

dr Magdalena Chmielowiec-Lewczuk  
Katedra Ubezpieczeń  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Załącznik nr 2

## **Autoreferat**

### Spis treści

1. Imię i nazwisko.....	2
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe.....	2
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	3
4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311).....	4
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych.....	22

1. Imię i Nazwisko:

**Magdalena Chmielowiec-Lewczuk**

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe:

**magister ekonomii** – 2000r. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wydział Zarządzania i Informatyki, kierunek: finanse i bankowość, specjalność: zarządzanie finansami  
tytuł pracy magisterskiej – *Kontrakty terminowe – zastosowanie, wycena, rynek polski*  
promotor: Prof. zw. dr hab. Krzysztof Jajuga

**doktor nauk ekonomicznych** w zakresie ekonomii – 2004r. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wydział Zarządzania i Informatyki,  
tytuł pracy doktorskiej – *Rola controllingu finansowego w zarządzaniu finansami zakładu ubezpieczeń majątkowych*  
promotor: Prof. zw. dr hab. Edward Nowak  
recenzenci: Prof. zw. dr hab. Danuta Misińska,  
Prof. zw. dr hab. Tadeusz Sangowski

### 3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych:

2000 – 2004r. – asystent w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (Wydział Zarządzania i Informatyki);

2004 – 2006r. – asystent ze stopniem doktora w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (Wydział Zarządzania i Informatyki);

2006 – 2018r. – adiunkt w Katedrze Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów);

od 2018r.– adiunkt w Katedrze Ubezpieczeń Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów).

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311)

1) tytuł osiągnięcia naukowego:

monografia pt. *Modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń a współczesne uwarunkowania rynku*

2) autor publikacji: **Magdalena Chmielowiec-Lewczuk**

tytuł publikacji: *Modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń a współczesne uwarunkowania rynku*

rok wydania: **2018 r.**

nazwa wydawnictwa: **Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu**

recenzenci wydawniczy:

**Prof. zw. dr hab. Anna Karmańska**

**Prof. dr hab. Kazimierz Ortyński**

3) omówienie celu naukowego pracy i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania:

Celem głównym wskazanej pracy jest przedstawienie problematyki związanej z modelowaniem strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń uwzględniającej współczesne uwarunkowania rynku ubezpieczeniowego. Modelowanie strategii kosztowej obejmuje zakresem działania służące stworzeniu modelu strategii kosztowej, który ma być dostosowany do możliwości i potrzeb zakładu ubezpieczeń oraz zmieniającego się otoczenia rynkowego.

Zakłady ubezpieczeń funkcjonują w środowisku instytucji finansowych, których podstawowa działalność koncentruje się na projektowaniu i sprzedaży produktów finansowych. Branża ta w wyniku oddziaływania czynników o różnym charakterze narażona jest na

dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rynkowe, które kształtują bieżące potrzeby klientów, organów nadzoru oraz pozostałych podmiotów związanych z rynkiem instytucji finansowych. Dlatego też istnieje ciągła potrzeba poszukiwania nowych bądź ulepszania dotychczasowych rozwiązań w zakresie zarządzania finansami zakładów ubezpieczeń. Problematyka kosztów oraz stworzenia modelu strategii kosztowej, który pozwoliłby na ulepszenie i wspomaganie działań związanych z kształtowaniem kondycji finansowej zakładu ubezpieczeń stanowią jeden z podstawowych filarów właściwej i skutecznej polityki w zakresie gospodarki finansowej prowadzonej przez ubezpieczycieli.

Moje wieloletnie badania naukowe dotyczące kosztów zakładów ubezpieczeń, ich kalkulacji a przede wszystkim znalezienia ujednoczonego rozwiązania pozwalającego na umiejscowienie roli kosztów w zarządzaniu finansami w zakładzie ubezpieczeń pozwoliły mi dostrzec, że w dotychczasowych publikacjach naukowych zarówno światowych, jak i krajowych, nie ma propozycji rozwiązań w zakresie tej problematyki. Te spostrzeżenia zainspirowały mnie do pracy nad stworzeniem modelu, który dawałby możliwość opracowania i przyjęcia takiej strategii kosztowej przez zakład ubezpieczeń, która byłaby dostosowana do jego bieżących potrzeb w zakresie realizacji określonych celów zarządzania finansami i jednocześnie uwzględniałaby ona współczesne uwarunkowania rynkowe.

Dodam, iż badania te były pewnego rodzaju kontynuacją moich wcześniejszych dokonań naukowych, gdyż przy przygotowaniu mojej rozprawy doktorskiej również zajmowałam się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem finansami w zakładzie ubezpieczeń. Dotyczyły one zaprojektowania systemu controllingu finansowego w taki sposób, aby wspomagał on zarządzanie finansami w zakładzie ubezpieczeń.

Celem przedstawionej pracy była również weryfikacja prawdziwości następujących tez:

1. Wybór, opracowanie (projektowanie) oraz wdrożenie strategii kosztowej jest podporządkowane wyznaczonym celom, które są realizowane w zakresie zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń.
2. Zmieniające się uwarunkowania rynkowe kształtujące determinanty współczesnego rynku ubezpieczeniowego oddziałują na koszty i w konsekwencji na modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń.
3. Modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń jest procesem złożonym, który jest uwarunkowany oddziaływaniem wielu zróżnicowanych czynników, których rozpoznanie i przeanalizowanie pozwala na odpowiedni wybór strategii, poprawne jej zaprojektowanie oraz wdrożenie działań gwarantujących realizację wyznaczonych celów.

4. Zakład ubezpieczeń powinien wyznaczyć ogólną i całościową strategię kosztową, która uwarunkowana jest celami zarządzania finansami oraz na którą składają się pojedyncze strategie kosztowe służące realizacji tych celów.

Przed przystąpieniem do realizacji postawionego sobie zadania przyjąłam określone założenia, które stanowiły podstawę budowy modelu strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń a także wyznaczały zakres działań modelowania w tym zakresie. W szczególności dotyczyły one tego, że:

- 1) strategia kosztowa ma być dostosowana do zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń – oznacza to, że cele finansowe są wyznacznikiem potrzeb zakładu ubezpieczeń, które determinują strategię kosztową. Jest to istotne założenie, gdyż istnieje możliwość przyjęcia innego punktu wyjścia dla zaprojektowania strategii kosztowej, który może dać w rezultacie odmienne rozwiązanie niż to, które jest dostosowane do potrzeb polityki finansowej zakładu ubezpieczeń. Moje doświadczenia w pracy naukowej przyczyniły się do przyjęcia takiego stanowiska, które zakłada, iż problematyka kosztów jest ściśle związana z finansami zakładu ubezpieczeń, dlatego też w swoich badaniach opieram się na tak przyjętej zasadzie. Zdaje sobie jednak sprawę z tego, iż nie jest to jedyny możliwy pogląd w tym zakresie,
- 2) zakres przedmiotowy związany z kosztami w zakładzie ubezpieczeń jest rozumiany dość szeroko, co oznacza, że strategia powinna dotyczyć nie tylko kosztów związanych z podstawową działalnością ubezpieczycieli, tj. z działalnością techniczną, ale również powinna obejmować koszty działalności lokacyjnej, jak i koszty kapitału,
- 3) istniejące różnice między zakładami ubezpieczeń działu I i działu II powinny być uwzględniane w projektowaniu strategii kosztowej, nie są one jednak na tyle istotne dla przedstawionego modelowania, aby wymagało to odrębnego opracowania dla każdego z działów, w których mogą prowadzić działalność ubezpieczyciele,
- 4) zaprojektowanie, a w szczególności wdrożenie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń wiąże się w praktyce z wieloma problemami o charakterze organizacyjnym, jak i uwzględniającymi ludzkie zachowania, dlatego też aspekt organizacyjny oraz behawioralny został zasygnalizowany w modelowaniu strategii kosztowej, jednak nie stanowi on w tych badaniach kluczowego czynnika, który wpływa znacząco na zaprezentowany model.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. Cztery z nich mają charakter teoretyczny i posłużyły do realizacji celów szczegółowych wspomagających osiągnięcie celu głównego. Piąty rozdział ma charakter empiryczny, ponieważ prezentuje wyniki przeprowadzonych badań

w postaci analizy rynku ubezpieczeniowego w Polsce w kontekście przyjętych przez zakłady ubezpieczeń strategii, celów zarządzania finansami i działań w zakresie kosztów oraz wpływu determinant współczesnego rynku na ich działalność.

