослаблению) (блок 11). Может быть принято управленческое решение, которое в данный момент на данном участке системы будет обладать свойствами оптимальности, однако может быть названо лишь квази-оптимальным.



Рисунок 1. Алгоритм принятия управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления

Чтобы убедиться, действительно ли данное управленческое решение нивелирует либо устраняет управленческую дисфункцию, в блоке 12 осуществляется проверка. Если дисфункция нивелирована, то можно констатировать, что принятое управленческое решение приводит экономическую систему к стабильному функционированию (блок 13). Если же управленческая дисфункция не устранена и конфликт по-прежнему не разрешен, производится поиск следующего локального компромисса.

Приведем фрагментарно примеры возможностей использования конфликтно-компромиссной методологии в стратегическом и финансовом управлении.

Проиллюстрируем применение предложенной методологии вначале на примере финансовых управленческих решений, принимаемых субъектами страхового рынка. Позволим некоторый экскурс в ситуацию на современном страховом рынке. Современное развитие российского страхового рынка как одного из важнейших секторов финансового рынка, является примером кульминации противоречий между участниками страховых экономических отношений: страхователей, страховщиков, государства [12].

Главной целью страхования является защита экономических интересов страхователей от опасных случайных событий [13]. Мотив, который побуждает страхователей вступать в эти экономические отношения – это страх, который определяется как «беспокойство души при мысли о будущем зле, которое, вероятно, на нас обрушится» [14].

Страхователь, покупая страховую защиту, как товар, который продаётся на страховом рынке, стремится к покупке качественного товара за меньшие деньги. Страховая защита для него «материализуется» в виде страхового возмещения при

наступлении страхового случая [15]. Цель страхователя проявляется на страховом рынке в чистом виде и определяет его поведенческую стратегию.

У страховщика, как субъекта страхового рынка, кроме цели – защиты экономических интересов страхователей от опасных случайных событий, есть ещё одна цель, прописанная в учредительных документах – получение прибыли от страхового предпринимательства [16].

Цель страховщика не только не обязательна для страхователя, но она прямо противоречит его экономическим интересам. Так как основные доходы страховщика формируются из страховых взносов, уплачиваемых страхователем по страховому договору, а основные расходы генерируются страховыми выплатами страхователям, то страховщик максимизировать свою прибыль может только путём увеличения объёма собираемой страховой премии или за счёт сокращения расходов на производство страховых выплат. Исходя из целей максимизации прибыли, страховщик может формировать различные функциональные стратегии: создавать новые страховые продукты, расширять своё присутствие на рынке, реализовывать выгодную тарифную политику и др. Это стратегии, реализуемые в условиях развитых рыночных отношений.

Сокращение расходов на страховые выплаты также увеличивают прибыль страховой компании. Если сокращение страховых выплат производится как результат реализации предупредительной функции страхования, то есть кропотливой работы страховщика по формированию предупредительного мотивационного поведения страхователя, то это благоприятно влияет на развитие страховых отношений «страхователь-страховщик», и страхового рынка в целом. Если сокращение расходов страховщика происходит из-за неполной и несвоевременной выплаты страховых возмещений, то есть за

счёт качества страховой защиты, то такая поведенческая стратегия страховщика препятствует развитию страхового рынка.

Российский страховой рынок функционирует в условиях развития «квазирыночных» отношений. Современный этап развития страхового рынка характеризуется «системой административного торга, где произвол прикрыт рыночной демагогией» [17]. Сущность этих, далёких от рыночных, отношений состоит в том, что посредством неформальных связей реализуют стратегию, направленную на достижение главной и, к сожалению, единственной цели – получение прибыли от страхового предпринимательства. Цели потребителя страховой услуги узурпируются, что приводит к стагнации страхового рынка, так как платёжеспособный спрос на некачественный товар – страховую защиту, который продают страховщики, падает. Снижение платёжеспособного спроса на страховые услуги – ключевой риск российского страхового рынка [18].

Чтобы восполнить потерю дохода от падающего спроса, страховые компании используют административные рычаги, такие как лоббирование решений, коммерческий подкуп и др. для контроля над распределением бюджетного ресурса, например, бюджетных средств на страхование государственного имущества. Аналогичным образом оказывается влияние на принятие нормативных решений, касающихся тарифного ценообразования по обязательным видам страхования.

Российский страховой рынок работает в системе, когда не происходит эквивалентного обмена денежных ресурсов на качественный страховой товар, а формируются отношения «административного торга», основанные на оценке административного ресурса, а, следовательно, «рыночной силы» того или иного участника страхового рынка. Главными

атрибутами таких псевдорыночных отношений становятся клановизация, олигополизация, коррупция, демпинг, оппортунизм между участниками страховых отношений.

Все вышесказанное позволяет констатировать, что противоречия целей главных участников страховых отношений – страхователя и страховщика – достигли апогея. Можно смело утверждать, что на страховом рынке противоречия между страховщиками и страхователями не только не разрешаются, а нарастают. Свидетельством этого является количество жалоб на действия страховщиков, поступившие в Службу по защите прав потребителей страховых услуг Банка России, которое в целом не снижается. Рассуждая в парадигме конфликтно-компромиссной методологии разрешения противоречий участников страхового рынка, достичь локального компромисса основным участникам страховых отношений не удаётся [19].

Государство в лице Банка России, предпринимает попытки разрешения противоречий участников страхового рынка посредством ужесточения регулирования рынка:

- меры по стабилизации рынка ОСАГО (натуральное возмещение, электронные полисы, единый агент РСА);
- создание государственного перестраховщика, с обязательной цессией 10% от любого застрахованного на отечественном рынке риска;
- увеличение минимального размера уставного капитала российских страховщиков;
- ужесточение финансового контроля качества активов и др.

Меры, принимаемые Банком России по стабилизации ситуации на страховом рынке, не рыночные. Любой репрессивный контроль деятельности участников страховых отношений дорог и, как показала практика, малоэффективен.

Принятие закона об увеличении минимального размера уставного капитала страховых организаций до 300 миллионов

рублей приведёт, по оценкам экспертов, к увеличению капитализации российского страхового рынка на 16 млрд. рублей [20]. В условиях кризисного развития отечественной экономики, снижения рентабельности страхового бизнеса, роста убыточности страховых договоров, ужесточения требований регулятора к качеству активов, принимаемых в покрытие собственных средств страховщиков, интерес инвесторов – реальных и потенциальных – к увеличению вложений средств в развитие субъектов страхового рынка будет минимальным. Источников увеличения уставных капиталов на финансовом рынке крайне мало. Отсюда следует предположение, что качество активов, которыми будут наполняться уставные капиталы страховых компаний, может быть крайне низким и вызвать лицензионные санкции со стороны регулятора. Потеря ликвидности, связанная с тем, что страховщикам реально не хватает финансовых ресурсов на формирование активов, покрывающих страховые резервы, порождает риски потери платёжеспособности. Полагаем, что условно платёжеспособными являются многие участники российского страхового рынка, входящие в различные «топовые» рейтинги.

Неудовлетворённый спрос на страховую защиту будет удовлетворён (и уже частично удовлетворяется) иностранными страховщиками.

Кумуляция рисков ликвидности страховщиков и рисков снижения платёжеспособного спроса на страховые продукты, предлагаемые в настоящее время отечественными страховщиками, на фоне отсутствия реального интереса инвесторов к российскому страховому рынку, может привести к катастрофическим последствиям и краху российского страхового рынка.

Управленческие дисфункции, возникающие вследствие неверно принятых управленческих решений, как участниками



страховых отношений, так и регулятором страхового рынка, имеют место в рамках всего страхового рынка, находящегося в кризисном состоянии.

Изменение модели экономических отношений «страховщик-страхователь» должно строиться на поиске локальных компромиссов, позволяющих разрешить возникающие управленческие дисфункции посредством использования методологии конфликтно-компромиссного управления.

Одним из локальных компромиссов может быть возврат к практике финансирования страховщиком превенции страховых рисков с целью уменьшения вероятности наступления страховых событий и снижения величины возможных убытков страхователей. Превенция рисков позволяет сформировать продолженные экономические отношения между страхователями и страховщиками. Страхователь в течение срока действия договора ещё до наступления страхового случая сможет потреблять не только нематериальную форму страхового продукта в виде обязательств страховщика произвести страховую выплату, но и материальную форму страхового продукта в виде превенции рисков.

Ещё один локальный компромисс может быть достигнут в вопросе формирования платы за страхование. Страховые премии, уплаченные по страховым контрактам и аккумулированные в страховых резервах, являются главным финансовым ресурсом страховщика. Величина страховой премии, в первую очередь, определяется полезностью страхового продукта, который на страховом рынке становится товаром и продаётся страхователю.

В структуре страхового взноса, который передаёт страховщику страхователь в качестве платы за передаваемый риск возможных потерь, содержится нормативная прибыль. Независимо от качества страхового товара, который он

приобрёл у страховщика, в первый же момент формирования страховых экономических отношений, страхователь, оплачивая страховой взнос, формирует прибыль страховщика. Качество купленной у страховщика страховой защиты страхователь сможет оценить только при наступлении страхового события, а именно: как быстро и в каком объёме страховщик сможет компенсировать убытки посредством страховой выплаты. Если страхователь выясняет, что товар оказался некачественным, а то и бесполезным в виде того, что страховщик игнорировал страховой интерес страхователя, прибыль страховщика от этого не уменьшится, поскольку оплачена авансом при заключении договора страхования.

Себестоимость страхового товара определяется нетто-ставкой страхового тарифа и величиной расходов на ведение дела. Страхователь не заинтересован в дополнительных расходах в виде коммерческой надбавки, обеспечивающей прибыльность деятельности страховщика. Компромисс между целями страховщика и страхователя может быть достигнут только в том случае, если в структуру стоимости страхового товара не будет включена коммерческая надбавка в виде тарифной прибыли. Страхователь не должен удовлетворять экономические интересы страховщика посредством авансовой оплаты прибыли. Прибыль страховщик должен зарабатывать за счёт повышения эффективности предпринимательской деятельности на страховом рынке.

Другой разновидностью финансовых управленческих решений в контексте использования конфликтно-компромиссной методологии являются локальные компромиссы экономических агентов в кластере, которые идут на финансовые уступки во имя сохранения партнерских отношений в долгосрочной перспективе. Эти ситуации, как уже упоминалось выше, также подробно описаны в работах [10,11].

В стратегическом управлении экономическими системами конфликты могут возникать на микро-, мезо- и макроуровнях управления [21]. Так, например, микроуровне имеют место, по крайней мере, 3 вида конфликта интересов: между работниками и предприятием, между работниками и управленцами, между управленцами и предприятием. Чаще всего, предметом конфликта являются уровень заработной платы и прибыль предприятия. Проявление перечисленных конфликтов выходит за рамки предприятия как первичного субъекта бизнеса, который, даже находясь на микроуровне, участвует в формировании результативных показателей на мезоуровне.

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.*

1. На любом уровне управления в экономических системах могут возникать противоречия и конфликты, чаще всего, являющиеся следствием неверных управленческих решений, сопровождающихся возникновением управленческих дисфункций.

2. Парадигма конфликтно-компромиссного управления исходит из постулата о необходимости ликвидации противоречий путем нивелирования управленческих дисфункций.

3. Поскольку в сложных экономических системах управленческие дисфункции одновременно могут возникать в разных подсистемах, то достижение абсолютного компромисса становится практически невозможным. Единственным способом нивелирования управленческих дисфункций становится принятие квази-управленческих решений на основе локальных компромиссов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Конфликты. URL: <http://www.km.ru/referats/F793B2DCA76E436E87F2D36D9971251B> (дата обращения 28.02.2017).
2. Сухарев О.С. Теория дисфункций институтов и экономических систем // Журнал экономической теории. 2014. №1. С.27-40.
3. Зельднер А.Г. Сущность и истоки деструктивных тенденций в экономической системе России // Экономические науки, 2013, №4. С. 7-13
4. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии // Экономика и предпринимательство, 2014. № 12-3 (53-3). С. 430-432.
5. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Мн.: Попурри, 2009. 216 с.
6. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. Пер. с англ. - 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 444 с.
7. Давыдов С.А. Социология: конспект лекций. М.: Изд-во «Эксмо», 2008. 160 с.
8. Weber M. Political Writings. Cambridge University Press, 1994. Pp. 288-311.
9. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Гречанюк Р.И. Применение теории ограничений Голдратта и конфликтно-компромиссной методологии в стратегическом управлении // Научное обозрение. 2015. №13. С.418-420.
10. Бушуева М.А., Коровин Д.И., Масюк Н.Н. Локальный компромисс как основа принятия финансовых решений в кластере (на примере текстильного кластера) // Известия вузов. Технология текстильной промышленности, 2013. № 6 (348). С.35-41.

11. Бушуева М.А., Коровин Д.И., Масюк Н.Н. Финансовые мотивации участников кластера и способы принятия решений на основе локальных компромиссов // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2013. № 2 (344). С. 15-22.

12. Смирнова Н.А. Механизм формирования страховых резервов как средство повышения эффективности функционирования страхового рынка // Российское предпринимательство. 2013. №15 (237). С.96-108.

13. Гомелля В.Б. Очерки экономической теории страхования. М: Финансы и статистика, 2010. 352 с.

14. Локк Дж. Опыты о законе природы. Соч. в 3-х т. Т.3. М.: Мысль, 1988. 688 с.

15. Гаманкова О.А., Гаманков Д.В., Дымнич О.В. Государство на страховом рынке // Страхование и управление рисками: проблемы и перспективы: монография. М.: Проспект, 2017. 528 с.

16. Юлдашев Р.Т. Организационно-экономические основы страхового бизнеса. М.: Издательство «Анкил», 2002. 248 с.

17. Лайков, А.Ю. Российское страхование в перспективе изменяющихся обстоятельств [Электронный ресурс] // ЗАО Медиа-Информационная группа «Страхование сегодня» (МИГ). URL: <http://www.insur-info.ru/analysis/1007/> (дата обращения: 29.05.2017)

18. Писаренко Ж.В., Солопенко Е.В. Подверженность рискам российских региональных и федеральных страховых организаций // Страхование и управление рисками: проблемы и перспективы: монография. М.: Проспект, 2017. 528 с.

19. Васюкова Л.К., Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Мосолова Н.А., Козьминых О.В. Конфликтно-компромиссная методология разрешения противоречий участников страхового рынка // Вектор науки

Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 4 (23). С. 19-22.

20. Платонова Э.Л. Куда летит страховая отрасль? [Электронный ресурс] / Э.Л.Платонова // ЗАО Медиа-Информационная группа «Страхование сегодня» (МИГ). URL: <http://www.insur-info.ru/printable/comments/1107/> (дата обращения: 29.05.2017).

21. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Парадигма конфликтно-компромиссного управления в региональной экономике // Научное обозрение. 2015. № 20. С. 210-216.

**Раздел 5**  
**ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ**  
**ГОЛДРАТТА И КОНФЛИКТНО-КОМПРОМИССНОЙ**  
**МЕТОДОЛОГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ**

**Бушуева М.А., к.э.н., доцент**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.  
Плеханова – филиал г. Иваново

**Н.Н. Масюк, д.э.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса», г. Владивосток

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются два теоретико-методологических подхода к стратегическому управлению – теория ограничений Голдратта, в которой доказывается, что производительность любой системы равна производительности самого слабого звена, и конфликтно-компромиссная методология, основанная на нивелировании управленческих дисфункций. Определен феномен управленческой дисфункции как следствие принятия неэффективного управленческого решения и отклонения системы от заданных (желаемых) параметров состояния, что приводит к противоречиям в системе, которые при неудачном стечении обстоятельств превращаются в конфликт. Выявлены сходства и различия каждого из этих подходов, а также возможность использования комплексного подхода на основе комбинирования теоретических построений. Показана роль локального компромисса в разрешении конфликтов и снятии ограничений. Описан циклический алгоритм устранения ограничений и разрешения конфликтов в терминах обеих методологий.

**Ключевые слова:** конфликтно-компромиссная методология, теория ограничений Голдратта, управленческие дисфункции, конфликт, локальный компромисс.

В любой экономической системе происходят события или явления, которые сдерживают ее работу и ограничивают реализацию имеющегося потенциала. Подобные ограничения снижают эффективность управленческой деятельности и ведут к рассогласованию управленческих функций. Многие экономисты сходятся во мнении, что в современных условиях из всех управленческих функций координация является центральной функцией управления, т.к. она обеспечивает согласование интересов всех элементов экономической системы. Согласование функций управления является залогом эффективности управленческой деятельности. Если хотя бы один из элементов дает сбой или становится «слабым звеном», то происходит рассогласование функций управления, что неизбежно приводит к управленческим дисфункциям.

Понятие дисфункции в любой системе широко рассматривает Сухарев О.С. Дисфункция любой системы, по мнению О.С. Сухарева, - «это нарушение функций какого-либо органа, системы, экономического института, применительно качественного характера – по аналогии с дисфункцией организма в биологии» [1]. В развитие этого понятия авторами была определена управленческая дисфункция.

В работе [2] управленческая дисфункция рассматривается нами как «предкризисное или кризисное состояние системы, которое возникло в результате принятия неэффективного управленческого решения». Управленческая дисфункция проявляется в отклонении параметров системы от желаемых значений. Как только появляется такое отклонение, оно ограничивает функционирование системы. Возникает



конфликт, для разрешения которого воспользуемся теоретическими построениями Э. Голдратта.

Голдратт рассматривает все системы как цепи [3]. При этом он утверждает, что в каждый конкретный момент времени в системе существует только одно «самое слабое звено» или ограничение, которое снижает ее результативность, т.е. если система работает в целом с максимальной отдачей, то только один ее элемент в этот момент работает на пределе своих возможностей. Голдратт предлагает концентрировать организационные ресурсы компании на устранении таких «слабых» звеньев или «узких мест» и утверждает, что каждое такое ограничение есть конфликт.

Продолжая эти рассуждения, перейдем к методологии конфликтно-компромиссного управления, которая более подробно изложена нами в работе [2]. Конфликтно-компромиссное управление также оперирует понятием «конфликт», который рассматривается как кульминация развития противоречий в системе, возникающих вследствие управленческих дисфункций, и является движущей силой развития системы. Если взять за основу рассуждения Голдратта о необходимости повышать эффективность управления системой на основе «расшивки узких мест» и снятия ограничений, то можно заметить сходство этих двух подходов. Конфликтно-компромиссный подход предлагает в качестве основного инструмента разрешения конфликта использовать локальный компромисс. При этом можно с уверенностью утверждать, что разрешение любого конфликта в управленческой деятельности возможно путем нахождения компромиссного решения на основе нивелирования управленческих дисфункций.

Поскольку достижение абсолютного компромисса в реальных экономических системах невозможно в силу разноплановости интересов заинтересованных сторон, то

локальный компромисс превращается в единственно возможный инструмент нивелирования управленческих дисфункций. При этом ключевой методологической проблемой становится определение весовых коэффициентов локальных критериев (приоритетов) стейкхолдеров [4].

Для разрешения конфликтов и устранения ограничений Голдратт предлагает следующую пошаговую процедуру [5]. Прокомментируем ее с точки зрения конфликтно-компромиссной методологии.

