

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

© 2014 СОСНОВСЬКА О. О.

УДК 368.021

Сосновська О. О. Механізм управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній

У статті обґрунтовано актуальність розробки механізму управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, реалізація якого сприятиме досягненню їх стійкого функціонування в умовах нестабільного економічного середовища. Основними етапами даного механізму є вибір показників, інтегральна оцінка та моніторинг управління ресурсного потенціалу страхових компаній. На основі виділення факторів комунікаційного, організаційного та фінансового характеру запропоновано вибір показників управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній для отримання збалансованої інформації про відповідність фактичних і порогових значень даних показників. На основі застосування методу аналізу ієрархії розроблено методичний підхід до інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, який дозволив визначити рівень управління гнучкістю їх ресурсного потенціалу. Заключним етапом запропонованого механізму є моніторинг управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, який дозволяє визначити зміну показників управління гнучкістю їх комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Ключові слова: страхові компанії, ресурсний потенціал, показники, інтегральна оцінка, моніторинг, стійке функціонування страхових компаній.
Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Формул:** 4. **Бібл.:** 8.

Сосновська Ольга Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів і банківської справи, Донецький національний університет (вул. Університетська, 24, Донецьк, 83001, Україна)

E-mail: _oxara_@mail.ru

УДК 368.021

UDC 368.021

Сосновская О. А. Механизм управления гибкостью ресурсного потенциала страховых компаний

В статье обоснована актуальность разработки механизма управления гибкостью ресурсного потенциала страховых компаний, реализация которого будет способствовать достижению их устойчивого функционирования в условиях нестабильной экономической среды. Основными этапами данного механизма являются выбор показателей, интегральная оценка и мониторинг управления гибкостью ресурсного потенциала страховых компаний. На основе выделения факторов коммуникационного, организационного и финансового характера предложено выбор показателей управления гибкостью ресурсного потенциала страховых компаний для получения сбалансированной информации о соответствии фактических и пороговых значений данных показателей. На основе применения метода анализа иерархий разработан методический подход к интегральной оценке управления гибкостью ресурсного потенциала страховых компаний, который позволил определить уровень управления гибкостью их ресурсного потенциала. Заключительным этапом предложенного механизма является мониторинг управления гибкостью ресурсного потенциала страховых компаний, который позволяет определить изменение показателей управления гибкостью их коммуникационных, организационных и финансовых ресурсов для принятия своевременных управленческих решений.

Ключевые слова: страховые компании, ресурсный потенциал, показатели, интегральная оценка, мониторинг, устойчивое функционирование страховых компаний.
Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Формул:** 4. **Библ.:** 8.

Сосновская Ольга Александровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и банковского дела, Донецкий национальный университет (ул. Университетская, 24, Донецк, 83001, Украина)

E-mail: _oxara_@mail.ru

Sosnovska Olha O. Mechanism of Managing Flexibility of the Resource Potential of Insurance Companies

The article shows urgency of development of a mechanism of managing flexibility of the resource potential of insurance companies, realisation of which would facilitate achievement of their sustainable functioning under conditions of the instable economic environment. Main stages of this mechanism are selection of indicators, integral assessment and monitoring of management of flexibility of the resource potential of insurance companies. Based on specification of factors of communicational, organisational and financial character, the article offers selection of indicators of management of flexibility of the resource potential of insurance companies for obtaining balanced information about achievement of actual values of these indicators and their threshold values. Based of the application of the hierarchy analysis method, the article develops a methodical approach to integral assessment of management of flexibility of the resource potential of insurance companies, which allows identification of the level of management of flexibility of their resource potential. The final stage of the proposed mechanism is monitoring of management of flexibility of the resource potential of insurance companies, which allows identification of changes of indicators of management of flexibility of their communicational, organisational and financial resources for making timely managerial decisions.

Key words: insurance companies, resource potential, indicators, integral assessment, monitoring, sustainable functioning of insurance companies.

Pic.: 4. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 4. **Bibl.:** 8.

