

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ  
ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES

У статті розглянуто сутність антикризового управління у страхових компаніях. Обґрунтовано першочергові управлінські завдання у протидії кризовим процесам, такі як дотримання належного рівня фактичного запасу платоспроможності страховими компаніями; вжиття заходів раннього реагування та стрес-тестування; вжиття заходів фінансового оздоровлення для забезпечення стійкого розвитку страхових компаній. Наголошено на тому, що системи раннього попередження та реагування дають змогу виявляти больові точки, проблеми діяльності страхових компаній. Відзначено, що практика застосування стрес-тестування гальмується через їх рекомендаційний характер, відсутність чітких математичних підходів до відповідних розрахунків та визначення можливих кризових ситуацій. Вжиття заходів фінансового оздоровлення вимагає чіткого плану, який охоплює оцінювання фінансового стану, заходи щодо зміни умов страхування, внесення коректив у структуру активів та страхового портфеля страховика.

**Ключові слова:** страхова компанія, антикризове управління, кризові процеси, раннє попередження, фінансове оздоровлення.

В статье рассмотрена сущность антикризисного управления в страховых компа-

ниях. Обоснованы первоочередные управленческие задания в противодействии кризисным процессам, такие как соблюдение надлежащего уровня фактического запаса платежеспособности страховыми компаниями; принятие мер раннего реагирования и стресс-тестирования; принятие мер финансового оздоровления для обеспечения устойчивого развития страховых компаний. Сделан акцент на том, что системы раннего предупреждения и реагирования позволяют выявлять болевые точки, проблемы деятельности страховых компаний. Отмечено, что практика применения стресс-тестирования тормозится из-за их рекомендательного характера, отсутствия четких математических подходов к соответствующим расчетам и определения возможных кризисных ситуаций. Принятие мер финансового оздоровления требует четкого плана, который охватывает оценивание финансового состояния, меры по изменению условий страхования, внесение корректив в структуру активов и страхового портфеля страховщика.

**Ключевые слова:** страховая компания, антикризисное управление, кризисные процессы, раннее предупреждение, финансовое оздоровление.

УДК 336.368.03(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-32>

**Бонба І.**

аспірант

Львівський університет бізнесу та права

**Baba Ivona**

Lviv University of Business and law

*The article deals with the essence of crisis management in insurance companies as a permanent, continuous process. This process, on the one hand, should be managed by insurance companies, and on the other hand, should be carried out by an authorized body of insurance regulation and overseeing insurance activity and directed at managing all insurance companies in general in order to minimize the effects of the crisis. The priority management tasks to counteract crisis processes were grounded: maintaining the proper level of the actual solvency margin by insurance companies; implementation of early response and stress testing; the introduction of financial recovery measures to ensure the sustainable development of insurance companies. The calculation of the regulatory solvency margin is carried out differently for risky insurance companies and life insurance companies. It is emphasized that early warning and response systems allow identifying weak points, problems in the activity of insurance companies. Early-response tests, though, make it possible to identify the level of problem of insurance companies and thus take appropriate decisions to counteract the destabilizing effects. It is revealed that insufficient substantiation of the critical values of these indicators and negligence in the totality of other indicators are the main shortcomings of these tests. It is noted that the practice of implementing stress testing is hampered by their advisory nature, the lack of clear mathematical approaches for appropriate calculations and the identification of possible crisis situations. The implementation of financial measures requires a clear plan that covers the assessment of financial condition, measures to change insurance conditions, adjustments to the structure of assets and insurance portfolio of the insurer. It is advisable to make use of the interim administration procedure in order to ensure proper financial rehabilitation of insurance companies. If the financial recovery measures did not provide the appropriate result, the liquidation procedure, which is determined after recognition of the debtor as a bankrupt and aimed at the termination of activity of the insurance company in order to take measures to satisfy the recognized requirements, should be applied.*

**Key words:** insurance company, crisis management, crisis processes, early warning, financial recovery.

**Постановка проблеми.** Зростання внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть спровокувати дестабілізацію функціонування страхових компаній, вимагає від керівництва вжиття заходів, які спрямовані на недопущення або вихід з кризи, тому реалізація антикризового управління дає змогу страховикам зменшити розмір можливого збитку, послабити ймовірність виникнення нових кризових ситуацій, активізувати потенціал протидії кризовим явищам, як наслідок, зміцнити конкурентні позиції на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній науці досить детально розглядалися проблеми управління страховими компаніями загалом (А.А. Мазаракі [1], Т.В. Яворська [2]), проте проблеми антикризового управління у страхових