Rozdział pierwszy posłużył do realizacji następujących celów szczegółowych:

- wykazania roli kosztów w zarządzaniu finansami zakładu ubezpieczeń,
- wykazania, że istnieje związek między wyborem i projektowaniem strategii kosztowej a zarządzaniem finansami zakładu ubezpieczeń.

W rozdziale tym w wyniku analizy literatury sformułowano siedem celów zarządzania finansami w zakładzie ubezpieczeń. Należą do nich:

- maksymalizacja i realizacja określonego poziomu zysku,
- maksymalizacja sprzedaży, zwiększenie udziału w rynku,
- stabilizacja finansowa,
- efektywność działania,
- utrzymywanie płynności finansowej,
- utrzymywanie wypłacalności,
- maksymalizacja wartości zakładu ubezpieczeń.

Następnie dla wyszczególnionych celów zarządzania finansami wskazano zakres zadań, które mają służyć ich realizacji, ze szczególnym uwzględnieniem roli kosztów w tym zakresie, dzięki czemu wykazano, iż na realizację każdego z wymienionych celów zarządzania finansami ma wpływ strategia kosztowa przyjęta przez zakład ubezpieczeń.

Zwrócono w tym rozdziale również uwagę na to, że zarządzanie finansami w zakładzie ubezpieczeń ma charakter wielopłaszczyznowy i znacznie większy zakres niż w pozostałych podmiotach gospodarczych. Dlatego też istnieje w zakładzie ubezpieczeń szereg różnych relacji między zarządzaniem finansami a innymi obszarami działalności. Na szczególną jednak uwagę zasługują takie obszary działalności zakładu ubezpieczeń, jak:

- aktuariat (związany z ryzykiem ubezpieczeniowym),
- reasekuracja,
- lokaty,
- rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe,
- przepływy pieniężne,
- kreowanie wartości.

W rozdziale pierwszym przedstawiono również najważniejsze regulacje prawne związane z gospodarką finansową ubezpieczycieli oraz ich systemem zarządzania. Muszą one

bowiem być uwzględnione przy modelowaniu strategii finansowej, gdyż kształtują w bardzo dużym zakresie zarządzanie finansami zakładu ubezpieczeń i determinują jego cele.

W dalszej części tego rozdziału przybliżono klasyfikację kosztów według zasad sprawozdawczości finansowej. Stanowi ona bowiem podstawowe źródło informacji o kosztach kształtujących kondycję finansową zakładów ubezpieczeń. Zwrócono również uwagę na specyfikę i odmienność pozycji kosztowych w zakładzie ubezpieczeń w porównaniu z innymi podmiotami gospodarczymi a także wskazano, które z pozycji kosztów są podatne na zarządzanie.

Jako podsumowanie tej części rozdziału wymieniono niedoskonałości zaprezentowanej klasyfikacji kosztów zakładu ubezpieczeń według zasad sprawozdawczości finansowej, do których należy zaliczyć:

- niewyodrębnianie kosztów likwidacji szkód z odszkodowań i świadczeń,
- łączenie kosztów akwizycji i kosztów administracyjnych w postaci pozycji kosztów działalności ubezpieczeniowej i traktowanie kosztów administracyjnych jako kosztów technicznych, związanych z działalnością ubezpieczeniowo - reasekuracyjną,
- brak podziału w sprawozdaniu finansowym kosztów akwizycji na bezpośrednie i pośrednie,
- ujmowanie wszystkich kosztów działalności lokacyjnej razem w postaci jednej pozycji.

W dalszej części rozdziału pierwszego przedstawiono i omówiono prezentowane przez polskich i zagranicznych autorów zarządcze klasyfikacje kosztów stanowiące podstawę grupowania kosztów dla rachunkowości zarządczej. Warto tu zwrócić uwagę na to, iż w publikacjach zagranicznych rachunkowość zarządcza jest postrzegana jako obszar, który jest bardzo bliski zarządzaniu finansami. Polscy autorzy przy definiowaniu rachunkowości zarządczej nie odnoszą się bezpośrednio do zarządzania finansami. Zatem przyjęte w omawianej monografii stanowisko jest zbliżone do tego prezentowanego przez autorów zagranicznych.

W dalszej części tego rozdziału zaproponowano dostosowanie zarządczych klasyfikacji kosztów do warunków działalności zakładów ubezpieczeń w wyniku czego wyodrębniono następujące obszary, w których mają zastosowanie zarządcze klasyfikacje kosztów:

- 1) Rachunki decyzyjne, w których kryterium podziału kosztów jest istotność.
- 2) Rachunkowość odpowiedzialności, w którym kryterium podziału kosztów jest możliwość kontroli.



- 3) Budżetowanie i analiza odchyień, w którym koszty dzieli się na planowane i zrealizowane.
- 4) Zarządcze systemy rachunku kosztów, w których kryterium podziału kosztów zależy od założeń i celu stosowania wybranego przez zakład ubezpieczeń systemu rachunku kosztów.
- 5) Pozostałe obszary związane z zarządzaniem finansami, obejmujące takie pozycje kosztów, jak np.: koszty zapadłe, koszty utraconych korzyści czy koszty kapitału.

W zakończeniu pierwszego rozdziału zaprezentowano i omówiono systemy rachunku kosztów, które mają zastosowanie w zakładach ubezpieczeń. Wskazano tu na trzy możliwe do wdrożenia systemy, takie jak: rachunek kosztów działań, rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego oraz rachunek kosztów ciągłego doskonalenia. Systemy te, po odpowiedniej modyfikacji mogą stanowić cenne źródło informacji o kosztach przydatne w zarządzaniu finansami zakładu ubezpieczeń. Przy prezentacji tych zagadnień wykorzystano opublikowane opracowania, które można znaleźć w literaturze polskiej i zagranicznej. Przyjęto bowiem w niniejszej monografii, iż opracowanie systemu rachunku kosztów nie stanowi elementu modelowania strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń, jest tylko źródłem informacji o kosztach.

Rozdział drugi został poświęcony analizie oddziaływania zmieniających się uwarunkowań rynkowych na modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń. Przeanalizowanie oddziaływania determinant współczesnego rynku ubezpieczeniowego na modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń było jednocześnie jednym z celów szczegółowych monografii. W rozdziale tym scharakteryzowano cechy współczesnego rynku ubezpieczeniowego w kontekście prezentowanej problematyki, wskazując m.in. na różnice między produktami ubezpieczeniowymi typu *life* i *non-life*.

Kluczowym elementem rozdziału drugiego jest prezentacja i omówienie determinant współczesnego rynku ubezpieczeniowego, które stanowią autorskie opracowanie będące podstawą przedstawienia dalszych zagadnień w monografii związanych z modelowaniem strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń. Opracowano mapę obszarów, związanych ze zmianami w uwarunkowaniach rynku ubezpieczeniowego wywołanych przez określone czynniki, generujących szanse i zagrożenia dla działalności oraz kosztów zakładów ubezpieczeń. Wyodrębniono na niej dwie strefy: inwestycji i społeczno – gospodarczą, które stanowią źródło powstawania czynników mogących oddziaływać na działalność zakładów ubezpieczeń zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny kształtując ich działalność techniczno – reasekuracyjną oraz lokacyjną.

Na podstawie wymienionych czynników oraz skutków jakie wywołują, wyznaczono najważniejsze determinanty współczesnego rynku ubezpieczeniowego. Są to:

- nowe systemy nadzoru ubezpieczeniowego,
- funkcjonowanie grup finansowych,
- nowe rodzaje ryzyka ubezpieczeniowego,
- nowe kanały dystrybucji,
- rynki finansowe i nowe instrumenty finansowe,
- pozostałe (działalność kancelarii odszkodowawczych, zmieniająca się świadomość społeczna oraz oczekiwania klientów, zwiększona konkurencyjność skutkująca koniecznością dbania o lepszą jakość usług).

Dalsza część rozdziału drugiego została poświęcona omówieniu wymienionych determinant i ich wpływu na koszty zakładu ubezpieczeń. Dla każdej z determinant zostały wskazane czynniki, których istnienie ona generuje, a następnie przypisano tym czynnikom poszczególne pozycje kosztów zakładu ubezpieczeń, na które wywierają one wpływ.

W rozdziale trzecim przedstawiono i scharakteryzowano strategie kosztowe możliwe do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń, których zadaniem jest wspomaganie zarządzania finansami.

