

УДК 368.021:005

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

*Ачкасова С.А., викладач (ХНЕУ),  
Максимов О.Е., головний спеціаліст департаменту страхування транспорту  
ПрАТ «Страхова компанія «ВЕЛТА»*

*У статті обґрунтовано теоретичні підходи антикризового управління діяльністю страхової компанії та практичні аспекти їх реалізації.*

*Ключові слова: антикризове управління, криза страховика, прибутковість діяльності.*

**Постановка проблеми.** Відповідно до проекту Стратегії розвитку фінансового сектора України на період до 2015 року [14], Концепції захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг в Україні [4], схваленою Розпорядженням Кабінету Міністрів України №1026-р від 03.09.2009 та Концепції запровадження пруденційного нагляду за небанківськими фінансовими установами в Державній комісії з регулювання ринків фінансових послуг України [3], затвердженою Розпорядженням Держфінпослуг України № 585 від 15.07.2010 головними проблемами є необхідність забезпечення сталого функціонування фінансового сектору та страхових компаній України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Широке коло питань, пов'язаних з управлінням діяльністю страхових компаній, знайшли відображення у роботах таких українських вчених, як Внукова Н. М. [2], Мазаракі А. А. [6], Пліса З. П. [8] та ін. Однак, питання ідентифікації кризових ситуацій страхових компаній та розробки антикризової програми потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів антикризового управління діяльністю страхової компанії та практичних аспектів їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління страховою компанією базується на загальних закономірностях, що властиві фінансовому менеджменту з урахуванням особливостей, які пов'язані зі здійсненням антикризової програми. Теорія та практика менеджменту останніми роками виділяє особливу сферу менеджменту – антикризове управління, що має окремий об'єкт впливу – кризові явища досить широкого спектра дії.

У Методичних рекомендаціях щодо застосування страховиками стрес-тестів, визначено, що кризові ситуації – ситуації, які можуть мати місце в майбутньому через вплив зовнішніх та/або внутрішніх чинників та стресових ситуацій, які призведуть до суттєвих фінансових втрат страховика в розмірі не менше ніж 10 відсотків суми активів за балансом [7].

Крім того відсутнє чітке визначення поняття «фінансові втрати страховика», що значно ускладнює процес ідентифікації кризових ситуацій діяльності страхової компанії. Під «фінансовими втратами страховика» автори визначають від'ємне значення фінансового результату діяльності страхової компанії, тому розрахунок рівня кризової ситуації ( $P_{кс}$ ) запропоновано за формулою 1:

$$P_{кс} = \frac{P_{зб}}{10\% \times P_a}, \quad (1)$$

де  $P_{зб}$  – розмір збитку страховика, тис. грн.;  
 $P_a$  – розмір активів за балансом, тис. грн.

Розрахунок рівня кризової ситуації страхових компаній наведено у табл. 1. До переліку страхових компаній увійшли страховики за підсумками діяльності яких отримано від'ємне значення фінансового результату, тобто збиток. Перевищення збитку понад 10 % розміру активів по балансу свідчить про кризові ситуації. Саме тому, нормативне значення  $P_{кс} \geq 1$ .

Як видно з табл. 1, кризові ситуації характерні для великих страхових компаній. Саме тому особливу актуальність набуває процес пошуку дієвих інструментів антикризового управління діяльністю страхових компаній.

*Таблиця 1*

*Рівень кризової ситуації страхових компаній станом на 01.01.2010 року*

Страхова компанія	10 % розміру активів за балансом, тис. грн.	Збиток діяльності, тис. грн.	Співвідношення
1	2	3	(2) : (3)
Приватне акціонерне товариство «СТРАХОВА ГРУПА «ТАС»	32174,6	267515,0	8,3
Приватне акціонерне товариство «Українська Страхова компанія «Княжа Вієнна Іншуранс Груп»	22211,7	142664,0	6,4
Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ПРОВІДНА»	49922,1	227542,0	4,6
Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ПЗУ Україна»	19697,9	73987,0	3,8
Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ДОБРОБУТ ТА ЗАХИСТ»	11359,6	32060,0	2,8
Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «САТІС»	1461,0	3720,7	2,5
Відкрите акціонерне товариство Національна акціонерна Страхова компанія «Оранта»	119716,5	236972,0	2,0
Публічне акціонерне товариство «ХДІ страхування»	7423,6	14130,0	1,9

З метою захисту споживачів страхових послуг було проведено анкетування управлінців страхових компаній за листом-анкетой, в якій визначено ключові параметри анкети з урахуванням теорії та практики антикризового управління. Серед інструментів антикризового управління запропоновано моніторинг фінансового стану найбільшого перестраховика, оптимізація структури страхового портфеля з метою зменшення кількості збиткових страхових продуктів, ліквідації неефективних структурних підрозділів страховиків.