компаніях потребують більш детальної характеристики. Окремі аспекти цієї проблеми досліджувалися у статтях С.А. Ачкасової [3], О.В. Корват [4], О.О. Шевчук [5] та інших науковців.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів та визначення основних першочергових напрямів антикризового управління у страхових компаніях України. Серед них необхідно належну увагу приділити питанням визначення фактичного запасу платоспроможності страховиків, заходам раннього реагування та здійснення стрес-тестування, а також заходам фінансового оздоровлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Антикризове управління є видом управління, метою якого є діагностування, попередження,

нейтралізація та подолання кризових явищ. Це постійні, безперервні дії, які, з одного боку, має здійснювати керівництво страховими компаніями, а з іншого боку, має здійснювати уповноважений орган регулювання та нагляду за страховою діяльністю, а також мають спрямовуватися на антикризове управління усіма страховими компаніями загалом.

Антикризове управління включає дії до, під час та після кризової ситуації, тому доцільно для оцінювання антикризового управління у страхових компаніях виділити:

- докризову ситуацію, яку формують передумови, що спричинили виникнення кризи;
- кризову ситуацію, тобто раптову подію, яка порушила нормальне функціонування страхової компанії;
- післякризову ситуацію, тобто сукупність заходів, спрямованих на ліквідацію та зменшення наслідків.

Основними ознаками кризової ситуації, які її вирізняють, є брак часу на з'ясування того, що сталося; відсутність або неточність інформації про те, що сталося; загроза людям або майну страховика.

Ефективне антикризове управління у страхових компаніях з урахуванням прав споживачів страхових послуг має спрямовуватися на:

- зменшення чи пом'якшення впливу та розміру кризи (протидія кризовим процесам);
- запобігання кризовим ситуаціям на окремому ринку чи в національній економіці;
- вжиття заходів із порятунку страховика;
- мінімізацію наслідків кризи та їх ліквідацію.

Вважаємо, що першочерговими управлінськими завданнями у протидії кризовим процесам мають бути:

- дотримання належного рівня платоспроможності страховими компаніями;
- вжиття заходів раннього реагування та стрес-тестування;
- вжиття заходів фінансового оздоровлення для забезпечення стійкого розвитку страхових компаній.

Розглянемо їх детальніше.

Дотримання належного рівня фактичного запасу платоспроможності. Платоспроможність страховика є показником поточного фінансового стану й показує можливість виконання зобов'язань (як зовнішніх, так і внутрішніх) страхової компанії завдяки тим активам, які є у її розпорядженні. Зовнішні зобов'язання страхової компанії – це зобов'язання перед страхувальниками, іншими фінансовими установами, перестраховиками та бюджетними установами тощо. Внутрішні зобов'язання – це зобов'язання страхової компанії перед засновниками, співробітниками тощо.

При цьому обов'язковою законодавчою умовою є перевищення фактичного запасу платоспро-

можності над нормативним. Згідно з вітчизняним законодавством нормативний запас платоспроможності страхової компанії, що здійснює ризикові види страхування, на будь-яку дату дорівнює більшій з обчислених величин [6]:

- першу визначають множенням суми страхових премій за попередні 12 місяців на 0,18 (при цьому сума страхових премій зменшується на 50% страхових премій, що належать перестраховикам);
- другу отримують множенням суми страхових виплат за попередні 12 місяців на 0,26 (при цьому сума страхових виплат зменшується на 50% виплат, що компенсуються перестраховиками згідно з укладеними договорами перестраховування).

Нормативний запас платоспроможності страхової компанії життя на будь-яку дату дорівнює величині, яка визначається множенням загальної величини резерву довгострокових зобов'язань на 0,05 [6].

Недотримання страховими компаніями зазначених вимог може створювати кризову ситуацію. Порівняно з вимогами, які існують у розвинутих країнах до показника платоспроможності страховика, вони є набагато жорсткішими. Наприклад, під час визначення нормативного значення платоспроможності американської страхової компанії враховується не лише страховий, але й інвестиційний, кредитний та підприємницький ризики, тоді як українські стандарти передбачають урахування лише страхового та частково перестрахового ризиків. Це знижує вимоги до значення цього показника й послаблює вимоги до страховиків України.