Na początku rozdziału zdefiniowano samo pojęcie strategii kosztowej, gdyż termin ten nie został jednoznacznie wyjaśniony w literaturze. Bazując na przedstawianych w literaturze definicjach strategii (ogólnej, nie kosztowej, gdyż pojęcia tej drugiej nie odnaleziono w żadnych publikacjach) oraz w nawiązaniu do zaprezentowanych we wcześniejszych rozdziałach niniejszej pracy zagadnień, sformułowano stwierdzenie, iż strategia kosztowa będąca elementem zarządzania finansami w zakładzie ubezpieczeń, polega na wyborze i opracowaniu kierunków działania związanych z obszarami kosztów, które mają wspomóc realizację celów w zakresie zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń. Dokonano również przeglądu literatury w kontekście publikacji dotyczących opracowania strategii dla zakładu ubezpieczeń, jak i problematyki kosztów i ich kalkulacji u ubezpieczycieli. Nie odnaleziono jednak żadnej bezpośredniej wzmianki o strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń, choć opracowania z zakresu projektowania ogólnej strategii dla ubezpieczyciela nawiązują w pewnej części do problemów związanych z kosztami.

W rozdziale tym zaproponowano następujące strategie kosztowe, które są możliwe do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń. Są to:

- 1) strategia podporządkowana redukcji kosztów,

- 2) strategia podporządkowana rentowności,
- 3) strategia podporządkowana polityce cenowej,
- 4) strategia podporządkowana ryzyku ubezpieczeniowemu,
- 5) strategia podporządkowana płynności finansowej,
- 6) strategia podporządkowana kreowaniu wartości zakładu ubezpieczeń,
- 7) strategia podporządkowana minimalizacji kosztu kapitału.

Każda z wymienionych strategii kosztowych jest podporządkowana innemu celowi, wymaga wykorzystania innych instrumentów a także koncentruje się na innych problemach.

Zaprezentowane strategie są całkowicie autorską propozycją. Ich charakterystyka została przedstawiona w niniejszej tabeli.

<b>Strategia kosztowa</b>	<b>Podstawowy cel</b>	<b>Wykorzystywane instrumenty</b>	<b>Główne obszary problemowe</b>
Podporządkowana redukcji kosztów	Docelowy poziom kosztów	Budżetowanie kosztów, rachunek kosztów działań, rachunkowość odpowiedzialności	Koszty akwizycji, koszty likwidacji szkód, koszty administracyjne (podejście tradycyjne); Koszty działań (podejście oparte na działaniach); Koszty wewnętrznych jednostek (rachunkowość odpowiedzialności)
Podporządkowana rentowności	Docelowy poziom rentowności	Rachunek kosztów cyklu życia produktu, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, rachunek kosztów klienta	Rentowność produktów, klientów, kanałów dystrybucji, działalności techniczno-reasekuracyjnej, lokacyjnej
Podporządkowana polityce cenowej	Docelowa wysokość składki przypisanej brutto	Rachunek kosztów docelowych, budżetowanie i kontrola kosztów odszkodowań i świadczeń	Koszty akwizycji, koszty likwidacji szkód, odszkodowania i świadczenia
Podporządkowana ryzyku ubezpieczeniowemu	Docelowy poziom ubezpieczonego ryzyka (uwzględniający poziom kapitałów i reasekurację bierną)	Budżetowanie i kontrola kosztów odszkodowań i świadczeń skoordynowana z określonym poziomem wypłacalności	Odszkodowania i świadczenia, wypłacalność, środki własne, kapitały, metody oceny ryzyka ubezpieczeniowego
Podporządkowana płynności finansowej	Zintegrowanie terminu wypłat odszkodowań i świadczeń oraz innych wydatków z terminem upływniania lokat	Budżetowanie kosztów skoordynowane z budżetowaniem przepływów pieniężnych	Relacja: koszty-wydatki (określenie związku między ponoszeniem kosztów a generowaniem przepływów pieniężnych), przepływy pieniężne,
Podporządkowana kreowaniu wartości zakładu ubezpieczeń	Maksymalizacja wartości zakładu ubezpieczeń dla właścicieli	Łańcuch kreowania wartości	Obszary kreowania wartości związane z kosztami
Podporządkowana minimalizacji kosztu kapitału	Minimalny średni ważony koszt kapitału	Budżetowanie kapitałów, wskaźnik zadłużenia (dźwignia finansowa)	Struktura kapitałów, koszty kapitałów

Źródło: tabela 3.2. w omawianej monografii.

Po omówieniu poszczególnych strategii kosztowych możliwych do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń, na zakończenie trzeciego rozdziału zaprezentowano jako

podsumowanie wcześniejszych zagadnień zestawienie mające na celu wskazanie w realizacji, których celów zarządzania finansami ma wspomagać dana strategia kosztowa, jak i również, które z przedstawionych wcześniej determinant oddziałują na jej projektowanie oraz wdrożenie. Zestawienie to zostało przedstawione w tabeli 3.16 omawianej monografii, która prezentuje się następująco:

Lp.	Strategia kosztowa	Cel zarządzania finansami	Determinanty współczesnego rynku ubezpieczeniowego
1.	Strategia podporządkowana redukcji kosztów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksymalizacja zysku</li> <li>• Realizacja określonego poziomu zysku</li> <li>• Efektywność działania</li> <li>• Utrzymywanie wypłacalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe kanały dystrybucji</li> </ul>
2.	Strategia podporządkowana rentowności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksymalizacja sprzedaży</li> <li>• Zwiększenie udziału w rynku</li> <li>• Efektywność działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe kanały dystrybucji</li> <li>• Grupy finansowe</li> <li>• Rynki finansowe i instrumenty finansowe</li> </ul>
3.	Strategia podporządkowana polityce cenowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksymalizacja sprzedaży</li> <li>• Zwiększenie udziału w rynku</li> <li>• Utrzymywanie wypłacalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe kanały dystrybucji</li> <li>• Grupy finansowe</li> </ul>
4.	Strategia podporządkowana ryzyku ubezpieczeniowemu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilizacja finansowa</li> <li>• Utrzymywanie wypłacalności</li> <li>• Utrzymywanie płynności finansowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe rodzaje ryzyka ubezpieczeniowego</li> </ul>
5.	Strategia podporządkowana płynności finansowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrzymywanie płynności finansowej</li> <li>• Stabilizacja finansowa</li> <li>• Utrzymywanie wypłacalności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rynki finansowe i instrumenty finansowe</li> </ul>
6.	Strategia podporządkowana kreowaniu wartości zakładu ubezpieczeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksymalizacja wartości</li> <li>• Efektywność działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe kanały dystrybucji</li> <li>• Rynki finansowe i instrumenty finansowe</li> <li>• Nowe rodzaje ryzyka ubezpieczeniowego</li> </ul>
7.	Strategia podporządkowana minimalizacji kosztu kapitału	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektywność działania</li> <li>• Maksymalizacja wartości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe systemy nadzoru</li> </ul>

Celem czwartego rozdziału było rozpoznanie i przedstawienie problemów związanych z wyborem, projektowaniem oraz wdrożeniem strategii kosztowej, która ma służyć wspomaganie zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń. Zwrócono w nim również uwagę na dwuwymiarowy charakter decyzji podejmowanych w odniesieniu do kosztów, gdyż wymiar tych decyzji może być zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Jakościowy charakter podejmowania decyzji wyraża się w subiektywnym odbiorze jej skutków. Ilościowy wymiar podejmowania decyzji z kolei jest związany z oceną realizacji celów, której ta czynność służy. W badaniach naukowych charakter tego wymiaru jest podyktowany obszarem, który jest reprezentowany przez badaczy, w praktyce oba te wymiary się przenikają. W omawianej monografii przyjęto założenie bliższe ilościowemu wymiarowi podejmowania decyzji w zakresie kosztów. Uwzględniono jednak również i zasygnalizowano wymiar jakościowy.

Złożoność decyzji dotyczących kosztów w zakładzie ubezpieczeń wynika z konieczności uwzględnienia oddziaływania wielu czynników o różnym charakterze, skoordynowania realizacji celów strategii kosztowej i zarządzania finansami, a także przewidzenia skutków podejmowanych decyzji, które mogą dotyczyć nie tylko samych kosztów czy wyników finansowych, ale również innych obszarów, takich jak: sprzedaż, czy lokaty.

W pierwszej kolejności, w rozdziale tym sklasyfikowano czynniki wpływające na decyzje w zakresie kosztów zakładu ubezpieczeń. Podzielono je na dwie grupy: czynniki finansowe i niefinansowe. Do pierwszej grupy należą te czynniki, które kształtują sytuację finansową zakładu ubezpieczeń. Są to takie czynniki jak:

- wynik finansowy oraz rentowność,
- przychody,
- koszty,
- kapitały,
- działalność lokacyjna,
- reasekuracja.