Sosnovska Olha O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance and Banking, Donetsk National University (vul. Universytetska, 24, Donetsk, 83001, Ukraine)

E-mail: _oxara_@mail.ru

Розвиток національної економіки є багатограним процесом, підтримання динамічної рівноваги якого є передумовою досягнення довгострокових тенденцій такого розвитку. Трансформація галузевої структури господарства, пов'язана із реформаційними процесами економіки України, збільшує невизначеність результатів діяльності суб'єктів господарювання, що призводить до загального підвищення рівня різноманітних ризиків. У даних умовах важливою ланкою фінансової системи країни є страхові компанії, ефективне функціонування яких дозволить забезпечити необхідний рівень страхового захисту фізичних та

юридичних осіб від ризикових обставин і підтримання конкурентоздатності національного страхового ринку.

Сучасний стан вітчизняного страхового ринку характеризується динамічним його розвитком, про що свідчать дані Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг в Україні. Так, за період 2010 – 2012 рр. спостерігалася тенденція до зростання активів страхових компаній на 24,3%, обсягів їх статутних капіталів на 1,04% і сформованих страхових резервів на 10,61%. Однак, незважаючи на кількісне зростання основних показників, результативність діяльності страхо-

вих компаній за останні роки стала більш розбалансованою, про що свідчить зниження валових страхових премій та виплат відповідно на 6,82% та 15,62%. Поряд з цим спостерігається скорочення темпів росту рівнів валових і чистих виплат відповідно на 2,5% та 19,7%. Отже, існування негативних тенденцій розвитку страхових компаній свідчить про зниження їх платоспроможності, фінансової стійкості, а також якості надання страхових послуг, що стало причиною зменшення попиту на них та зниження ресурсного потенціалу страховиків.

У зв'язку з цим необхідною умовою розвитку страхових компаній, що домінують в небанківському фінансовому секторі національної економіки, є стійке їх функціонування. Звідси виникає потреба в розробці механізму управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній (рис. 1). При цьому гнучкість як властивість ресурсного потенціалу страхових компаній визначається раціональним використанням їх комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів в умовах нестабільного внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ефективність управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній виявляється у результативності їх діяльності, яка відображається в різних кількісних і якісних показниках. Виходячи із цього, першим етапом запропонованого механізму є вибір показників управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, що являє собою процес, який спрямований на отримання збалансованої інформації про стан рівня розвитку комунікаційних, організаційних та фінансових ресурсів на основі досягнення фактичних значень даних показників їх граничних значень.

Отже, необхідною умовою підвищення якості прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії у страхових компаніях є формування системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих один одного показників управління гнучкістю їх ресурсного потенціалу, що являють собою кількісні стандарти, які використовуються для оцінки фактичних результатів даного процесу управління в порівнянні з очікуваними результатами для визначення ступеня досягнення поставленої мети.

Визначення мети управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній має прямий взаємозв'язок з факторами, що впливають на даний процес управління. У даному випадку фактори, що впливають на управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, є умовами, які викликають необхідність прийняття управлінських рішень для досягнення поставленої мети. Отже, вибір показників управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній слід здійснювати з урахуванням внутрішніх факторів, що впливають на даний процес управління, а саме:

- ✦ *комунікаційних факторів* – рівень складності, напруженості та якості комунікаційної структури, а також ступінь впровадження нових комунікацій;
- ✦ *організаційних факторів* – рівень достатності професійно-кваліфікованих кадрів та їх плінності, організації управління, а також централізації і децентралізації функцій управління;
- ✦ *фінансових факторів* – рівень якості страхових резервів, збалансованості страхового портфеля, обмеженості інвестиційної діяльності, якості перестраховального забезпечення.



Рис. 1. Механізм управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній

Враховуючи вищевикладене, вибір показників управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній доцільно здійснювати за трьома його підпроцесами: управління гнучкістю комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів, що дозволяє одержати інформацію про здійснення цього процесу та розробити управлінські рішення, спрямовані на досягнення бажаного стану страхових компаній у майбутньому (табл. 1).

