

Анастасія М. Єрмошенко (Київський національний
торговельно-економічний університет, Україна)

ОКРЕМІ СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ*

У статті висвітлено окремі стратегічні аспекти управління страховими компаніями у контексті досягнення стабільності їхнього функціонування, а саме щодо: стратегії швидкого зростання компанії, політики формування страхових резервів, делегування управлінських повноважень і аутсорсингу, управління катастрофічними ризиками.

Ключові слова: страхування, управління, фінансова стабільність, ризики, управління ризиками, страхові резерви.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 12.

Анастасія Н. Ермошенко (Киевский национальный
торгово-экономический университет, Украина)

ОТДЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

В статье освещены отдельные стратегические аспекты управления страховыми компаниями в контексте достижения стабильности их функционирования, а именно: стратегии быстрого роста компании, политики формирования страховых резервов, делегирования управленческих полномочий и аутсорсинга, управления катастрофическими рисками.

Ключевые слова: страхование, управление, финансовая стабильность, риски, управление рисками, страховые резервы.

Anastasia M. Yermoshenko (Kyiv National University
of Trade and Economics, Ukraine)

PARTICULAR STRATEGIC ASPECTS OF INSURANCE COMPANY MANAGEMENT

The article highlights the specific strategic aspects of insurance companies' management in the context of achieving stability in their functioning, in particular: the strategy of company's rapid growth; the policy of insurance reserves formation; delegation of managerial responsibilities and outsourcing; catastrophic risks management.

Keywords: insurance; management; financial stability; risks; risk management; insurance reserves.

Постановка проблеми. Значення страхових компаній на фінансовому ринку важко переоцінити, оскільки вони виступають найбільш потужними інституційними інвесторами в Європі. Станом на кінець 2012 р. обсяг активів, інвестованих в економіку цими фінансовими посередниками, склав 8,5 трлн. євро, що становить близько 50% ВВП Європейського Союзу [9; 12]. У зв'язку з тим, що більшість договорів страхування створюють порівняно передбачуваний обсяг зобов'язань для страхових компаній, певна частка страхових резервів може навіть інвестуватись у довгострокові активи, а також активи з низьким ступенем ліквідності. Зважаючи на це, страхові компанії самі по собі є привабливим об'єктом для інвестицій.

* статтю підготовлено на основі доповіді на XII-му міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та екології» (1–5 липня 2013 р., оз. Світязь – Київ).

Слід зазначити, що відносна стабільність надходження страхових премій, навіть у періоди економічного спаду, дозволяє страховим компаніям застосувати певну частку останніх для купівлі активів, ціна на які в даний час є меншою за ринкову. Отже, страхові компанії можуть справляти контрциклічний і стабілізуючий ефект на фінансові ринки й економіку в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні принципи і методи управління страховими компаніями знайшли своє відображення у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: В. Баранова [1], О.В. Баранова [6], Т.А. Васильєва [4], О. Вімар [12], О.А. Гаманкова [2], Н.Д. Еріашвілі [7], О.В. Козьменко [3; 4], С.М. Козьменко [3], Г.В. Кравчук [4], Н.М. Нікуліна [7], Р.В. Пікус [5], В.К. Хлівний [6] та інші.

Метою дослідження є викладення окремих аспектів управління страховими компаніями у контексті досягнення стабільності їхнього функціонування, а саме щодо: стратегії швидкого зростання компанії, політики формування страхових резервів, делегування управлінським повноважень і аутсорсинг, управління катастрофічними ризиками.

Основні результати дослідження. Підтримка стабільності функціонування страхових компаній (СК) є важливим аспектом з точки зору подальшого розвитку страхового ринку у світовому масштабі і вимагає ефективного застосування методів ризик-менеджменту.