Drugą grupę stanowią czynniki niefinansowe. Wpływ tych czynników na decyzje w zakresie kosztów zakładu ubezpieczeń ma inny charakter niż wpływ czynników finansowych, gdyż skutki jego nie są tak jednoznacznie mierzalne, jak skutki wpływu czynników kształtujących sytuację finansową zakładu ubezpieczeń. Mają one jednak również znaczenie przy wyborze i projektowaniu strategii kosztowej.

Do grupy czynników niefinansowych należą:

- pozycja rynkowa,
- polityka w zakresie sprzedaży,
- polityka w zakresie dystrybucji,
- polityka dotycząca portfela ubezpieczeń,
- polityka w zakresie likwidacji szkód,
- sieć terytorialna,
- powiązania w grupie finansowej,
- ludzie.

Każdemu z wymienionych czynników przypisano strategię kosztową, przy których zastosowaniu mają one największe znaczenie oraz determinanty współczesnego rynku ubezpieczeniowego, które są związane z tymi czynnikami.

W kolejnej części tego rozdziału przedstawiono i omówiono czynniki kosztotwórcze w zakładzie ubezpieczeń. Czynniki kosztotwórcze w zakładzie ubezpieczeń można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Do czynników zewnętrznych można zaliczyć:

- zmiany w regulacjach prawnych dotyczące funkcjonowania i działalności zakładów ubezpieczeń,
- wzrost poziomu zamożności społeczeństwa,
- zmiany koniunktury na rynkach finansowych, rynku nieruchomości,
- wzrost cen usług telekomunikacyjnych, zużycia energii lub innych cen usług obcych.

Drugą grupę stanowią wewnętrzne czynniki kosztotwórcze, którymi są:

- zmiany w systemie wynagrodzeń pracowników,
- zmiany procedury likwidacji szkód,
- zmiany w strukturze ubezpieczanego ryzyka,
- zmiany w strukturze lokat.

Oprócz wymienionych czynników kosztotwórczych, które zostały sklasyfikowane jako zewnętrzne lub wewnętrzne, istnieją jeszcze takie dwa czynniki, które mają charakter zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Są to:

- zmiany wskaźnika szkodowości,
- umowy reasekuracyjne.

Dla każdego z wymienionych czynników kosztotwórczych wskazano pozycje kosztów, na które one oddziałują oraz determinanty współczesnego rynku ubezpieczeniowego, które mają na nie wpływ.

W następnej części tego rozdziału zaproponowano model strategii kosztowej, który jest zwieńczeniem wcześniejszych rozważań i rezultatem przeprowadzonych badań. Jest on dwuetapowy. W pierwszej kolejności należy ustalić, jak ważna jest realizacja poszczególnych celów zarządzania finansami w danym okresie (można przyjąć, że okresem tym jest rok) nadając im wagi (czynność tę wykonują menadżerowie odpowiedzialni za zarządzanie finansami lub wdrażanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń). Relacje te można opisać za pomocą następującego symbolicznego wzoru:

$$C = \sum_{i=1}^n C_i V_i$$

gdzie:

C – ogólny cel zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń,  
 $C_i$  – i-ty cel zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń,  
 $V_i$  – waga nadana i-temu celowi zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń,  
n – ilość celów zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń (w przypadku założeń niniejszej pracy  $n = 7$  – zostały one wymienione na s.7 niniejszego autoreferatu) oraz  $V_i \in \langle 0,1 \rangle$ .

Następnym krokiem jest wyznaczenie strategii kosztowej (S) wspomagającej zarządzanie finansami zakładu ubezpieczeń bazując na założeniu, że ma ona za zadanie zagwarantować taką realizację celów zarządzania finansami, jaką przyjął wcześniej zakład ubezpieczeń (czyli w postaci C). Zatem strategia kosztowa S powinna być podporządkowana celowi C. Wyznaczenie S można zapisać symbolicznie za pomocą formuły:

$$S = \sum_{i=1}^n S_i W_i$$

gdzie:

S – ogólna strategia kosztowa zakładu ubezpieczeń,  
 $S_i$  – i-ta strategia kosztowa zakładu ubezpieczeń,  
 $W_i$  – waga i-tej strategii kosztowej zakładu ubezpieczeń,  
n – ilość możliwych do wdrożenia strategii kosztowych zakładu ubezpieczeń (w przypadku założeń niniejszej pracy  $n = 7$  – strategie te zostały wymienione na s.11 niniejszego autoreferatu),

oraz  $W_i \in \langle 0,1 \rangle$ .

Oba przedstawione wzory mają charakter symboliczny zatem ich interpretacja nie ma charakteru czysto kwantytatywnego. Mają one przede wszystkim posłużyć jako pomoc w ukierunkowaniu siły i zakresu działań związanych z wyborem i zastosowaniem strategii kosztowej uzależnionej od celów zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń.

Cele zarządzania finansami wyznaczają kierunek działań i odzwierciedlają to, co chce zakład ubezpieczeń osiągnąć. Muszą one jednak być skoordynowane z tym, co jest możliwe do realizacji. Dlatego też, aby poprawnie wybrać, a następnie zaprojektować i wdrożyć strategię kosztową trzeba również przeanalizować bieżącą sytuację (uwarunkowania) i możliwości zakładu ubezpieczeń.

Analiza możliwości i bieżących uwarunkowań zakładu ubezpieczeń powinna obejmować siedem obszarów, które dotyczą:

- portfela ryzyka ubezpieczeniowego,
- kondycji finansowej,
- reasekuracji,
- działalności lokacyjnej,
- kadr,
- organizacji,
- powiązań z innymi podmiotami.

Na zakończenie tej części rozdziału czwartego wskazano dla każdego z celów zarządzania finansami w zakładzie ubezpieczeń, te strategie kosztowe, które służą wspomaganie ich realizacji oraz najważniejsze obszary podlegające analizie bieżących uwarunkowań oraz możliwości.

W dalszej części omawianego rozdziału przeanalizowano możliwość zastosowania wybranych modeli podejmowania decyzji przy projektowaniu i wdrażaniu strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń w kontekście zastosowania modeli preskryptywnych oraz deskryptywnych. Analiza ta pozwoliła na sformułowanie wniosków, które zostały zaprezentowane w postaci poniższej, gdzie możliwość wykorzystania danych modeli jest uzależniona od obszaru związanego z kosztami zakładu ubezpieczeń, które są objęte strategią.

Lp.	Obszar	Modele
1.	Wyznaczanie i realizacja celów strategii kosztowej	Model preskryptywny
2.	Działania i czynności związane z wdrażaniem strategii kosztowej	Model deskryptywny
3.	Ryzyko ubezpieczeniowe	Model preskryptywny Model deskryptywny
4.	Produkty ubezpieczeniowe	Model deskryptywny
5.	Forma prawna zakładu ubezpieczeń i dział ubezpieczeń, w którym prowadzi działalność	Model preskryptywny – zakład ubezpieczeń w formie spółki akcyjnej; dział II Model deskryptywny – towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych; dział I
6.	Inwestorzy	Model preskryptywny Model deskryptywny
7.	Powiązania w grupie finansowej	Model preskryptywny Model deskryptywny

Źródło: tabela 4.6 w monografii

Na zakończenie rozdziału czwartego zasygnalizowano aspekt organizacyjny i behawioralny wdrożenia strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń, który stanowi



uzupełnienie kompleksowego podejścia do problematyki związanej z projektowaniem i wdrożeniem strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń.

W ostatnim piątym rozdziale zaprezentowano wyniki badań empirycznych. Zakłady ubezpieczeń, które podlegały badaniu podzielono na cztery grupy: zakłady ubezpieczeń działu I prowadzące działalność w formie spółki akcyjnej (25 podmiotów), zakłady ubezpieczeń działu I prowadzące działalność w formie towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (2 podmioty), zakłady ubezpieczeń działu II prowadzące działalność w formie spółki akcyjnej (24 podmioty) oraz zakłady ubezpieczeń działu II prowadzące działalność w formie towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (9 podmiotów). Badanie zostało przeprowadzone na podstawie szczegółowego przeanalizowania informacji, które zostały przez zakłady ubezpieczeń podane do publicznej wiadomości w sprawozdaniach o wypłacalności i kondycji finansowej sporządzonych za rok 2016. Uzupełniającym źródłem danych, niezależnie od sporządzanych na potrzeby nadzoru sprawozdań, które zostały wykorzystane w badaniu były też dodatkowe dokumenty i informacje podane w formie raportów przez niektóre z zakładów ubezpieczeń.