Важливим складовим елементом механізму управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній є інтегральна оцінка даного процесу на основі систематизації та аналізу його інформації.

Оскільки гнучкість – це багатокомпонентна властивість, яку не можливо легко виміряти, то для отримання її кількісної оцінки необхідно використовувати метод декомпозиції. Це дозволяє замінити вирішення одного складного завдання рішенням серії простих та взаємопов'язаних завдань. У цьому зв'язку виникає об'єктивна необхідність в оцінці кожного окремо процесу управління гнучкістю

комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів з подальшою їх інтеграцією для оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній.

У даний час існує велика кількість методів інтегральної оцінки процесів управління. Однак, враховуючи особливості застосування даних методів до інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, слід зазначити про превалювання методу аналізу ієрархій [1, 3, 6, 8] над іншими методами оцінки багатокомпонентних властивостей процесу управління при визначенні інтегрального показника його оцінки.

Отже, реалізацію етапу інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній проведемо на основі застосування методу аналізу ієрархій. Відповідно до даного методу алгоритм інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній складається з виконання цілого ряду процедур (рис. 2). Розглянемо дані процедури більш детально.

Таблиця 1

Показники управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній

Показник	Складові показників
Рівень управління гнучкістю комунікаційних ресурсів страхових компаній (UK)	
Рівень складності комунікаційної структури (UKS)	Коефіцієнти потенційних комунікаційних зв'язків, потужності комунікаційної структури, впровадження нових комунікацій, маркетингових комунікацій
Рівень напруженості комунікаційної структури (UNR)	Коефіцієнти обміну інформацією, інтенсивності інформаційних потоків та інформаційного навантаження в комунікаційній мережі, пропускній здатності каналів комунікацій
Рівень якості комунікаційної структури (UQK)	Коефіцієнти оперативності проходження інформації через комунікаційні канали, вірогідності, своєчасності надходження і достатності інформації в комунікаційній мережі для прийняття управлінських рішень
Рівень управління гнучкістю організаційних ресурсів страхових компаній (UO)	
Рівень достатності професійно-кваліфікованих кадрів та їх плинності (UKR)	Коефіцієнти якості кадрового потенціалу, підвищення рівня кваліфікації кадрів, забезпеченості кадровими ресурсами, стабільності і плинності кадрів
Рівень організації управління (UOR)	Коефіцієнти структурної напруженості, дотримання норм керованості, оперативності роботи апарату управління
Рівень централізації і децентралізації функцій управління (UFR)	Коефіцієнти централізації функціональної структури управління, функціональної спеціалізації, актуалізації і концентрації функцій управління
Рівень управління гнучкістю фінансових ресурсів страхових компаній (UF)	
Рівень якості страхових резервів (UQR)	Частка високоліквідних активів у структурі сформованих страхових резервів, коефіцієнти забезпеченості страхових резервів власним капіталом, достатності страхових резервів, своєчасності здійснення страхових виплат
Рівень збалансованості страхового портфеля (USP)	Частка страхових премій з пріоритетного виду страхування в страховому портфелі, коефіцієнти страхових виплат за окремим видом страхування в страховому портфелі та його стабільності
Рівень якості перестраховального забезпечення (UPR)	Частка страхових премій, переданих у перестраховання, коефіцієнти участі перестраховальників у виплаті страхового відшкодування та страхових резервах
Рівень обмеженості інвестиційної діяльності (UID)	Частка інвестиційних активів у загальному обсязі засобів страхової компанії, коефіцієнти диверсифікованості інвестиційних активів і відповідності обсягів інвестиційних активів обсягу наявних зобов'язань