Для пошуку дієвих інструментів антикризового управління слід розглянути

особливості функціонування страхових компаній, оскільки їх структурні підрозділи проводять стратегію діяльності за положенням центрального офісу компанії на основі нормативних актів, статуту материнської компанії, рішень загальних зборів акціонерів, голови правління, ради директорів тощо [10].

Саме тому у структурі інструментарію антикризового управління слід відокремити заходи, здійснення яких можливе на рівні центрального офісу страхової компанії та окремо на рівні філій, представництв, відділень.

Загальний перелік та варіанти відповідей представлено у табл. 2.

*Таблиця 2*

*Зразок анкети для застосування інструментарію антикризового управління діяльністю страхової компанії*

Питання	Варіанти відповідей			
	2	3	4	5
1. Як довго існує страхова компанія на ринку?	1.1. Менше 5 років	1.2. 5-10 років	1.3. Більше	-
2. Кількість осіб, які працюють у страховій компанії?	2.1. Менше 20	2.2. 20-30 осіб	2.3. 30-50 осіб	2.4. Більше 50

1	2	3	4	5
3. Чи існують структурні підрозділи страхової компанії у інших областях України?	3.1.Так	3.2.Ні	-	-
4. Які тенденції показників діяльності Вашої страхової компанії за підсумками року?	4.1. Погіршення показників діяльності страхової компанії	4.2. Покращення показників діяльності страхової компанії	4.3. Залишились на рівні попереднього року	-
5. Як змінився фінансовий стан найбільшого перестраховика Вашої страхової компанії?	5.1. Погіршився фінансовий стан перестраховика	5.2. Покращився фінансовий стан перестраховика	5.3. Залишився на рівні попереднього року	-
6. Які заходи управлінського впливу, на Вашу думку, доцільно використати при погіршенні показників діяльності страхової компанії?	6.1. Ліквідація неефективних структурних підрозділів страховика	6.2. Ліквідація частини страхового портфеля за збитковими продуктами	6.3. Перегляд розміру тарифів за страховими продуктами	-
7. Що, на Вашу думку, дозволяє ефективно здійснювати антикризове управління діяльністю страхової компанії?	7.1. Розраховувати тести раннього попередження	7.2. Оцінювати ймовірність банкрутства страхової компанії	7.3. Здійснювати стрес-тестування страхових компаній	7.4. Визначати платоспроможність страхової компанії
8. Чи розглянули б Ви у майбутньому можливість повної передачі страхового портфеля іншому страховику?	8.1.Так	8.2.Ні	-	-
9. Як Ви вважаєте, ризикова маржа – це частина технічних резервів для захисту страхувальників, потенційне джерело для компенсації іншому страховику вартості обслуговування страхових зобов'язань у разі передачі йому страхового портфеля?	9.1. Так	9.2. Ні	-	-
10. Чи розраховують у Вашій страховій компанії співвідношення між активами по балансу у розмірі 10 % та отриманого збитку?	10.1.Так	10.2.Ні	-	-

За результатами анкетування респондентами виступили 25 страхових компаній non-life. Відповіді респондентів представлені у табл. 3.