Шаг 1. Выявить ограничение (найти конфликт). На деле это не очень простая задача, т.к. в условиях сложных систем среди множества слабых звеньев бывает очень трудно выявить «самое слабое звено».

Шаг 2. Решить, как его использовать (понять, какие возможности можно извлечь из конфликта).

Шаг 3. Управлять через ограничение (подчинить все элементы системы подготовке к устранению конфликта). Когда система приведена в стабильное состояние, она готова для сфокусированных инвестиций в те области, которые принесут максимальную отдачу, то есть, для следующего шага.

Шаг 4. Расширить (расшить) ограничение системы (увеличить пропускную способность «узкого места»). Это означает снять напряжение, вызываемое ограничением, путем добавления мощности (в случае ограничения мощности), получением дополнительных клиентских заказов (в случае ограничения рынка) и сокращением времени выполнения заказов и проектов (в случае ограничения времени выполнения).

Шаг 5. Если на предыдущем шаге ограничение устранено (прекратило быть ограничением), вернуться к шагу 1.

Таким образом, нетрудно заметить, что совокупность вышперечисленных шагов представляет собой циклический алгоритм, который, повторяясь, позволяет отыскивать новые и новые ограничения (конфликты) и разрешать их, что приводит

к непрерывному улучшению управленческого процесса и повышению эффективности работы системы в целом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сухарев О.С. Теория дисфункции экономических систем и институтов. - М.: Ленанд. - 2014. - 144 с.
2. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Брагина З.В. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии. - // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №12-3. – С.430-432.
3. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования – Мн.: Попурри. - 2009. – 216 с.
4. Бушуева М.А., Коровин Д.А., Масюк Н.Н. Локальный компромисс как основа принятия финансовых решений в кластере (на примере текстильного кластера) // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. - 2013. - №6(348). – С. 35-41.
5. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс. – 2008. - 4

## Раздел 6

# КОНФЛИКТНО-КОМПРОМИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ СИСТЕМАМИ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

**Н.Н. Масюк, д.э.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса», г. Владивосток

**Бушуева М.А., к.э.н., доцент**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.  
Плеханова – филиал г. Иваново

**Л.К. Васюкова, к.э.н., доцент**

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,  
г. Владивосток

**О.Н. Васюков, доцент**

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,  
г. Владивосток

**Резюме:** Процесс принятия управленческих решений требует большого количества информации, поскольку информационная осведомленность руководителя является залогом успешной работы предприятия. В статье обоснована значимость эффективной системы бюджетирования как управленческой технологии, анализируется возможность принятия управленческих решений на основе двух возможных подходов: теории ограничений Голдратта и парадигмы конфликтно-компромиссного управления. Показаны преимущества конфликтно-компромиссной методологии, которая позволяет ликвидировать управленческие дисфункции путем заключения локальных компромиссов и принятия квази-оптимальных управленческих решений в различных подсистемах.

Приведен пример локального компромисса для ликвидации конфликта и нивелирования управленческой дисфункции в отделе продаж производственного предприятия.

**Ключевые слова:** бюджетирование, конфликтно-компромиссное управление, управленческие дисфункции, локальный компромисс, ограничения Голдратта, квази-оптимальные управленческие решения.

## **CONFLICT - COMPROMISE MANAGEMENT OF PRODUCTION SYSTEMS BASED ON THE BUDGETING**

**Abstract:** The process of management decision-making requires a great amount of information, because the information awareness is the key to a successful manager of the enterprise. In the article the importance of an effective system of budgeting was justified as a management technology, the possibility of making management decisions was analyzed based on the two possible approaches: Theory of Constraints Goldratt and paradigms conflict-management compromise. The advantages of conflict-compromise methodology had shown that allows to eliminate the administrative dysfunction by the conclusion of local compromises and making quasi-optimal management decisions in various subsystems.

An example of a local compromise had discribed for illustration the possibility of elimination conflict and leveling management dysfunction in the sales department of the production company.

**Keywords:** budgeting, conflict-compromise management, managerial dysfunctions, local compromise, Goldratt restrictions, quasi-optimal managerial decisions.

Бюджетирование является инструментом реализации одной из функций управления, обеспечивающим направленное продвижение предприятия к достижению стратегических целей

через реализацию управленческих действий. В структуре стратегического управления бюджетирование занимает одно из важнейших мест, являясь многостадийным процессом с использованием прямых и обратных связей [8]. В основе бюджетирования лежит принцип «управления по центрам ответственности», согласно которому руководители подразделений и другие работники предприятия несут ответственность за планирование и выполнение целевых показателей, которые связаны с осуществлением их деятельности [1]. В то же время бюджетирование является инструментом управления, который в основном чаще всего применяется при краткосрочном финансовом планировании, нередко случаи, когда бюджетирование рассматривается только как механизм управления финансами без взаимосвязи с процессом реализации стратегии несмотря на то, что имеются существенные различия между целями стратегического и финансового управления. Так, финансовое управление имеет в своем перечне такие цели, как более быстрый рост доходов, более быстрый рост денежных поступлений, более широкий диапазон получения прибыли, увеличение прибыли на вложенный капитал, более диверсифицированная база для получения прибыли и т.д. К стратегическим целям относятся увеличение доли рынка, более высокая и надежная позиция в отрасли, повышение качества продукции (работ, услуг), расширение их номенклатуры, повышение конкурентоспособности, поиск возможностей роста и т.д. Во всех случаях бюджетирование осуществляет информационное сопровождение принятия управленческих решений.

Проиллюстрируем механизм процедуру принятия управленческих решений в отделе продаж строительной компании на основе бюджетирования. Практика показывает, что чаще всего вознаграждение сотрудников таких отделов напрямую зависит от объемов продаж. При этом совершенно не

учитывается тот факт, что разные виды продукции имеют разную добавленную стоимость и, соответственно, разную рентабельность. Совершенно очевидно, что если вознаграждение сотрудников зависит только от объемных показателей, то они будут заинтересованы продать как можно больше продукции по более высоким ценам, безотносительно к ее рентабельности в то время, как руководство (собственники) будет заинтересовано в реализации более рентабельной продукции.

Исходя из этого, можно с уверенностью утверждать, что возникает конфликт интересов между работниками и руководителями (собственниками). Данный конфликт явился следствием неправильного управленческого решения, связанного с механизмом определения вознаграждения работникам отдела продаж. Имеет место управленческая дисфункция [2]. Для ее нивелирования необходимо новое управленческое решение с использованием какого-либо подхода.

Существует множество управленческих инструментов для принятия подобных решений [6]. В данном случае предлагается рассмотреть два альтернативных подхода: теорию ограничений Голдратта [4,5] и парадигму конфликтно-компромиссного управления [3].

Голдратт предлагает рассматривать все системы как цепи [5]. По логике Голдратта, в каждый конкретный момент времени в системе может существовать только одно «узкое место» или «самое слабое звено», которое является ограничением в повышении производительности системы, ибо система всегда работает с производительностью самого слабого звена. Именно на ликвидацию этого «узкого места» в системе и должны быть направлены все управленческие воздействия и все имеющиеся ресурсы. Логика принятия решений в соответствии с теорией ограничений Голдратта показана на рис. 1.

Первый логический инструмент, который необходимо использовать, — это «дерево текущей реальности»<sup>5</sup>, при построении которого выявляются ключевая проблема и нежелательные явления, что позволяет понять, какие изменения нужно произвести в системе. Далее используется «диаграмма разрешения конфликтов», в рамках которой определяются задачи и методы обеспечения перемен (ликвидации конфликтов). Затем строится «дерево будущей реальности», в котором ключевое место занимает прорыв, т.е. то действие (действия), которое должно привести систему к желаемым результатам. На завершающем этапе строятся «план перехода» и «план преобразований», в которых отслеживаются препятствия, ставятся промежуточные цели и определяется конкретное действие. Конструирование управленческого решения завершено.

Вторым подходом к подготовке аналогичных управленческих решений является конфликтно-компромиссное управление, в рамках которого, также как и в первом случае, выявляются «узкие места». При этом, по мнению авторов данного подхода [2, С.432], любое «узкое место» в системе представляет собой представляет собой противоречие и является следствием неправильного управленческого решения, сопровождающегося возникновением управленческой дисфункции. Экономическим дисфункциям посвящено работы О.С. Сухарева [9]. В продолжение этого управленческие дисфункции определяются как «предкризисное или кризисное состояние экономической системы, являющееся следствием неэффективного управленческого решения и выражающееся в нарушении функционального состояния данной системы, определяемое по отклонениям от заданных параметров...».

---

<sup>5</sup> Название всех логических инструментов сохранено в терминологии Голдратта – прим. авт.





Рис.1 Логика теоретических построений Голдратта

Развивая данный подход, можно сказать, что управленческие дисфункции приводят, в конечном итоге, к конфликту в любой экономической системе. Для разрешения конфликта должно быть принято компромиссное управленческое решение.

На первый взгляд кажется, что оба подхода могут быть использованы для ликвидации слабых звеньев в производственных системах. Однако, на самом деле, все обстоит несколько иначе. Все дело в том, что производственную систему невозможно представить как цепь в силу ее сложности и высокой степени цикличности. А это значит, применение идеологии Голдратта становится проблематичным. Кроме того, теория ограничений Голдратта абсолютно не приемлет компромисс как способ ликвидации ограничений.

В противовес этому, парадигма конфликтно-компромиссного управления не только приветствует компромиссные решения, но и считает их самым эффективным способом устранения противоречий в подобных ситуациях. Более того, конфликтно-компромиссное управление оперирует понятием «локальный компромисс», считая его основным инструментом нивелирования управленческих дисфункций.

Вернемся к нашему отделу продаж и конфликту интересов между работниками и руководством (собственниками) предприятия. Полностью ликвидировать этот конфликт практически невозможно, т.к. интересы сторон противоположны. Поэтому необходимо некое компромиссное решение, которое будет частично удовлетворять требования сторон и потребует взаимных уступок. Взаимные уступки являются необходимым условием сглаживания конфликта и нивелирования управленческой дисфункции с целью достижения баланса интересов сторон в долгосрочной перспективе.

В нашем случае, к примеру, необходимо составить такой финансовый план для работников отдела продаж, в котором бы устанавливались некоторые минимальные объемы продаж для всех видов продукции, а маржинальная прибыль рассчитывалась бы нарастающим итогом после каждой сделки.

В дополнение к этому, можно поставить вознаграждение работников отдела продаж в зависимость не от объемных показателей, а от маржинальной прибыли. Тогда сумма каждой сделки будет прибавляться к сумме личных продаж каждого работника. Одновременно с этим должна рассчитываться маржинальная прибыль от сделок данного работника и далее может быть рассчитана сумма вознаграждения. Кроме того, руководство может оставить за собой право вводить поправочные коэффициенты для стимулирования продаж наиболее значимых в данный момент видов продукции.

Совершенно очевидно, что данный подход невозможен без бюджетирования [7], поскольку качество принимаемых управленческих решений зависит от информационного сопровождения и полноты информации. Имея «прозрачную» систему бюджетирования и правильно организованный управленческий учет на предприятии, руководство сможет, в случае необходимости, скорректировать план продаж, нивелировать управленческие дисфункции и своевременно ликвидировать назревающий конфликт.

В заключение следует отметить, что в производственной системе в любой момент времени, как правило, одновременно существует не одна, а несколько управленческих дисфункций, провоцирующих конфликтные ситуации в различных подсистемах. При этом невозможно определить, который из конфликтов в данный момент наиболее значим. Естественно, что в таком случае принятие единственного оптимального решения становится невозможным. Поэтому в парадигме конфликтно-компромиссного управления предусмотрено

принятие локальных компромиссных решений, которые в терминах теории принятия решений относятся к категории «*квази-оптимальных*» решений. Квази-оптимальные управленческие решения позволят производственной системе производить непрерывные улучшения в различных подсистемах, продвигая ее в направлении достижения стратегических целей.

#### ВЫВОДЫ.

4. Внедрение полноценной системы бюджетирования требует изменения методов принятия значительного числа управленческих решений.

5. Методология конфликтно-компромиссного управления позволяет руководителям ликвидировать «узкие места» в производственных системах путем принятия «квази-оптимальных» управленческих решений с помощью локальных компромиссов.

6. Чтобы принятие управленческих решений было успешным и эффективным, необходимо ассимилировать и аккумулировать знания и опыт предприятия. Аккумуляция знаний внутри предприятия не происходит автоматически: этим процессом нужно управлять. Именно бюджетирование может стать системой, способной аккумулировать знания предприятия о нем самом в такие формы, которые позволили бы предприятию более эффективно их использовать.

7. Бюджетирование следует рассматривать как управленческую технологию, предоставляющую информацию для принятия управленческих решений, которые направлены на достижение стратегических и тактических целей предприятия путем наиболее эффективного использования ресурсов и способностей.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Айндинова И.Ш. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур путем внедрения системы бюджетирования, ориентированной на решение имеющихся проблем // Российское предпринимательство. 2012. № 4 (202). с. 126-129. <http://old.creativeconomy.ru/articles/19856/>.
2. Бушуева М.А., Масюк Н.Н. Брагина З.В. Нивелирование управленческих дисфункций как основа конфликтно-компромиссной методологии / Экономика и управление. 2014. №12-3. С.430-432.
3. Бушуева М.А., Масюк Н.Н., Гречанюк Р.И. Применение теории ограничений Голдратта и конфликтно-компромиссной методологии в стратегическом управлении / Научное обозрение. 2015. №13. С. 418-420.
4. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования – Мн.: Попурри. - 2009. – 216 с.
5. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс. – 2008. - 444 с.
6. Лич Лоуренс. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Лич; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
7. Назарова О.В. Основные аспекты современного бюджетирования как эффективного инструмента управления предприятием // Российское предпринимательство. — 2007. — № 5 Вып. 2 (91). — с. 106-111. — <http://old.creativeconomy.ru/articles/11985/>
8. Сафонова Н.А. Бюджетирование как инструмент управления предприятием // Российское предпринимательство. — 2004. — № 8 (56). — с. 55-61. — <http://old.creativeconomy.ru/articles/6693/>

9. Сухарев, О.С. Теория дисфункции экономических систем и институтов. - М.: Ленанд. - 2014. - 144 с.

## Раздел 7

# КОНВЕРГЕНЦИЯ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ СПОСОБ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНФЛИКТНО- КОМПРОМИССНОЙ МЕТОДОЛОГИИ В ПРОЦЕССЕ СТРАХОВОГО ИНЖИНИРИНГА

**Л.К. Васюкова, к.э.н., доцент**

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,  
г. Владивосток

**Н.Н. Масюк, д.э.н., профессор**

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса», г. Владивосток

**Бушуева М.А., к.э.н., доцент**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В.  
Плеханова – филиал г. Иваново

**Н.А. Мосолова**

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»,  
г. Владивосток

**Аннотация.** Конвергенция является новой детерминантой развития всех социально-экономических систем, включая страхование, которое сегодня стало не только важнейшим сегментом развития мировой экономики, но и самым востребованным и эффективным механизмом управления рисками. Переход от стратегии защиты физических активов к стратегии создания стоимости капитала определил приоритетное положение страхования в ряду систем риск-менеджмента. Процессы конвергенции на региональных страховых рынках нивелируют различия в подходах к регулированию страховых экономических отношений, финансовому контролю субъектов страхового дела, организации бизнес-процессов. Наибольший интерес представляет исследование феномена конвергенции как фактора развития российского страхового рынка, темпы

развития которого отстают от темпов развития мирового страхового рынка. Проанализированы основные нормативно-правовые акты, регулирующие отношения субъектов страхового рынка, определены факторы, повлиявшие на финансовые результаты страховых компаний в 2016-2017 гг. Исследованы ключевые показатели деятельности ТОП-5 страховых компаний России в 2017 г. Выявлено наличие системных противоречий и конфликтов между страхователем и страховщиком, которые не позволяют страховому рынку эффективно развиваться и реализовать имеющийся потенциал. Новизна исследования заключается в применении авторского подхода к принятию управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления для разрешения вышеуказанных противоречий. В основе конфликтно-компромиссной методологии лежит локальный компромисс, основанный на конвергенции, который позволяет частично сгладить противоречие или его кульминацию - конфликт и принять квази-оптимальное управленческое решение в условиях, когда абсолютная ликвидация конфликта и, следовательно, принятие оптимального решения невозможны.

**Ключевые слова:** конвергенция, страховой инжиниринг, конфликтно-компромиссная методология, страховой рынок, конфликт, локальный компромисс.

## **CONVERGENCE AS AN INNOVATIVE METHOD FOR USING CONFLICT-COMPROMISE METHODOLOGY IN THE PROCESS OF INSURANCE ENGINEERING**

**Abstract.** Convergence is a new determinant of development of all socio-economic systems, including insurance, which today has become not only the most important segment of the development of the world economy, but also the most popular and effective risk management mechanism. The transition from the strategy of



protecting physical assets to the strategy of creating a cost of capital has determined the priority position of insurance in a series of risk management systems. The processes of convergence in regional insurance markets level the differences in the approaches to the regulation of insurance economic relations, financial control of insurance business entities, organization of business processes. Of greatest interest is the study of the phenomenon of convergence as a factor in the development of the Russian insurance market, the pace of development of which is lagging behind the pace of development of the global insurance market. The main regulatory legal acts governing relations of the insurance market are analyzed, the factors that affect the financial results of insurance companies in 2016-2017 are identified. The key performance indicators of TOP-5 insurance companies of Russia in 2017 were examined. The systemic contradictions and conflicts between the insurer and the insured, which prevent the insurance market from developing effectively and realizing the existing potential, are revealed. The novelty of the research lies in applying the author's approach to making management decisions in the paradigm of conflict-compromise management to resolve the above contradictions. The conflict-compromise methodology is based on a local compromise based on convergence, which allows to partially smooth out the contradiction or its culmination - the conflict and take a quasi-optimal management decision in conditions when absolute elimination of the conflict and, consequently, the optimal decision are impossible.

**Keywords:** convergence, insurance engineering, conflict-compromise methodology, insurance market, conflict, local compromise.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* Современное развитие российского страхового рынка как одного из важнейших секторов финансового рынка свидетельствует об обострении

противоречий, возникших между основными участниками страховых отношений: страховщиками, страхователями, государством. Противоречия на страховом рынке переросли в конфликт, требующий разрешения. Управленческие решения, направленные на развитие как отдельных сегментов, так и рынка в целом, принимаемые как государством, так и регулятором рынка – Банком России, малоэффективны и не могут принципиально изменить ситуации на рынке.

Как отмечается в докладе экспертов на ВЭФ в Давосе, мир вступил в период повышенного риска: экстремальные погодные явления, стихийные бедствия, за которыми следуют экологические катастрофы, кибер-преступность и крупномасштабная вынужденная миграция [1]. Активное управление рисками посредством страхования позволяет обеспечить устойчивое развитие экономики, смягчить последствия катастроф, кибер-инцидентов, как для компаний, так и для граждан.

Увеличение доли собираемых страховых премий в мировом GDP (Gross Domestic Product – валовый внутренний продукт – прим. авт.) до 6,13% в 2017 г. свидетельствует об усилении влияния страхового рынка на мировое хозяйство. При этом доля российского страхового рынка в мировом страховании по итогам 2017 г. по-прежнему крайне мала – 0,45% [2].