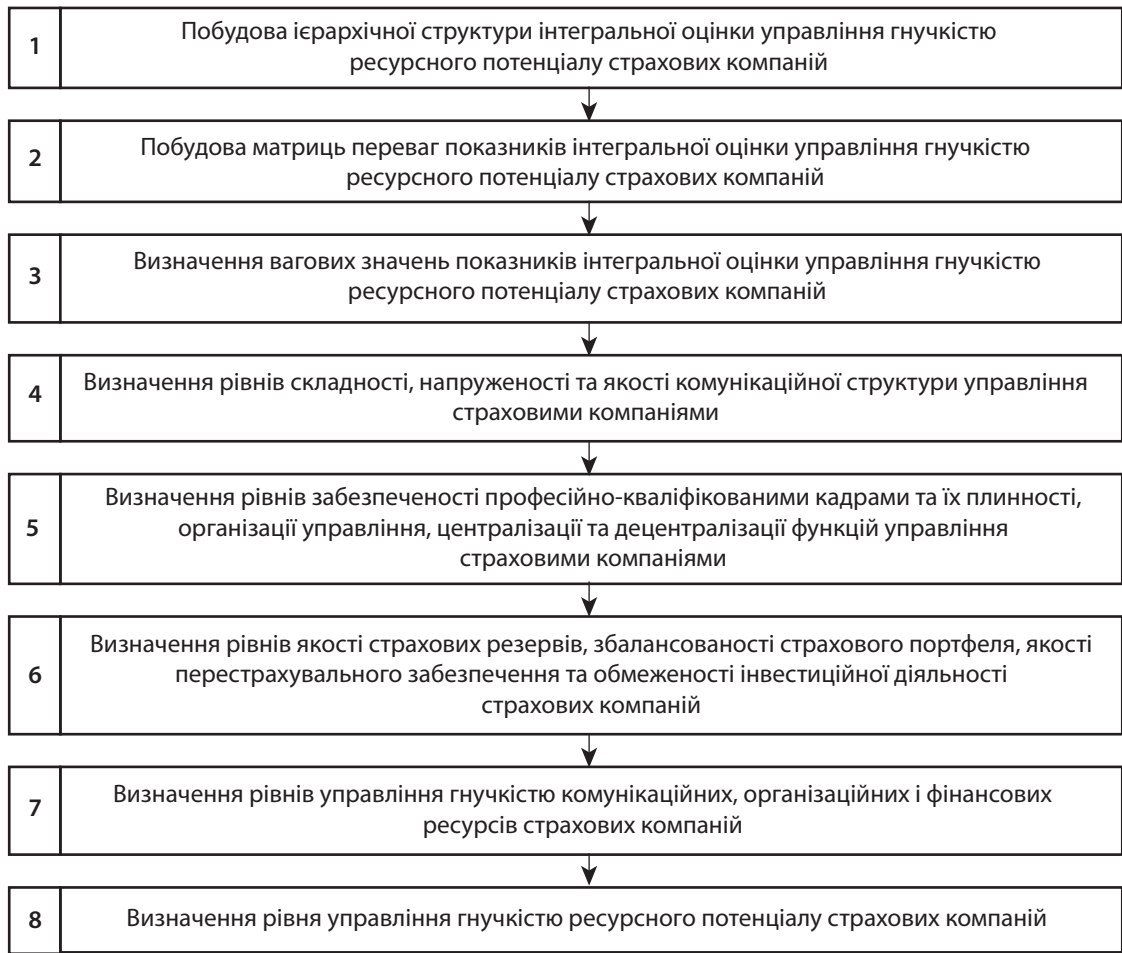


Рис. 2. Алгоритм інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній

Виконання першої процедури полягає в побудові ієрархічної структури інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, відповідно до якої показник рівня управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній являє собою складну форму взаємозв'язку показників управління гнучкістю комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів в їх взаємозалежності та підпорядкованості, що представлено на рис. 3.

Виконання другої процедури полягає в побудові матриць переваг показників інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній на

основі проведення попарних порівнянь даних показників та визначення їх переваг відповідно до шкали відносин, яка розроблена в методі аналізу ієрархій.