Таблиця 3

Результати анкетування управліців страхових компаній

№	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3	7.4	8.1	8.2	9.1	9.2	10.1	10.2
1.1	7	0	0	5	1	0	0	2	3	3	3	1	5	0	2	3	2	2	5	2	3	1	4	3	1	6	2	5
1.2	0	9	0	3	5	1	0	4	3	2	2	5	6	1	3	7	4	6	5	6	4	3	6	3	6	3	4	5
1.3	0	0	9	0	0	3	0	2	6	8	2	1	9	1	0	1	1	9	6	1	2	3	9	0	9	0	8	1
2.1	5	3	0	8	0	0	0	1	4	3	3	2	4	0	4	4	2	2	4	3	3	1	3	5	2	6	2	6
2.2	1	5	0	0	6	0	0	3	2	2	1	3	5	1	1	5	3	5	4	5	3	3	6	0	3	3	3	3
2.3	0	1	3	0	0	4	0	1	3	3	0	1	4	0	0	1	0	4	2	0	0	2	3	1	4	0	3	1
2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.1	2	4	2	1	3	1	0	8	0	2	2	6	7	1	1	6	5	6	6	4	7	4	6	2	7	1	2	6
3.2	3	3	6	4	2	3	0	0	12	7	4	1	10	1	2	2	1	9	8	3	1	3	8	4	8	4	10	2
4.1	3	2	8	3	2	3	0	2	7	13	1	1	11	1	2	3	2	11	7	4	4	4	12	1	8	5	9	4
4.2	3	2	2	3	1	0	0	2	4	1	7	1	5	2	2	4	3	2	5	3	2	1	5	2	4	3	4	3
4.3	1	5	1	2	3	1	0	6	1	1	1	7	6	1	1	6	4	6	6	4	5	4	4	3	6	1	1	6
5.1	5	6	9	4	5	4	0	7	10	11	5	6	20	1	0	7	6	17	16	6	7	7	16	4	15	5	12	8
5.2	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	0	1	1	1	1
5.3	2	3	0	4	1	0	0	1	2	2	2	1	0	1	5	4	1	0	0	3	2	0	3	2	1	4	2	3
6.1	3	7	1	4	5	1	0	6	2	3	4	6	7	2	4	11	4	6	6	8	5	4	8	3	6	5	3	8
6.2	2	4	1	2	3	0	0	5	1	2	3	4	6	1	1	4	7	4	6	4	6	4	6	1	5	2	1	6
6.3	2	6	9	2	5	4	0	6	9	11	2	6	17	1	0	6	4	17	13	6	6	7	14	3	14	3	11	6
7.1	5	5	6	4	4	2	0	6	8	7	5	6	16	1	0	6	6	13	16	5	6	5	12	4	12	4	8	8
7.2	2	6	1	3	5	0	0	4	3	4	3	4	6	2	3	8	4	6	5	9	5	5	7	2	5	4	3	6
7.3	3	4	2	3	3	0	0	7	1	4	2	5	7	1	2	5	6	6	6	5	9	5	7	2	6	3	2	7
7.4	1	3	3	1	3	2	0	4	3	4	1	4	7	1	0	4	4	7	5	5	5	7	6	1	6	1	2	5
8.1	4	6	9	3	6	3	0	6	8	12	5	4	16	2	3	8	6	14	12	7	7	6	19	0	13	6	12	7
8.2	3	3	0	5	0	1	0	2	4	1	2	3	4	0	2	3	1	3	4	2	2	1	0	6	3	3	2	4
9.1	1	6	9	2	3	4	0	7	8	8	4	6	15	1	1	6	5	14	12	5	6	6	13	3	16	0	11	5
9.2	6	3	0	6	3	0	0	1	4	5	3	1	5	1	4	5	2	3	4	4	3	1	6	3	0	9	3	6
10.1	2	4	8	2	3	3	0	2	10	9	4	1	12	1	2	3	1	11	8	3	2	2	12	2	11	3	14	0
10.2	5	5	1	6	3	1	0	6	2	4	3	6	8	1	3	8	6	6	8	6	7	5	7	4	5	6	0	11

Як видно з табл. 3, вибірку страхових компаній становлять страхові компанії, які функціонують на ринку страхування від 5-10 років, фінансовий стан більшості страхових компаній погіршився; фінансовий стан найбільшого перестраховика залишився на рівні попереднього року. Крім того, менеджмент страхових компаній вважає за необхідне визначати співвідношення між активами за балансом у розмірі 10 % та отриманого збитку.

За умови згорання діяльності страхової компанії акціонери можуть прийняти рішення про припинення діяльності страховика на добровільних засадах. Крім того, при отриманні збитків за підсумками діяльності та при стані близькому до банкрутства, при невиконанні приписів Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (далі - Нацкомфінпослуг) на примусовій основі можлива ліквідація страховика.

Як видно з табл. 3 відповіді респондентів свідчать про можливість повної передачі страхового портфеля іншому страховику, однак, половина респондентів не ідентифікує ринкову маржу, як частину технічних резервів для захисту страхувальників, потенційне джерело для компенсації іншому страховику вартості

обслуговування страхових зобов'язань у разі передачі йому страхового портфеля.