Традиційно СК приділяють значну увагу ризикам у галузі перестраховування, інвестиційним, технічним і операційним ризикам (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові ризики, притаманні страховій діяльності, авторська розробка

Різновид ризику	Коротка характеристика ризику
Кредитний ризик	Ризик невиконання зобов'язань страхувальниками (за страховими внесками), а також іншими дебіторами
Операційний ризик	Ризик, що виникає через навмисні/ненавмисні помилки або невідповідні дії персоналу
Ризик ліквідності	Ризик масової виплати страхового відшкодування, що призводить до дефіциту коштів страхових резервів і необхідності реалізації активів за цінами, нижчими за ринкові
Ризики в галузі перестраховування	Ризик неефективності перестрахового покриття, що призводить до значних фінансових втрат у випадку масштабності і масовості страхових подій
Ринковий ризик	Ризик понесення втрат через інвестування коштів страхових резервів
Технічний ризик	Ризик невідповідності розрахункового розміру тарифів їхнім фактичним розмірам

Слід зауважити, що поряд з ризик-менеджментом важливе значення для підтримки стабільності страхової компанії має вибір стратегії у різних сферах її управлінської діяльності: управління страховим портфелем, процесом андеррайтінгу, політикою формування та розміщення страхових резервів, розширенням обсягів діяльності, взаємодією з діловими партнерами. Розглянемо відповідні особливості управління зазначеними стратегічними аспектами функціонування страхових компаній.

1. Стратегія швидкого зростання страхової компанії. Стратегія швидкого зростання і завоювання нових сегментів страхового ринку може містити в собі підґрунтя для порушення стабільності в діяльності СК та її подальшої непла-

тоспроможності. Найбільш простим способом збільшення масштабів діяльності є зниження тарифних ставок, що на практиці для багатьох страхових компаній тісно пов'язане із ціновим демпінгом. Основною загрозою встановлення ціни на страхові послуги на рівні, меншому за рівні інших учасників ринку, є ймовірність понесення значних витрат через обмежені обсяги страхових резервів. При цьому, в довгострокових видах страхування обсяг страхових зобов'язань і можливі фінансові втрати можуть мати прихований характер протягом тривалого періоду часу.

З іншого боку, стратегія швидкого зростання може бути ефективним стратегічним рішенням, наприклад, у випадку знаходження певної ніші на страховому ринку та налагодження розробки й дистрибуції страхових продуктів таким чином, що дозволяє СК утримувати достатньо низькі тарифи і масово їх реалізовувати.

Окрім фінансових збитків, існують загрози іншого характеру. Наприклад, матеріально-технічне забезпечення СК може виявитись непристосованим до нових обсягів діяльності. Існує ймовірність виникнення труднощів із системами інформаційно-аналітичного забезпечення, що не призначені для обробки великого масиву даних, а також із чисельністю спеціалістів компанії з урегулювання збитків. Тобто йдеться про бізнес-процес урегулювання страхових зобов'язань, оскільки розширення агентської мережі, створення регіональних представництв, що передбачає підвищення кількості спеціалістів із продажу страхових продуктів, зазвичай відображається у стратегічному плані стрімкого росту.

Слід також врахувати, що у страховій діяльності не всі види страхування є збитковими. Однак за недостатньої комплексності впровадженої стратегії, що охоплює лише окремі бізнес-процеси страхової компанії, грошові потоки від цих джерел надходження страхових премій не перевищать страхові зобов'язання за збитковою частиною страхового портфелю, оскільки активи зростають набагато меншими темпами, ніж ризики, що приймаються на страхування.

Іншим способом розширення діяльності СК є операції злиття/поглинання або купівлі нового бізнесу. У країнах із високим рівнем розвитку страхового ринку зазначена стратегія зазвичай вважається оптимальною за умови підвищення кількості співробітників або інфраструктурних змін всередині компанії з метою збільшення обсягів страхових платежів.

2. Стратегія формування страхових резервів. З метою виконання страхових зобов'язань мають бути сформовані адекватні страхові резерви для заявлених збитків і таких, що сталися, але про які ще не повідомлено. Якщо ж обсяги страхових резервів свідомо занижені, це означає, що розмір прибутку СК збільшується.