Так, у даному дослідженні необхідно побудувати чотирнадцять матриць переваг показників рівня управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній. Зокрема:

- ✦ на першому рівні ієрархічної структури – одну матрицю переваг розміром 3×3 для показників рівня управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній (G);

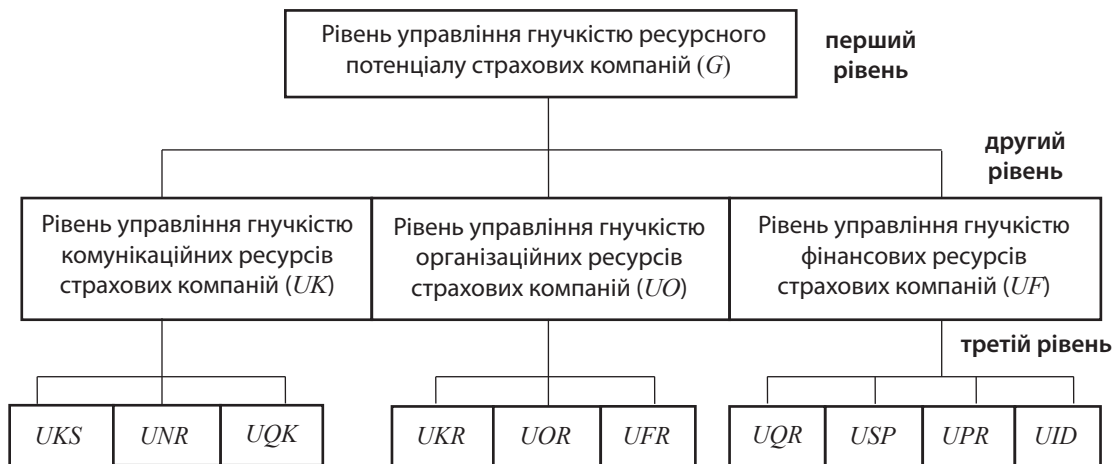


Рис. 3. Ієрархічна структура інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній

- ★ на другому рівні ієрархічної структури – дві матриці переваг розміром 3×3 відповідно для показників рівня управління гнучкістю комунікаційних (UK) та організаційних ресурсів (UO) і одну матрицю переваг розміром 4×4 для показників рівня управління гнучкістю фінансових ресурсів (UF);
- ★ на третьому рівні ієрархічної структури – три матриці переваг розміром 4×4 відповідно для показників рівня складності (UKS), напруженості (UNR), якості комунікаційної структури (UQK), по одній матриці переваг відповідно розміром 5×5 для показників рівня достатності професійно-кваліфікованих кадрів та їх плінності (UKR), розміром 3×3 для показників рівня організації управління (UOR), розміром 4×4 для показників рівня централізації і децентралізації функцій управління (UFR), а також три матриці переваг розміром 3×3 відповідно для показників рівня збалансованості страхового портфеля (USP), якості перестраховального забезпечення (UPR), обмеженості інвестиційної діяльності (UID) і матрицю переваг розміром 4×4 для показників рівня якості страхових резервів (UQR).

Виконання третьої процедури полягає у визначенні вагових значень показників інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, на основі результатів обробки матриць переваг (P_i) даних показників та визначення їх власного вектора переваг за формулою середньої геометричної зваженої:

$$P_i = \sqrt[j]{\prod_{i=1}^j \left(\frac{P_i}{P_j} \right)}, \quad (1)$$

де P_i – власний вектор переваг показника, який знаходиться в i -тому рядку матриці переваг ($i = 1, n$);

1, 2, ..., j – нумерація показників, відносно яких визначається перевага i -го показника;

$\prod_{i=1}^n$ – знак множення результатів переваг показників

i та j .

Далі безпосередньо визначаються вагові значення показників матриці переваг за такою формулою:

$$\gamma_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (2)$$

де γ_i – вагове значення показника у матриці переваг, який знаходиться в i -тому рядку матриці переваг ($i = 1, n$).

Після визначення вагових значень показників інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, здійснюється розрахунок інтегральних показників, які знаходяться на третьому рівні ієрархічної структури даного процесу, з подальшим їх використанням при розрахунку інтегральних показників на більш високих рівнях ієрархічної структури інтегральної оцінки управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній.