Відповідно до Директиви Solvency II під маржею ризику чи ризиковою маржею визначають суму, яку необхідно мати страховику для передачі договорів іншому [17].

Для регулятора є обов'язковим, щоб у разі неплатоспроможності компанії страхувальники і вигодонабувачі були захищені, а це найкраще досягається шляхом передачі третій стороні активів і зобов'язань первинного страховика [160]. Ризикова маржа, як частина технічних резервів, для захисту страхувальників розглядається як потенційне джерело для компенсації іншому страховику вартості обслуговування страхових зобов'язань у разі передачі йому страхового портфеля. Ризик, відображений у ризиковій маржі, стосується всіх грошових потоків, які будуть генеруватися договорами страхування протягом проміжку часу (часового горизонту) дії цих договорів. Роль необхідного капіталу – гарантувати споживачам страхових послуг, що у разі несприятливих умов страхові зобов'язання будуть виконані, тобто, незважаючи на проблеми, залишиться достатньо активів для покриття технічних резервів [15]. На сучасному етапі функціонування страхових компаній існує два законопроекти про внесення змін до Закону України «Про страхування»

стосовно передачі страхового портфеля: проект Нацкомфінпослуг [10], проект Комітету Верховної Ради (далі - КВР) [12]. Прийняття зазначених законопроектів уніфікує процес передачі страхового портфеля або його частини та спростить процедуру його оптимізації.

Враховуючи ідентифікацію кризової ситуації та визначення інструментарію антикризового управління, необхідним є розробка антикризової програми страховика. З метою визначення антикризових заходів виникає

необхідність визначення цілей діяльності страхової компанії. Авторами проведено структуризацію шляхом побудови ієрархії – певного виду системи, що складається із об'єктів (елементів), згрупованих в незалежні підмножини.

На основі методик системного аналізу, множини елементів, що формують цілі страхової компанії перетворено в ієрархічну структуру [5]. На першому етапі побудовано направлений граф зв'язків між цими елементами, який представлено на рис.1.

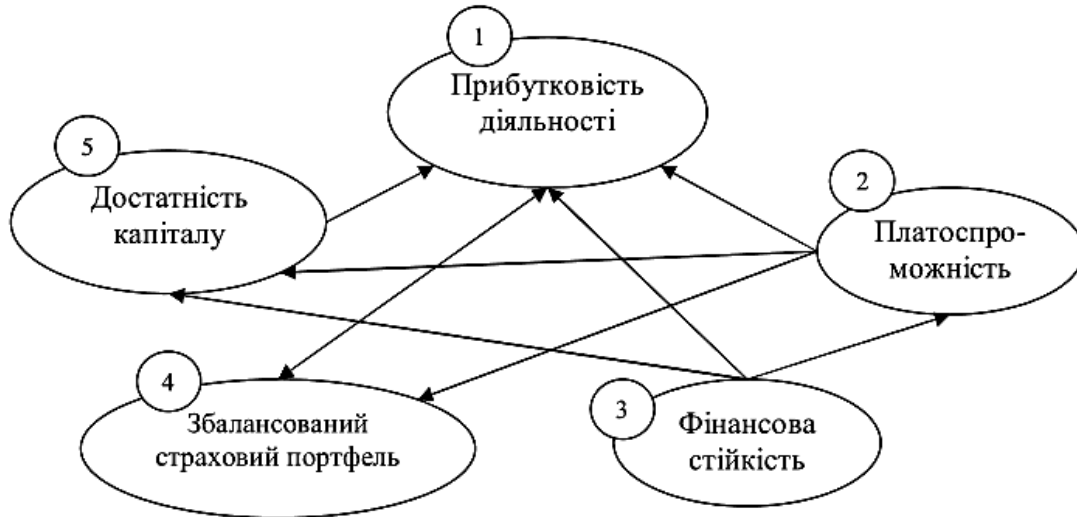


Рисунок 1 - Граф зв'язків між цілями страхової компанії

На рис. 1 напрям зв'язку вказує про залежність початкового елемента від кінцевого. У результаті аналізу направлено графу (рис.1) побудовано матрицю досяжності. Процедура

визначення рівнів ієрархії проводиться шляхом перевірки виконання умов, результати яких представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Визначення рівнів ієрархії

$h_i$	$R(h_i)$	$A(h_i)$	$A(h_i) = R(h_i) \cap A(h_i)$
1	1,4	1,2,3,4,5	1,4
2	1,2,4,5	2,3	2
3	1,2,3,4,5	3	3
4	1,4	1,2,3,4,5	1,4
5	1,4,5	2,3,5	5

Як видно з табл. 4, критеріальна рівність при першій ітерації виконується для показника «Фінансова стійкість (3)», тобто формується перший рівень ієрархії. При другій ітерації критеріальна рівність виконується для показника «Платоспроможність (2)», при третій ітерації критеріальна рівність виконується для показника

«Достатність капіталу (5)», при четвертій ітерації критеріальна рівність виконується для показників «Збалансований страховий портфель (4)» та «Прибутковість діяльності (1)».