Badaniu poddano cztery następujące zagadnienia:

1. Ogólną strategię, którą przyjął zakład ubezpieczeń lub/i cele strategiczne. W przypadku, gdy zakład ubezpieczeń nie ujawnił swojej strategii, podano w badaniu informacje służące scharakteryzowaniu danego podmiotu (np. zakres działalności – podstawowe i charakterystyczne produkty, cel działalności).
2. Cele zarządzania finansami. W badaniu podano tylko te informacje, które zostały w sprawozdaniu wyróżnione przez zakład ubezpieczeń. Nie podano informacji, które mają charakter podstawowy i ściśle wiążą się z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej, takie jak np. konieczność spełniania wymogów kapitałowych.
3. Działania w zakresie kosztów. W trakcie badania sprawdzono, czy zakład ubezpieczeń stosuje strategię kosztową lub podjął jakieś działania w zakresie kosztów. Jeśli takich informacji nie było, to podano charakterystykę jego kosztów (strukturę, pozycje o największym udziale).
4. Determinanty współczesnego rynku ubezpieczeniowego, które miały wpływ na wybór strategii, cele finansowe i działania w zakresie kosztów. Determinanty te zostały wskazane na podstawie informacji, które były wyraźnie zaznaczone w sprawozdaniu (np. gdy zakład ubezpieczeń wskazał, że jego strategia jest podporządkowana strategii grupy finansowej, jako determinantę przypisano: grupy finansowe).

Najważniejsze wnioski stanowiące podsumowanie całego badania prezentują się następująco:

1. Cele zarządzania finansami wyznaczone przez zakłady ubezpieczeń w Polsce pokrywają się z siedmioma celami przyjętym w koncepcji niniejszej pracy. Potwierdzają to uzyskane wyniki badań, gdzie każdy z celów został wskazany przez co najmniej jeden podmiot.
2. Podobna sytuacja jest z determinantami. Wpływ każdej z nich odnotowano w wyniku analizy informacji podawanych przez zakłady ubezpieczeń.
3. Zakłady ubezpieczeń stosują strategie kosztowe, które mają różny charakter, w szczególności były to:
  - strategie podporządkowane redukcji/ optymalizacji kosztów (6 podmiotów),
  - strategie podporządkowane rentowności (4 podmioty),
  - strategie podporządkowane ryzyku ubezpieczeniowemu (2 podmioty),
  - strategia podporządkowana minimalizacji kosztu kapitału (1 podmiot),
  - nie stwierdzono stosowania strategii podporządkowanej polityce cenowej, płynności finansowej oraz kreowaniu wartości.
4. Determinantą współczesnego rynku ubezpieczeniowego o największym wpływie na działalność zakładów ubezpieczeń jest funkcjonowanie grup finansowych. Taka sytuacja powoduje, że zasadne jest stwierdzenie, iż analizę rynku ubezpieczeniowego być może należy zacząć w przyszłości przeprowadzać z punktu widzenia całych grup finansowych a nie pojedynczych podmiotów, gdyż relacje między jednostkami w grupie są obecnie już tak silne, że przekładają się one na ich strategie, wyznaczenie celów w zakresie zarządzania finansami a także realizację określonych działań lub strategii w zakresie kosztów.

Głównym celem niniejszej pracy było przedstawienie problematyki związanej z modelowaniem strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń uwzględniającej współczesne uwarunkowania rynku ubezpieczeniowego. Cel ten zrealizowano, gdyż:

- określono obszary związane z problemem modelowania strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń,
- zdefiniowano termin „strategia kosztowa” w kontekście poruszanej problematyki,

- wskazano i sklasyfikowano determinanty kształtujące współczesny rynek ubezpieczeniowy oraz opisano ich wpływ na koszty i związane z nimi problemy w zakładzie ubezpieczeń,
- zaproponowano strategię kosztową przypisaną celom zarządzania finansami, które są możliwe do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń,
- zaproponowano model wyboru strategii kosztowej, która ma wspomagać realizację jednocześnie różnych celów zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń.

Celem niniejszej pracy była również weryfikacja prawdziwości czterech tez. Pierwsza z nich zakładała, że wybór, opracowanie (projektowanie) oraz wdrożenie strategii kosztowej jest podporządkowane wyznaczonym celom, które są realizowane w zakresie zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń. Prawdziwość tej tezy została udowodniona poprzez realizację pierwszego oraz drugiego z wymienionych celów szczegółowych.

Druga teza oparta była na stwierdzeniu, że zmieniające się uwarunkowania rynkowe kształtujące determinanty współczesnego rynku ubezpieczeniowego oddziałują na koszty i w konsekwencji na modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń. Prawdziwość tej tezy została udowodniona dzięki realizacji trzeciego celu szczegółowego a także dodatkowo poprzez wskazanie wpływu determinant na poszczególne strategię kosztową (rozdział 3) oraz na istnienie związku między nimi a czynnikami wpływającymi na decyzje w zakresie kosztów oraz czynnikami kosztotwórczymi (rozdział 4).

Trzecia teza zakładała, że modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń jest procesem złożonym, który jest uwarunkowany oddziaływaniem wielu zróżnicowanych czynników, których rozpoznanie i przeanalizowanie pozwala na odpowiedni wybór strategii, poprawne jej zaprojektowanie oraz wdrożenie działań gwarantujących realizację wyznaczonych celów. Prawdziwość tej tezy została udowodniona w rozdziale 4 wskutek realizacji piątego z celów szczegółowych.

Ostatnią z tez była teza, która opierała się na stwierdzeniu, iż zakład ubezpieczeń powinien wyznaczyć ogólną i całościową strategię kosztową, która uwarunkowana jest celami zarządzania finansami oraz na którą składają się pojedyncze strategię kosztowe służące realizacji tych celów. Prawdziwość tej tezy została udowodniona dzięki zaprezentowaniu modelu wyboru całościowej strategii kosztowej, który został opisany w rozdziale 4. Jego budowa została oparta na założeniu, że zakład ubezpieczeń chce zazwyczaj realizować parę celów zarządzania finansami jednocześnie i dlatego musi opracować i przyjąć taką strategię

kosztową, która będzie mu to gwarantować. Zaprezentowany model, który jest zintegrowany z realizacją celów zarządzania finansami daje taką możliwość.

Udowodnienie prawdziwości powyższych tez zostało dodatkowo wzmocnione dzięki badaniom empirycznym. Przeprowadzone badanie empiryczne oraz otrzymane dzięki niemu wyniki potwierdziły prawdziwość tezy pierwszej i drugiej, dzięki czemu też wykazały, iż zaprezentowany w niniejszej pracy temat jest aktualny i potrzebny praktyce gospodarczej.

Oryginalność niniejszej pracy podkreśla realizacja następujących zadań:

- przeanalizowanie źródeł literaturowych oraz publikacji w zakresie prezentowanej tematyki – nie odnaleziono ani w literaturze światowej, ani polskiej opracowań dotyczących strategii kosztowych w zakładzie ubezpieczeń,
- próba integracji obszarów zarządzania finansami, rachunkowości oraz analizy decyzyjnej – problemy modelowania strategii kosztowej dotyczą zagadnień z wymienionych obszarów, przez co bardzo ważne jest skoordynowanie działań w ich zakresie, a także ujednoczenie pojęć i terminów, różnie w poszczególnych obszarach rozumianych i definiowanych,
- opracowanie strategii kosztowych możliwych do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń – są one autorską propozycją a ich możliwość zastosowania uwarunkowana jest realizacją celów zarządzania finansami, które zostały, na podstawie literatury oraz własnej analizy, określone w niniejszej pracy,
- wskazanie i charakterystyka determinant, które oddziałują na współczesny rynek ubezpieczeniowy i wyznaczają kierunek podejmowania decyzji w zakładzie ubezpieczeń,
- zaproponowanie modelu wyboru całościowej strategii kosztowej zintegrowanej z celami zarządzania finansami.

Podsumowując przedstawione założenia, koncepcje oraz wyniki w omawianej monografii można wskazać następujące osiągnięcia stanowiące mój wkład w rozwój dyscypliny finanse. Są to:

1. Zidentyfikowanie i sklasyfikowanie determinant współczesnego rynku ubezpieczeniowego – opracowanie mapy obszarów, związanych ze zmianami w uwarunkowaniach rynku ubezpieczeniowego wywołanych przez określone czynniki, generujących szanse i zagrożenia dla działalności oraz kosztów zakładów ubezpieczeń.