Отже, усі наступні процедури алгоритму інтегральної оцінки призначені для розрахунку інтегральних показників з урахуванням їх вагових значень та визначення рівня управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових

компаній (G), що враховує вагові значення рівнів управління гнучкістю комунікаційних ресурсів (γ_{UK}), організаційних ресурсів (γ_{UO}) і фінансових ресурсів (γ_{UF}) страхових компаній, які дозволяють урахувати структурне співвідношення цих видів ресурсів.

Формула розрахунку рівня управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній подана у вигляді:

$$G = UK^{\gamma_{UK}} \cdot UO^{\gamma_{UO}} \cdot UF^{\gamma_{UF}}; \sum_{i=1}^3 \gamma_i = 1. \quad (3)$$

Для якісної оцінки рівня управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній необхідною умовою є визначення його граничних значень, що дозволяють оцінити їхню стійкість (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка стійкості страхових компаній

Стійкість страхових компаній		
Висока (Q_V)	Середня (Q_C)	Низька (Q_N)
$G_V \geq 1$	$0,5 \leq G_C < 1$	$0,1 \leq G_N < 0,5$

Рівень управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній було структуроване на відповідні його типи: високий, середній і низький.

Високий рівень управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній (G_V) свідчить про ефективну адаптацію ресурсного потенціалу страхових компаній до постійно змінюваних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Такий ресурсний потенціал забезпечує стійке функціонування страхових компаній в умовах нестабільного економічного середовища.

Середній рівень управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній (G_C) вказує на те, що процес управління гнучкістю комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів здійснюється ефективно, що дозволить під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників забезпечувати комунікаційну, організаційну і фінансову стійкість функціонування страхових компаній за рахунок раціонального використання їх ресурсів. Усе це дозволяє уникнути нестабільного становища страхових компаній як у поточному, так і в довгостроковому періодах.

Низький рівень управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній (G_N) пов'язаний з порушенням стійкості їх функціонування. Усе це свідчить про неефективність управління цим процесом і про відсутність адаптації ресурсного потенціалу страхових компаній до внутрішніх і зовнішніх змін їх функціонування. З метою запобігання кризовій ситуації у страхових компаніях і їх нестійкого функціонування необхідною умовою є вдосконалювання методологічної основи управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній.

Процес управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній здійснюється в режимі динамічної рівноваги, що супроводжується постійними кількісними і якісними змінами чинників нестабільного економічного середовища. У зв'язку з цим заключним етапом запропонованого механізму є моніторинг управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, що є інструментом оцінки змін показників управління гнучкістю їх комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів на основі комплексного охоплення багатоконтурного зовнішнього оточення ресурсного потенціалу страхових компаній, який спрямований на підвищення якості прийняття управлін-

ських рішень та ідентифікацію можливих резервів забезпечення їх стійкого функціонування.

Моніторинг управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній включає структурні елементи, взаємозв'язок яких формує багатоконтурне зовнішнє оточення їх ресурсного потенціалу (рис. 4).

Наявність взаємозв'язку структурних елементів багатоконтурного зовнішнього оточення ресурсного потенціалу свідчить про те, що при проведенні моніторингових досліджень слід враховувати цілі, завдання і фактори, що впливають на управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній.

При розробці моніторингу управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній необхідно враховувати такі основні положення:

- ✦ проведення моніторингових досліджень дозволяє виявити проблеми, які виникають в процесі управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній і забезпечити своєчасне отримання необхідної інформації про причини виникнення даних проблем;
- ✦ важливою умовою ефективності моніторингу є його системний характер, що враховує вивчення взаємозв'язків усіх структурних елементів багатоконтурного зовнішнього оточення ресурсного потенціалу страхових компаній;
- ✦ результати моніторингових досліджень повинні використовуватися для прогнозування рівня управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній і прийняття на цій основі стратегічних управлінських рішень;
- ✦ у процесі здійснення моніторингу необхідною умовою є визначення впливу показників управління гнучкістю комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів страхових компаній на інтегральний показник даного процесу, а також оцінка структурної динаміки значень даних показників для вирішення завдань і досягнення поставленої мети;
- ✦ моніторинг управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній повинен здійснюватися на основі принципів регулярності, безперервності та контролю за значеннями обраних показників;
- ✦ проведення моніторингу управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній має базуватися на якісному інформаційному забезпеченні та застосуванні сучасних інформаційних технологій.

