

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ**

Наукові праці МАУП, 2013, вип. 1(36), с. 154–161

*Проаналізовано сутність управління діяльністю страхової компанії, визначено місце управління ризиками в системі управління страхової компанії, окреслено основні напрями розвитку його механізмів у діяльності страхових компаній України.*

Розвиток страхового ринку в Україні у докризовий період, особливо в 2000–2008 рр., характеризувався високими темпами зростання основних показників — доходів компаній, їх капіталу, формувалися нові підходи до управління діяльністю на фазі росту ринку. Кризові явища в вітчизняній економіці негативно вплинули на страховий ринок. Кінець 2008 р., 2009–2010 рр. характеризуються значним спадом страхової діяльності. У 2011 р. відзначається незначна стабілізація основних показників. Негативний вплив відбувається передусім із напрямку втрати доходів, зростання видатків, неадекватного реагування на різні види ризиків діяльності, що, загалом, може характеризуватися як погіршення корпоративного управління. Відповідно, дослідження управління механізмів управління страхової діяльності є актуальним як у науковому, так і практичному аспектах.

Проблеми управління страховою діяльністю досліджують зарубіжні фахівці (О. П. Архипов, І. Т. Балабанов, С. Л. Єфімов, М. П. Ніколаєнко) та вітчизняні вчені й практики страхування (В. Д. Базилевич, Н. М. Внукова, О. М. Залетов, М. В. Мних, С. С. Осадець, О. О. Охріменко, О. Ф. Філонюк, В. М. Фурман, Я. П. Шумелда). У працях зазначених авторів не знайшли широкого розкриття окремі механізми управління діяльністю страхових компаній.

Проаналізуємо сутність управління діяльністю страхових компаній та оцінимо стан й окреслимо напрями вдосконалення механізмів його здійснення, зокрема щодо управління ризиками страхової діяльності. Для цього під час дослідження вирішувалися такі завдання:

- визначення основних теоретичних засад управління страховою діяльністю та, зокрема, її ризиками;
- оцінка еволюції управління страховою діяльністю за попередній період та в умовах поточної кризової ситуації;
- оцінка державного регулювання страхової діяльності у сфері управління ризиками;
- пропозиція заходів поліпшення управління ризиками страховиків в умовах вітчизняної економіки.

Як зазначається більшістю дослідників, які вивчають механізми управління ризиками (менеджмент ризиків, *risk management*), основною метою його здійснення є цілеспрямована діяльність щодо усунення або мінімізації ризиків, забезпечення стійкого становища компанії у постійно змінному середовищі та засіб забезпечення постійного прибутку [1; 2].

Кінцева мета менеджменту ризиків відповідає цільовій функції підприємництва — одержанню найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному для підприємства, співвідношенні прибутку й ризику. Згідно з

О. Архиповим страховий бізнес хоча і має за головну ціль одержання прибутку як суб'єкт підприємницької діяльності, але в системі управління страховою діяльністю обов'язково необхідно ввести обмеження [2, 114].

Досягнути прибутковості в загальному вигляді можливо за допомогою системного управління бізнес-процесами при регулюванні технічних, технологічних параметрів (зокрема, види й ціна страхових послуг, способи залучення страхувальників, андеррайтерська та тарифна політика), фінансових параметрів (інвестиційні інструменти, бюджетування) і через відбір персоналу.

При цьому доцільно виокремити часткові та загальні критерії управління з урахування специфіки страхової діяльності. На зразок загальних критеріїв пропонується використати показник капіталізації (наприклад, ринкову вартість страхової компанії) — з боку власника, а також загальний рівень забезпечення страховим захистом — з боку суспільства. До часткових критеріїв управління страховою діяльністю доцільно віднести позитивний фінансовий результат за умови

утримання нормативних вимог фінансової стійкості (внесені обмеження), достатній рівень капіталу страховика при дії внутрішніх та зовнішніх ризиків діяльності страховика.

Проаналізуємо еволюцію управління страховою діяльністю за попередній період та в умовах поточної кризової ситуації.