Разработка эффективной стратегии развития российского страхового рынка является первоочередной задачей всех участников страховых отношений, которая может быть решена только посредством формирования взаимоприемлемых для всех участников рынка компромиссов, позволяющих гармонизировать страховые экономические отношения.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных раньше*

*частей общей проблемы.* Исследование базируется на теории принятия управленческих решений, теории игр, концепции экономических дисфункций, а также на теоретических разработках отечественных и зарубежных авторов по исследуемому вопросу.

Вопросы развития страхования как метода управления рисками рассматривали в своих трудах Л.К. Васюкова, [3], В.Б.Гомелля [4], Дж. Дикинсон (G.M. Dickinson) [5], Г. Кунройтер (H. Kunreuther) [6], В.А. Останин [7], Ю.А. Сплетухов [8], Ш.Теннисон (Sh.Tennyson) [9], М.Ферранна (M. Ferranna) [10], Р.Т. Юлдашев [11] и др.

Феномен конвергенции обсуждается в работах С.А. Белозёрова [12], Ж. Бредфорда (J.Bradford) [13], Ж.В.Писаренко [14] и др. Вопросы теории конфликтов, способов их разрешения, принятия коллективных управленческих решений, а также положения конфликтно-компромиссной методологии рассматривали в своих работах Т. Бекефи [15], В.А. Бондаренко [16], М.А. Бушуева [17], С. Ваткинс [18], Ю.Б. Гермейер [19-21], Дж.Коммонс (John Commons) [22], Н.Н. Масюк [23,24], Н.Н. Моисеев [25], М. Эпштейн [26] и др.

В качестве теоретико-методологической основы принятия эффективных управленческих решений предложено использовать конфликтно-компромиссную методологию. Для иллюстрации теоретико-методологического подхода использованы нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность страховых компаний в Российской Федерации, аналитическая и статистическая информация о функционировании российского страхового рынка и выявлении противоречий и конфликтов, возникающих между основными его субъектами.

Информационную базу исследования составили материалы Росстата, материалы Банка России, отчетные данные ведущих российских и зарубежных страховых компаний, а

также Интернет-ресурсы по тематике исследования.

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

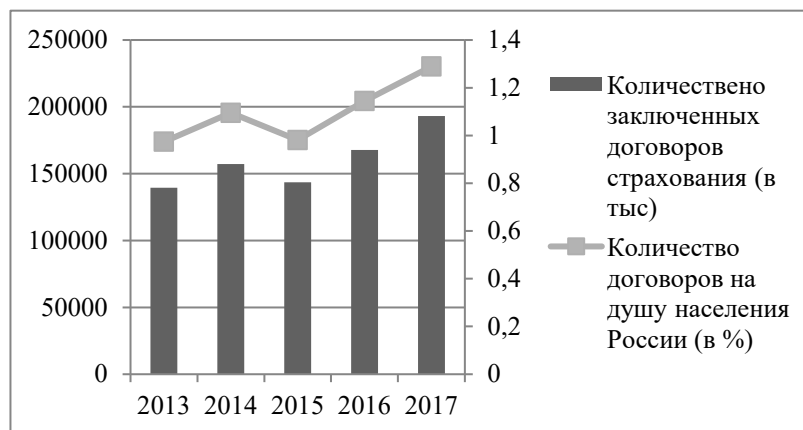
Целью настоящей статьи является выявление возможности применения инновационной технологии принятия управленческих решений на основе конфликтно-компромиссной методологии применительно к российскому страховому рынку для разрешения противоречий и конфликтов, возникающих между основными участниками страховых отношений.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Экспресс-анализ статистики страхового рынка России за 2013-2017 гг. показывает, что основные совокупные показатели деятельности страховых компаний (величина собранных премий и количество заключенных договоров страхования) характеризуются положительной динамикой роста. Темп прироста совокупных страховых премий по добровольному и обязательному страхованию (без учета ОМС) в 2017 году, по сравнению с 2013 годом, составил 41,3%, то есть за пять лет объем страхового рынка увеличился почти вдвое. Однако рост данного показателя на рассматриваемом промежутке времени обеспечивался в большей степени поступлениями по личному страхованию и обязательным видам страхования (без учета ОМС), сегмент non-life страхования находился в стадии стагнации. По оценкам RAEX, в 2018 году темпы развития рынка non-life по итогам года составят 2-3% [27]. Происходит усиление регулятивного давления на страховую деятельность и, как следствие, повышение концентрации страхового рынка, только за 2016 год, по данным Банка России, регулятор отозвал лицензии более, чем у 80 страховых компаний, в 2017 – более, чем у 30 [28]. Монополизация страхового рынка увеличивается: индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана в 2017 г. на российских региональных рынках находился на уровне

1196 (Приморский край) и выше, что свидетельствует об олигополизации российского страхового рынка. На российском страховом рынке отсутствуют стратегии развития, направленные на усиление процессов территориальной конвергенции, что в настоящее время является определяющим фактором развития региональных страховых рынков [12].

Количество заключенных договоров страхования на душу населения как показатель масштаба страховой деятельности значительно возрос за последние два года фиксированного периода (см. рисунок 1).



**Рисунок 1. Динамика роста заключенных договоров страхования**

Источники: 1. Статистические показатели и информация об отдельных субъектах страхового дела. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (дата обращения: 06.09.2018) [29]. 2. Численность и состав населения Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 05.09.2018) [30].

Если трактовать данный показатель буквально, то получается, что у каждого жителя России заключен хотя бы один страховой договор.

Для оценки смещенного финансового результата страховых компаний в 2016-2017 гг. используем аддитивную модель (1).

Аддитивная модель имеет следующий вид:

$$\text{ФР} = \text{П} - \text{В}, \quad (1)$$

где П – страховые премии по договорам добровольного и обязательного страхования (без учета ОМС);

В – выплаты по аналогичным договорам страхования;

ФР – финансовый результат.

Оценка финансового результата по данной модели является смещенной, поскольку в модель не включаются иные расходные и доходные статьи, используемые при подсчете прибыли или убытка (табл.1).

Анализ, проведенный в таблице 1, показывает, что смещенный финансовый результат страховых компаний в 2017 году ухудшился, по сравнению с 2016 годом. На значение результирующего показателя в 2017 году оказали влияние следующие факторы: снижение объемов собираемых страховых премий, снижение объемов выплачиваемых страховых возмещений. При этом, количественная оценка показателя П свидетельствует о сильной зависимости финансового результата страховщика от объема премий, мероприятия по работе с превенцией риска в целях сокращения страховых выплат или вовсе не проводятся, или проводятся на достаточно слабом уровне.

В любом развитии неизбежно присутствуют противоречивые тенденции, которые, по мнению многих теоретиков стратегического управления, и являются двигателем развития. Противоречия, как внешние, так и внутренние, в любой экономической системе возникают там и тогда, где и когда появляются управленческие дисфункции, являющиеся следствием неэффективных управленческих решений.

Таблица 1 - Оценка влияния основных факторов на финансовый результат страховых компаний в 2016-2017 гг.

Показатель	Базовые значения (тыс. р.)	Подстановка 1	Подстановка 2	Количественная оценка (тыс. р.)
Страховые премии (П)	1 278 841 595	1 180 631 588	1 180 631 588	-98 210 007
Страховые выплаты (В)	509 722 126	509 722 126	505 790 110	+3 932 016
Финансовый результат (ФР)	769 119 469	670 909 462	674 841 478	-94 277 991
Составлено по: Статистические показатели и информация об отдельных субъектах страхового дела. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="http://www.cbr.ru">www.cbr.ru</a> (дата обращения: 06.09.2018) [29].				

Эти противоречия, усиливаясь, порождают конфликты. Конфликты присущи всем развивающимся системам на определенных этапах развития. Среди наиболее эффективных способов разрешения таких конфликтов и нивелирования управленческих дисфункций предлагается локальный компромисс между конфликтующими субъектами как единственно возможный метод принятия управленческих решений для достижения баланса интересов конфликтующих сторон. При этом «любое квазистабильное состояние системы представляет собой некое (всегда временное) разрешение тех или иных противоречий. Оно всегда является локальным компромиссом или, выражаясь более технично и точно, некоторой точкой паретовского множества» [25].

Технология нивелирования управленческих дисфункций посредством серии последовательных локальных компромиссов является частью конфликтно-компромиссной методологии разрешения противоречий участников страхового рынка [24]. На российском рынке страхования конфликт

интересов между его основными участниками разворачивается на двух уровнях: поведенческом и стратегическом.

Конфликт стратегического уровня заключается в несоответствии предлагаемых страховых продуктов запросам и потребностям потребителей этих продуктов. Получается, что страхование в России лишь отчасти отвечает тем вызовам, с которыми приходится сталкиваться потребителю страховых услуг. Так, в рамках морского страхования, российские судоходные компании, деятельность которых разворачивается в разных юрисдикциях и на разных территориях, не могут страховать такие риски, как: фрахт, демередж и судебные издержки (*Freight, Demurrage, Defense – FDD*); военные риски (*War Risk Insurance*); угрозы терроризма (*Terrorism Insurance*); прекращение поставок (*Trade Disruption Insurance*); забастовки (*Strike Insurance*). Причем список существующих и потенциальных угроз постоянно расширяется, и осознание того, что они могут проявиться как в краткосрочной, так и в среднесрочной и долгосрочной перспективе, отразившись на жизни будущих поколений, должно подавать сигнал к немедленным действиям [11, 31, 32].

На поведенческом уровне конфликт интересов возникает по причине того, что представления о целях страхования у страховщика и страхователя различны. Страховщик по большей части формирует свою прибыль из собранных страховых премий и тем самым отдает приоритет локальной цели страхования, отводя реализацию миссии (защита интересов страхователя от опасных случайных событий) на второй план. Страхователь, вследствие отсутствия у него высокого уровня страховой культуры, отрицает необходимость получения страховой защиты и выказывает нежелание расходовать денежные средства на страховые цели из-за невосприимчивости к следующим допущениям страховой деятельности:



- страховая защита не позволяет вернуть объект страхования в исходное состояние;

- эффективность страховой защиты в большей степени проявляется на длительных участках времени.

Перечисленные стратегические конфликты на страховом рынке не являются единственно-возможными, поэтому необходим некий инструментарий разрешения подобных конфликтов.

В работах ряда российских экономистов были исследованы возможности использования конфликтно-компромиссной методологии для разрешения противоречий участников страхового рынка [23]. Авторы методологии исходят из того, что разрешение противоречий и конфликтов, возникающих в системе вследствие управленческих дисфункций, возможно посредством локального компромисса, т.е. путем взаимных уступок партнеров, что означает возникновение между заинтересованными сторонами новых видов отношений.

Для достижения баланса интересов страховщик и страхователь должны прийти к локальному компромиссу. Достижение локальных компромиссов должно происходить параллельно упрочению доверительных отношений между страховщиком и страхователем. Страхователю необходимо внести основные допущения страхования и изменить свое отношение к страхованию как к механизму защиты от значительной части убытков, возникающих вследствие реализации рисков наступления опасных, случайных событий.

На формирование страхователем стратегии управления риском, как показывают исследования зарубежных и российских авторов, наибольшее влияние оказывают такие факторы, как уровень финансовой, в том числе страховой, грамотности [9, 33] и отношение страхователя к риску [6, 34, 35].

Страхователи, обладающие компетенциями в области управления рисками, более склонны к приобретению страховой защиты, выбору наиболее подходящих для защиты своих имущественных интересов страховой защиты [34,35]. Склонность страхователей к риску напрямую зависит от уровня компетенций и навыков страхователя в области управления финансами в целом и рисками в частности [35].

Отношение страхователей к риску определяет их поведенческую стратегию на страховом рынке. Более склонные к риску страхователи используют более широкую линейку страховых продуктов для организации страховой защиты своих экономических интересов, при этом они готовы платить большую величину страховой премии за эту страховую защиту. При этом, эксперты страхового рынка отмечают, что застрахованный субъект стремится избежать риска меньше, чем незастрахованный, тем самым способствуя углублению противоречий между участниками страховых экономических отношений [35].

Для страховщика защита имущественных интересов страхователей – генеральная цель страхования, должна стать превалирующей в его деятельности. Реализация генеральной страховой цели может проявляться через осуществление страховщиком компенсаций убытков от наступления страховых случаев, однако данный вариант реализации поведенческой стратегии оказывает сильное влияние на формируемую страховщиком прибыль. В условиях, когда страховщик может оказать влияние на формирование поведенческой стратегии страхователя только посредством увеличения или уменьшения цены на страховую защиту, страховщик будет априори назначать такую цену на страховой продукт, которая максимизирует его прибыль. Одновременно существующие ориентация на генеральную цель страхования и сокращение страховых выплат может происходить через снижение тяжести

ущербов от страховых случаев. Мероприятия, предупреждающие наступление страхового случая и ограничивающие размер ущерба, выступают формой реализации предупредительной функции страхования. Финансирование страховщиком предупредительных мероприятий приведет к уменьшению вероятности наступления страховых случаев, обеспечит страхователя нематериальной (обязательство компенсировать убытки при наступлении страхового случая) и материальной (превенция рисков) стороной страхового продукта [17,23].

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.*

1. Процессы конвергенции затрагивают все сферы деятельности, включая финансовые и страховые рынки. При этом возникающие противоречия и конфликты между субъектами рынка требуют принятия эффективных управленческих решений.

2. Гармонизация целей участников страхового рынка, пересмотр ими своих поведенческих стратегий приведет к изменению модели функционирования страхового рынка. Нивелирование управленческих дисфункций посредством достижения локальных компромиссов позволит вывести страховой рынок России из предкризисного состояния.

3. Компромисс, построенный на использовании механизма превенции риска, породит трансформацию форм отношений страхователя и страховщика.

4. Дальнейшие изыскания по данному вопросу следует проводить в направлении построения модели прогнозирования нарушения финансовой устойчивости страховых компаний с тем, чтобы иметь возможность заранее выявлять и поддерживать наиболее уязвимые страховые компании.

## ЛИТЕРАТУРА

1. WEF Davos: Creating a shared future in a fractured world. How tech-driven insurance can help speed up resilience [online] Swiss Re. Sigma. Available at: [http://www.swissre.com/global\\_partnerships/How\\_tech\\_driven\\_insurance\\_can\\_help\\_speed\\_up\\_resilience.html](http://www.swissre.com/global_partnerships/How_tech_driven_insurance_can_help_speed_up_resilience.html) [Access 5 Sept. 2018]
2. World insurance in 2017: solid, but mature life markets weigh on growth. (2018). *Swiss Re Institute. Sigma*, 3.
3. Васюкова, Л.К. Ключевые риски российского страхового рынка в условиях глобализации международных экономических отношений / Л.К. Васюкова, О.Н. Васюков, Н.А. Мосолова // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 11-3 (76). - С. 259-263.
4. Гомелля, В.Б. Страхование: учебное пособие / В.Б. Гомелля. – М.: Маркет ДС, 2010.
5. Dickinson, G. M. (1998). The economic role of the insurance sector in the risk transfer-capital market nexus. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 23 (4), pp. 519–529.
6. Kunreuther, H. (2015). The Role of Insurance in Reducing Losses from Extreme Events: The Need for Public–Private Partnerships. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 40 (4), pp. 741-762.
7. Останин, В.А. Инвестиции как форма реализации страховой функции страхования / В.А. Останин, Л.К. Васюкова. Новосибирск: ООО «Агентство СИБПРИНТ», 2012. - 137 с.
8. Сплетугов, Ю. А. Страховые рынки государственных ЕАЕУ: текущий статус и эффективность / Ю.А. Сплетугов // Финансовый журнал. - 2017. - №2. - С. 105-114.
9. Tennyson, Sharon. (2011). Consumers’ Insurance Literacy: Evidence from Survey Data. *Financial Services Review*, 20 (3), pp. 165–179.

10. Ferranna, M. (2017). Does Inefficient Risk Sharing Increase Public Self-Protection? *The Geneva Risk and Insurance Review*, 42 (1), pp. 59–85.

11. Юлдашев, Р. Т. Глобальные риски 2018 г. и перспективы управления ими / Р. Т. Юлдашев, Е. В. Небольсина // *Страховое дело*. – 2018. – № 2. – С. 3-12.

12. Белозёров, С.А. Тестирование российского страхового рынка на наличие конвергенции / С.А.Белозёров, Ж.В.Писаренко // *Экономика региона*. – 2014.- № 3. – С. 198-208.

13. Bradford, J.D., Dowrick, St. (2003). Globalization and Convergence. In: *Globalization in Historical Perspective*. NBER. USA: University of Chicago Press, pp. 191-226.

14. Писаренко, Ж.В. Конвергенция как фактор структурной конкуренции на финансовом рынке / Ж.В. Писаренко, Н.П. Кузнецова, Г.В. Чернова // *Финансы*. - 2018. - № 4. - С. 54-58.

15. Bekefi, T. and Epstein, M.J. (2006). *Integrating social and political risks into business decisions, Management Accounting Guideline*. Canada: The Society of Management Accountants of Canada. Effective decision - making Topic Gateway, Series 13.

16. Бондаренко, В.А., Осовцев, В.А. Принятие компромиссных организационно-управленческих решений в современном бизнесе // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. – 2017. – Т. 31. – С. 231–235. URL: <http://e-koncept.ru/2017/970061.htm> (дата обращения 10.08.2018).

17. Бушуева, М.А. Конфликтно-компромиссная методология как организационно-управленческая инновация в стратегическом и финансовом управлении / М.А. Бушуева, Н.Н. Масюк, Л.К. Васюкова // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2017. – Т.6. - № 3 (20). – С. 254-258.

18. Watkins, C., D. Massey, J. Brooks, K. Ross, and M. L. Zellner. (2013). Understanding the mechanisms of collective

decision making in ecological restoration: an agent-based model of actors and organizations. *Ecology and Society*, 18(2). p. 32.

19. Гермейер, Ю. Б., Ватель, И. А. Игры с иерархическим вектором интересов // Известия Академии наук СССР. Техническая кибернетика. - 1974. - № 3. - С. 54-69.

20. Гермейер, Ю. В. Игры с непротиворечивыми интересами / С предисловием Н. Н. Моисеева. - М.: Наука, 1976. - 328 с.

21. Гермейер, Ю. Б. К теории игр с тремя людьми // Журнал вычислительной математики и математической физики. - 1973. - Vol. 13, № 6. - С. 1459-1468.

22. Commons, J. R. (2012). Institutional Economics. *TERRA ECONOMICUS*, 3, pp. 69–76.

23. Masyuk, N.N., Vasyukova, L.K., Bushueva, M.A., Mosolova, N.A., and Kozminykh, O.V. (2016). Conflict-Compromise Methodology for Resolution of Conflict in Insurance Relations. *Journal of the Social Sciences*, 11, pp. 6928-6932.

24. Масюк, Н.Н. Конфликтно-компромиссное управление производственными системами на основе бюджетирования / Н.Н. Масюк, М.А. Бушуева, О.Н. Васюков, Л.К. Васюкова // Научное обозрение. - 2015. - №17. - С. 400-405.

25. Моисеев, Н.Н. Алгоритмы развития / АН СССР. - М.: Наука, 1987. - 302 с.

26. Epstein, M.J and Rejc, A. (2006). *The reporting of organizational risks for internal and external decision makers*. Management Accounting Guideline. Canada: The Society of Management Accountants of Canada. (CMA-Canada).