Отже, у процесі проведення моніторингу показники управління гнучкістю комунікаційних, організаційних і фінансових ресурсів страхових компаній відповідають цілям і завданням проведення моніторингових досліджень, що виражаються в комплексному охопленні багатоконтурного зовнішнього оточення ресурсного потенціалу страхових компаній з метою розробки оптимальних варіантів оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Досягнення поставленої мети управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній визначається за допомогою критерію ефективності, який характеризує здатність страхових компаній забезпечувати адаптивне управління їх ресурсним потенціалом.

У цьому зв'язку критерієм ефективності управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній є показник їх стійкості (Q), що визначається комунікаційною, організаційною та фінансовою стійкістю:

$$Q = \bigcup (U_K, U_O, U_F), \quad (4)$$

де U_K, U_O, U_F – відповідно комунікаційна, організаційна та фінансова стійкість страхових компаній.

ВИСНОВКИ

Результативність управління гнучкістю ресурсного потенціалу сектора комерційних страхових послуг залежить від реалізації механізму управління гнучкістю ресурсного потенціалу страхових компаній, який дозволяє оперативно реагувати на зміну чинників внутрішнього і зовнішнього середовища і спрямований на підвищення рівня стійкого функціонування страхових компаній в умовах нестабільного економічного середовища. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Андрейчиков А. В.** Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
2. **Бутырина В. Н.** Система показателей как аналитический инструмент реализации стратегии страховой компании / В. Н. Бутырина, Н. Э. Аметова // Экономика и право. – 2012. – № 1. – С. 28 – 32.
3. **Гонтарева І. В.** Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонтарева. – Х.: ВД «Інжек», 2011. – 480 с.
4. **Горшенина Е. В.** Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия / Е. В. Горшенина, М. А. Хомяченкова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1, вып. 2. – С. 63 – 68.
5. Підсумки діяльності страхових компаній України за 2010, 2011, 2012 роки // Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.dfp.gov.ua
6. **Саати Т. Л.** Принятие решений при зависимостях и обратных связях / Томас Л. Саати // Аналитические сети / Пер. с англ. / Науч. ред. А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – изд. 2-е. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. – 360 с.
7. **Фатхутдинов Р. А.** Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
8. **Saaty T. L.** Analytical Hierarchy Process / T. L. Saaty // Pittsburgh, PA: RWS Publications, New York: Mc Graw Hill, 1990.

REFERENCES

- Andreychikov, A. V., and Andreychikova, O. N. *Analiz, sintez, planirovanie resheniy v ekonomike* [Analysis, synthesis, planning decisions in the economy]. Moscow: Finansy i statistika, 2000.
- Butyrina, V. N., and Ametova, N. E. "Sistema pokazateley kak analiticheskiy instrument realizatsii strategii strakhovoy kompanii" [System performance as an analytical tool of the strategy of the insurance company]. *Ekonomika i pravo*, no. 1 (2012): 28-32.
- Fatkhutdinov, R. A. *Upravlenie konkurentosposobnostiu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow: Eksmo, 2005.
- Gorshenina, E. V., and Khomiachenkova, M. A. "Monitoring ustoychivogo razvitiia promyshlennogo predpriatiia" [Monitoring of sustainable development of industrial enterprise]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, vol. 2, no. 1 (2011): 63-68.
- Hontareva, I. V. *Otsiniuvannia systemnoi efektyvnosti funktsionuvannia i rozvytku promyslovykh pidpriemstv* [Evaluation of the efficiency of the system and the development of industry]. Kharkiv: INZHEK, 2011.