Вважаємо, що на рівні органів державної влади основними антикризовими заходами мають бути такі заходи, спрямовані на підтримання поточної платоспроможності та посилення фінансової стійкості страхової компанії:

- примусова передача страхового портфеля іншій страховій компанії;
- зменшення обсягів страхових послуг за певними видами страхування;
- розширення практики перестраховування зобов'язань страховика;
- збільшення обсягів статутного капіталу;
- зміна напрямів інвестування коштів страхових резервів.

Важливим напрямом у протидії кризовим процесам у страхових компаніях є запровадження системи раннього попередження та реагування. Вони дають змогу виявляти больові точки, проблеми діяльності страхових компаній, які можуть спровокувати кризову ситуацію. Запровадження системи раннього попередження та реагування сприяє виявленню додаткових можливостей для страховика у покращенні своїх фінансових результатів.

Вітчизняні страховики застосовують тести раннього попередження, які розроблені Нацкомфінпослуг «Про затвердження рекомендацій щодо аналізу діяльності страховиків» від 17 березня 2005 р.

№ 3755 [7]. Відповідно до Рекомендацій здійснюється аналіз капіталу, активів, перестрахування, страхових резервів, доходності, ліквідності, а також надається відповідна оцінка. Тести раннього попередження передбачають обчислення 11 показників для страхових компаній ризикових видів страхування та 9 показників для страхових компаній життя. Сукупність показників вираховує Нацкомфінпослуг, а отримані результати є інформацією з обмеженим доступом, що не підлягає розголошенню.

На нашу думку, такі розрахунки мають бути не закритими, а, навпаки, відкритими для здійснення правильних економічних оцінок та запобігання кризовим ситуаціям, бо за своєю структурою тести раннього реагування дають змогу виявляти ступінь кризової ситуації, що важливо для діяльності страховика.

У контексті завдань антикризового управління розглянемо сукупність тих заходів, що спрямовані на фінансове оздоровлення страхових компаній. Особливості страховиків як фінансових установ зумовлюють необхідність розроблення спеціального порядку їх фінансового оздоровлення. На нашу думку, цей порядок має передбачати:

- систематизацію основних чинників, що обумовлюють кризову ситуацію страховика;
- проведення комплексного фундаментального аналізу впливу окремих чинників на кризовий фінансовий стан, у процесі здійснення якого доцільно використовувати не лише основні показники, які характеризують фінансовий стан страховика, але й SWOT-аналіз, який дає змогу дослідити сильні та слабкі сторони компанії в розрізі окремих внутрішніх чинників, а також позитивного або негативного впливу окремих зовнішніх чинників, що обумовлюють її кризову ситуацію;
- прогнозування розвитку кризового фінансового стану страховика під негативним впливом окремих чинників, що є найбільшою загрозою банкрутства в майбутньому періоді;
- прогнозування здатності підприємства до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок перестрахування.

При цьому необхідно наголосити на тому, що першочерговим є вжиття заходів щодо оздоровлення страхових компаній, а процедура ліквідації має використовуватися лише тоді, коли фінансове оздоровлення неможливе. Таке вжиття заходів пояснюється їх впливом на рівень довіри до страхових компаній чи інших фінансових посередників у країні.

В Україні порядок фінансового оздоровлення та банкрутства страхових компаній визначено Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14 травня 1992 р. № 2343, який діє щодо різних видів діяльності, зокрема страхової, та низкою інших нормативно-правових документів. Страхова

компанія визнається банкрутом в суді, після цього починається ліквідаційна процедура. Банкрутство – це чітка юридична процедура, і для страхової компанії вона не розпочинається з моменту позбавлення її ліцензії або виключення з повних чи асоційованих членів Моторного бюро.

Для здійснення належного фінансового оздоровлення страхових компаній доцільно активніше застосовувати процедуру тимчасової адміністрації. Відповідно до норм Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» тимчасову адміністрацію призначають у разі [9]:

- систематичного порушення страховою компанією законних вимог Нацкомфінпослуг;
- невиконання страховою компанією протягом 30 робочих днів понад 10% своїх прострочених зобов'язань;
- арешту або набуття законної сили обвинувальним вироком щодо злочинних діянь керівників страхової компанії;
- вчинення страховою компанією дій щодо приховування рахунків, будь-яких активів, реєстрів, звітів, документів;
- необґрунтованої відмови страхової компанії у наданні документів чи інформації Нацкомфінпослуг (водночас детальніша характеристика організації роботи тимчасових адміністраторів у страхових компаніях виписана у низці нормативно-правових документів).

Якщо заходи щодо фінансового оздоровлення не забезпечили відповідного результату, необхідно застосувати процедуру ліквідації, яка визначається після визнання боржника банкрутом і спрямована на припинення діяльності страхової компанії для вжиття заходів щодо задоволення визнаних вимог.