Недостатність обсягів страхових резервів може бути наслідком дії чинників зовнішнього середовища, що знаходяться поза зоною впливу окремої СК, таких як несподівані зміни правового поля діяльності СК, підвищення середньої очікуваної тривалості життя, зміна суспільної думки, винаходи в галузі медицини, які автоматично підвищують вартість лікування.

Розширення обсягів витрат у сфері медичного обслуговування разом із зростанням середньої очікуваної тривалості життя також несприятливо впливає на розміри страхових резервів. Так, за договорами медичного страхування

значні страхові виплати можуть виникати через багато років після закінчення дії полісу. Підвищення вимог до виплати страхового відшкодування за останнє десятиріччя спричинено винаходами у медицині, що підвищують вартість ліків і лікування взагалі, зростання очікуваної тривалості життя тощо. В результаті темпи росту страхових відшкодувань зростають вищими темпами, ніж ВВП країн світу. Однак СК не завжди враховують наведені чинники під час резервування страхових премій і, як наслідок, не можуть вчасно адаптуватись до змін зовнішнього середовища, що призводить до погіршення рівня їх фінансової безпеки.

Обсяги страхових резервів у довгостроковій перспективі змінюються під впливом циклічності цін на страхові послуги. Низхідний цикл є однією із характеристик страхового ринку у фазі спаду, що виникає згідно з економічними тенденціями на фінансовому ринку в цілому, коли фінансові установи функціонують на рівні беззбитковості через надмірність пропозиції фінансових послуг. Також фаза спаду є наслідком стратегічних прорахунків самих учасників страхового ринку, якщо запланований обсяг надходження страхових премій, закладений у бюджетах СК, які оперують на даному ринку, перевищує потреби у страхових послугах з боку існуючих і потенційних клієнтів СК. Отже, щонайменше одна компанія на ринку з метою виконання встановлених коротко- або довгострокових планів буде змушена знизити страхові тарифи і встановити ціни на послуги, нижчі за ринкові. Для того, щоб не втратити частину ринку, більшість компаній будуть слідувати за такою СК, особливо якщо остання належить до лідерів страхового ринку.

Висока прибутковість страхової діяльності, характерна для даної фази циклу, дозволяє привести значення показників платоспроможності у відповідність до нормативних, прибутковість також приваблює нових учасників на страховий ринок. Зазначена ситуація призводить до перевищення пропозиції страхових продуктів над реальним попитом на неї, а це, у свою чергу, переводить фазу циклу цін на страхові послуги у низхідну стадію.

Отже, із проведеного аналізу можна зробити висновок, що дефіцитність страхових резервів і зниження ціни на страхові послуги є взаємозалежними чинниками, які мають негативний вплив, насамперед на платоспроможність страхової компанії. З іншого боку, надлишок страхових резервів виникає при здійсненні андеррайтингу за високими цінами на страхові продукти. Але в більшості випадків існує певна закономірність: дефіцит математичних і технічних резервів виявляється через декілька років після того, як вартість страхових послуг підвищується, а їх надлишок спостерігається і корегується, коли ціни починають падати.

Первинне оцінювання страхових вимог зазвичай має недостатній ступінь імовірності і значно відрізняється від фактичних страхових виплат, оскільки на практиці майже неможливо передбачити з достатньою точністю всі можливі загрози. Проте СК можуть поліпшити бізнес-процеси формування та корегування обсягів страхових резервів, особливо враховуючи специфіку циклічності цін на страхові послуги або такі важливі чинники, як зростання середньої очікуваної тривалості життя, витрати на медичне обслуговування, зростання рівня заробітної плати, збільшення темпів інфляції тощо.

