

Алла ТКАЧЕНКО

доктор економічних наук, професор, академік АЕН,  
Запорізька державна інженерна академія

Катерина ШМАТКО

аспірантка,  
Запорізька державна інженерна академія

## СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

*У статті розглядається стратегічний розвиток, який є принципово новим видом управлінської діяльності, який використовує специфічні методи і прийоми та покликаний розширити горизонти прогнозування діяльності організації, створити передумови для адекватної відповідної реакції фірми на зміни, що відбуваються в нестабільній зовнішньому середовищі.*

**Ключові слова:** страхування, стратегічний розвиток, прогнозування.

Актуальність огляду стратегічного розвитку фінансової діяльності страхової компанії пояснюється тим, що кожна з них повинна визначитись зі своєю фінансовою стратегією, щоб отримувати якомога більше прибутку. Розробка фінансової стратегії - це частина загальної стратегії розвитку, через що вона має узгоджуватися з її цілями і напрямками. Фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну стратегію, оскільки зміна ситуації на фінансовому ринку є причиною коригування не тільки фінансової, але і загальної стратегії розвитку підприємства.

Метою статті є виявлення вихідних положень побудови теорії стратегії підприємства та процесу розробки фінансової стратегії.

Одним із найважливіших факторів забезпечення розвитку компанії є обсяг та структура фінансових ресурсів. Ураховуючи те, що кожен об'єкт підприємницької діяльності визначає для себе певну загальну філософію розвитку, значну увагу необхідно звернути на стратегічне планування, основною метою якого є забезпечення фінансових можливостей для успішної діяльності та в кінцевому підсумку - досягнення певного рівня прибутковості. Без визначення фінансових можливостей та перспектив забезпечення сталого фінансового стану жодна компанія не може досягнути стабільного економічного розвитку на ринку.

Під стратегічним управлінням у страховій галузі розуміють професійне управління діяльністю страхової компанії, яке здійснюється в умовах ринкових відносин і спрямоване на отримання прибутку при раціональному використанні всіх належних ресурсів. Причинами виникнення стратегічного управління стало насичення ринку товарами та послугами, виникнення маркетингових концепцій. Через зміни зовнішнього середовища виникла необхідність аналізу та обліку, збереження конкурентних переваг на довгострокову перспективу та необхідність управління капіталізацією.

З початку 80-х років у галузі стратегічного управління почала швидко розвиватись наукова діяльність, а ідеї стратегії отримували практичне впровадження. Представник Гарвардської бізнес-школи Майкл Портер виокремив 4 вихідні положення побудови теорії стратегії підприємства:

1) вибір підходу до побудови теоретичного

підґрунтя;

2) укладання ланцюга причинності;

3) визначення часового горизонту;

4) доведення правильності теорії через емпіричні докази.

Відомий канадський вчений Генрі Мінцберг визначає стратегію через комбінацію (систему) п'яти «П»:

1) стратегія - план дій;

2) стратегія - прикриття, тобто дії, спрямовані на те, щоб перехитрити конкурентів;

3) стратегія - порядок дій, тобто план може бути ще нереалізованим, але порядок дій має бути в будь-якому випадку;

4) стратегія - позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок із своїм оточенням;

5) стратегія - перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути.

Як частина загальної стратегії економічного розвитку компанії, фінансова стратегія має відносно до неї підлеглий характер і повинна бути узгоджена з її цілями та напрямками. Разом з тим фінансова стратегія сама здійснює значний вплив на формування загальної стратегії. Це пов'язано з тим, що основне завдання загальної стратегії - забезпечення високих темпів економічного зростання та посилення конкурентних позицій на ринку, пов'язане з тенденціям розвитку ринку страхових послуг, у той час, як фінансова стратегія пов'язана з тенденціями розвитку окремих сегментів фінансового ринку. Тобто у випадку, коли тенденції фінансового ринку та ринку страхових послуг не збігатимуться, може виникнути ситуація, коли загальна стратегія не може бути реалізована через фінансові обмеження.

З огляду на важливу роль фінансової стратегії в загальному управлінні компанією, необхідно дослідити процес розробки фінансової стратегії. Визначальним, на нашу думку, є розгляд принципів її розробки. У літературі ці принципи висвітлюються для торгових і промислових підприємств, для страхових же компаній можна виділити наступні:

1. Розгляд страхової компанії як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації (системності). Цей принцип передбачає, що при розробці фінансової стратегії компанія розглядається як певна

система, повністю відкрита для активної взаємодії з факторами зовнішнього середовища. У процесі такої взаємодії страховик набуває відповідної організаційної та функціональної структури;