2. Przedstawienie propozycji siedmiu strategii kosztowych możliwych do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń – nazwanie ich oraz scharakteryzowanie w odniesieniu do celu, któremu realizacji mają służyć, wskazanie wykorzystywanych podczas ich wdrażania instrumentów oraz głównych obszarów problemowych, które się z nimi wiążą.
3. Wyodrębnienie oraz scharakteryzowanie dwóch grup czynników: czynników wpływających na decyzje w zakresie kosztów oraz czynników kosztotwórczych w zakładzie ubezpieczeń.
4. Zaproponowanie i opracowanie modelu opartego na symbolicznych wzorach, których zastosowanie ma na celu wspomaganie wyboru strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń.
5. Przeprowadzenie badań empirycznych oraz przedstawienie wyników, których celem było zweryfikowanie potrzeb praktyki gospodarczej oraz stosowanych przez nią metod w zakresie rozwiązywania problemów związanych z kosztami w odniesieniu do zaprezentowanych propozycji koncepcji w teoretycznej części monografii.
6. Przeanalizowanie możliwości zastosowania wybranych modeli podejmowania decyzji przy projektowaniu i wdrażaniu strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń w kontekście zastosowania modeli preskryptywnych oraz deskryptywnych.

Przedstawiona w niniejszej pracy koncepcja dotycząca modelowania strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń stanowi propozycję, która może stać się inspiracją dla dalszych badań w tym zakresie, jak i również posłużyć jako wzorzec w praktyce, dla menedżerów zarządzających finansami w zakładzie ubezpieczeń.

## 5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych:

Już jako studentka Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu zainteresowałam się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem finansami. Był to dla mnie najciekawszy obszar, który zawsze wzbudzał we mnie dodatkową potrzebę zgłębienia poznawanych zagadnień. Dlatego też studiując kierunek finanse i bankowość wybrałam specjalność zarządzanie finansami, czego konsekwencją było napisanie i obrona pracy magisterskiej pt. „Kontrakty terminowe – zastosowanie, wycena, rynek polski”.

Po skończeniu studiów, gdy zdecydowałam się na pracę naukową, dodatkową moją uwagę zwróciły zakłady ubezpieczeń, ich specyficzna działalność oraz potrzeby i problemy w zakresie zarządzania finansami. Dlatego też wiedziałam, że są to instytucje, które staną się dla mnie podmiotem dla badań naukowych.

Moja praca naukowa była zatem zawsze związana z zakładami ubezpieczeń. Pierwszym obszarem, które wzbudził moje zainteresowanie był controlling finansowy i możliwość jego zastosowania w zakładach ubezpieczeń majątkowych w kontekście wspomagania zarządzania finansami.

Po napisaniu i obronie mojej pracy doktorskiej pt. „Rola controllingu finansowego w zarządzaniu finansami zakładu ubezpieczeń majątkowych” rozpoczęłam dalsze badania naukowe, które stanowiły kontynuację zagadnień związanych z problemami zarządzania finansami w zakładach ubezpieczeń. Praca doktorska była dla mnie inspiracją a także utwierdziła mnie w przekonaniu, że działalność zakładów ubezpieczeń jest na tyle specyficzna, że może stanowić ciekawe źródło badań naukowych związanych z możliwością zastosowania powszechnie stosowanych w innych podmiotach gospodarczych rozwiązań w zakresie zarządzania finansami oraz rachunkowości zarządczej. Rozwiązania te jednak wymagają modyfikacji oraz dostosowania do uwarunkowań działalności ubezpieczycieli. Rozpoczęłam zatem analizę obcej i krajowej literatury oraz dotychczasowych publikacji w tym zakresie. Po pewnym czasie dostrzegłam jednak, iż:

- istnieje bardzo niewiele pozycji publikacji, które by prezentowały zagadnienia dotyczące zastosowania rozwiązań w zakresie zarządzania finansami oraz rachunkowości zarządczej w zakładach ubezpieczeń, zarówno w Polsce, jak i na świecie,
- propozycje zastosowania tych rozwiązań odnoszą się do praktyki i realiów gospodarczych w innych krajach niż Polska i ze względu na inne uwarunkowania

gospodarcze i społeczne, jak i również nieco odmiennie regulacje przepisów prawa nie mają bezpośredniego zastosowania w zakładach ubezpieczeń prowadzących działalność w Polsce.

Te wnioski skłoniły mnie do kontynuacji dalszych poszukiwań i prowadzenia badań naukowych, które można pogrupować na trzy następujące obszary:

- 1) koszty oraz zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń,
- 2) wykorzystanie instrumentów rachunkowości zarządczej w zakładzie ubezpieczeń,
- 3) pozostałe obszary związane z problematyką zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń.

Obszary te zostaną omówione w dalszej części autoreferatu.

Chciałabym również dodać i podkreślić, że przyjąłam w mojej pracy naukowej założenie, iż obszar rachunkowości zarządczej oraz zarządzanie finansami są ze sobą ściśle związane, mogą i powinny się uzupełniać, dlatego też dla mnie problematyka kosztów oraz rachunkowości zarządczej w zakładach ubezpieczeń stanowi nierozdzielalną część zarządzania finansami a integracja tych obszarów, ujednoczenie pojęć i znaczenia terminów przyczynić się powinno do większej efektywności wdrożenia naukowych modeli w praktyce gospodarczej.

Pierwszy z obszarów obejmuje swoim zakresem tematykę **kosztów oraz zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń**.

Celem prowadzenia badań w tym obszarze było:

- przeanalizowanie specyfiki kosztów zakładów ubezpieczeń,
- określenie cech działalności zakładów ubezpieczeń, które kształtują charakter kosztów w zakładach ubezpieczeń,
- przeanalizowanie stosowanych lub możliwych do zastosowania systemów rachunku kosztów w zakładach ubezpieczeń,
- rozpoznanie problemów wynikających ze stosowanych w praktyce metod kalkulacji kosztów oraz potrzeb zakładów ubezpieczeń w zakresie informacji o kosztach,
- zdefiniowanie pojęcia zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń oraz wskazanie zakresu działań składających się na proces zarządzania kosztami,
- umiejscowienie zarządzania kosztami w zarządzaniu finansami zakładu ubezpieczeń.

Publikacje, które zasługują na wyróżnienie a które przyczyniły się do realizacji przedstawionych celów to:

1. Chmielowiec – Lewczuk M., 2006, *Application of Kaizen Costing in Insurance Companies*, Management, Vol. 10 No 1, University of Zielona Góra, s. 125-131,
2. Chmielowiec – Lewczuk M., 2008, *Strategic Cost Management in Insurance Company*, W: *Quantitative Methods in Accounting and Finance*, (red.), E. Nowak, R. Motoryn, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław, s.17-22,
3. Chmielowiec – Lewczuk M., 2009, *Cost Structure Analysis in Polish Insurance Companies in the Period 2003-2007*, W: *Quantitative Methods in Finance and Accounting Vol III*, (red.), E. Nowak, R. Motoryn, Ukrainian State University of Finance and International Trade, Kyiv, s. 13-18,
4. Chmielowiec – Lewczuk M., 2011, *Determinanty zmian w strategicznym zarządzaniu kosztami zakładu ubezpieczeń*, Zeszyty Naukowe nr 182, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 118-126
5. Chmielowiec – Lewczuk M., 2012, *Profitability and Cost Structure Analysis of Insurance Products from Polish Market in the Time Period 2006-2010*, W: *Accounting, Audit, Analysis: Science in the Context of Innovation and Globalization*, Research Papers of Vilnius University 2<sup>nd</sup> Part, Vilnius, s. 117-126

Dzięki badaniom i analizom, które zostały przeprowadzone w zakresie obszaru związanego z kosztami oraz zarządzaniem kosztami w zakładzie ubezpieczeń możliwe było sformułowanie następujących wniosków:

- koszty zakładów ubezpieczeń – ich charakter, struktura oraz nazewnictwo – są odmienne od kosztów, które występują w pozostałych podmiotach gospodarczych, jak i również w innych instytucjach finansowych,
- istnieją cztery powszechnie znane i stosowane systemy rachunku kosztów, które po odpowiedniej modyfikacji są możliwe do wdrożenia w praktyce zakładów ubezpieczeń prowadzących działalność w Polsce,
- najistotniejszym czynnikiem kształtującym koszty zakładów ubezpieczeń, jak i również generującym problemy kalkulacji kosztów jest charakter produktu ubezpieczeniowego,



- zarządzanie kosztami powinno być częścią zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń, by móc stanowić wsparcie w realizacji jego celów,
- koszty administracyjne w zakładach ubezpieczeń działających w Polsce wykazują na przestrzeni ostatnich kilku lat tendencję spadkową, co w kontekście wzrostu zebranej składki ze sprzedaży ubezpieczeń, wypłaconych odszkodowań oraz świadczeń i kosztów akwizycji może stanowić potwierdzenie tego, iż zakłady ubezpieczeń podjęły działania świadczące o kontroli oraz zarządzaniu kosztami.