27. Прогноз развития страхового рынка в 2018 году: отсутствие драйверов. [Электронный ресурс]. URL: [www.raexpert.ru/researches/insurance](http://www.raexpert.ru/researches/insurance)  
/ (дата обращения: 06.09.2018).

28. Об отзыве лицензий на осуществление страхования и перестрахования: пресс-релиз. [Электронный ресурс]. URL:[www.cbr.ru/press/](http://www.cbr.ru/press/) (дата обращения: 05.09.2018).

29. Статистические показатели и информация об отдельных субъектах страхового дела. [Электронный ресурс]. URL:[www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (дата обращения: 06.09.2018).

30. Численность и состав населения Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 05.09.2018).

31. Krawczyk, M. W., Trautmann, S. T., Kuilen, G. Catastrophic risk: social influences on insurance decisions (2017). *Theory and Decision*, 82 (3), pp. 309–326.

32. Sokolovska, O. (2017). Trade credit insurance and asymmetric information problem. *Scientific Annals of Economics and Business*, 64, pp.123-137.

33. Xiao, J.J. & Porto, N. (2018). Financial education and insurance advice seeking. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41288-018-0108-1> [Accessed 6 Sept. 2018].

34. AJ A. Bostian, Christoph Heinzl. Comparative precautionary saving under higher order risk and recursive utility. *Geneva Risk Insurance Rev* (2018) 43:95–114

35. Ferranna, M. (2017). Does Inefficient Risk Sharing Increase Public Self-Protection? *The Geneva Risk and Insurance Review*, 42 (1), pp 59–85.

36. WEF Davos: Creating a shared future in a fractured world. How tech-driven insurance can help speed up resilience [online] Swiss Re. Sigma. Available at: [http://www.swissre.com/global\\_partnerships/How\\_tech\\_driven\\_insurance\\_can\\_help\\_speed\\_up\\_resilience.html](http://www.swissre.com/global_partnerships/How_tech_driven_insurance_can_help_speed_up_resilience.html) [Access 5 Sept. 2018]

37. World insurance in 2017: solid, but mature life markets weigh on growth. (2018). *Swiss Re Institute. Sigma*, 3.

38. Васюкова, Л.К. Ключевые риски российского страхового рынка в условиях глобализации международных экономических отношений / Л.К. Васюкова, О.Н. Васюков, Н.А. Мосолова // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 11-3 (76). - С. 259-263.

39. Гомелля, В.Б. Страхование: учебное пособие / В.Б. Гомелля. – М.: Маркет ДС, 2010.

40. Dickinson, G. M. (1998). The economic role of the insurance sector in the risk transfer-capital market nexus. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 23 (4), pp. 519–529.

41. Kunreuther, H. (2015). The Role of Insurance in Reducing Losses from Extreme Events: The Need for Public–Private Partnerships. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 40 (4), pp. 741-762.

42. Останин, В.А. Инвестиции как форма реализации страховой функции страхования / В.А. Останин, Л.К. Васюкова. Новосибирск: ООО «Агентство СИБПРИНТ», 2012. - 137 с.

43. Сплетугов, Ю. А. Страховые рынки государств-членов ЕАЕУ: текущий статус и эффективность / Ю.А. Сплетугов // Финансовый журнал. - 2017. - №2. - С. 105-114.

44. Tennyson, Sharon. (2011). Consumers' Insurance Literacy: Evidence from Survey Data. *Financial Services Review*, 20 (3), pp. 165–179.

45. Ferranna, M. (2017). Does Inefficient Risk Sharing Increase Public Self-Protection? *The Geneva Risk and Insurance Review*, 42 (1), pp. 59–85.

46. Юлдашев, Р. Т. Глобальные риски 2018 г. и перспективы управления ими / Р. Т. Юлдашев, Е. В. Небольсина // Страховое дело. – 2018. – № 2. – С. 3-12.

47. Белозёров, С.А. Тестирование российского страхового рынка на наличие конвергенции / С.А.Белозёров,



Ж.В.Писаренко // Экономика региона. – 2014.- № 3. – С. 198-208.

48. Bradford, J.D., Dowrick, St. (2003). Globalization and Convergence. In: *Globalization in Historical Perspective*. NBER. USA: University of Chicago Press, pp. 191-226.

49. Писаренко, Ж.В. Конвергенция как фактор структурной конкуренции на финансовом рынке / Ж.В. Писаренко, Н.П. Кузнецова, Г.В. Чернова // Финансы. - 2018. - № 4. - С. 54-58.

50. Bekefi, T. and Epstein, M.J. (2006). *Integrating social and political risks into business decisions, Management Accounting Guideline*. Canada: The Society of Management Accountants of Canada. Effective decision making Topic Gateway, Series 13.

51. Бондаренко, В.А., Осовцев, В.А. Принятие компромиссных организационно-управленческих решений в современном бизнесе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 31. – С. 231–235. URL: <http://e-koncept.ru/2017/970061.htm> (дата обращения 10.08.2018).

52. Бушуева, М.А. Конфликтно-компромиссная методология как организационно-управленческая инновация в стратегическом и финансовом управлении / М.А. Бушуева, Н.Н. Масюк, Л.К. Васюкова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т.6. - № 3 (20). – С. 254-258.

53. Watkins, C., D. Massey, J. Brooks, K. Ross, and M. L. Zellner. (2013). Understanding the mechanisms of collective decision making in ecological restoration: an agent-based model of actors and organizations. *Ecology and Society*, 18(2). p. 32.

54. Гермейер, Ю. Б., Ватель, И. А. Игры с иерархическим вектором интересов // Известия Академии наук СССР. Техническая кибернетика. - 1974. - № 3. - С. 54-69.

55. Гермейер, Ю. В. Игры с непротиворечивыми интересами / С предисловием Н. Н. Моисеева. - М.: Наука, 1976. - 328 с.

56. Гермейер, Ю. Б. К теории игр с тремя людьми // Журнал вычислительной математики и математической физики. - 1973. - Vol. 13, № 6. - С. 1459-1468.
57. Commons, J. R. (2012). Institutional Economics. *TERRA ECONOMICUS*, 3, pp. 69–76.
58. Masyuk, N.N., Vasyukova, L.K., Bushueva, M.A., Mosolova, N.A., and Kozminykh, O.V. (2016). Conflict-Compromise Methodology for Resolution of Conflict in Insurance Relations. *Journal of the Social Sciences*, 11, pp. 6928-6932.
59. Масюк, Н.Н. Конфликтно-компромиссное управление производственными системами на основе бюджетирования / Н.Н. Масюк, М.А. Бушуева, О.Н. Васюков, Л.К. Васюкова // Научное обозрение. - 2015. - №17. - С. 400-405.
60. Моисеев, Н.Н. Алгоритмы развития / АН СССР. - М.: Наука, 1987. - 302 с.
61. Epstein, M.J and Rejs, A. (2006). *The reporting of organizational risks for internal and external decision makers*. Management Accounting Guideline. Canada: The Society of Management Accountants of Canada. (CMA-Canada).
62. Прогноз развития страхового рынка в 2018 году: отсутствие драйверов. [Электронный ресурс]. URL: [www.raexpert.ru/researches/insurance](http://www.raexpert.ru/researches/insurance) / (дата обращения: 06.09.2018).
63. Об отзыве лицензий на осуществление страхования и перестрахования: пресс-релиз. [Электронный ресурс]. URL: [www.cbr.ru/press/](http://www.cbr.ru/press/) (дата обращения: 05.09.2018).
64. Статистические показатели и информация об отдельных субъектах страхового дела. [Электронный ресурс]. URL: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) (дата обращения: 06.09.2018).
65. Численность и состав населения Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 05.09.2018).

66. Krawczyk, M. W., Trautmann, S. T., Kuilen, G. Catastrophic risk: social influences on insurance decisions (2017). *Theory and Decision*, 82 (3), pp. 309–326.

67. Sokolovska, O. (2017). Trade credit insurance and asymmetric information problem. *Scientific Annals of Economics and Business*, 64, pp.123-137.

68. Xiao, J.J. & Porto, N. (2018). Financial education and insurance advice seeking. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41288-018-0108-1> [Accessed 6 Sept. 2018].

69. AJ A. Bostian, Christoph Heinzl. Comparative precautionary saving under higher order risk and recursive utility. *Geneva Risk Insurance Rev* (2018) 43:95–114

70. Ferranna, M. (2017). Does Inefficient Risk Sharing Increase Public Self-Protection? *The Geneva Risk and Insurance Review*, 42 (1), pp 59–85.

## Раздел 8

### CONFLICT-COMPROMISE METHODOLOGY FOR RESOLUTION OF CONFLICT IN INSURANCE RELATIONS

**L.K. Vasyukova, Candidate of Economics, Associate Professor**

Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

**N.N. Masyuk, Doctor of Economical Science, Professor**

Vladivostok State University of Economics and Service,

Vladivostok, Russia

**M.A. Bushueva, Candidate of Economics, Associate**

Professor, Russian Economic University by Plekhanov

(Ivanovo Branch), Ivanovo, Russia

**N.A. Mosolova, Senior Lecturer**

Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

**O.N. Vasyukov, Associate Professor**

Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

**Abstract.** The paper explores the essence of insurance in terms of objectives of participants involved in insurance economic relations. These contradictory objectives, together with the dual role of the insurer in the processes of insurance and reinsurance, are the fundamental factors influencing the development of the insurance market. The paper analyzes the possibility of conflict resolution through the paradigm of conflict-compromise management. The authors demonstrate the advantages of the conflict-compromise methodology in resolving conflict between the participants of the insurance market. The use of this methodology facilitates elimination of managerial dysfunctions in managing the risk of the policyholder and the insurer through achieving local compromises. The authors of the article consider the insurance risk model as a logical conjunction of the policyholder's loss risk probability and the size of these losses caused by dangerous fortuitous events.

The authors consider risk prevention and adjustments in insurance rate structure as ways to eliminate contradictions for the benefit of the main insurance market participants.

**Keywords:** insurance market, insurer, policyholder, conflict-compromise methodology, managerial dysfunction, local compromise.

The current status of the Russian insurance market reflects all the complexity of the present development stage of both the financial market and the economy as a whole.

The increase in the insurance market concentration through reducing the number of insurance companies in the market leads to a weakening of competition between insurers. The insurance sector of the financial market is characterized by weak convergence due to the information opacity of insurance markets, information asymmetry between the participants of insurance relations, the complexity of the insurance product, and its intangible primary form [1].

A quick analysis of the current situation in the Russian insurance market shows the growing signs of economic decline. Since 2011, when the reorganization of the Russian insurance market was initiated, its market capitalization has decreased by almost a half. In 2015 the insurance market lost 69 companies, and since the beginning of this year another 20 licenses have been revoked. Thousands of insurance contracts have remained unexecuted, and bona fide policyholders have not been paid insured loss coverage. In order to tighten state control and supervision over the financial soundness of insurers, the insurance market regulator, the Bank of Russia, is developing a set of documents governing the operations and investment activities of insurance companies. In the near future it is planned to tighten the requirements for the minimum ownership capital of Russian insurance companies, transfer the accounts of insurance companies to a new chart of accounts and industry-specific accounting standards, implement new reporting formats, adjust the

deductibles of all insurance companies according to a number of agreements, and establish a state reinsurance organization.

The capital concentration in the insurance market, accumulation of "associated" risks of the policyholder and the insurer will require the development of new approaches in the financial regulation of insurance companies [2].

The questions arise whether this will lead to the strengthening of financial soundness of Russian insurance companies, and how it will affect the insurance market development.

The insurance market, being an organic part of the market in general, has its own significant, or attributive, features [3, p. 199]. The main attributive feature of the insurance market is insurance product that is sold and bought in this market. Specific features or *differencia specifica* of the insurance market can be revealed through the following essential components that define the economic content of the market:

- participants of the insurance market, primarily insurers and policyholders;
- objectives of participants of insurance economic relations;
- means of embodiment of economic relations of the parties involved in the insurance market.

It is to be recalled here that the key participants of insurance economic relations are the individuals that fulfill in the market their need to acquire insurance coverage against the risk of possible losses of material values or other assets [4].

The objectives of the main participants, the insurer and the policyholder, at the stage of insurance contract conclusion are opposite, because one of them, namely the insurer, is the seller of the insurance product, while the other one, the policyholder, is the buyer. Further, in the course of contract implementation, the insurer enters into a reinsurance contract, acting as the buyer of insurance product. This demonstrates the ambiguity of the insurer's status, since there

is internal contradiction between the insurer's desire to reduce payouts to the policyholder and maximize the benefits from reinsuring his own risk. We shall consider in more detail the motivation of each participant of insurance economic relations, paying attention to the possible ways of resolving the above mentioned contradictions.

The general objective for all participants of insurance relations is protection of property interests of the policyholder from the threat of fortuitous events [5]. At that, the policyholder, buying insurance coverage as a commodity, which is sold in the insurance market, transfers to the insurer the risk of material losses, which may be incurred by some hazardous events of probabilistic nature. In this context, the policyholder, as any purchaser, tends to purchase high quality product for less money. And on this basis the policyholder, whose primary purpose is to protect his own property against accidental hazards, builds his behavioral monostrategy. The issues of behavioral monostrategies of policyholders were studied by many authors [6, 7].

In addition to the general objective of insurance, which involves into economic relations both policyholders and insurers, the insurer also has another objective of his own which is to make profit from his insurance business. Between these objectives there is a contradiction that must be resolved by the participants of insurance relations [8, p. 170].

The contradictions that are found in the objectives of the policyholder and the insurer determine the behavior strategy of the parties involved in insurance relations in the insurance market. For further comprehension of our methodological reasoning let us consider in more detail the process of insurance contract implementation.

The insurer, when selling insurance coverage, assumes the risk of material losses in case of hazardous events. For the insurer, as for any entity engaged in entrepreneurial activity, the main purpose is to

get profit from insurance activities. Therefore, the insurer wants to sell his product at a higher price [9, p. 118]. The goal of the insurer to maximize profits from insurance activities is not shared by the policyholder; moreover, it is contrary to his economic interests. The main income of the insurer comes from insurance premiums that the policyholder pays to the insurer in return for taking up the risk. Standard profit is part of any insurance premium payable by the policyholder under insurance contract. Thus, on entering insurance economic relations, the policyholder immediately generates the profit of the insurer by paying the insurance premium, regardless of the quality of the insurance product that he has bought from the insurer.

From the funds received from the policyholder as the insurance premium, the insurer generates actuarial reserves, which are the means of materializing the goals of the parties involved in insurance relations [10, p. 20].

The actuarial reserves are "the insurer's embodied liability for all applicable current contracts" [11]. The insurer, generating actuarial reserves and carrying out the payments of claims, commits acts aimed at achieving the main objective of insurance, i.e. protects the property interests of the policyholder. At that, the insurer bears a loss reducing his income, i.e. the insurer experiences a "commercial anti-interest" [12, p. 239]. For the insurer, actuarial reserves are at the same time an investment resource. Investing actuarial reserves in the purchase of real or financial assets, the insurer receives income, thus achieving his objective to increase profits. Consequently, there is a conflict of interests between the major participants of the insurance market.

Meanwhile, the insurer, being a party of the insurance market, on the one hand, fulfills the function of the insurance risk acceptance from the policyholder, and on the other hand, acts as a buyer of insurance coverage from another insurer in the course of reinsurance. The optimization issues of risk reinsurance model and



exposure fee are discussed in the publications of several authors [13; 14]. The insurer insures his financial risk of loss, which may occur if the losses of the policyholder caused by a dangerous fortuitous event exceed a certain threshold value [15, p. 127].

In this case, the insurer protects his property interests related to the preservation of standard profit, which he has already received as part of the insurance fee paid by the policyholder, as well as the preservation of actuarial reserves as an investment resource and his own capital. In other words, the insurer, bearing the property interest of the policyholder during the term of insurance contract, protects his property interests through reinsurance. In this way, the main objective of the insurer, i.e. maximizing profits from insurance activities, is supplemented by the general objective of insurance, which is obtaining insurance coverage for property interests. This reflects the dual nature of the insurer: accepting the risk of losses from hazardous fortuitous events, the insurer himself becomes the bearer of insurance risk, i.e. financial risk of loss of profit due to the realization of loss risk of the policyholder.

Thus, the insurer simultaneously performs multiple functions in the insurance market: he is a risk manager in the risk management system of insurers, financial intermediary, transmitting the insurance risk of the policyholder to the reinsurer and, at the same time, is a beneficiary of financial risk associated with the loss of his financial soundness in case of an insured event. J. Garven, J. Hilyard and M. Grace explain the contradictions occurring between the primary insurer and the reinsurer by information asymmetry arising in the "insurer-reinsurer" relationships [16].

Therefore, the insurer forms his behavioral polystrategy because he pursues at least two or three conflicting objectives. The emergence of conflicting objectives in the strategy of the insurer is of internal nature, and the insurer is trying to change the situation for the better by means of one or another managerial decision. Incorrectly taken decision cause managerial dysfunction, which

carries further the aggravation of the contradictions, and consists "in violation of the functional state of the given system, that is determined by deviations from the set parameters" [17].

The mitigation of these managerial dysfunctions and reduction of their negative consequences can be achieved employing the methodology of conflict-compromise management, which is based on the achievement of local compromises between the policyholder and the insurer [18].

Continuing the reasoning within the paradigm of conflict-compromise management, it can be affirmed that managerial dysfunctions also take place in the whole insurance market, which today is at low ebb.

The basic paradigm of conflict-compromise management methodology is based on the fact that the arising dysfunctions may be resolved through a local compromise, which implies mutual concessions of the parties involved in the relations on order to achieve a balance of interests and to avoid conflict. This means that new kinds of relations emerge among the parties concerned. These new relations are based on the revision of certain goals and parameters of behavioral and functional strategies, namely, marketing, tariff, operating, and financial strategy, as well as the revision of the "redistributive model" of insurance market performance [19, p. 240].

It is obvious that the insurer, as a professional risk manager, has more opportunities to manage risks not only of the policyholder but also his own. Currently, the concept of "the culture of risk" is gradually being formed in the risk management system of insurers, which is reflected in the insurance publications [20].

To achieve the main objective of insurance, which matches the objective of the policyholder and the insurer in case of reinsurance, it is necessary to make payments of claims as indemnity of losses from occurrence of insured event. But payments of claims are the main expense item of insurers, which reduces their profit [21]. The

experts in the field of risk management, overcoming the one-sidedness in understanding risk as "valuation of damage", argue that "risk is usually considered as a combination of expected damage and probability of the expected outcome" [22]. Accepting the view of the basic risk model as the "logical conjunction of danger of the realization of an undesirable event and the probability of this danger", the main way to reduce payments of claims consists in reducing the probability of occurrence of insured event or reducing the severity of damages from insured events [23; 24]. The measures preventing the occurrence of loss event and limiting the amount of damage are a form of realization of the preventive function of insurance, which is simply forgotten in today's model of the Russian insurance market development. Currently, the reduction in the amount of payments of claims by the insurer is achieved through ignoring the objectives and interests of insurance policyholders. Returning to the practice of funding the insurance risk prevention by the insurer in order to reduce the probability of occurrence of loss events is the local compromise that will result in implementing a fundamentally new model of economic relations between the insurer and the policyholder. The need for public-private partnership of insurance companies, policyholders and the government for the purpose of investing in the prevention of risks is explored by Howard Kunreuther [25]. "Risk managers, who came from the insurance industry, consider prevention of damage as their main mission" [26]. Funding preventive measures will allow the policyholder to consume not only the immaterial form of the insurance product in terms of obligations of the insurer to make compensation for damages in certain cases defined by the contract, but also the material form of the insurance product in terms of risk prevention [27].