У загальному вигляді структура ієрархії цілей представлена на рис. 2.

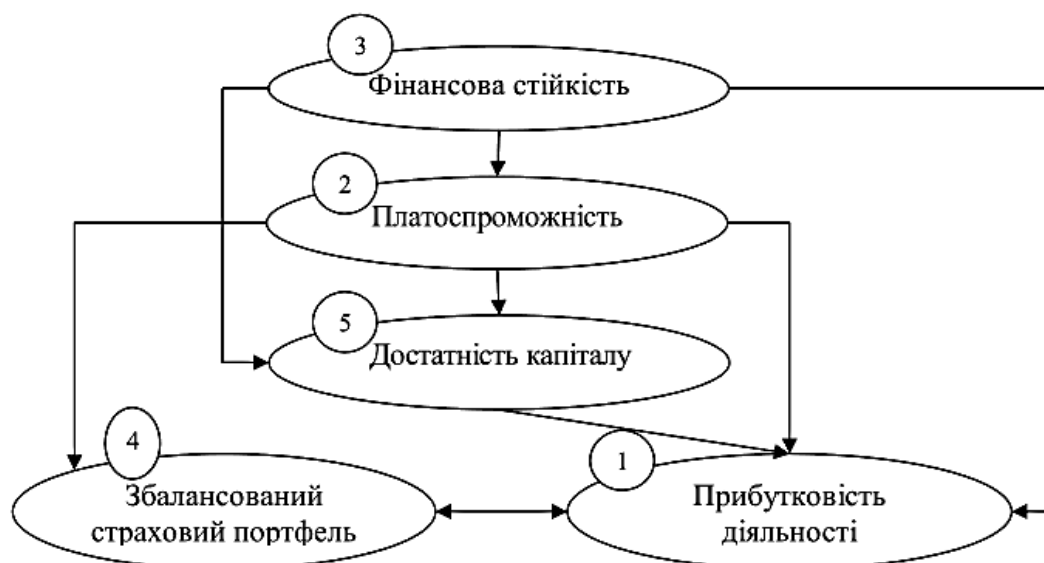


Рисунок 2 - Ієрархія цілей страхової компанії для розробки антикризової програми

Як видно з рис. 2, ієрархія цілей страхової компанії є 4-ри рівневою. Базовою метою (4-й рівень) є прибуткова діяльність та збалансований портфель страхової компанії. Зазначені цілі є необхідним етапом розробки антикризової програми. Досягнення платоспроможності у довгостроковій перспективі, потім фінансової стійкості є послідовно другим та першим рівнями ієрархії. Найбільш обґрунтованим є підхід до трактування антикризового управління як процесу, що визначає послідовність дій страхової компанії з розроблення й реалізації антикризової програми, який передбачає постановку цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, вивчення альтернатив розвитку, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємин зі зовнішнім середовищем, які дають змогу компанії досягти поставлених цілей.

**Висновки.** Таким чином, обґрунтовано теоретичні підходи антикризового управління, спрямовані на забезпечення прибутковості діяльності страхової компанії у довгостроковому періоді, запропоновано практичний інструментарій антикризового управління діяльністю страхових компаній, визначено індикатор кризової ситуації страховика, побудовано ієрархію цілей страхових компаній, необхідну для розробки антикризової програми.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасова С. А. Визначення сутності категорії «Антикризове фінансове управління» / С. А. Ачкасова // Культура народів Причорномор'я. – 2008. – №126. – С. 7–8.

2. Внукова Н. М. Страхування, теорія та практика: навч. посіб. / Н. М. Внукова. – Х : Бурун Книга, 2009. – 656 с.

3. Концепція запровадження пруденційного нагляду за небанківськими фінансовими установами в Державній комісії з регулювання ринків фінансових послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dfp.gov.ua>.