2. Урахування базових стратегій діяльності компанії. Фінансова стратегія страховика є невід'ємною частиною його загальної стратегії розвитку, а тому має враховувати передбачені останньою інструменти та методи досягнення визначених цілей. Враховуючи специфіку страхового бізнесу, можна стверджувати про те, що саме фінансова стратегія є базовим та вихідним елементом процесу стратегування;

3. Забезпечення гнучкості фінансової стратегії. Майбутньому розвитку діяльності страховика завжди притаманна невизначеність. Тому практично неможливо залишити в незмінному вигляді розроблену фінансову стратегію на всіх етапах її реалізації. Можливість своєчасного маневрування фінансовими ресурсами досягається завдяки створенню відповідних резервів та ефективного управління ними. Крім того, важливу роль у забезпеченні гнучкості фінансової стратегії відіграє рівень ліквідності активів та інвестицій;

4. Забезпечення альтернативності стратегічного фінансового вибору (альтернативності). В основі стратегічних фінансових рішень має бути активний пошук варіантів напрямів, форм і методів здійснення діяльності, вибір кращих з них, формування на цій основі загальної фінансової стратегії та ефективного механізму його реалізації;

5. Урахування умов діяльності страхової компанії та її потенціалу (відповідності). Кожна страхова компанія певною мірою є унікальною формою організації бізнесу, саме тому використання шаблонних підходів є неефективним. Важливе значення для розвитку компанії має стан розвитку економіки загалом, політична стабільність, рівень розвитку технологій, місце страхового ринку в країні, довіра до фінансових інститутів, страхова культура та власні можливості компанії (власники, активи, менеджмент);

6. Орієнтація на професійний апарат фінансових менеджерів у процесі реалізації фінансової стратегії. (професійності). Якби спеціалісти не долучались до розробки окремих параметрів фінансової стратегії, її реалізацію повинні забезпечувати підготовлені фахівці – фінансові менеджери. Вони мають бути ознайомлені з основними принципами стратегічного управління, механізмом управління окремими аспектами страхової діяльності, володіти методами стратегічного фінансового контролінгу.

До основних етапів процесу формування фінансової стратегії страхової компанії належать:

1. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії. Цей період залежить від низки умов. Головною умовою його визначення є тривалість періоду, який прийнятий для формування загальної стратегії розвитку компанії – оскільки фінансова стратегія має відносно неї підлеглий характер, вона не може виходити за межу цього періоду. Важливим елементом визначення періоду формування фінансової стратегії страховика є передбачення розвитку економіки загалом та кон'юнктури тих сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність, - в умовах нинішнього нестабільного розвитку економіки країни цей період не може бути більше трьох років;

2. Дослідження факторів зовнішнього фінансового

середовища та кон'юнктури фінансового ринку. Для такого дослідження необхідно вивчити економіко-правові умови фінансової діяльності і можливі їх зміни в наступному періоді. Крім того, на цьому етапі розробки фінансової стратегії аналізуються кон'юнктура фінансового ринку та фактори, які її визначають, а також розробляється прогноз кон'юнктури за окремими сегментами цього ринку, пов'язаних з наступною фінансовою діяльністю компанії;

3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності. Головною метою цієї діяльності є підвищення рівня добробуту страховика і максимізація його ринкової вартості. Разом з цим, ця головна мета потребує конкретизації з урахуванням задач і особливостей наступного фінансового розвитку. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу, що використовується; прийнятний рівень фінансових ризиків у процесі здійснення наступної господарської діяльності та ін.;

4. Конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. У процесі останньої забезпечується динамічність представлення системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня синхронізація за часом;

Зовнішня синхронізація передбачає узгодження за часом реалізації розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку страхової організації, а також з прогнозованими змінами кон'юнктури фінансового ринку. Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі всіх цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою;

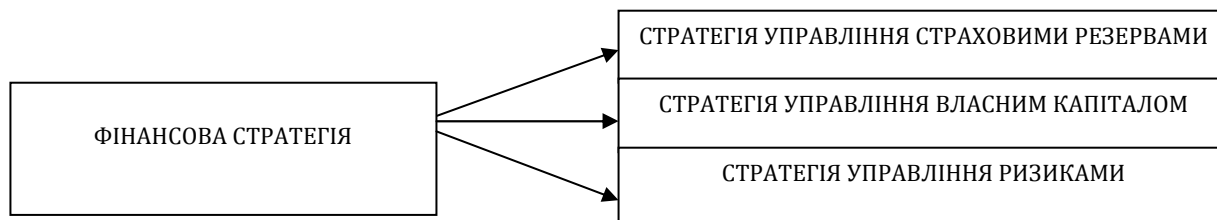
5. Розробка фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності. Цей етап є найбільш відповідальним. Фінансова політика становить форму реалізації фінансової ідеології і фінансової стратегії компанії за найбільш важливими аспектами фінансової діяльності на окремих етапах її здійснення. На відміну від фінансової стратегії загалом, фінансова політика формується лише за конкретними напрямками фінансової діяльності, які потребують забезпечення найбільш ефективного управління для досягнення головної стратегічної мети цієї діяльності;