Another local compromise can be achieved when forming the payment for risk, i.e. insurance premium. Insurance premiums, as a source of actuarial reserve formation, are the main financial resource of the insurer. The insurance premium is determined by the

usefulness of the insurance product, which becomes a commodity on the market and is sold to the policyholder [28, p. 19]. However, the insurance rate structure includes loading profit, which does not depend on the quality of the insurance product purchased by the policyholder on the market. The policyholder will only be able to determine the quality of the product after the occurrence of loss event and on receiving the payment of claims from the insurer. And even if the product turns out to be of poor quality or simply not useful because the insurer has ignored the insurable interest of the policyholder, the insurer's profit has already been paid. The cost value of the insurance product is determined by the net premium of the insurance rate and the costs of the insurer's policy administration [29]. The policyholder is not interested in paying extra expenses in the form of additional premiums, which ensure the profitability of the insurer's activity [30]. A compromise between the objectives of the insurer and the policyholder in determining the price of insurance product can be achieved only if the cost structure of the insurance product will not include additional premium in the form of loading profit. The policyholder should not satisfy the economic interests of the insurer by means of advance payment of his profit. The insurer should earn profit by operating effectively in the insurance market.

The harmonization of the objectives of the insurance market major participants will inevitably lead to changing the model of the insurance market performance. The elimination of managerial dysfunctions by identifying the causes which generate contradictions, as well as search for local compromise will help overcome the crisis in the insurance market.

It will then be possible to understand that the measures of tightening control over individual parameters and performance indicators of the insurer, along with the increase in the cost of insurance products do not contribute to resolution of contradictions in the relations of the main participants of the insurance market.

Subsequent repressive control over the participants of insurance relations is quite expensive and, as practice shows, ineffective.

## **CONCLUSIONS**

To eliminate the downfall symptoms of the Russian insurance market it is necessary to overcome the contradictions between the participants of insurance relations.

The contradictions in the objectives of the insurer and the policyholder give rise to managerial dysfunctions in the policyholder's insurance risk management and the insurer's financial risk management.

The mitigation of these managerial dysfunctions can be accomplished by employing the methodology of conflict-compromise management, which is based on the achievement of local compromises between the policyholder and the insurer.

The prevention of insurance risks in order to reduce the probability of occurrence of loss events is a local compromise, which results in implementing a fundamentally new model of economic relations between the insurer and policyholder.

If the loading profit, which forms the standard profit of the insurer, is excluded from the insurance rate structure, it will contribute to overcoming managerial dysfunction in the definition of the policyholder's payment for risk.

## **REFERENCES**

22. Belozеров, S.A., and Pisarenko, Zh.V., 2014, "Testing of the Russian Insurance Market for the Convergence," *Economy of Region*, 3, pp. 198-208.

23. Nasyrova, G.A., 2015, "Regulation of Insurance Companies Performance on the Basis of a Prudential Approach," *Effective Anti-crisis Management*, 4(91), pp. 60-68.

24. Ostanin, V.A., 2005, "Will in the Structure of Sense," Vladivostok, Russian Customs Academy, Vladivostok Branch, 228 p.
25. Vasyukova, L.K., and Ostanin, V.A., 2011, "Methodological Approaches to Insight into Insurance," Bulletin of the Khabarovsk State Academy of Economics and Management, 6(57), pp. 35-37.
26. Gomellya, V.B., 2010, "Essays on the Economic Theory of Insurance," edited by Colomin E.V., Moscow, Finance and Statistics, 352 p.
27. Eeckhoudt L. Beyond Risk Aversion: Why, How and What's Next?. The Geneva Risk and Insurance Review, 2012, 37, (141–155)
28. Forsstedt S. Asymmetric Information on Risky Behaviour: Evidence from the Automobile Insurance Market pp. The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice , 2014, vol. 39, issue 1, pages 104-145
29. Kolomin, E.V., 2006, "Contemplation about Insurance," Moscow, Publishing House "Insurance Revue", 384 p.
30. Ostanin, V.A., 2011, "Philosophy of Appropriation," edited by Rozhkov, Y.V., Vladivostok, Russian Customs Academy, Vladivostok Branch, 300 p.
31. Mack, T., 2005, "Mathematics of Risk Insurance," Transl. From German, Moscow, JSC "Olymp-Business, 432 p.
32. Vasyukova, L.K., and Mosolova, N.A., 2013, "The Mechanism of Actuarial Reserves Formation as Means of Improving the Efficiency of the Insurance Market Performance," Russian Entrepreneurship, 15(237), pp.96-108.
33. Gomellya, V.B., 2010, "Insurance," 3rd ed. rev., Moscow, Market-DS, 512 p.
34. Ken Seng Tana, Chengguo Weng. Enhancing Insurer Value Using Reinsurance and Value-at-Risk Criterion. The Geneva

Risk and Insurance Review (2012) 37, 109–140.  
doi:10.1057/grir.2011.5

35. Boyer M. Martin , Dupont-Courtade Théodora. The Structure of Reinsurance Contracts. The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice, 2015, vol. 40, issue 3, pages 474-492

36. Herber H.U. An Introduction to Mathematical Risk Theory, S.S. Huebner Foundation for Insurance Education. University of Pennsylvania, 1979. 327 p.

37. Garven J., Hilliard J., Grace M. Adverse Selection in Reinsurance Markets. The Geneva Risk and Insurance Review, 2014. Sep 1. 222 p.

38. Bushueva, M.A., Masyuk, N.N., and Bragina, Z.V., 2014, “Evening-out the Managerial Dysfunctions as a Basis of Conflict-compromise Methodology,” *Economy and Entrepreneurship*, 12-3 (53-3), pp. 430-432.

39. Bushueva, M.A., Korovin, D.I., and Masyuk, N.N., 2013, “Local Compromise as a Basis for Financial Decision-making in the Cluster (Evidence from a Textile Cluster),” *Bulletin of the Higher Education Institutions, Textile Industry and Technology*, 6(348), pp. 35-41. БЫЛ ПОД НОМЕРОМ 17

40. Yuldashev, R.T., and Tsvetkova, L.I., 2011, “Practice of Insurance Business Development (Handbook for Insurance Company Owners and Managers), Moscow, "Ankil", 276 p.

41. Roeschmann, A. Risk Culture: What it is and How it Affects an Insurer’s Risk Management/ Risk Management and Insurance Review. Volume 17, Issue 2, pages 277-296, Fall 2014.

42. Kolomin, E.V., 1997, “Economics and Psychology of Insurance,” *Financial Newspaper*, 2, pp. 27-33.

43. Soane E., Fenton-O’Creevy M., Nicholson N., Willman P. Psychological theory and financial institutions: individual and organisational influences on decision-making and behaviour, in Jameson, R. (ed). *Operational Risk* 159-72. Risk Publications in

association with Arthur Andersen // Mastering Risk. Volume 1: Concepts; Executive editor Jm. Picford. P. 36-40

44. Ostanin, V.A., 2015, "Insurance in terms of Providing Economic Security of Commercial Enterprises," Customs Policy of Russia in the Far East, 3(72), pp.80-86.

45. Courbage Christophe, Loubergé Henri, Peter Richard. Optimal Prevention for Multiple Risks. Journal of Risk and Insurance (2015) Article first published online: 23 OCT 2015. DOI: 10.1111/jori.12105.

46. Kunreuther H. The Role of Insurance in Reducing Losses from Extreme Events: The Need for Public–Private Partnerships. Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice (2015) 40, 741-762/ DOI: 10,1057 / gpp.201.

47. Butterworth M. Integrated Risk Management Special Interest Group // Mastering Risk. Volume 1: Concepts; Executive editor Jm. Picford. P. 31-35.

48. Vasyukova, L.K., and Mosolova, N.A., 2015, "On Key Risks in the Russian Insurance Market," Issues in Economics and Management, 9(49), pp. 72–77.

49. Dickson D.C.M. Waters H.R. Risk Models, Heriot-Watt University. Edinburgh, 1992. 187 p.

50. Mack Th. Credible Claims Reserves: The Benktander Method // ASTIN Bulletin, 2000. № 30. P. 333-347.

51. Vasyukova, L.K., and Ostanin, V.A., 2012, "Investment as a Form to Implement Preventive Function of Insurance," Novosibirsk, LLC "Agency "SIBPRINT», 137 p.

Перевод на русский язык.

*КОНФЛИКТНО-КОМПРОМИССНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ  
РАЗРЕШЕНИЯ ПРОТИВОРЕЧИЙ СУБЪЕКТОВ СТРАХОВЫХ  
ОТНОШЕНИЙ*



**Ключевые слова:** страховой рынок, страховщик, страхователь, конфликтно-компромиссная методология, управленческая дисфункция, локальный компромисс.

**Аннотация:** В данной работе авторы исследуют сущность страхования с точки зрения целей участников страховых экономических отношений. Противоречивость целей участников страховых отношений, двойственная роль страховщика, как субъекта страхового рынка, являются основополагающими факторами, влияющими на развитие страхового рынка. В статье анализируется возможность разрешения противоречий на основе парадигмы конфликтно-компромиссного управления. Показаны преимущества методологии конфликтно-компромиссного разрешения противоречий участников страхового рынка, которая позволяет ликвидировать управленческие дисфункции в процессе управления рисками страхователя и страховщика путём заключения локальных компромиссов. Авторы статьи рассматривают модель страхового риска как логическую конъюнкцию вероятности реализации риска экономических потерь страхователя и величины этих потерь от опасных случайных событий. Приводится пример локального компромисса для ликвидации противоречий в целях основных участников страхового рынка путём превенции рисков страхователя и изменения структуры страхового тарифа.

*Перевод на русский язык.*

Страхование является не только важнейшим сегментом развития мировой экономики, но и самым востребованным и эффективным механизмом управления рисками. Переход от стратегии защиты физических активов к стратегии создания стоимости капитала определил приоритетное положение страхования в ряду систем риск-менеджмента. Увеличение доли собираемых страховых премий в мировом GDP до 6,13% в 2017 г. свидетельствует об усилении влияния страхового рынка

*на мировое хозяйство. Процессы конвергенции на региональных страховых рынках нивелируют различия в подходах к регулированию страховых экономических отношений, финансовому контролю субъектов страхового дела, организации бизнес-процессов. Наибольший интерес представляет исследование феномена конвергенции как фактора развития российского страхового рынка, темпы развития которого отстают от темпов развития мирового страхового рынка.*

*Доля российского страхового рынка в мировом страховании по итогам 2017 г. по-прежнему крайне мала – 0,45% [Swiss Re].*

*Современное развитие российского страхового рынка, как одного из важнейших секторов финансового рынка, свидетельствует об обострении противоречий, возникших между основными участниками страховых отношений: страховщиками, страхователями, государством. Противоречия на страховом рынке переросли в конфликт, требующий разрешения. Управленческие решения, направленные на развитие, как отдельных сегментов, так и рынка в целом, принимаемые как государством, так и регулятором рынка – Банком России, малоэффективны и не могут принципиально изменить ситуации на рынке.*

*Между тем, как отмечается в докладе экспертов на ВЭФ в Давосе, мир вступил в период повышенного риска: экстремальные погодные явления, стихийные бедствия, за которыми следуют экологические катастрофы, киберпреступность и крупномасштабная вынужденная миграция [WEF]. Активное управление рисками посредством страхования позволяет обеспечить устойчивое развитие экономики, смягчить последствия катастроф, киберинцидентов, как для компаний, так и для граждан.*

*Разработка эффективной стратегии развития российского страхового рынка является первоочередной задачей всех участников страховых отношений, которая может быть решена только посредством формирования взаимоприемлемых для всех участников рынка компромиссов, позволяющих гармонизировать страховые экономические отношения.*

*Вопросы развития страхования, как метода управления рисками, рассматривали в своих трудах Дж. Дикинсон (G.M. Dickinson) [Dickinson], Г. Кунройтер (H. Kunreuther) [Kunreuther], М.Ферранна (M. Ferranna) [Ferranna], Ш.Теннисон (Sh.Tennyson) [Tennyson], Р.Т.Юлдашев [Юлдашев], В.А.Останин [Останин], В.Б.Гомелля [Гомелля], Ю.А. Сплетухов [Сплетухов], вопросы конвергенции обсуждались в трудах Ж.В.Писаренко [Писаренко], Ж.Бредфорда (J.Bradford) [Бредфорд], С.А.Белозёрова, положения конфликтно-компромиссной методологии освещались в трудах Дж.Коммонса [John Commons], М.А.Бушуевой, Н.Н.Масюк [Скопус; Стратегическое и финансовое] и др.*

### ***Гипотеза.***

*Неразрешённые внешние и внутренние противоречия в системе порождают конфликты, которые являются основной причиной возникновения управленческих дисфункций. Среди наиболее эффективных способов разрешения таких конфликтов и нивелирования управленческих дисфункций предлагается локальный компромисс между конфликтующими субъектами как единственно возможный метод принятия управленческих решений для достижения баланса интересов конфликтующих сторон. Технология нивелирования управленческих дисфункций посредством серии последовательных локальных компромиссов является частью конфликтно-компромиссной методологии разрешения*

*противоречий участников страхового рынка.*

*Целью настоящей статьи является выявление возможности применения инновационной технологии нивелирования управленческих дисфункций в развитии российского страхового рынка, основанной на основе конфликтно-компромиссной методологии.*

### **Изложение основного материала исследования.**

*Экспресс-анализ статистики страхового рынка России за 2013-2017 гг. показывает, что основные совокупные показатели деятельности страховых компаний (величина собранных премий и количество заключенных договоров страхования) характеризуются положительной динамикой роста. Темп прироста совокупных страховых премий по добровольному и обязательному страхованию (без учета ОМС) в 2017 году, по сравнению с 2013 годом, составил 41,3%, то есть за пять лет объем страхового рынка увеличился почти вдвое. Однако рост данного показателя на рассматриваемом промежутке времени обеспечивался в большей степени поступлениями по личному страхованию и обязательным видам страхования (без учета ОМС), сегмент pop-life страхования находился в стадии стагнации. По оценкам RAEX, в 2018 году темпы развития рынка pop-life по итогам года составят 2-3% [Эксперт РА]. Происходит усиление регулятивного давления на страховую деятельность и, как следствие, повышение концентрации страхового рынка, только за 2016 год, по данным Банка России, регулятор отозвал лицензии более, чем у 80 страховых компаний, в 2017 – более, чем у 30 [ЦБ РФ]. Монополизация страхового рынка увеличивается: индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана в 2017 г. на российских региональных рынках находился на уровне 1196 (Приморский край) и выше, что свидетельствует об олигополизации российского страхового рынка. На российском страховом рынке отсутствуют стратегии развития,*

*направленные на усилении процессов территориальной конвергенции, что в настоящее время является определяющим фактором развития региональных страховых рынков [Белозеров].*

*Количество заключенных договоров страхования на душу населения как показатель масштаба страховой деятельности значительно возрос за последние два года фиксированного периода (см. рисунок 1). Если трактовать данный показатель буквально, то получается, что у каждого жителя России заключен хотя бы один страховой договор.*

*Для оценки смещенного финансового результата страховых компаний в 2016-2017 гг. введем аддитивную модель (1).*

*Оценка финансового результата по данной модели является смещенной, поскольку в модель не включаются иные расходные и доходные статьи, используемые при подсчете прибыли или убытка.*

*Аддитивная модель (1) имеет следующий вид:*

$$\text{ФР} = \text{П} - \text{В}, \quad (1)$$

*где П – страховые премии по договорам добровольного и обязательного страхования (без учета ОМС);*

*В – выплаты по аналогичным договорам страхования;*

*ФР – разность двух предыдущих показателей.*

*Таблица 1 – Оценка влияния основных факторов на финансовый результат страховых компаний в 2016-2017 гг.*

Показатель	Базовые значения (тыс. р.)	Подстановка 1	Подстановка 2	Количественная оценка (тыс. р.)
П	1 278 841 595	1 180 631 588	1 180 631 588	-98 210 007
В	509 722 126	509 722 126	505 790 110	+3 932 016
ФР	769 119 469	670 909 462	674 841 478	-94 277 991

Источник: рассчитано по данным [3].

*Анализ, проведенный в таблице 1, показывает, что смещенный финансовый результат страховых компаний в 2017 году ухудшился, по сравнению с 2016 годом. На значение результирующего показателя в 2017 году оказали влияние следующие факторы: снижение объемов собираемых страховых премий, снижение объемов выплачиваемых страховых возмещений. При этом, количественная оценка показателя П свидетельствует о сильной зависимости финансового результата страховщика от объема премий, мероприятия по работе с превенцией риска в целях сокращения страховых выплат или вовсе не проводятся, или проводятся на достаточно слабом уровне.*

*На российском рынке страхования конфликт интересов между его основными участниками разворачивается на двух уровнях: поведенческом и стратегическом.*

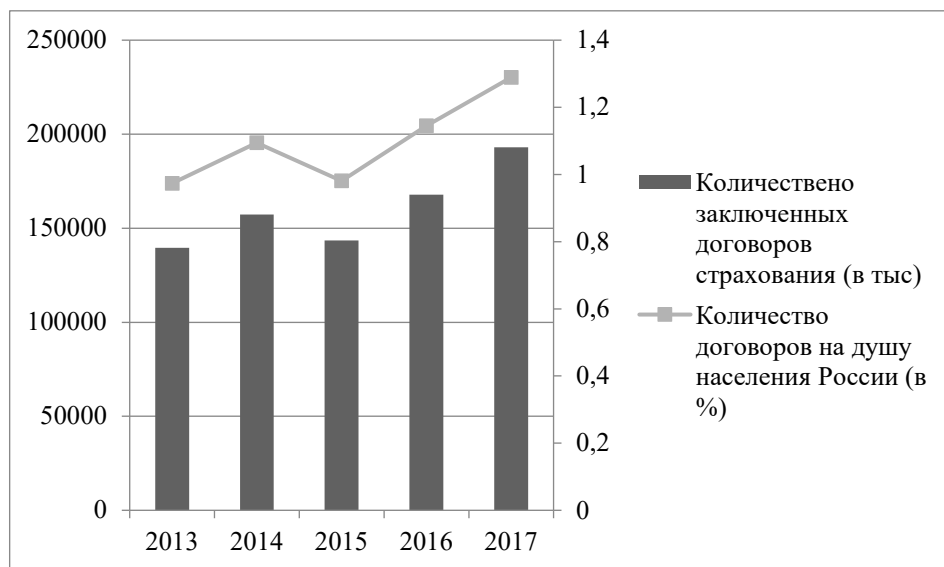


Рисунок 1 – Динамика роста заключенных договоров страхования

Источник: построено по данным [3], [4].