Український страховий ринок характеризується постійним підвищенням вимог до управління діяльністю страхових компаній. Аналіз розвитку систем управління страхових компаній дає можливість виокремити кілька етапів трансформації систем — у 90-х роках ХХ ст. відбувалося формування, становлення та зростання систем управління в напрямках забезпечення трьох основних видів діяльності страхових компаній: страхування, перестрахування та фінансової діяльності із формування, розміщення та управління страховими резервами і власним капіталом страховика.

Виходячи із загальновідомих критеріїв оцінювання видів системи управління, цей період розвитку управління страховим бізнесом в Україні можна порівняти з аналогічними

Таблиця 1

**Розвиток систем управління за кордоном (за критеріями І. Ансоффа)**

| Параметри систем управління                  | Системи управління                        |  |                                    |  |
|--|---|--|------------------------------------|--|
|  | Бюджетування                              | Довгострокове планування   | Стратегічне планування             | Стратегічний менеджмент                                    |
| Функціонування систем управління за кордоном |   |  |                                    |  |
| Період                                       | з 1900 р.                                 | з 1950-х рр.   | З 1970-х рр.                       | З 1990-х рр.   |
| Допущення про зміни                          | Минуле повторюється                       | Тенденції зберігаються — прогноз подій з використанням екстраполяції | Нові явища/тенденції передбачувані | Часткова передбачуваність по слабких сигналах              |
| Тип змін                                     | Повільніше реакції фірми                  | Порівняний з реакцією фірми  |                                    | Швидше реакції фірми                                       |
| Процес                                       | Циклічний                                 |  |                                    | Реальний час   |
| Основа управління                            | Контроль відхилень, комплексне управління | Передбачення росту, основ і можливостей                              | Прогноз стратегічних змін          | Поточне врахування розвитку ринку і зовнішнього середовища |
| Акцент в управлінні                          | Стабільність/реактивність                 | Передбачення   | Дослідження                        | Творчість  |

## Розвиток систем управління на страховому ринку України (за критеріями І. Ансоффа)

| Параметри систем управління            | Системи управління                       |   |  |  |   |
|--|--|---|--|--|---|
|  | Період                                   | 1930–1990 рр. (1-й етап)                                    | 1991–1993 рр. (2-й етап)                           | 1993–1996 рр. (3-й етап)                                   | 1996 (2001)–2008 рр. (4-й етап)                                     |
| Законодавчі вимоги                     | Державна монополія                       | Загальні для нових умов господарювання                      | Бізнес-планування страхової діяльності             | Стратегічний бізнес-план (формальний)                      | Стратегічний бізнес-план (формальний), тестування фінансового стану |
| Складові системи фактичного управління | Бюджетування та довгострокове планування | Бізнес-планування страхової діяльності як новий вид бізнесу | Основи стратегічного планування страхового бізнесу | Стратегічне планування та основи стратегічного менеджменту | Основи антикризового управління, ризик-менеджменту                  |

ми періодами розвитку зарубіжного менеджменту.

Розвиток систем управління за кордоном та їх поділ на підставі критеріїв І. Ансоффа подано в табл. 1.

Приклад застосування цього підходу для виокремлення систем управління на вітчизняному страховому ринку подано в табл. 2. Проведений аналіз показав, що стійкий розвиток систем управління починається у 2001 р. з прийняттям нових змін до Закону України “Про страхування”. Цей етап характеризувався, особливо з 2004 р., посиленням конкуренції, поліпшенням якості страхових послуг та вдосконаленням системи управ-

ління. Відповідно до вимог практичної діяльності провадяться і наукові дослідження, видаються монографії, що розкривають особливості здійснення обов’язкового страхування, страхування життя, страхування від нещасних випадків, аналізується стан страхового ринку, його роль в економіці, формування страхової індустрії. Досліджуються механізми страхового маркетингу, менеджменту ризиків, стратегічного управління [3; 4; 5].

Розвиток страхового ринку у цей період характеризується позитивною динамікою основних показників діяльності страхових компаній (табл. 3) [6].