Покращення практики резервування, крім самих фінансових установ, стимулюється органами регулювання ринків фінансових послуг (ОРРФП) за рахунок нормативних актів і бухгалтерських стандартів у частині підвищення прозорості діяльності СК. Удосконалення відкритості функціонування СК, в тому числі і в частині розмірів страхових резервів, адекватності страхових тарифів страховим ризикам допомагає багатьом компаніям підтримувати достатній рівень фінансової безпеки.

Крім цього, така ситуація створює певні вигоди як для страхового ринку в цілому, так і для окремих страхувальників і власників страхової компанії. Власники страхових полісів отримують впевненість у платоспроможності СК, відповідно зростає довіра до СК, а акціонери (власники капіталу) мають користь від того, що раціональне ціноутворення й адекватність розмірів страхових резервів прийнятим зобов'язанням краще відображає прибутковість функціонування компанії. При цьому, оптимальна методика резервування зменшує вплив циклу формування вартості страхових послуг і в середньостроковій перспективі допомагає досягти більших прибутків. Слід пам'ятати, що дефіцит страхових резервів утворює більш високий рівень прибутку в короткостроковій перспективі та призводить до його зменшення у довгостроковій.

3. Стратегія делегування управлінських повноважень страхової компанії та аутсорсинг. Діяльність будь-якої СК включає в себе такі бізнес-процеси: розробка страхових продуктів, андеррайтинг, супроводження договорів страхування, врегулювання збитків, перестраховування тощо. В основному повноваження щодо виконання зазначених бізнес-процесів покладається на персонал страхової компанії. Проте на сьогодні на страховому ринку представлені спеціалізовані установи, які можуть виконувати деякі із цих функцій, тобто існують широкі можливості для аутсорсингу. В деякій мірі такий спосіб ведення бізнесу і побудови бізнес-процесів є досить привабливим для СК, адже остання може функціонувати за базової чисельності співробітників, максимально знижуючи таким чином адміністративні витрати і, в певній частині, витрати на ведення справ в цілому (тобто ліквідаційні й аквізиційні витрати).

Втім існує сукупність імовірних ризиків з боку аутсорсингової/асистантської компанії, що можуть негативно позначитись на стабільності функціонування СК, серед яких:

- недостатній професіоналізм персоналу аутсорсингової компанії;
- нестача фінансових ресурсів для забезпечення достатнього рівня обслуговування СК і його клієнтів;
- імовірність конфліктів інтересів із страховою організацією;
- можливість фінансових махінацій і страхового шахрайства;
- неспроможність систем інформаційно-аналітичного забезпечення аутсорсингової компанії надавати необхідні СК дані для моніторингу взаємодії.

Вищенаведені ризики можуть спостерігатися і в самій страховій компанії, якщо вона самостійно забезпечує повне виконання власних бізнес-процесів. Разом з тим, делегування деяких функцій аутсорсинговій компанії означає, що функції в певній мірі відділяються від первинної організації і тому можливості щодо здійснення належного моніторингу зменшуються.

Слід зазначити, що використання СК послуг сторонніх компаній для виконання певних функцій є широкорозповсюдженою практикою в країнах із високим рівнем розвитку ринку страхових послуг. Однак для досягнення максимальної ефективності від співпраці з аутсорсинговими компаніями необхідно ретельно підходити до встановлення лімітів по операціях чи функціях, типу й обсягах прийнятих на страхування ризиків. Якщо ці позиції не зазначені в договорі із сторонньою організацією, остання матиме всі можливості для прийняття значної кількості збиткових ризиків. Виплата комісійної винагороди як відсотка від обсягів надходження страхових премій стимулюватиме аутсорсингову компанію укладати більшу кількість договорів страхування, а процес ризик-менеджменту при цьому матиме низьку якість через високий середній рівень збитковості страхової суми і недостатню диверсифікованість страхового портфеля.

Крім того, ймовірність настання ризиків підвищується у випадку непрофесіоналізму і недобросовісності спеціаліста страхової компанії, який приймає рішення щодо вибору відповідної сторонньої організації для виконання певних бізнес-процесів. У такій ситуації виникають конфлікти інтересів, а також існує висока ймовірність шахрайства.