*Конфликт стратегического уровня заключается в несоответствии предлагаемых страховых продуктов запросам и потребностям потребителей этих продуктов. Получается, что страхование в России лишь отчасти отвечает тем вызовам, с которыми приходится сталкиваться потребителю страховых услуг. Так, в рамках морского страхования, российские судоходные компании, деятельность которых разворачивается в разных юрисдикциях и на разных территориях, не могут страховать такие риски, как: фрахт, демередж и судебные издержки (Freight, Demurrage, Defense – FDD); военные риски (War Risk Insurance); угрозы терроризма (Terrorism Insurance); прекращение поставок (Trade Disruption Insurance); забастовки (Strike Insurance). Причем список существующих и потенциальных угроз постоянно расширяется, и осознание того, что они могут проявиться как в краткосрочной, так и в среднесрочной и долгосрочной перспективе, отразившись на жизни будущих поколений,*

должно подавать сигнал к немедленным действиям [Юлдашев], [Krawczyk], [Sokolovska].

Данные таблицы 2, представленные для пяти крупнейших страховщиков России, деятельность которых покрывает более 40% спроса, свидетельствуют о развитии на страховом отечественном рынке двух тенденций: рост объемов страховых премий, снижение объемов страховых выплат. Такие разнонаправленные процессы могут означать следующее: во-первых, в сложившихся условиях страховые компании аккумулируют денежные ресурсы, неадекватные уровню риска, принимаемому страховщиком на страхование; во-вторых, страховые компании наращивают доходы за счет инвестиционных источников. В силу отсутствия на страховом рынке России множественности нестандартизированных страховых продуктов, склоняемся к выводу, что этот рынок по-прежнему развивается по компенсационно-перераспределительной модели, тогда как у страхователя присутствует заинтересованность в исполнении своего инвестиционного потенциала посредством страхования и в страховых механизмах, позволяющих создавать стоимость (на это указывает рост популярности инвестиционного страхования жизни [ЦБ РФ]).

Второй фактор, характеризующий конфликт стратегического уровня, связан с отсутствием внятной, реализуемой стратегии развития отечественного страхования, слабости и неэффективности регулирования страхового рынка в целом. Страховые компании, узурпируя цели страхователей, связанных с получением качественной страховой защиты, реализуют стратегии, направленные исключительно на получение прибыли от предпринимательской деятельности. Принятие неэффективных управленческих решений, обеспечивающих текущие потребности страховщиков на стагнирующем рынке, приводят к



возникновению управленческих дисфункций. Примером реализации стратегии «административного торга, где произвол прикрыт рыночной демагогией», является ситуация, сложившаяся на российском рынке ОСАГО.

В условиях развития реально рыночных отношений, страховщик может формировать различные функциональные стратегии: создавать новые страховые продукты для защиты интересов различных групп страхователей, расширять своё присутствие на рынке, реализовывать экономически обоснованную тарифную политику. В этих условиях возникающие противоречия между агентами рынка становятся драйверами развития рынка.

На поведенческом уровне конфликт интересов возникает по причине того, что представления о целях страхования у страховщика и страхователя различны. Страховщик по большей части формирует свою прибыль из собранных страховых премий и тем самым отдает приоритет локальной цели страхования, отводя реализацию миссии (защита интересов страхователя от опасных случайных событий) на второй план. Причина такого прямолинейного поведения страховщика – неспособность эффективно распоряжаться аккумулированными финансовыми ресурсами, наличие убыточных видов страхования, усиление регулятивного давления на отрасль. Важно отметить, что локальная цель страховщика не обязательна для страхователя, более того, она противоречит его экономическим интересам, поскольку увеличивает стоимость страховой защиты. Страхователь, вследствие отсутствия у него высокого уровня страховой культуры, отрицает необходимость получения страховой защиты и выказывает нежелание расходовать денежные средства на страховые цели из-за невосприимчивости следующим допущениям страховой деятельности:

1. Страхование не позволяет вернуть объект страхования в исходное состояние;

2. Эффективность страховой защиты в большей степени проявляется на длительных участках времени.

Таблица 2 – Топ-5 крупнейших страховых компаний России по итогам 2017 г.

Место на рынке	Наименование страховой компании	Страховые премии, млрд р.		Темп роста страховых премий, %	Уровень выплат, %	
		2017	2016		2017	2016
1	СОГАЗ	158,1	142,8	110,7	75,1	50
2	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	102,1	65,5	155,9	5,3	6
3	РЕСО-ГАРАНТИЯ	89,3	88,3	101,1	46,9	48
4	ВТБ СТРАХОВАНИЕ	79,8	62,1	128,5	10,5	20,6
5	ИНГОССТРАХ	79,0	86,6	91,2	42,8	46

Источник: составлено по данным [9]

В работах российских экономистов были исследованы возможности использования конфликтно-компромиссной методологии для разрешения противоречий участников страхового рынка [Масюк, Соф]. Авторы методологии исходят из того, что разрешение противоречий в системе возможно посредством локального компромисса для нивелирования возникающих управленческих дисфункций, т.е. путем взаимных уступок участников отношений, что означает возникновение между заинтересованными сторонами новых видов отношений.

*Для достижения баланса интересов страховщик и страхователь должны прийти к локальному компромиссу. Страхователю необходимо внять основным допущениям страхования и изменить свое отношение к страхованию, как к механизму защиты от значительной части убытков, возникающих вследствие реализации рисков наступления опасных, случайных событий. На формирование страхователем стратегии управления риском, как показывают исследования зарубежных и российских авторов, наибольшее влияние оказывают такие факторы, как уровень финансовой, в том числе страховой грамотности [Jing Jian Xiao, Tennyson] и отношение страхователя к риску [Kunreuther, Ferranna, Surminski].*

*Страхователи, обладающие компетенциями в области управления рисками, более склонны к приобретению страховой защиты, выбору наиболее подходящих для защиты своих имущественных интересов страховой защиты [Jing Jian Xiao]. Склонность страхователей к риску напрямую зависит от уровня компетенций и навыков страхователя в области управления финансами в целом и рисками в частности [Ferranna].*

*Отношение страхователей к риску определяет их поведенческую стратегию на страховом рынке. Более склонные к риску страхователи используют более широкую линейку страховых продуктов для организации страховой защиты своих экономических интересов, при этом они готовы платить большую величину страховой премии за эту страховую защиту [Surminski]. При этом, эксперты страхового рынка отмечают, что застрахованный субъект стремится избежать риска меньше, чем незастрахованный, тем самым способствуя углублению противоречий между участниками страховых экономических отношений [Ferranna].*

*Для страховщика защита имущественных интересов страхователей – генеральная цель страхования, должна стать преобладающей в его деятельности. Реализация генеральной страховой цели может проявляться через осуществление страховщиком компенсаций убытков от наступления страховых случаев, однако данный вариант реализации поведенческой стратегии оказывает сильное влияние на формируемую страховщиком прибыль. В условиях, когда страховщик может оказать влияние на формирование поведенческой стратегии страхователя только посредством увеличения или уменьшения цены на страховую защиту, страховщик будет априори назначать такую цену на страховой продукт, которая максимизирует его прибыль.*

*Локальный компромисс. Одновременно существующие ориентация на генеральной цели страхования и сокращение страховых выплат может происходить через снижение тяжести ущербов от страховых случаев. Мероприятия, предупреждающие наступление страхового случая и ограничивающие размер ущерба, выступают формой реализации предупредительной функции страхования. Финансирование страховщиком предупредительных мероприятий приведет к уменьшению вероятности наступления страховых случаев, обеспечит страхователя нематериальной (обязательство компенсировать убытки при наступлении страхового случая) и материальной (превенция рисков) стороной страхового продукта [Масюк, Conf].*

*Иной локальный компромисс касается вопроса формирования страховой премии как главного источника прибыли страховой компании. Баланс интересов в отношении цены страхового продукта будет достигнут в случае, если себестоимость этого продукта будет очищена от коммерческой надбавки. Страховщик в формировании прибыли основной акцент должен делать на диверсификацию*

*предпринимательской деятельности, страхователь не обязан удовлетворять экономические интересы страховщика путем авансовой оплаты его прибыли [Масюк, Соф].*

*Возможность и заинтересованность участников страховых отношений в достижении целей страхования определяются порядком формирования нетто-ставки страхового тарифа и надбавок к ней (рисковой и коммерческой) [Васюкова, Останин].*

*Страховой договор может быть заключен только при условии, что противоречия между локальной и генеральной целями страхования будут преодолены, а это возможно, если функции полезности участников страховых отношений достигнут оптимума при заданных параметрах страхового договора.*

*Ожидаемое значение целевой функции страхователя имеет вид [Васюкова, Останин]:*

$$Ef = D - c - v - r + p[(1 + \xi)h - Q], \quad (2)$$

*где  $D$  – доход страхователя;*

*$c$  – затраты на осуществление деятельности, приносящей доход;*

*$v$  – затраты на проведение предупредительных мероприятий;*

*$r$  – страховой взнос по договору;*

*$h$  – ожидаемое страховое возмещение;*

*$p$  – вероятность наступления страхового случая;*

*$\xi$  – коэффициент, отражающий отношение страхователя к риску;*

*$Q$  – убытки при наступлении страхового случая.*

*Ожидаемое значение целевой функции страховщика [Бурков]:*

$$Ef = r - ph \quad (3)$$

*Страховой тариф [Бурков]:*

$$r = (p + \xi_0)h, \quad (4)$$

*где  $\xi_0$  – нагрузка к нетто-ставке, включающая в себя рисковую надбавку, коммерческую надбавку и предупредительную надбавку.*

*В соответствии с моделью Т. Барруа [Мак], условия выгодности страхования для страхователя, с точки зрения соответствия стоимости и полезности страхового продукта, таковы:*

$$r \leq p(1 + \xi)h \quad (5)$$

*Для страховщика эти условия с точки зрения достижения его экономической цели выглядят следующим образом:*

$$r \geq ph \quad (6)$$

*Размер прибыли страховщика от страхования ограничен отношением страхователя к риску. Чем выше вероятность наступления страхового случая и чем более страхователь склонен к риску, готов заключать договор страхования даже при условии, что его затраты на страхование будут больше полученного страхового возмещения, тем более выгодно страхование для страховщика, так как величина страхового*

вноса растет с ростом вероятности наступления страхового случая и размера ущерба.

Размер страховых возмещений увеличивается вместе с ростом величины возможных ущербов. Разумное и экономически целесообразное инвестирование средств резерва предупредительных мероприятий в предотвращение страхового случая снизит вероятность наступления страхового события и улучшит финансовый результат деятельности страховщика. При этом, инвестирование средств в предупреждение страхового случая для страхователя должно носить индивидуальный характер [Васюкова, Останин]. Локальный компромисс, позволяющий разрешить противоречия между страхователем и страховщиком, заключается в установлении гибких параметров страхового контракта, позволяющие учитывать стратегию поведения страхователя.

Формула расчета страхового тарифа, в которой будет соблюдено правило гибких параметров договора, будет выглядеть следующим образом [12]:

$$r(v, y) = (p(v, y) + \xi + \xi_{01} + \xi_{02}(y) + \xi_{03}(v))h(v, y), \quad (7)$$

где  $v$  – затраты страхователя на предупредительные мероприятия ( $v \geq 0$ );

$y$  – стратегия поведения страхователя ( $y \geq 0$ );

$\xi$  – часть тарифной ставки, включающая рисковую и коммерческую надбавку к нетто-тарифу;

$\xi_{01}$  – часть предупредительной надбавки, имеющая общий размер для всех договоров по виду страхования (формируется на основе статистики об ущербах  $Q$ , известной страховщику);

$\xi_{02}(y)$  – часть предупредительной надбавки, которая формируется, исходя из сведений о действиях страхователя;

$\xi_{03}(v)$  – часть предупредительной надбавки, которая формируется, исходя из знаний о затратах страхователя на предупредительные мероприятия.

Финансирование предупредительных мероприятий, влияющих на вероятность реализации страхового риска или уменьшающих возможный ущерб, мотивирует страхователя выбирать стратегию предупредительного и мотивационного поведения, что повлечёт за собой установление дифференцированного размера предупредительной надбавки в страховом тарифе. Таким образом, будет решена задача формирования договора с гибкими параметрами и тарифом, адекватным риску. Страховой договор с гибкими параметрами выступает в качестве одной из форм локального компромисса между страховщиком и страхователем.

Достижение локальных компромиссов должно происходить параллельно упрочению доверительных отношений между страховщиком и страхователем. Развитию страховой деятельности и повышению эффективности функционирования страхового рынка будет способствовать принятие следующих мер [Сплетухов]:

- повышение уровня финансовой, в том числе страховой, грамотности потребителей страховых услуг – страхователей;
- повышение уровня информирования потребителей страховых услуг о страховщиках и страховых посредниках, условиях предоставляемых ими услуг;
- формирование специальных механизмов урегулирования споров между страховщиками и потребителями страховых услуг (в частности, страхового омбудсмена и страховых третейских судов) и обеспечение эффективного их применения;
- развитие системы гарантирования страховых выплат в случаях невозможности их осуществления страховыми



организациями по причинам отзыва у них лицензии или применения к ним процедур банкротства;

– построение модели прогнозирования нарушения финансовой устойчивости страховых компаний с тем, чтобы иметь возможность заранее выявлять и поддерживать наиболее уязвимые страховые компании [Ларионов].

Локальные компромиссы могут поспособствовать формированию страховых продуктов в области корпоративного страхования, где в последние несколько десятилетий наблюдается спад. Ситуация такова, что традиционные компенсационные продукты, предлагаемые страховщиками на рынке, связаны со значительными премиальными выплатами и транзакционными издержками [Doherty]. Помимо этого, возмещение понесенных страхователем убытков не всегда отвечает финансовым нуждам компании [Pelsser]. Так, например, финансирование является необоснованным, если восстановление поврежденного или разрушенного актива выступает как финансовое вливание с отрицательной NPV (*net present value*). Ключевой вопрос в этом случае будет таков: какой капитал необходим в случае возникновения определенного события для покрытия убытков?

Предположим, что в результате некоторого непредвиденного обстоятельства компания оказалась в ситуации технического дефолта, временно потеряла платежеспособность, однако возможность восстановления своего состояния осталась. В этой ситуации топ-менеджменту компании может быть выгоднее отказаться от инвестирования в проекты по восстановлению положительной чистой приведенной стоимости. Неудобство обратного заключается в том, что эти инвестиции пойдут на уплату долгов, которые в противном случае остались бы непоплаченными. Отсюда следует, что топ-менеджмент может не иметь возможности вернуть стоимость своих

*инвестиций, а некоторые новые проекты из-за недостатка ресурсов не выдержат бюджетных критериев, потеряв, таким образом, всю свою ценность. Решением проблемы может стать защита денежных потоков компании от внезапных перепадов.*

*Хеджирование денежных потоков (cash-flow hedging) обеспечит программы инвестиций непрерывным достаточным финансированием. Однако бесперебойные поставки страховой защиты будут иметь смысл только при условии адекватных механизмов ценообразования. Чтобы страховщик смог оценить базовое распределение потерь, страхователь должен пойти на уступки – отказаться от оппортунистического поведения и предоставить страховщику полную информацию о вероятности или тяжести ущерба [Dickinson].*

*Страхование в обозначенном выше случае будет выступать в форме резервного капитала, позволяя при этом компаниям не увеличивать размер оборотного капитала и не наращивать объем кредитных линий с целью поглощения колебаний денежных потоков. Поскольку страховые компании обладают большим ликвидным капиталом и более диверсифицированным портфелем рисков, чем компании-страхователи, то страхование для последних будет обходиться дешевле, чем привлечение дополнительного оборотного капитала.*

*Для реализации перечисленных механизмов на уступки должен пойти и страховщик – ему необходимо выбрать клиентоориентированный подход к ведению бизнеса, отказаться стандартизированных процедур формирования страхового продукта, перейти от компенсационной модели страхования к модели, направленной на генерацию взаимовыгодной стоимости, расширить страховые инструменты (например, начать активно использовать производные контракты).*

*Таким образом, чтобы обеспечить российский рынок страхования драйверами роста, необходимо внести кардинальные изменения в систему управления страховыми отношениями, при этом, корпоративный страхователь должен иметь возможность хотя бы косвенно, но влиять на качество предлагаемых страховых продуктов. Наиболее плодотворной формой такого влияния может стать системный подход к управлению качеством страховых продуктов.*

*В научной литературе описано множество концепций качества страхового продукта и страхового механизма, одна из них включает следующие аспекты [Корезин]:*

*– экономический фактор (определяет сохранность исходных благ страхователя в денежном эквиваленте);*

*– нормативно-правовой фактор (определяет получение гарантии того, что условия договора страхования при наступлении страхового события обеспечат страхователя реализацию механизма получения страховой выплаты);*

*– сервисный фактор (определяет получение качественного сервиса на всех стадиях реализации страхового продукта).*

*Исходя из статистики жалоб, поданных в отношении участников страхового рынка России в ЦБ [ЦБ РФ], перечислим основные признаки, которые могут свидетельствовать о приобретении некачественного страхового продукта: недостаточное страхование (страховая сумма намного меньше страховой стоимости); чрезмерное страхование (страховая сумма по договору превосходит ожидаемые ущерб от наступления страхового случая, страхователь переплачивает страховую премию); необоснованная величина франшизы; наличие скрытых возможностей для страховщика для затягивания процедуры*

урегулирования убытков; некачественный сервис и канал продаж; высокая степень стандартизации продукта.

1. Гармонизация целей участников страхового рынка, пересмотр ими своих поведенческих стратегий приведет к изменению модели функционирования страхового рынка. Нивелирование управленческих дисфункций посредством достижения локальных компромиссов позволит вывести страховой рынок России из предкризисного состояния.

2. Компромисс, построенный на использовании механизма превенции риска, породит трансформацию форм отношений страхователя и страховщика.

3. Исключение из тарифной величины коммерческой надбавки, отправляемой на финансирование прибыли страховщика, снизит противоречия в отношении цены за страховую защиту.

4. Преодоление противоречий между главной и локальной целями страхования означает, что функции полезности участников страховых отношений достигнут оптимального значения для заданных параметров страхового договора.

5. На международном рынке страхования произошел переход от компенсационной модели к модели, генерирующей стоимость. Приобщение российских страховщиков и страхователей к глобальным тенденциям позволит определить новые драйверы роста отечественного рынка.

6. Применение конфликтно-компромиссной методологии должно поспособствовать формированию новой системы контроля за качеством страхового продукта, в которой качественные характеристики последнего представляли бы собой результат осознанных взаимных усилий.

## Раздел 9

### **INNOVATIVE MANAGERIAL DECISIONS: TOWARDS A CONFLICT-COMPROMISE APPROACH**

**L.K. Vasyukova, Candidate of Economics, Associate Professor**  
Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

**N.N. Masyuk, Doctor of Economical Science, Professor,**  
Vladivostok State University of Economics and Service,  
Vladivostok, Russia

**M.A. Bushueva, Candidate of Economics, Associate  
Professor, Russian Economic University by Plekhanov (Ivanovo  
Branch), Ivanovo, Russia**

**N.A. Mosolova, Senior Lecturer**  
Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

**Abstract.** One of the major managerial tasks is the adoption of managerial decisions in the event that it is known in advance that an optimal solution is impossible, moreover, there is a conflict between several participants in the management process. Such tasks can arise both in strategic and financial management, when it is impossible to achieve an absolute optimum in principle, in this situation one can speak only about quasi-optimal solutions. The purpose of this article is to describe the innovative technology for making managerial decisions based on the conflict-compromise methodology. The theoretical concepts of similarities and differences of the author's vision with the theory of Goldratt constraints are developed in the work, the emergence of contradictions and conflicts in the regional economic system as a consequence of the emergence of managerial dysfunctions is justified. As a method of leveling managerial dysfunctions, a local compromise between conflicting subjects is proposed as the only possible method for making quasi-optimal managerial decisions to achieve a balance of interests of stakeholders. The article is illustrated by two examples of the application of the methodology of conflict-compromise

management. The first example is from the regional economy, namely: the causes of conflict and imbalance of economic interests at the micro, mezzo- and mega-levels are shown. The second example is from the insurance area where the contradictions that often lead to conflict arise between the insured and the insurer. In both cases, the conflict-compromise methodology demonstrates its effectiveness for making managerial decisions and smoothing negative situations.