Drugim obszarem, w którym prowadziłam badania był obszar związany z **wykorzystaniem instrumentów rachunkowości zarządczej w zakładzie ubezpieczeń**. Cele, które wyznaczyłam sobie do realizacji obejmowały:

- zaprojektowanie budżetowania w zakładzie ubezpieczeń, ze szczególnym uwzględnieniem budżetowania kosztów,
- wyznaczenie i opracowanie metod służących ocenie rentowności produktów ubezpieczeniowych,
- rozpoznanie potrzeby stosowania decentralizacji oraz rachunkowości odpowiedzialności w zakładach ubezpieczeń,
- opracowanie krótkoterminowego rachunku kosztów i wyników na potrzeby działalności zakładów ubezpieczeń.

Do znaczących publikacji, które pozwoliły na zaprezentowanie problemów oraz wyników badań związanych z realizacją wymienionych celów należy zaliczyć następujące pozycje:

1. Chmielowiec – Lewczuk M., 2005, *Analiza rentowności produktów ubezpieczeniowych*, W: Ubezpieczenia, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 91-96,
2. Chmielowiec – Lewczuk M., 2008, *Zakres kontroli kosztów w zakładzie ubezpieczeń*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 14, Wrocław, s. 59-65,
3. Chmielowiec – Lewczuk M., 2010, *Profitability Analysis of Insurance Products from Polish Market in the Period 2006-2008*, Research Papers of Wrocław University of Economics No. 145, Wrocław, s. 15-24,

4. Chmielowiec – Lewczuk M., 2010, *Budżetowanie w strategicznym zarządzaniu kosztami zakładu ubezpieczeń*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 28, Poznań, s.49-57,
5. Chmielowiec – Lewczuk M., 2011, *New Trends on the Market and the Choice of Cost Strategy for Insurance Companies*, W: *Quantitative Methods in Accounting and Finance*, (red.), R. Motoryn, E. Nowak, Ukrainian State University of Finance and International Trade, Kyiv, s.10-17.

W skutek przeprowadzenia badań w zakresie wykorzystania instrumentów rachunkowości zarządczej w zakładzie ubezpieczeń sformułowano następujące wnioski:

- ze względu na specyficzny charakter działalności ubezpieczeniowej, która wymaga wcześniejszego oszacowania niektórych wielkości, np. związanych z kalkulacją planowanych odszkodowań i świadczeń, które trzeba będzie wypłacić w przyszłości klientom, wdrożenie procesu budżetowania jest znacznie prostsze niż w przypadku innych podmiotów gospodarczych, ponieważ planowanie kosztów jest w takiej sytuacji nie tylko wymogiem budżetowania, ale również elementem bieżącej działalności zakładów ubezpieczeń,
- rentowność produktów ubezpieczeniowych powinna być oceniana przede wszystkim z wykorzystaniem instrumentów rachunkowości zarządczej, bazującej na zarządczych kalkulacjach kosztów a nie tylko w oparciu o informacje prezentowane w sprawozdawczości finansowej, gdzie znaczący wpływ na wyniki finansowe zakładów ubezpieczeń mają zmiany poziomu rezerw techniczno – ubezpieczeniowych,
- istnieje możliwość wykorzystania rachunkowości odpowiedzialności oraz decentralizacji w zakładzie ubezpieczeń, co pozwala na kontrolowanie kosztów i wyników wyodrębnionych jednostek (np. oddziałów, filii, departamentów),
- krótkoterminowy rachunek kosztów i wyników może być wykorzystywany w bieżących decyzjach w zakładzie ubezpieczeń oraz konstruowany na potrzeby kontrolowania wyników z działalności technicznej, reasekuracyjnej oraz lokacyjnej.

Ostatnim obszarem moich badań były zagadnienia, które obejmowały różne problemy bezpośrednio lub pośrednio związane z dwoma wcześniej zaprezentowanymi obszarami. Stanowiły one czasami próbę poszukiwania pewnych rozwiązań w zakresie badanej tematyki

lub były niezależnymi badaniami, których przeprowadzenie było skutkiem poszukiwań naukowych lub wynikały z ciekawości i potrzeby przeanalizowania problemów pojawiających się w czasie pracy naukowej. Ostatni obszar określiłam jako **pozostałe badania związane z problematyką zarządzania finansami zakładu ubezpieczeń**.

W szczególności cele, które postawiłam sobie do realizacji w tym obszarze to:

- oszacowanie kosztów kapitału w zakładzie ubezpieczeń,
- rozpoznanie problemów zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń,
- zbadanie wpływu wdrożenia projektu Wyłacalność II (*Solvency II*) na koszty zakładów ubezpieczeń.

Z ostatnim obszarem badań związane są następujące publikacje:

1. Chmielowiec – Lewczuk M., 2005, *Operacyjny controlling działu II*, W: *Finansowe narzędzia zarządzania zakładem ubezpieczeń*, T.Sangowski (red.), Poltext, Warszawa, s. 295-306
2. Chmielowiec – Lewczuk M., 2006, *Kapitały własne a rezerwy techniczno – ubezpieczeniowe jako podstawowe źródła finansowania działalności zakładów ubezpieczeń*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1109, Wrocław, s. 116-123,
3. Chmielowiec – Lewczuk M., 2013, *Impact of Solvency II on Costs of Insurance Company*, W: *Geografia Mirowowo Choziajstwa: Regionalizm w Ustowiach Globalizacji*, Rosyjski Uniwersytet Druzby Narodów, Moskwa, s. 122-127,
4. Chmielowiec – Lewczuk M., 2014, *Wybrane problemy zarządzania produktem finansowym w warunkach współczesnego rynku*, W: *Współczesne wyzwania rynku finansowego*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 9-22,
5. Chmielowiec-Lewczuk M., 2015, *Value based management in insurance companies*, *Insurance Review* No. 4, s. 17-28.

Prowadzone w ostatnim z wymienionych obszarów badania dały mi możliwość rozpoznania wielu problemów dotyczących zarządzania finansami w zakładach ubezpieczeń i wykorzystania tej wiedzy w pracy nad monografią pt. *Modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń a współczesne uwarunkowania rynku*. Do najważniejszych wniosków, które można sformułować dzięki badaniom w tym ostatnim obszarze należy zaliczyć następujące spostrzeżenia:

- problem kalkulacji kosztów kapitału w zakładzie ubezpieczeń pojawia się w literaturze światowej choć nie jest specjalnie popularny a metoda jego oszacowania nie została do tej pory jednoznacznie opracowana,<sup>1</sup>
- zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń jest nierozdzielnie związane ze stosowaniem instrumentów rachunkowości zarządczej a jego wdrożenie wymaga od zakładu ubezpieczeń odpowiedniego ukierunkowania działań związanych z polityką w zakresie prowadzonej gospodarki finansowej,
- nowe wymogi nadzoru w zakresie sprawozdawczości wynikające z wdrożenia projektu Wyłagalność II nie wpłynęły znacząco na wysokość kosztów zakładów ubezpieczeń.

Podsumowując moją pracę naukowo – badawczą w latach 2005 – 2018 chciałabym zaznaczyć, iż w tym okresie:

- opublikowałam 73 artykuły naukowe bądź autorskie rozdziały w monografiach, w tym 14 w j. angielskim,
- wygłosiłam 29 referatów, w tym 10 w j. angielskim,
- uczestniczyłam w 42 konferencjach, w tym w 13, które miały zasięg międzynarodowy, m.in.:
  - The 36<sup>th</sup> Annual European Accounting Association Congress, Paryż – maj 2013r,
  - The 39<sup>th</sup> Annual European Accounting Association Congress, Maastricht – maj 2016r,
  - The 7<sup>th</sup> Conference on Performance Measurement and Management Control, Barcelona – wrzesień 2013r,

---

<sup>1</sup> problem kosztów kapitału w zakładzie ubezpieczeń został zaprezentowany m.in. w takich publikacjach jak: Dal Moro E., *Assessment of Frictional Capital Costs for Insurance and Reinsurance Companies*, Bulletin Francais d'Actuariat, Vol.8, nr 16, 2008; Exley C.J., Smith A.D., *The Cost of Capital for Financial Firms*, UK, Institute of Actuaries 2006; Hitchcox A.N., Hinder I.A., Kaufman A.M., Maynard T.J., Smith A.D., White M.G., *Assessment of Target Capital for General Insurance Firms*, UK, Institute of Actuaries 2006; Launie J.J., *The Cost of Capital of Insurance Companies*, The Journal of Risk and Insurance, Vol. 38, nr 2, 1976.