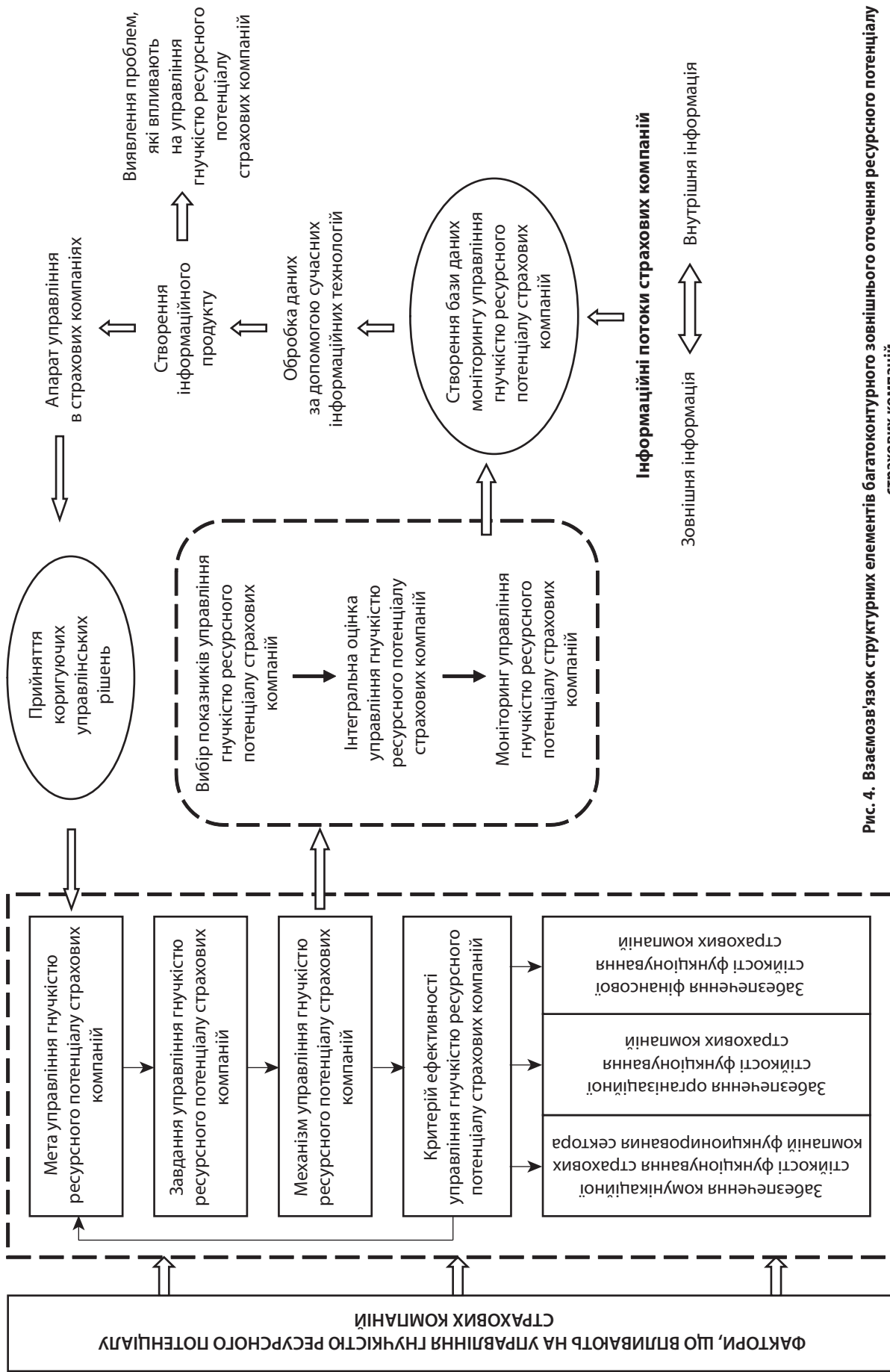


Рис. 4. Взаємозв'язок структурних елементів багатоконтурного зовнішнього оточення ресурсного потенціалу страхових компаній