Таблиця 3

## Тенденції розвитку страхового ринку в докризовий період

| Активи і капітал  | Роки     |          |          | Темпи приросту |           |
|---|----------|----------|----------|----------------|-----------|
|   | 2006     | 2007     | 2008     |                |           |
|   |          |          |          | 2007/2006      | 2008/2007 |
| Загальні активи страховиків                               | 23995,0  | 32213,0  | 41930,5  | 34,2 %         | 30,2 %    |
| Активи, визначені ст. 31 Закону України “Про страхування” | 17488,2  | 19330,3  | 23904,9  | 10,5 %         | 23,7 %    |
| Власний капітал   | 17 488,9 | 21 070,6 | 26 518,4 | 20,5 %         | 25,9 %    |
| Обсяг сплачених статутних фондів                          | 8 391,2  | 10 633,6 | 13 206,4 | 26,7 %         | 24,2 %    |

Темп приросту загальних активів страховиків відповідав росту експортно-орієнтованих галузей економіки, що відображало високий рівень розвитку страхового сектору відносно до інших. Активи, що використовувалися для покриття страхових зобов'язань, мали нижчі темпи приросту, що визначало зростання якості страхування — збільшення страхових виплат, а також наявність недоліків в управлінні страховими активами, одержанні невідповідного рівня доходності. Високі темпи приросту власного капіталу показують зацікавленість власників страхових компаній у розвитку страхового бізнесу, зокрема шляхом зростання розмірів статутних фондів. З іншого боку, зростання власного капіталу має відповідати темпу розвитку страхового бізнесу, оскільки обсяг взятих страхових зобов'язань, згідно з законодавчими вимогами, має гарантуватися певним обсягом власного капіталу. Відповідно до темпів росту активів має відповідати і рівень темпу росту власного капіталу.

Фінансова криза 2008–2009 рр. показала низку прогалин у корпоративному управлінні страховою діяльністю, а саме:

- неякісне управління наданням страхових послуг;
- незбалансоване управління страховим портфелем;

- неякісне управління страховою діяльністю;
- неоптимальне управління страховими активами, що представляють страхові резерви (страхові зобов'язання);
- невідповідне управління ризиками страхової діяльності;
- відсутність другого рівня гарантій діяльності страхових компаній (фондів взаємного страхування на випадок банкрутства страховиків);
- відсутність реальної державної підтримки страхової діяльності, зокрема по узгодженню вимог до діяльності на інших фінансових ринках (банківський сектор, фондовий ринок).

Відповідно, ряд лідерів страхового ринку опинилися в скрутному становищі й утримання достатнього рівня валового доходу їхньої діяльності (обсягу страхових премій) для ряду компаній виявилось неможливим (табл. 4)

Однією з причин такої ситуації також є невідповідне управління ризиками діяльності страховика. До негативних наслідків діяльності страховиків призвела і відсутність реальної державної підтримки для страховиків, відсутність впливу держави на інші фінансові ринки, зокрема НБУ захищав інтереси банківських установ, а депозити страхових

Таблиця 4

**Динаміка обсягу страхових платежів страховиків-лідерів за підсумками 2008–2009 рр.**

| № п/п | Назва страховика                     | Страхові платежі за 2009 р. | Страхові платежі за 2008 р. | Темп страхових платежів |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1     | ОРАНТА                               | 717 975,20                  | 1 010 149,60                | -28,92                  |
| 2     | АХА                                  | 700 917,00                  | 598 929,60                  | 17,03                   |
| 3     | ЛЕММА                                | 542 375,80                  | 730 222,70                  | -25,72                  |
| 4     | КРЕМІНЬ                              | 534 176,20                  | 515 653,00                  | 3,59                    |
| 5     | АВАНТЕ                               | 523 395,70                  | 663 906,50                  | -21,16                  |
| 6     | UNIQA (Кредо-класік)                 | 500 006,90                  | 322 001,90                  | 55,28                   |
| 7     | ПРОВІДНА                             | 453 784,20                  | 373 994,80                  | 21,33                   |
| 8     | ІНГО УКРАЇНА                         | 438 377,40                  | 531 100,30                  | -17,46                  |
| 9     | УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ | 417 073,30                  | 370 185,40                  | 12,67                   |
| 10    | УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА            | 372 928,70                  | 395 706,00                  | -5,76                   |