Ліквідація страхової компанії проводиться призначеною нею ліквідаційною комісією, а в разі припинення діяльності компанії за рішенням суду – ліквідаційною комісією, що призначається судом. Під час здійснення ліквідаційної процедури може бути проданий цілісний майновий комплекс страховика-боржника, покупцем якого може стати лише страхова компанія.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, низька ефективність системи раннього реагування, низький рівень менеджменту страхових компаній, неналежне формування страхових резервів, відсутність відповідних процедур оцінювання ризиків зумовлюють проблемність та кризові стани у діяльності страхових компаній. Для мінімізації наслідків таких процесів доцільно вжити постійних заходів антикризового управління, які спрямовані на запобігання кризам і неплатоспроможності, зниження їх імовірності та наслідків їх впливу. У період криз антикризове управління має специфічні властивості та може застосовувати нетипові інструменти.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Булгакова С.В. Страховий ринок України: стан та перспективи розвитку : монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2007. С. 314–360.
2. Яворська Т.В. Державне регулювання страхового підприємництва в Україні : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 268–288.
3. Ачкасова С.А., Максимов О.Е. Антикризове управління діяльністю страхової компанії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 337–343.
4. Корват О.В., Бурлака Г.О. Інструменти та технології антикризового управління в страховій компанії. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 287–292.
5. Шевчук О.О. Актуальні питання антикризового управління страховою діяльністю в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 1. С. 173–181.
6. Про страхування : Закон України від 7 березня 1996 р. № 85/96-ВР. *База даних «Законодавство України»*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 14.12.2019).
7. Про затвердження Рекомендацій щодо аналізу страховиків : Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 17 березня 2005 р. № 3755. *База даних «Законодавство України»*. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN12426.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN12426.html) (дата звернення: 13.12.2019).
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо загальних підходів до застосування страховиками стрес-тестів : Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 5 грудня 2006 р. № 6496. *База даних «Законодавство України»*. URL: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_8u/pg\\_grwksy.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_8u/pg_grwksy.htm) (дата звернення: 24.12.2019).
9. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12 липня 2001 р. № 2664-III. *База даних «Законодавство України»*. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 28.12.2019).

**REFERENCES:**

1. Mazaraki A.A. (2007) *Strakhovyi rynek Ukrainy: stan ta perspektyvy rozvytku* [Insurance market of Ukraine: the state and prospects of development]. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t (in Ukrainian).
2. Yavorska T.V. (2012) *Derzhavne rehuliuвання strakhovoho pidpriemnytstva v Ukraini* [The State Regulation of the Insurance Business in Ukraine]. Lviv : LNU imeni Ivana Franka (in Ukrainian).
3. Achkasova S.A., Maksymov O.E. (2012) *Antykryzove upravlinnia diialnistiu strakhovoi kompanii* [Crisis management of the insurance company]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 38, pp. 337–343.
4. Korvat O.V., Burlaka H.O. (2017) *Instrumenty ta tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia v strakhovii kompanii* [Crisis management tools and technologies in an insurance company]. *Infrastruktura rynku*, no. 14, pp. 287–292.
5. Shevchuk O.O. (2015) *Aktualni pytannia antykryzovoho upravlinnia strakhovoi diialnistiu v Ukraini* [Topical issues of crisis management of insurance activity in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 1, pp. 173–181 (in Ukrainian).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine “Pro strakhuvannia”, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show> (accessed: 14 December 2019).
7. Derzhavnoi komisii z rehuliuвання ryнкiv finansovykh posluh Ukrainy (2005), *Rozporiadzhennia “Pro zatverdzhennia Rekomendatsii shchodo analizu strakhovykiv”*, available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN12426.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN12426.html) (accessed: 13 December 2019).
8. Derzhavnoi komisii z rehuliuвання ryнкiv finansovykh posluh Ukrainy (2006), *Rozporiadzhennia “Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo zahalnykh pidkhodiv do zastosuvannia strakhovykamy stres-testiv”*, available at: [http://www.zakon.com/documents/date\\_8u/pg\\_grwksy.htm](http://www.zakon.com/documents/date_8u/pg_grwksy.htm) (accessed: 24 December 2019).
9. Verkhovna Rada Ukrainy (2001), The Law of Ukraine “Pro finansovi posluhy ta derzhavne rehuliuвання ryнкiv finansovykh posluh”, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (accessed: 28 December 2019).