4. Стратегія управління катастрофічними ризиками (у контексті страхових компаній, що займаються страхуванням стихійних явищ навколишнього середовища, техногенних катастроф, антропогенного впливу тощо). Згідно зі статистичними даними за 2012 р., збитки внаслідок катастроф природного й антропогенного характеру у світі становили близько 186 млрд. дол. США (найбільший показник з 1970 р.). За пов'язаними страховими випадками страховими компаніями було виплачено відшкодувань у обсязі 77 млрд. дол. США [10, Д].

На практиці катастрофічні страхові випадки виникають у результаті або великої кількості страхових вимог унаслідок однієї події стихійного характеру (наприклад, масові збитки у майновому страхуванні через шкоду, заподіяну ураганом) або декількох страхових випадків зі значними втратами (наприклад, знищення невеликого будинку через пожежу).

Значний вплив на діяльність страхової компанії може спричинити дія сукупності різноманітних чинників: а) несподіване настання катастрофічних явищ, які не перестраховані або під які не сформовано достатніх обсягів страхових резервів; б) банкрутство перестраховальної компанії-партнера; в) недостатність грошових коштів для покриття страхових зобов'язань через їхню масовість або великий розмір. Негативні наслідки для функціонування СК через вплив ризиків катастрофічного характеру мають майже стовідсоткову ймовірність настання, якщо:

- в процесі андеррайтингу допущено помилки в оцінці ризику;
- ризик виявлено, але менеджмент компанії, прагнучи підвищити обсяги надходження страхових премій, все одно вирішує прийняти його на страхування.
- подія є взагалі непередбачуваною.

Землетруси, виверження вулканів, шторми, повені, шквали вітру й урагани є найбільш розповсюдженими прикладами катастроф природного характе-

ру, від яких потерпають не тільки населення, підприємства та економіка країни, але й велика кількість СК. Останні 15 років завдяки розвитку новітніх інформаційних технологій, в тому числі комп'ютерного моделювання, передбачення природних катастроф і ймовірна оцінка їхніх фінансових наслідків, стали можливими для більшості СК. Перестрахові компанії, розуміючи їхню схильність до впливу катастрофічних ризиків, також створюють і впроваджують новітні досягнення інформаційних технологій у даній сфері.

Зазначені моделі набули розповсюдження у 1980-х – на початку 1990-х рр. [12, 2] і на сьогодні можна виділити 3 підходи до побудови:

- комерційний (компанії-розробники: "AIR Worldwide" (1987), "Risk Management Solutions" (1988), "EQECAT" (1994);
- державний із безкоштовним доступом до моделей (започаткований урядом США у 1997 р. під назвою "HAZUS");
- приватний, за якого моделі розробляються власними силами страхових або перестраховальних компаній (наприклад, "Swiss RE").

Базова структура моделей представлена на рис. 1.



Рис. 1. Базова структура моделей оцінювання втрат унаслідок стихійних явищ природного характеру, побудовано за даними [8, 26–27]

Висновки. Отже, найбільш дієвим підходом до забезпечення належного управління зазначеними стратегіями є поєднання заходів внутрішнього менеджменту страхової компанії й органу регулювання ринків фінансових послуг (ОРРФП). До таких заходів слід віднести заходи:

1. Щодо стратегії швидкого зростання СК: якщо в результаті статистичних досліджень встановлено, що на страховому ринку погіршення стану платоспроможності СК пов'язано із стратегією швидкого зростання (завоювання певних сегментів ринку), ОРРФП має вжити заходи з обмеження обсягів діяльності певних СК. Критерієм може слугувати обсяг сформованих страхових резервів, що не відповідає обсягам страхових зобов'язань і може спровокувати порушення нормативів платоспроможності й достатності капіталу. За результатами аналізу діяльності страхового ринку ОРРФП може встановлювати ліміти щорічного обсягу страхових премій для певних видів страхування.