**Динаміка основних показників діяльності страхового ринку за три квартали  
2010 р. та 2011 р.**

| Назва показника   | 9 місяців 2010 р. | 9 місяців 2011 р. | Приріст/спад |       |
|---|-------------------|-------------------|--------------|-------|
|   |                   |                   | млн грн      | %     |
| <b>Страхова діяльність, млн грн</b>   |                   |                   |              |       |
| Валові страхові премії  | 15434,7           | 16430,3           | 995,6        | 6,5   |
| Валові страхові виплати   | 3953,5            | 3482,2            | -471,3       | -11,9 |
| Рівень валових виплат, %  | 25,6              | 21,2              | -4,4         | -20,9 |
| <i>Чисті страхові премії</i>  | 9199,3            | 12641,5           | 3442,2       | -11,5 |
| <i>Чисті страхові виплати</i>   | 3789,6            | 3396,2            | 393,4        | 10,4  |
| Рівень чистих виплат, %   | 41,2              | 26,9              | -            | -4,1  |
| <b>Перестраховування, млн грн</b>   |                   |                   |              |       |
| Сплачено на перестраховування   | 7024,0            | 4699,6            | -2324,4      | -33,1 |
| Виплати, компенсовані перестраховиками  | 317,0             | 326,7             | 9,7          | 3,1   |
| <b>Страхові резерви, млн грн</b>  |                   |                   |              |       |
| Обсяг сформованих страхових резервів  | 10139,1           | 11223,6           | 1084,5       | 10,7  |
| – резерви зі страхування життя  | 2041,3            | 2526,0            | 484,7        | 23,7  |
| – технічні резерви  | 8097,8            | 8697,6            | 599,8        | 7,4   |
| <b>Активи страховиків та статутний капітал, млн грн</b>   |                   |                   |              |       |
| Загальні активи страховиків (згідно з балансом)   | 43917,2           | 45248,5           | 1 331,3      | +3,0  |
| Активи, визначені ст. 31 Закону України “Про страхування” для представлення коштів страхових резервів | 25502,5           | 27187,3           | 1 684,8      | +6,6  |
| Обсяг сплачених статутних фондів  | 14528,8           | 13728,6           | -800,2       | -5,5  |

компаній у проблемних банках “не цікавили” державну установу, що формує грошово-кредитну політику України.

Як наслідок, підсумки діяльності в поточний період показують незначну динаміку та характеризують наявність проблем за всіма основними напрямками діяльності страховика: страхування, перестраховування та фінансового управління страховими резервами (табл. 5) [7].

Кризові явища на фінансових ринках і в економіці в цілому призвели до необхідності вжиття антикризових заходів і на страховому ринку. У 2009–2011 рр. Державна комісія з регулювання ринків фінансових

послуг України приймає ряд розпоряджень, що є реакцією на складну ситуацію, зокрема Розпорядження “Концепція запровадження пруденційного нагляду за небанківськими фінансовими установами в Державній комісії з регулювання ринків фінансових послуг України” від 15 липня 2010 р. № 585.

Основні цілі здійснення пруденційного нагляду визначені як захист інтересів споживачів фінансових послуг, запобігання неплатоспроможності фінансових установ та забезпечення фінансової стійкості фінансових установ. Інструментами здійснення державного пруденційного нагляду визначено такі механізми: виявлення підвищених ризиків

у діяльності фінансових установ; контроль за платоспроможністю, ліквідністю та прибутковістю фінансової установи; мінімізація випадків банкрутства та системної кризи фінансових установ; прогнозування майбутніх фінансових результатів на основі звітів поточного періоду.