4. Концепція захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2009 р. № 1026-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua/1155.html>.

5. Лямец В. И. Системный анализ: Вводный курс. / В. И. Лямец, А. Д. Тевяшев. – [2-е изд.]. – Х. : ХНУРЕ, 2004. – 448 с.

6. Мазаракі А. А. Страховий ринок України: стан і перспективи розвитку: монографія / А. А. Мазаракі, С. О. Булгакова, А. В. Василенко. – К. : КНТЕУ, 2009. – 466 с.

7. Методичні рекомендації щодо загальних підходів до застосування страховиками стрес-тестів : Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 05.12.2006 р. № 6496 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dfp.gov.ua>.

8. Плиса В. Й. Антикризове управління діяльністю страховика [Електронний ресурс] / В. Й. Плиса, З. П. Плиса. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/20\\_3/221\\_Plysa\\_20\\_3.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_3/221_Plysa_20_3.pdf).

9. Поддєрьогін А. М. Визначення фінансового результату страховика від страхової діяльності / А. М. Поддєрьогін, О. Мурашко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2010. – № 11. – С. 10–12.

10. Пойда-Носик Н. Н. Страхове підприємництво регіону : сучасний стан і

перспективи розвитку : Монографія / Пойда-Носик Н. Н., Бачо Р. Й. – Ужгород : Мистецька Лінія, 2010. – 232 с.

11. Про внесення змін до Закону України «Про страхування» : проект Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/smi/ZU\\_S\\_15.12.11.pdf](http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/smi/ZU_S_15.12.11.pdf)

12. Про внесення змін до Закону України «Про страхування» : проект Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF7F200I.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF7F200I.html).

13. Проект Положення про передачу страхового портфеля [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dfp.gov.ua/217.html?&tx\\_ttnews\[pointer\]=11&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=11788&tx\\_ttnews\[backPid\]=62&cHash=1836bf3521](http://www.dfp.gov.ua/217.html?&tx_ttnews[pointer]=11&tx_ttnews[tt_news]=11788&tx_ttnews[backPid]=62&cHash=1836bf3521).

14. Проект Стратегії розвитку фінансових секторів України на період до 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ufin.com.ua>.

15. Формування системи довіри та захисту прав споживачів фінансових послуг : монографія / наук. ред. та кер. кол. авт. Н. М. Внукова. – Х. : АдвАТМ, 2010. – 188 с.

16. The Swiss Solvency Test [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.finma.ch/archiv/bpv/download/e/WhitePaperSST\\_en.pdf](http://www.finma.ch/archiv/bpv/download/e/WhitePaperSST_en.pdf).

17. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast) // Official Journal of the European Union (OJEU). – 17.12.2009. – L 335. – P.1-155.

**Аннотація.** В статті обґрунтовані теоретичні підходи антикризисного управління діяльністю страхової компанії і практичні аспекти їх реалізації.

**Ключові слова:** антикризисне управління, кризис страховика, прибутковість діяльності.

**Summary.** Theoretical approaches of crisis-management an insurance management and the practical aspects of their implementation are devoted in article.

**Keywords:** crisis management, crisis insurer profitability of operations.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Внукова Н.М.*

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 656.07:331.5

## ОБґРУНТУВАННЯ ЗМІСТУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

*Гладка О.І., аспірант(ХНАДУ)*

*Запропоновано комплекс маркетингу та обґрунтовано зміст його складових. При формуванні комплексу за доцільним вважається застосування моделі «7Р», згідно якої враховуються фактори зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації. Також пропонується окремо визначити зміст елементів комплексу для зовнішнього та для внутрішнього маркетингу персоналу, які є складовими єдиного процесу та які взаємодоповнюються в його складі.*

**Ключові слова:** комплекс маркетингу персоналу, модель «7Р», маркетинг-мікс, зовнішній маркетинг персоналу, внутрішній маркетинг персоналу, брендинг роботодавця.

**Постановка проблеми.** На сьогодні головною умовою ефективного реалізації маркетингу персоналу на підприємстві є визначення його компонентів. В рамках дослідження процесу маркетингу персоналу, такі компоненти визначаються його комплексом, який виступає передумовою ефективного аналізу

необхідних показників внутрішнього та зовнішнього середовища, відбору цільової аудиторії та безпосередньо управління цими заходами. Тому постала необхідність розглянути комплекс маркетингу персоналу та уточнити його складові.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.*