2. Щодо стратегії формування страхових резервів: встановлення обов'язкових вимог до кваліфікації актуаріїв (штатних і незалежних). Крім того, важливого значення набуває професіоналізм актуаріїв, під яким слід розуміти неупередженість у висновках, незалежність, високий кваліфікаційний рівень, достатній досвід роботи. Вибір актуарія повинен залежати від розмірів самої СК, оскільки оплата праці таких спеціалістів є досить високою. Однак для ОРРФП найбільш цінними є актуарні розрахунки, проведені саме незалежними актуаріями.

3. Щодо стратегії делегування управлінських повноважень страхової компанії й аутсорсингу: для зниження ймовірності настання зазначених ризиків

необхідно ретельно підходити до побудови взаємозв'язків із подібними компаніями-партнерами, обов'язково проводити регулярний аналіз ефективності такого співробітництва, можливо навіть за допомогою структурного підрозділу з управління трудовими ресурсами здійснювати перевірку спеціалістів, які будуть виконувати певні функції для СК. Також надзвичайно важливою є робота юридичного департаменту СК при укладенні договору з асистантською компанією: необхідно врахувати всі деталі контракту, в тому числі вид оплати праці, обрати кращі умови взаємодії для СК.

4. Щодо стратегії управління катастрофічними ризиками: настання більшості стихійних явищ природного характеру неможливо передбачити і запобігти їм. Однак ОРРФП повинні впроваджувати стандарти нормативного характеру, які допомагають учасникам страхового ринку прогнозувати наслідки ймовірних стихійних лих, серед яких аналіз сценаріїв і стрес-тестування. Це надає можливість СК прогнозувати ймовірні наслідки явищ катастрофічного характеру, приймаючи при цьому вірні рішення щодо обсягів страхових резервів, адекватних страховим зобов'язанням.

1. Баранова В. Страхова система як фактор фінансової стабільності держави // Економіст: літопис подій, особистості, ідеї, аналітика й дослідження: Спецвип. (Одеський державний економічний університет).— 2008.— №11. — С. 60–61.

2. Гаманкова О. Вплив процесів глобалізації на розвиток ринку страхових послуг України // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.— Серія: Економіка.— 2006.— Вип. 89. — С. 61–63.

3. Козьменко О.В., Козьменко С.М., Васильєва Т.А. Нові вектори розвитку страхового ринку України: Монографія / Керівник авт. проекту д-р екон. наук., проф. О.В. Козьменко. — Суми: Університетська книга, 2012. — 320 с.

4. Козьменко О.В., Кравчук Г.В. Перспективи розвитку страхового ринку України після світової фінансової кризи // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наук. праць Української академії банківської справи Нац. банку України (Суми).— 2011.— Вип. 31. — С. 136–144.

5. Пікус Р.В. Міжнародний досвід управління активами страхової компанії // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.— Серія: Економіка.— 2010.— Вип. 120.— С. 7–12.

6. Хлівний В.К., Баранова О.В. Інноваційні підходи до управління діяльністю страхової компанії // Фінанси України.— 2011.— №11. — С. 113–118.

7. Эриашвили Н.Д., Никулина Н.Н. Страховой менеджмент: Учеб. пособие. — ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 705 с.

8. Grossi, P., Kunreuther, H. (2005). Catastrophe Modelling: A New Approach to Managing Risk. New York: Springer. 58 p.

9. OECD. Insurance statistics // www.oecd.org.

10. Sigma (2013). Natural catastrophes and man-made disasters in 2012: A year of extreme weather events in the US (2/2013). 44 p.

11. Sigma Swiss Re (2009). Scenario analysis in insurance (1/2009). 26 p.

12. Wuyar, O. (2013). Funding the future: Insurers' role as institutional investors. Insurance Europe publication, July // www.insuranceeurope.eu.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2013.