Майже одночасно пропонується проект Розпорядження “Методичні рекомендації щодо загальних підходів до застосування страховиками стрес-тестів”, що розроблено з урахуванням рекомендацій, викладених у документі “Стрес-тестування для страховиків”, прийнятому Міжнародною асоціацією органів нагляду за страховою діяльністю у жовтні 2003 р., та директиви 2009/103/ЄС (Платоспроможність II), прийнятої Європейською Радою 10 листопада 2009 р.

З прийняттям останнього документа ускладнилася проблема, що пов’язана з формуванням політики здійснення страхування, — продовжує існувати незбалансованість в інтересах серед головних учасників страхового ринку — державних органів, страховиків та страхувальників.

Держфінпослуг подає план “форсування” антикризових заходів (формально з боку Держфінпослуг є логіка — прийнята Концепція, а в її рамках — реалізація окремих складових), але про інших учасників забули. Інтереси страхувальників майже не враховують, оскільки їх представники (союзи, об’єднання) практично відсутні на ринку. А об’єднання страховиків (ЛСОУ) — прагне відстрочки, можливо більше відчуваючи реальну ситуацію на ринку.

Рівень розвитку корпоративного управління на вітчизняному страховому ринку є достатньо низьким, у тому числі в напрямі управління ризиками та актуарного забезпечення. Запровадження стрес-тестів передбачає їх відображення в актуарному звіті, що є логічним з точки зору виконання процедур стрес-тестування. Під час тестування здійснюється аналіз факторів виникнення різних груп ризиків, їх якісна та кількісна оцінка, відповідно, такими процедурами в страхуванні на розвинених страхових ринках займаються актуарії, але з певним рів-

нем законодавчого забезпечення їх діяльності, наявності досвіду у розв’язанні таких завдань, отриманні статусу та відповідальності.

В Україні, на жаль, не впроваджено системи підготовки висококваліфікованих актуаріїв, відсутня адекватна й точна статистика, норми формування звітності (міжнародні стандарти) для страховиків. Створення такої системи потребує значних зусиль у напрямках правового, організаційного, фінансового, інформаційного та інтелектуального забезпечення. Відповідні заходи доволі тривало впроваджуватимуться, зокрема підготовка фахівців по вітчизняним стандартам становить як мінімум 1,5–2 роки, упровадження законодавчих норм може тривати роками (наприклад, обов’язкове страхування цивільної відповідальності на автотранспорті вперше впроваджувалося в 1997 р., але Закон України про впровадження цього виду був прийнятий тільки у 2004 р., а повне введення його в дію було здійснено впродовж кількох років).

Таким чином, на нашу думку, основними недоліками впровадження застосування страховиками стрес-тестів є:

1) передчасне (форсоване) впровадження тестів (проект розроблено з урахуванням рекомендацій, викладених у “Стрес-тестуванні для страховиків” (Міжнародна асоціація органів нагляду за страховою діяльністю, жовтень 2003 р.) та директив 2009/103/ЄС (Платоспроможність II, Європейська Рада 10 листопада 2009 р.). Відповідні рекомендації не опрацьовані ні в теоретичному, ні в практичному аспектах для застосування на українському страховому ринку;

2) відсутня система збирання, формування та обробки статистичної інформації страхової діяльності;

3) відсутні апробовані вимоги до формування звітності страховиків на перехідний період до впровадження норм міжнародної фінансової звітності;

4) відсутня ефективна система підготовки та перепідготовки актуаріїв. Відсутні вимоги до формування звіту актуарія, що передбачає стрес-тестування;

5) неузгоджені повноваження аудиторів та актуаріїв страхової діяльності.