**Keywords:** conflict-compromise methodology, managerial dysfunction, managerial decisions, local compromise.

**Introduction.** Conflict-compromise methodology is a fairly new tool for strategic and financial management. The development of this methodology is due to the fact that in socio-economic systems there are many situations that require the adoption of the optimal solution in order to eliminate any violation in the system caused by contradiction or conflict. However, in most economic systems it is impossible to reach an absolute compromise, therefore leveling (smoothing) of managerial dysfunctions and mitigating conflicts in managerial situations is possible only on the basis of local compromise. Based on this, we argue that local compromise is the main link in making management decisions in the conflict compromise management paradigm.

Many scientists claim contradictions are the engines of economic development. Contradictions, constantly inherent in phenomena, have their own logic of development. First, in some moment, there is an identity between the sides of the phenomenon, then it changes to a difference, and then develops into a contradiction, which, escalating, turns into a conflict requiring resolution.

A deeper analysis of functional disturbances in the management system makes it possible to discern in their basis the existence of contradictions, often turning into a conflict of interests.

To resolve the conflict, the authors propose the use of a conflict-compromise methodology, according to which we assert that the resolution of any conflict in management activities is possible by finding a compromise solution based on leveling managerial dysfunctions (Bushueva, Korovin and Masyuk, 2013a, b).

Preliminarily we will dwell on the concept of managerial dysfunction, which is the result of the adoption of ineffective management decisions and are caused by crisis phenomena in the economy. Before talking about managerial dysfunctions, let's turn to classifications of management functions. According to Fayol (1917), management can be defined as planning (foresight), organization, administration, coordination and control. Many authors as Hodge (2002), Wren, Bedeian and Breeze (2002), Van Vliet (2011) continued his reasoning. Others define only 4 management functions (i.e., planning, organizing, leading, and controlling) as Schraeder, Self, Jordan and Portis (2004). Mescon and Khedoury (1984) distinguish four functions of management as well as: planning, organization, motivation, and control. Such authors as Aaker and Ansoff (1989) add a fifth function to the four listed ones: coordination.

More recent works of modern economists such as Leung and Kleiner (2004) have significantly expanded the range of functions attributable to management. For further reasoning, we will adapt, not claiming the completeness of the list, an expanded range of management functions, namely: planning, organization, management, motivation, leadership, coordination, control, communication, research, evaluation, decision-making, recruitment, representation, negotiation, conclusion of transactions, etc. This list is open, research continues, and with the emergence of new specific functions, the emphasis will shift towards improving computer support and new information technologies.

At the same time, many authors consider coordination to be the central function of management, as it ensures continuity of management, as well as achieving coherence of all elements of the economic system based on establishing effective communications between them. The methodology of management research includes the study of practice, design, and science. Their relationship with each other Avilov A. calls «methodological basis» (Avilov, 2003). We will be primarily interested in the scientific component in conjunction with the practical aspect of this methodological basis, in this paper. It is in this perspective that we carry out further theoretical constructs using the postulates of conflict-compromise management. Management activities will be effective only when all functions are coordinated among themselves. As soon as one of the functions gives a «failure», i.e. for some reason becomes a “weak link”, there is a mismatch of management functions, which inevitably leads to the emergence of managerial dysfunctions and social pathology of managerial activities.

**Materials and methods.** The concept of dysfunction in the economy (by analogy with biology) at different times was used by different researchers. Great attention is paid to this topic by O.S. Sukharev (2014), who proposes to define the dysfunction as "a disorder, an upset of the functions of any organ, system, economic institution, primarily of a qualitative nature - by analogy with the dysfunction of the organism in biology". Based on the foregoing, we formulate the definition of managerial dysfunction as the pre-crisis or crisis condition of the economic system, which is a consequence of an ineffective managerial decision and is expressed in violation of the functional condition of a given system, determined by deviations from specified parameters (Bushueva, Masyuk and Bragina, 2014). At the same time, it can be said that managerial dysfunction is a crisis of mutual expectations of interested parties.

Managerial dysfunction manifests itself in the deviation of system parameters from the desired values. Once such a deviation



occurs, it limits the functioning of the system. There is a conflict, for the solution of which we first use the theoretical constructs of Eliyahu Goldratt (1990). Goldratt (1994) considers all systems as chains. He argues that at each particular moment in time there is the only "weak link" in the system or a restriction that reduces its effectiveness, and at that time it must be directed at all efforts to eliminate it. If the system works as a whole with maximum efficiency, at least one of its elements is currently working at the limit of its capabilities (Dettmer, 1996). Goldratt suggests concentrating the company's organizational resources on eliminating such "weak" links or «bottlenecks» and argues that each such restriction is a conflict (Goldratt, and Cox, 2013). Following the theory of Goldratt's constraints, we must first determine the "weak link", construct the tree of the current reality and find the answer to the question "what to change?". Then we need to build a conflict resolution diagram by answering the question: "what to change?" And then it is necessary to build the tree of the future reality. After that, it is recommended to build a transition plan and a transformation plan, which are then used to find the variants of the changes. The logic of making decisions on the development of an economic system management strategy based on the Goldratt constraints theory can be described as several steps.

To resolve conflicts and eliminate restrictions, Goldratt suggests the following step-by-step procedure.

Step 1. Identify the restriction (find the conflict). In fact, this is not a very simple task, because in complex systems among the many weak links it can be very difficult to identify the "weakest link".

Step 2. Decide how to use it (to understand what opportunities can be extracted from the conflict).

Step 3. Manage through the restriction (subordinate all elements of the system to prepare for the elimination of the conflict). When the system is brought to a stable state, it is ready for focused investments in those areas that will bring the maximum return, that is, for the next step.

Step 4. Expand the system limitation (increase the bandwidth of the "bottleneck"). This means removing the voltage caused by the restriction by adding power (in the case of capacity limitations), obtaining additional customer orders (in the event of market restrictions), and reducing the lead times for orders and projects (in case of time constraints).

Step 5. If the restriction is eliminated in the previous step (it ceased to be a constraint), go back to step 1.

Thus, it is easy to see that the set of the steps listed above is a cyclic algorithm, which, repeating itself, allows us to look for new and new constraints (conflicts) and resolve them, which leads to a continuous improvement of the management process and an increase in the efficiency of the system as a whole.

If we take as a basis Goldratt's reasoning about the need to improve the effectiveness of system management based on the "bottleneck" and the removal of restrictions, then we can see the similarity of these two approaches. Unfortunately, in real life, it is very problematic to imagine an economic system in the form of a chain. That is why, and also because of the complexity of socio-economic systems, which include regional economic systems, at any particular time in the system there can be not one, but several "bottlenecks", and not one but several managerial dysfunctions arise consequence of local conflicts in various subsystems. Therefore, at the same time, all elements of the system involved in a violation of sustainable development must be influenced. It is quite clear that here it is no longer possible to talk about optimal managerial decisions. The diversity of managerial influences allows us to speak only about quasi-optimal solutions which can be achieved by local compromise. A quasi-optimal solution is a solution that is close to optimal but is chosen from a limited number of options.

From this point on, the author's point of view is at odds with Goldrath's postulates, since Goldratt absolutely disagrees with the compromise, although, in our opinion, an only local compromise in

managing complex economic systems is the only possible way to eliminate or equalize managerial dysfunctions. Emerging dysfunctions lead to the emergence of new types of relationships between stakeholders and the emergence of such a phenomenon as a local compromise, within which it is proposed to understand the mutual concessions of stakeholders to achieve a balance of interests in order to avoid conflicts. Local compromise is the main link in making managerial decisions in the paradigm of conflict-compromise management.

Continuing these considerations, we turn to the conflict-compromise methodology, which are described in more detail by Masyuk, Bushueva and Vasyukova (2017); Bushueva, Masyuk, and Grechanyuk (2015). Conflict-compromise management, as well as Goldratt, operates with the concept of "conflict", which is viewed as the culmination of the development of contradictions in the system arising from managerial dysfunctions and is the driving force behind the development of the system. The conflict-compromise approach involves the use of a local compromise as the main tool for conflict resolution.

It can be confidently asserted that the resolution of any conflict in management activities is possible by finding a compromise solution based on equalization of managerial dysfunctions. Since the achievement of an absolute compromise in real economic systems is impossible because of the diversity of interests, local compromise turns into the only possible tool for leveling managerial dysfunctions. At the same time, the key methodological problem is to determine the weighting coefficients of local criteria (priorities) of stakeholders.

This statement leads us to the need to have the given (target) parameters or control indicators, any deviation from their desired values can lead to a pre-crisis or crisis condition, or more precisely, to the fact that the system can come out of a condition of stability. Let's try to explain the reasons for this. The fact is that any deviation

of parameters from the target values is a kind of conflict that arises there and then, where and when the system has a restriction or "bottleneck".

As soon as one of the participants in the management process performs its functions differently from what the interested parties expect from it or do not perform at all, a systemic control dysfunction arises, which is the reason for the pre-crisis or crisis state of the organization /system. There are many examples where the most thought out and breakthrough management decisions are not carried out, because the performers believe that their interests are neglected. In this case, the state of the system does not reach the desired parameters but is removed from them.

**Discussion.** Before continuing the description of further research results, let us dwell on the contradictions that may arise in complex economic systems. According to Virgilius, one of the most important contradictions in the regional economy is "... the divergence of the economic interests of economic entities at different levels in the region" (Vergiles E., 2001, p.63). At the same time, from the point of view of the aforementioned authors, these contradictions are obstacles to the introduction of an innovative development model and impede the implementation of modernization reforms in the Russian economy.

Conflict-compromise methodology works in many areas of management. As an example, it can be applied in strategic regional management, where existing contradictions can be divided into three levels: corporate (micro-level), region (mezo- level), state (mega-level).

At the micro-level, there are at least three types of conflict of interests: between employees and the enterprise, between employees and managers, between managers and the enterprise. Most often, the subject of conflict is the level of wages and profits of the enterprise. The manifestation of these conflicts goes beyond the enterprise as

the main business entity, which, even being at the micro -level, participates in the formation of effective indicators at the mezo -level.

The interests of the region (mezo-level) lie both in terms of increasing labor remuneration and in terms of increasing the profit of enterprises, which in their turn, as primary links in the regional system, are in turn included in value-added and GRP (growth regional product). At the same time, GRP is the final indicator of regional development. From the positions of the region, wages are no longer considered as production costs, but as household incomes, and profits are treated as income of economic entities.

If you structure the range of analysis both vertically (by management levels) and horizontally (by institutional sectors of the economy), then it is obvious that the divergence of interests is manifested in linking targets and performance indicators to subjects of various levels to a variety of (and often multi-directional) parameters: population (households) - to the volume of money incomes and wages; subjects of the micro-level (business structure) - to make profit as the main result of their activities; subjects of mezo-level (regions) - to the gross regional (municipal) product (GRP); subjects of the macro-level (state) - to the gross domestic product (GDP).

Each of the participants in economic relations controls and regulates their parameters, the achievement of which is its goal and characterizes the effectiveness of its activities. Thus, regional bodies are interested in growth and profit, as well as wages, as this can become a source of the lack of resources for modernizing the economy and improving the quality of life of the population. At the same time, households (the population) will always be interested in raising wages, and businesses - in increasing profits. There is a complex of contradictions that turn into conflicts. It is in the interests of the regional authorities to maximally satisfy all the conflicting parties. And since the interests of economic entities are often the

opposite, the only way to neutralize the conflicting parties is a local compromise.

The other example of the application of the conflict-compromise methodology is given in the article «Conflict-Compromise Methodology for Resolution of Conflict in Insurance Relations» by Masyuk, Vasyukova, Bushueva, Mosolova and Kozminykh (2016). It was said in this article that «...the contradictions in the objectives of the insurer and the policyholder give rise to managerial dysfunctions in the policyholder's insurance risk management and the insurer's financial risk management; the mitigation of these managerial dysfunctions can be accomplished by employing the methodology of conflict-compromise management, which is based on the achievement of local compromises between the policyholder and the insurer; the prevention of insurance risks in order to reduce the probability of occurrence of loss events is a local compromise, which results in implementing a fundamentally new model of economic relations between the insurer and policyholder».

**Conclusion.** In conclusion, we can say that management decisions are necessary for the effective solution of the problems of the development of an enterprise of any complexity, while it is necessary to constantly improve the process of making management decisions, as well as its practical application. At any level of management, contradictions may arise in systems, the aggravation of which leads to conflicts. Conflicts that arise most often due to incorrect management decisions are accompanied by the emergence of managerial dysfunction, which adversely affects the conditions of any socio-economic system. Since in complex economic systems, managerial dysfunctions can occur simultaneously in different subsystems, achieving an absolute compromise becomes almost impossible, and the optimal management solution is impossible. However, in many practical problems, an approximate solution — a quasi-optimal solution — can suit us. Alignment of managerial

dysfunctions allows using the conflict-compromise management methodology, the main instrument of which is a local compromise, on the basis of which a quasi-optimal management decision will be made. This approach allows reducing the number of bottlenecks in the economic system and increasing the efficiency of its functioning.

## REFERENCES

Aaker, D. (2007) Strategic market management, Peter, St. Petersburg.

Ansoff, I. (1989) Strategic Management, Economics, Moscow.

Avilov, A. (2003) Reflexive Control: Methodological Foundations, State Publishing House, University of Management, Moscow.

Bushueva, M.A., Korovin, D.I. and Masyuk, N.N. (2013a), Financial motivations of cluster members and ways of making decisions on the basis of local Compromise, *Izvestiya Vuzov. Technology of the textile industry*, 2 (344), 15-22.

Bushueva, M.A., Korovin, D.I. and Masyuk, N.N. (2013b). Local Compromise as the Basis for Making Financial Decisions in a Cluster (on the example of a textile cluster, *Izvestiya Vuzov. Technology of the textile industry*, 6 (348), 35-41.

Bushueva, M.A., Masyuk N.N. and Bragina Z.V. (2014), Leveling of managerial dysfunctions as the basis of conflict-compromise methodology, *Economics and Entrepreneurship*, 12-3 (53-3), 430-432.

Bushueva, M.A, Masyuk, N.N. and Grechanyuk, R.I. (2015), Application of the Goldratt constraint theory and conflict-compromise methodology in strategic management, *Scientific review*, 13, 418-420.

Dettmer, W. (1996) Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. ASQC press.

Fayol, H. (1917) General and Industrial Management. Dunod et E. Pinat.

Goldratt, Eli. (1990) What Is This Thing Called the Theory of Constraints? The North River Press, Great Barrington, MA.

Goldratt, Eli. (1994) It's Not Luck, The North River Press, Great Barrington, MA.

Goldratt, E. and Cox, J. (2013), The Goal, A Process of Ongoing Improvement. Productivity and Quality Publishing.

Hodge, B. J. (2002) Organization theory: a strategic approach. Pearson Education.

Leung, J. and Kleiner, G.B. (2004), Effective management in the food industry, *Management Research News*, 27(4/5), 72-81.

Masyuk, N.N., Bushueva, M.A. and Vasyukova L.K. (2017), Conflict-compromise methodology as an organizational innovation in strategic and financial management, *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*, 6, 3(20), 254-258.

Masyuk, N.N., Vasyukova, L.K., Bushueva, M.A., Mosolova N.A. and Kozminykh, O.V. (2016), Conflict-Compromise Methodology for Resolution of Conflict in Insurance Relations, *The Social Sciences*, 11: 6928-6932. DOI: [10.3923/sscience.2016.6928.6932](https://doi.org/10.3923/sscience.2016.6928.6932).

Mescon, M. and KhedourI, F. (1984), Management, Harper Collin Publisher.

Schraeder, M., Self D., Jordan, M. and Portis, R. (2004), The Functions of Management as Mechanisms for Fostering Interpersonal Trust, *Advances in Business Research*, 5, 50-62.

Sukharev O.S. (2014) Theory of dysfunction of economic systems and institutions, Lenard, Moscow.

ПЕРЕВОД на русский язык

### **Конфликтно-компромиссная методология как инновационный метод принятия управленческих решений**

*Аннотация.* Одной из основных управленческих задач является принятие управленческих решений в том случае, если заранее известно, что оптимальное решение невозможно,



более того, существует конфликт между несколькими участниками процесса управления. Такие задачи могут возникать как в стратегическом, так и в финансовом управлении, когда в принципе невозможно достичь абсолютного оптимума, в этой ситуации можно говорить только о квазиоптимальных решениях. Цель этой статьи - описать инновационную технологию принятия управленческих решений на основе методологии конфликта и компромисса. В работе развиваются теоретические концепции сходства и различия авторского видения с теорией ограничений Голдрата, возникновение противоречий и конфликтов в региональной экономической системе в результате возникновения управленческих дисфункций. В качестве метода выравнивания управленческих дисфункций предлагается локальный компромисс между конфликтующими субъектами как единственный возможный метод принятия квазиоптимальных управленческих решений для достижения баланса интересов заинтересованных сторон. Эта статья иллюстрируется двумя примерами применения методологии управления конфликтами и компромиссом. Первый пример - региональная экономика, а именно: причины конфликтов и дисбаланса экономических интересов на микро, мезо- и мега-уровнях. Второй пример - из области страхования, где противоречия, которые часто приводят к конфликту, возникают между застрахованным и страховщиком. В обоих случаях методология конфликта компромиссов демонстрирует свою эффективность для принятия управленческих решений и сглаживания негативных ситуаций.

**Ключевые слова:** методология конфликтного компромиссного управленческая дисфункция, управленческие решения, местный компромисс.

**Вступление.** Конфликтно-компромиссная методология - довольно новый инструмент стратегического и финансового управления. Разработка этой методологии объясняется тем, что в социально-экономических системах существует множество ситуаций, требующих принятия оптимального решения для устранения любого нарушения в системе, вызванного противоречием или конфликтом. Однако в большинстве экономических систем невозможно достичь абсолютного компромисса, поэтому нивелирование (сглаживание) управленческих дисфункций и смягчение конфликтов в управленческих ситуациях возможно только на основе локального компромисса. Исходя из этого, мы утверждаем, что локальный компромисс является основным звеном в принятии управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления.

Многие ученые утверждают, что противоречия являются двигателями экономического развития. Противоречия, постоянно присущие явлениям, имеют свою собственную логику развития. Во-первых, в какой-то момент существует идентичность между сторонами явления, затем она меняется на разницу, а затем переходит в противоречие, которое, развиваясь, превращается в конфликт, требующий разрешения.