- International Conference on Quantitative Methods in Accounting and Finance, Kijów – maj 2009
- International Conference at Financial University under the Government of the Federation, Moskwa – listopad 2017.

Zestawienie ilościowe moich osiągnięć naukowych zostało zaprezentowane w poniższej tabeli:

Osiągnięcia	Przed doktoratem	Po doktoracie
Publikacje:		
monografie (w j.polskim)	-	1
artykuły lub autorskie rozdziały w monografiach w j.polskim	25	59
artykuły lub autorskie rozdziały w monografiach w j.angielskim	-	14
wygłoszone referaty w j.polskim	13	19
wygłoszone referaty w j.angielskim	-	10
uczestnictwo w konferencjach krajowych	22	29
uczestnictwo w konferencjach międzynarodowych	-	13

Wszystkie moje publikacje były całkowicie autorskie. Nie posiadam w swoim dorobku pozycji współautorskich.

Za moją pracę naukowo - badawczą otrzymałam następujące nagrody:

- wyróżnienie za pracę doktorską przez Radę Wydziału Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu na wniosek recenzentów i komisji w roku 2004,
- indywidualną nagrodę Rektora I-stopnia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu za rok 2009,

- indywidualną nagrodę Rektora II-stopnia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w roku 2010,
- indywidualną nagrodę Rektora II-stopnia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w roku 2016.

Byłam członkiem zespołu, który prowadził wieloletnią współpracę międzynarodową z pracownikami naukowymi National University of Trade and Economics w Kijowie. Owocem tej współpracy było 10 wydanych monografii naukowych pt. „Quantitative Methods in Accounting and Finance” oraz tyle samo międzynarodowych konferencji naukowych, które dały możliwość wymiany poglądów i zaprezentowania swoich wyników naukowych w międzynarodowym gronie.

Uczestniczyłam również aktywnie w organizacji Zjazdu Katedr Rachunkowości, w roku 2015 jako członek komitetu organizacyjnego oraz współredaktor naukowy dwóch pozycji Prac Naukowych wydanych przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pt: „Rachunkowość – polityka makroekonomiczna – globalizacja” oraz „Rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling” (nr 389 i 390).

Byłam również członkiem *European Accounting Association* i uczestniczyłam w Międzynarodowym Kongresie organizowanym przez to stowarzyszenie, w Paryżu, w 2013r. i w Maastricht, w 2016r.

Do moich osiągnięć zaliczam również moje bardzo duże zaangażowanie w międzynarodowym programie wymiany studenckiej ERASMUS i jego następcy, czyli ERASMUS+. Najpierw byłam koordynatorem wydziałowym na wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu odpowiedzialnym za programy polskich studentów wyjeżdżających na studia zagraniczne, a następnie awansowałam i zostałam pełnomocnikiem Rektora całej uczelni ds. Koordynacji Systemu ECTS. W czasie sprawowania przeze mnie tej funkcji zorganizowałam cały proces związany z przygotowaniem oferty dydaktycznej dla studentów zagranicznych przyjeżdżających z uczelni partnerskich na studia do Wrocławia na Uniwersytet Ekonomiczny, byłam odpowiedzialna za ofertę zajęć w j.obcych skierowaną do nich a także za pomoc im w zakresie koordynowania i dostosowywania do ich indywidualnych potrzeb realizowanych przez nich programów w czasie pobytu we Wrocławiu. Dodam, iż w momencie obejmowania tej funkcji przez mnie liczba studentów przyjeżdżających była trzykrotnie mniejsza niż w momencie, gdy kończyłam jej sprawowanie a liczba zajęć w j.obcych skierowanych do studentów zagranicznych również zwiększyła się kilkukrotnie. Uważam, że dbanie o możliwość realizacji takich międzynarodowych programów

wymiany studenckiej, jakim jest program ERASMUS+ przekłada się na możliwość nawiązania współpracy międzynarodowej o charakterze naukowo – badawczym ponieważ popularyzuje uczelnię i daje możliwość nie tylko rozwoju merytorycznego ale również kulturalno – obyczajowego, co jest nieodłącznym elementem każdej współpracy.

W roku 2012 prowadziłam jako *visiting professor* podczas pobytu w Madrycie w ramach programu ERASMUS+ zajęcia ze studentami Universidad Francisco de Vitoria. Były to zajęcia z przedmiotu Rachunek Kosztów a w szczególności dotyczyły tematyki związanej z wdrożeniem systemu rachunku kosztów działań.

Do pozostałych moich osiągnięć naukowo – badawczych chciałabym również zaliczyć przygotowanie, prowadzenie oraz spopularyzowanie mojego autorskiego wykładu w j.angielskim pt. *Management Accounting in Financial Institutions*. Jest to wykład skierowany do studentów zagranicznych programu Erasmus+. Jego wyjątkowość podkreśla fakt, że nie jest on częścią żadnych zestandaryzowanych programów, ale jest dobrowolny a mimo tego cieszy się bardzo dużą popularnością, na co pracowałam ponad 10 lat. Tematyka tego wykładu nawiązuje do mojej pracy naukowej, dlatego też możliwość wymiany informacji, poglądów oraz problemów związanych z funkcjonowaniem instytucji finansowych ze studentami z różnych krajów europejskich bardzo często stawała się dla mnie inspiracją do podjęcia naukowych poszukiwań w zakresie konkretnych rozwiązań dotyczących rachunkowości zarządczej i zarządzania finansami w zakładach ubezpieczeń. Dlatego też uważam, że zajęcia te przyczyniły się również do mojego rozwoju naukowego.

Byłam również wykładowcą studiów podyplomowych pt. „Rachunkowość i podatki”, „Rachunkowość zarządcza i controlling” oraz „Ubezpieczenia” oraz kursów dla praktyków dot. budżetowania i problemów jego wdrożenia a także wykładowcą studiów *Bachelor Studies in Finance*, gdzie prowadziłam zajęcia z przedmiotu Intermediate Accounting and Financial Reporting.

Recenzowałam artykuł w j.angielskim, który został opublikowany w czasopiśmie *Insurance Review*.

Jestem obecnie opiekunem studentów i prowadzę seminaria licencjackie na I-szym stopniu studiów na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Moja praca naukowo – badawcza, którą prowadziłam przez ostatnie lata zarówno ta, która zaowocowała napisaniem i wydaniem monografii pt. *Modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń a współczesne uwarunkowania rynku*, jak i ta, której wyniki prezentowałam w pozostałych publikacjach dała mi możliwość rozpoznania problemów

dotyczących zarządzania finansami w zakładach ubezpieczeń oraz pozwoliła na określenie prawdopodobnych kierunków moich dalszych badań. W szczególności zainteresowały mnie dwa obszary, z którymi chciałabym się związać. Są to:

- problem kalkulacji kosztów kapitału zakładów ubezpieczeń,
- ubezpieczenia behawioralne.

Pierwszy obszar, w którym prowadziłam dotychczas badania w odniesieniu do modelowania strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń, był przez mnie częściowo analizowany. Jest on jednak jeszcze nie do końca zbadany a wiele problemów w zakresie szacowania kosztów kapitału, jak i określenia charakteru poszczególnych źródeł finansowania działalności zakładów ubezpieczeń w kontekście ich kosztów nie zostało do końca jednoznacznie rozwiązanych. Dlatego też chciałabym zgłębić tę tematykę oraz skoncentrować się na pracy w jej zakresie.

Drugi obszar jest związany z terminem, który pojawił się stosunkowo niedawno i jest konsekwencją popularności tematyki dotyczącej finansów behawioralnych. Ubezpieczenia behawioralne są zagadnieniem, które daje możliwość przeprowadzenia badań o charakterze interdyscyplinarnym z pogranicza finansów i psychologii. Jest to moim zdaniem ciekawy obszar, który daje możliwość nowego spojrzenia na ubezpieczenia i który jest źródłem wielu interesujących tematów.

*Magdalena Lewczuk*