Отже, упровадження заходів із розвитку корпоративного управління в страховій діяльності, особливо у сфері управління ризиками, конче необхідне. Але вжиття таких заходів має відбуватися еволюційно, зусиллями всіх зацікавлених учасників страхової діяльності — страхових компаній, страхувальників та держави, роль якої в умовах кризи є надзвичайно важливою та потребує формування системних заходів з урахуванням поточного стану справ та ресурсів. Доцільно, на наш погляд, запровадити основні заходи розвитку управління ризиками страхової діяльності, а саме:

- 1) Створення організаційно-правових заasad накопичення та відкритості інформації за ризиками страхової діяльності.
- 2) Розробка, апробація та впровадження вимог до створення системи управління ризиками в страхових компаніях, у тому числі антикризового управління ризиками і, як його інструментарію, стрес-тестування.
- 3) Визначити механізм запровадження стрес-тестування діяльності страховиків (цілі, строки, розробка методики проектування, розробка методики проведення стрес-тестування тощо).
- 4) Встановити реальні строки підготовки фахівців системи управління ризиками, в тому числі актуаріїв та страхових аудиторів.
- 5) Встановити механізм упровадження автоматизованих інформаційно-програмних систем, зокрема, необхідно врахувати збалансування інформаційних потоків та комунікацій, підвищення інформативності внутрішньої та зовнішньої звітності за ризиками та ознаками кризових явищ; проаналізувати шляхи вдосконалення існуючих процесів та інформаційних технологій управління ризиками.
- 6) Встановити чіткий механізм взаємодії усіх учасників страхового процесу — страхувальників, страховиків, держави в сучасних кризових умовах

та розробити напрями трансформації страхового сектору в посткризовий період. Зокрема, визначити відповідальність страховиків та Держфінпослуг за надання інформації із корпоративного управління, ризиків діяльності та стрес-тестування.

Проведене дослідження дало можливість оцінити розвиток корпоративного управління страховою діяльністю в роки незалежної України. В умовах фінансової кризи стрімко зросли вимоги до зміни корпоративного управління, у тому числі у сфері управління ризиками діяльності страхових компаній.

Реакція державних органів на зміни в управлінні страховою діяльністю є позитивною ознакою, але розробка нових підходів вимагає зважених та спільних зусиль усіх сторін страхового процесу: держави, страхових компаній та їх клієнтів-страхувальників.

В сучасних умовах першочерговим завданням для вдосконалення управління ризиками страхової діяльності є побудова інтегрованої системи управління ризиками та кризовими явищами (антикризовий менеджмент) з урахуванням принципів відкритості та достовірності інформації, забезпечення фахового персоналу та впровадження сучасних автоматизованих інформаційно-програмних систем.



## Література

1. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 192 с.
2. Архипов А. П. Управление страховым бизнесом: Учеб. пособие. — М.: Магистр, 2009. — 317 с.
3. Филонюк А. Ф., Залетов А. Н. Страховая индустрия Украины. — К.: Междунар. агенция "БИЗОН", 2008. — 448 с.
4. Тринчук В. Страховий продукт в системі маркетингу: сутність та класифікація // Страхова справа. — 2002. — № 3. — С. 78–81.
5. Стратегічне управління страховою компанією: Монографія / Кол. авт.: В. М. Фурман, О. Ф. Филонюк, М. П. Ніколенко, О. І. Барановський та ін.; Наук. ред. В. М. Фурман. — К.: КНЕУ, 2008. — 440 с.

6. Підсумки діяльності страхових компаній у 2009 році // Страховий ринок / Українські ринки фінансових послуг / Ринки фінансових послуг. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dfr.gov.ua>

7. Підсумки діяльності страхових компаній у III кварталі 2011 року // Страховий ринок / Українські ринки фінансових послуг / Ринки фінансових послуг. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dfr.gov.ua>

*Проаналізовано сутність управління страховою діяльністю та її стан в Україні, визначено місце управління ризиками в системі управління страховою компанією, визначено основні напрями розвитку його механізмів у процесі роботи страхових компаній України.*

*Проанализирована сущность управления страховой деятельностью и ее состояние в Украине, определено место управления рисками в системе управления страховой компании, определены основные направления развития его механизмов в процессе работы страховых компаний Украины.*

*Analyzed the nature of the insurance activities and its status in Ukraine, identify the areas of risk management in the management of the insurance company, the basic directions of its mechanisms in the process of the insurance companies of Ukraine*

**Надійшла 5 листопада 2012 р.**