Более глубокий анализ функциональных нарушений в системе управления позволяет усмотреть в их основе наличие противоречий, часто превращающихся в конфликт интересов. Для разрешения конфликта авторы предлагают использовать методологию компромиссного конфликта, согласно которой мы утверждаем, что разрешение любого конфликта в управленческой деятельности возможно путем нахождения компромиссного решения, основанного на выравнивании управленческих дисфункций (Бушуева, Коровин и Масюк, 2013а, б).

*Предварительно мы остановимся на концепции управленческой дисфункции, которая является результатом принятия неэффективных управленческих решений и вызвана кризисными явлениями в экономике. Прежде чем говорить об управленческих дисфункциях, перейдем к классификациям функций управления. Согласно Файолу (1917), управление может быть определено как планирование (предвидение), организация, администрация, координация и контроль. Многие авторы, такие как Ходж (2002), Рен, Бедиан и Бриз (2002), Ван Влиет (2011), продолжили эти рассуждения. Они выделяют только 4 функции управления (т. е. планирование, организацию, управление и контроль) как Schraeder, Self, Jordan и Portis (2004). Мескон и Хэдури (1984) также выделяют четыре функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Такие авторы, как Акер и Ансофф (1989), добавили пятую функцию к четырем перечисленным: координацию.*

*Более поздние работы современных экономистов, таких как Leung and Kleiner (2004), значительно расширили спектр функций, относящихся к управлению. Для дальнейших рассуждений мы адаптируем, не претендуя на полноту списка, расширенный спектр функций управления, а именно: планирование, организация, управление, мотивация, руководство, координация, контроль, связь, исследования, оценка, принятие решений, вербовка, представительство, переговоры, заключение сделок и т. д. Этот список открыт, исследования продолжаются, и с появлением новых конкретных функций акцент будет направлен на улучшение компьютерной поддержки и новых информационных технологий.*

*В то же время многие авторы считают, что координация является центральной функцией управления, поскольку она обеспечивает непрерывность управления, а также обеспечивает согласованность всех элементов экономической*

системы, основанных на установлении эффективных связей между ними. Методология исследования управления включает изучение практики, дизайна и науки. Их отношения друг с другом Авилов А. называет «методологической основой» (Авилов, 2003). В этой статье мы будем в первую очередь заинтересованы в научном компоненте в сочетании с практическим аспектом этой методологической основы. Именно в этой перспективе мы проводим дальнейшие теоретические построения, используя постулаты конфликтно-компромиссного управления. Управленческая деятельность будет эффективной только тогда, когда все функции будут скоординированы между собой. Как только одна из функций дает «отказ», то есть по какой-то причине становится «слабым звеном», существует несоответствие функций управления, что неизбежно приводит к возникновению управленческих дисфункций и социальной патологии управленческой деятельности.

**Материалы и методы.** Понятие дисфункции в экономике (по аналогии с биологией) в разное время использовалось различными исследователями. Большое внимание уделяет этой теме О.С. Сухарев (2014), который предлагает определить дисфункцию как «расстройство функций любого органа, системы, экономического учреждения, прежде всего качественного характера, по аналогии с дисфункцией организма в биологии». Исходя из вышесказанного, мы формулируем определение управленческой дисфункции как докризисное или кризисное состояние экономической системы, что является следствием неэффективного управленческого решения и выражается в нарушении функционального состояния данной системы, определяемой отклонениями от заданных параметров (Бушуева, Масюк и Брагина, 2014). В то же время можно сказать, что управленческая дисфункция

*представляет собой кризис взаимных ожиданий заинтересованных сторон.*

*Дисфункция менеджера проявляется в отклонении параметров системы от желаемых значений. Как только такое отклонение происходит, оно ограничивает функционирование системы. Существует конфликт, для решения которого мы сначала используем теоретические конструкции Элияху Голдратта (1990). Голдратт (1994) рассматривает все системы как цепочки. Он утверждает, что в каждый конкретный момент времени в системе существует «слабое звено» или ограничение, которое снижает его эффективность, и в это время все усилия должны быть направлены на его устранение. Если система работает в целом с максимальной эффективностью, по крайней мере один из ее элементов в настоящее время работает на пределе своих возможностей (Dettmer, 1996). Голдратт предлагает сосредоточить организационные ресурсы компании на устранении таких «слабых» связей или «узких мест» и утверждает, что каждое такое ограничение является конфликтом (Goldratt и Cox, 2013). Следуя теории ограничений Голдратта, мы должны сначала определить «слабое звено», построить дерево текущей реальности и найти ответ на вопрос «что изменить?». Затем нам нужно построить диаграмму разрешения конфликтов, ответив на вопрос: «Что изменить?» И тогда необходимо построить дерево будущей реальности. После этого рекомендуется построить план перехода и план трансформации, которые затем используются для поиска вариантов изменений. Логика принятия решений о разработке стратегии управления экономической системой, основанной на теории ограничений Голдрата, можно охарактеризовать как несколько шагов. Чтобы разрешить конфликты и устранить ограничения, Голдратт предлагает следующую пошаговую процедуру.*

*Шаг 1. Определите ограничение (найдите конфликт). На самом деле, это не очень простая задача, потому что в сложных системах среди многих слабых звеньев может быть очень сложно определить «самое слабое звено».*

*Шаг 2. Решите, как его использовать (чтобы понять, какие возможности можно извлечь из конфликта).*

*Шаг 3. Управлять через ограничение (подчинить все элементы системы для подготовки к устранению конфликта). Когда система будет переведена в стабильное состояние, она готова к целенаправленным инвестициям в те области, которые приведут к максимальной отдаче, то есть к следующему этапу.*

*Шаг 4. Разверните системное ограничение (увеличьте пропускную способность «узкого места»). Это означает удаление напряжения, вызванного ограничением добавлением мощности (в случае ограничений емкости), получение дополнительных заказов клиентов (в случае рыночных ограничений) и сокращение времени выполнения заказов и проектов (в случае ограничений по времени).*

*Шаг 5. Если ограничение исключено на предыдущем шаге (оно перестало быть ограничением), вернитесь к шагу 1.*

*Таким образом, легко видеть, что набор шагов, перечисленных выше, представляет собой циклический алгоритм, который, повторяясь, позволяет нам искать новые и новые ограничения (конфликты) и решать их, что приводит к постоянному совершенствованию управленческого процесса и повышению эффективности системы в целом.*

*Если мы возьмем за основу рассуждения Голдратта о необходимости повышения эффективности системного управления на основе «узкого места» и устранения ограничений, то мы сможем увидеть сходство этих двух подходов. К сожалению, в реальной жизни очень проблематично представить себе экономическую систему в*

*виде цепи. Вот почему, а также из-за сложности социально-экономических систем, в том числе региональных экономических систем, в любой конкретный момент времени в системе может быть не одно, а несколько «узких мест», и не одна, а несколько управленческих дисфункций возникает вследствие локальных конфликтов в различных подсистемах. Поэтому в одно и то же время на нужно повлиять на все элементы системы, участвующие в нарушении устойчивого развития. Совершенно очевидно, что здесь уже невозможно говорить об оптимальных управленческих решениях. Разнообразие управленческих влияний позволяет говорить только о квазиоптимальных решениях, которые могут быть достигнуты локальным компромиссом. Квазиоптимальным решением является решение, близкое к оптимальному, но выбранное из ограниченного числа вариантов.*

*С этого момента точка зрения авторов противоречит постулатам Голдратта, поскольку Голдратт совершенно не согласен с компромиссом, хотя, на наш взгляд, локальный компромисс в управлении сложными экономическими системами является единственно возможным способом устранить или нивелировать управленческие дисфункции. Возникающие дисфункции приводят к возникновению новых типов взаимоотношений между заинтересованными сторонами и возникновению такого явления, как локальный компромисс, в рамках которого предлагается понимать взаимные уступки заинтересованных сторон для достижения баланса интересов во избежание конфликтов. Локальный компромисс является основным звеном в принятии управленческих решений в парадигме конфликта-компромиссного управления.*

*Продолжая эти соображения, мы переходим к конфликтно-компромиссной методологии, которая более подробно описана в работах Масюк, Бушуевой и Васюковой*

(2017); Бушуевой, Масюк и Гречанюк (2015). Конфликтно-компромиссное управление, как и Голдратт, работает с концепцией «конфликта», которая рассматривается как кульминация развития противоречий в системе, возникающих из-за управленческих дисфункций, и является движущей силой развития системы. Конфликтно-компромиссный подход предполагает использование локального компромисса в качестве основного инструмента разрешения конфликтов.

Можно с уверенностью утверждать, что разрешение любого конфликта в управленческой деятельности возможно путем нахождения компромиссного решения, основанного на нивелировании управленческих дисфункций. Поскольку достижение абсолютного компромисса в реальных экономических системах невозможно из-за разнообразия интересов, локальный компромисс превращается в единственный возможный инструмент для выравнивания управленческих дисфункций. В то же время ключевой методологической проблемой является определение весовых коэффициентов локальных критериев (приоритетов) заинтересованных сторон.

Это утверждение приводит нас к необходимости иметь заданные (целевые) параметры или контрольные индикаторы, любое отклонение от их желаемых значений может привести к докризисному или кризисному состоянию, а точнее, к тому, что система может выйти из состояния устойчивости. Попробуем объяснить причины этого. Дело в том, что любое отклонение параметров от целевых значений является разновидностью конфликта, который возникает там и тогда, где и когда система имеет ограничение или «узкое место».

Как только один из участников процесса управления выполняет свои функции иначе, чем так, как ожидают от него заинтересованные стороны, или вообще не выполняет, возникает системная дисфункция контроля, что является



причиной докризисного или кризисного состояния организации / системы. Есть много примеров, когда самые продуманные и прорывные управленческие решения не выполняются, потому что исполнители считают, что их интересы игнорируются. В этом случае состояние системы не только не достигает желаемых параметров, но удаляется из них.

**Обсуждение.** Прежде чем продолжить описание дальнейших результатов исследования, остановимся на противоречиях, которые могут возникнуть в сложных экономических системах. По словам Вергилия, одним из наиболее важных противоречий в экономике региона является «... расхождение экономических интересов хозяйствующих субъектов на разных уровнях в регионе» (Vergiles E., 2001, с.63). В то же время, с точки зрения вышеупомянутых авторов, эти противоречия являются препятствием для внедрения инновационной модели развития и препятствуют осуществлению реформ модернизации в российской экономике.

Конфликт-компромиссная методология работает во многих областях управления. Например, он может применяться в стратегическом региональном управлении, где существующие противоречия можно разделить на три уровня: корпоративный (микроуровень), регион (мезоуровень), государственный (мегауровень).

На микроуровне существует как минимум три типа конфликта интересов: между сотрудниками и предприятием, между сотрудниками и менеджерами, между менеджерами и предприятием. Чаще всего предметом конфликта является уровень заработной платы и прибыли предприятия. Проявление этих конфликтов выходит за рамки предприятия как основного субъекта бизнеса, который, даже находясь на микроуровне, участвует в формировании эффективных показателей на мезоуровне.

*Интересы региона (мезо-уровня) лежат как в плане увеличения оплаты труда, так и в плане увеличения прибыли предприятий, которые, в свою очередь, как первичные звенья в региональной системе, включаются в добавленную стоимость и ВРП (валовый региональный продукт). В то же время ВРП является конечным показателем регионального развития. С позиций региона заработная плата больше не рассматривается как издержки производства, а рассматривается как доходы домашних хозяйств, а прибыль рассматривается как доход хозяйствующих субъектов.*

*Если вы структурируете диапазон анализа как по вертикали (по уровням управления), так и по горизонтали (по институциональным секторам экономики), то очевидно, что расхождение интересов проявляется в увязывании целей и показателей эффективности с субъектами различного уровня с различными (и часто многонаправленными) параметрами: население (домохозяйства) заинтересовано в объеме денежных доходов и заработной платы; субъекты микроуровня (бизнес-структура) – хотят получать прибыль в качестве основного результата своей деятельности; субъекты мезоуровня (регионов) – заинтересованы в валовом региональном (муниципальном) продукте; субъекты макроуровня (состояния) – в валовом внутреннем продукте (ВВП).*

*Каждый из участников экономических отношений контролирует и регулирует их параметры, достижение которых является его целью и характеризует эффективность его деятельности. Таким образом, региональные органы заинтересованы в росте прибыли, а также заработной плате, поскольку это может стать источником нехватки ресурсов для модернизации экономики и повышения качества жизни населения. В то же время домохозяйства (население) всегда будут заинтересованы в повышении заработной платы, а предприятия - в увеличении прибыли. Существует комплекс*

*противоречий, которые превращаются в конфликты. В интересах региональных властей максимально удовлетворить все конфликтующие стороны. И поскольку интересы экономических субъектов часто противоположны, единственный способ нейтрализовать конфликтующие стороны - это локальный компромисс.*

*Другой пример применения методологии «конфликт-компромисс» приведен в статье «Методология конфликт-компромисса для разрешения конфликтов в страховых отношениях» Масюк, Васюковой, Бушуевой, Мосоловой и Козьминых (2016). В этой статье было сказано, что «... противоречия в целях страховщика и страхователя порождают управленческие дисфункции в управлении страховыми рисками страхователя и управлении финансовыми рисками страховщика; смягчение этих управленческих дисфункций может быть достигнуто путем использования конфликтно-компромиссной методологии, основанной на достижении локальных компромиссов между страхователем и страховщиком; предотвращение страховых рисков с целью снижения вероятности возникновения событий потерь является локальным компромиссом, что приводит к внедрению принципиально новой модели экономических отношений между страховщиком и страхователем».*

**Заключение.** *В заключение можно сказать, что управленческие решения необходимы для эффективного решения проблем развития предприятия любой сложности, в то время как необходимо постоянно совершенствовать процесс принятия управленческих решений, а также его практическое применение. На любом уровне управления в системах могут возникать противоречия, усугубление которых приводит к конфликтам. Конфликты, возникающие чаще всего из-за неправильных управленческих решений,*

*сопровождается возникновением управленческой дисфункции, что отрицательно сказывается на условиях любой социально-экономической системы. Поскольку в сложных экономических системах диспетчерские дисфункции могут возникать одновременно в разных подсистемах, достижение абсолютного компромисса становится практически невозможным, и оптимальное решение управления невозможно. Однако во многих практических задачах нам может подойти приближенное решение - квазиоптимальное решение. Выравнивание управленческих дисфункций позволяет использовать методологию управления конфликтами и компромиссом, основным инструментом которой является локальный компромисс, на основе которого будет принято квазиоптимальное управленческое решение. Такой подход позволяет сократить количество узких мест в экономической системе и повысить эффективность ее функционирования.*

## ГЛОССАРИЙ

**Конфликтно-компромиссная методология управления** – это управленческая технология, предполагающая разрешение противоречий и конфликтов путем принятия «квази-оптимальных» решений на основе достижения локальных компромиссов заинтересованных сторон. Разрешение любого конфликта в управленческой деятельности возможно путем нахождения компромиссного решения на основе нивелирования управленческих дисфункций.

**Локальный компромисс** — это взаимные уступки заинтересованных сторон для достижения баланса интересов во избежание конфликта. **Локальный компромисс** является главным звеном принятия управленческих решений в парадигме конфликтно-компромиссного управления.

**Парадигма конфликтно-компромиссного управления** исходит из постулата о необходимости ликвидации противоречий путем нивелирования управленческих дисфункций.

**Управленческая дисфункция** – это предкризисное или кризисное состояние экономической системы, являющееся следствием неэффективного управленческого решения и выражающееся в нарушении функционального состояния данной системы, определяемое по отклонениям от заданных параметров. В терминах стейкхолдерской теории можно сказать, что **управленческая дисфункция** – это кризис взаимных ожиданий заинтересованных сторон.

## Сведения об авторах

**МАСЮК Наталья Николаевна** [masyukn@gmail.com](mailto:masyukn@gmail.com)

доктор экономических наук, профессор, Почетный работник высшего профессионального образования РФ, профессор кафедры экономики и управления Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, Действительный член РАЕН. Имеет более 500 научных публикаций в России и за рубежом, автор и соавтор 33 монографий. Обладатель гранта Фулбрайта, прошла стажировки в США (2005-2006), в Новой Зеландии (2012, 2014-2015, 2019). Победитель конкурса «Золотые имена высшей школы» 2018 года в номинации «Заслуженная женщина-преподаватель».

Сфера научных интересов – инновационное управление институциональными преобразованиями в социально-экономических системах, цифровизация, предпринимательство, региональная экономика, финансы, страхование и др.

**БРАГИНА Зинаида Васильевна** [bragzv@yandex.ru](mailto:bragzv@yandex.ru)

Доктор технических наук, кандидат экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, профессор Костромского государственного университета. Награждена медалью ордена «За заслуги перед отечеством второй степени». Имеет более 300 статей, 23 монографии.

Сфера научных интересов - математического моделирования экономических процессов управления организационными системами.

**БУШУЕВА Марина Александровна** [bush.mar@yandex.ru](mailto:bush.mar@yandex.ru)

Кандидат экономических наук, доцент, Советник РАЕН, доцент кафедры экономики и прикладной информатики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (Ивановский филиал).

Сфера научных интересов – региональная экономика, инновационное управление, финансовый менеджмент, пространственное развитие экономики, кластерно-сетевые системы.

**ВАСЮКОВА Людмила Константиновна** [vasyukova\\_ludmila@mail.ru](mailto:vasyukova_ludmila@mail.ru)

Кандидат экономических наук, доцент, руководитель магистратуры Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета, почётный работник общего образования РФ

Сфера научных интересов: риск-менеджмент, конфликтно-компромиссное управление экономическими системами, страховое дело, «зелёные» финансы, финансовая грамотность

**МОСОЛОВА Нина Александровна** [mosolova.nina@gmail.com](mailto:mosolova.nina@gmail.com)

Директор департамента прикладной экономики, руководитель Центра проектной деятельности Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета

Сфера научных интересов: сфера страховых услуг, конфликтно-компромиссное управление экономическими системами, управление компанией на основе данных, проектный менеджмент

**ВАСЮКОВ Олег Николаевич** [vasyukov\\_oleg@mail.ru](mailto:vasyukov_oleg@mail.ru)

Доцент Дальневосточного Федерального университета, проектный менеджер.

Сфера научных интересов: операционный менеджмент, бережливое производство, экономический анализ, конфликтно-компромиссное управление экономическими системами.

Авторы выражают особую благодарность **Кириянову Алексею Евгеньевичу** за помощь в дизайне обложки, техническом оформлении и издании монографии.

Научное издание

**Масюк** Наталья Николаевна  
**Бушуева** Марина Александровна  
**Васюкова** Людмила Константиновна  
**Брагина** Зинаида Васильевна  
**Мосолова** Нина Александровна  
**Васюков** Олег Николаевич

**КОНФЛИКТНО-КОМПРОМИССНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ:  
теория, методология, практика**

Научная монография

В авторской редакции

Художественное оформление А.Е. Кирьянова

Подписано в печать 22.01.2022. Формат 1/16 60\*84.  
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л.9,3.  
Уч.-изд. л. 10,52. Тираж 1000 экз. Заказ № 11

---

Издательство Владивостокского государственного  
университета экономики и сервиса  
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
[masyukn@gmail.com](mailto:masyukn@gmail.com)