6. Розробка системи організаційно-економічних заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії. У системі цих заходів передбачається формування «центрів відповідальності» різних типів; визначення прав, обов'язків та ступеня відповідальності їх керівників за результати фінансової діяльності; розробка системи стимулювання робітників за їх внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності та ін.;

7. Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії дозволяє визначити, чи в змозі компанія досягти визначених цілей в умовах можливих змін факторів зовнішнього середовища.

Розробка компанією показників оцінки власного фінансового стану дає змогу краще підійти до питання стабільності своєї діяльності. Фінансову стратегію страхової компанії можна умовно поділити на 3 її основні складові (рис. 1):

- 1) стратегія управління страховими резервами;
- 2) стратегія управління власним капіталом;
- 3) стратегія управління ризиками.



**Рис. 1. Складові фінансової стратегії страхової компанії**

Стратегія управління страховими резервами. У процесі управління страховими резервами вирішується завдання дотримання їх безпечності, прибутковості, ліквідності та диверсифікованості, що реалізується на основі аналізу ситуації шляхом цілеспрямованого впливу на структуру резервів.

Відповідно до чинного законодавства встановлено, що страхові резерви мають бути представлені активами таких категорій:

- 1) грошові кошти на поточному рахунку;
- 2) банківські вклади (депозити);
- 3) валютні вкладення згідно з валютою страхування;
- 4) нерухоме майно;
- 5) акції, облігації, іпотечні сертифікати;
- 6) цінні папери, що емітуються державою;
- 7) права вимоги до перестраховиків;
- 8) інвестиції в економіку України за визначеними урядом напрямками;
- 9) банківські метали;
- 10) кредити страхувальниками (для компаній зі страхування життя);
- 11) готівка в касі в обсягах встановлених лімітів.

Обмеження щодо частки певної категорії активів від загального розміру резервів встановлені лише для компаній довгострокової (life) сфери. Для компаній ризикової (nonlife) сфери ці обмеження були скасовані державним регулятором, що спричинило надалі дефіцит ліквідності. Значна частина коштів була спрямована в банківську сферу (банківські вклади, банківські метали, грошові кошти на поточних рахунках) та акції вітчизняних підприємств, зберігачами яких були і банківські установи. На нашу думку, це підвищило залежність страхового ринку від банківського сектору (близько 37,8 % активів страховиків або приблизно 9 мільярдів українських гривень були розміщені в банках).

Стратегія управління власним капіталом страхової компанії особливо важлива для забезпечення її платоспроможності. При розширенні діяльності компанії зростає обсяг її зобов'язань, що викликає необхідність збільшення власних коштів. Крім того, управління власним капіталом пов'язане з обґрунтуванням критеріїв її достатності, а також вибором показників, здатних її оцінити.

Економічні нормативи для страховиків, встановлені Законом України «Про страхування», передбачають наступні вимоги до власного капіталу:

- 1) наявність сплаченого статутного фонду та гарантійного фонду страховика. Для страхових організацій ризикової сфери мінімальний розмір статутного фонду установлюється в сумі, еквівалентній 1 млн. євро, а для страховиків довгострокової сфери – 1,5 млн. Для порівняння для банківських установ встановлено наступний мінімум – 10 млн. євро. Крім того, законодавством чітко визначена форма сплати статутного фонду – винятково грошова (для банківської

сфери дозволено використовувати і державні цінні папери без лімітування їх частки у статутному капіталі).

2) перевищення фактичного запасу платоспроможності страховика над її розрахунковим нормативним запасом. Тобто, основою стратегії управління власним капіталом є відповідність економічним нормативам.

Стратегія управління ризиками. Сутність діяльності будь-якої страхової компанії – це робота з ризиками. Тому ризик-менеджмент для страховиків є предметом особливої уваги. На діяльність страхової компанії впливають ризики, що притаманні всім суб'єктам господарювання та специфічні ризики, які постійно супроводжують діяльність страховика. Ризики, що притаманні суб'єктам господарювання, поділяються на ризики зовнішнього ринкового середовища (природні, політичні, соціальні, економічні, екологічні ризики) та ризики внутрішнього ринкового середовища (комерційні, фінансові, виробничі та інші).

Специфічні ризики поділяють на ризики, що приймаються за договором страхування (майнові, особисті, відповідальності та ризики страхування й співстрахування), та ризики, які виникають у процесі обслуговування договорів (ризик андеррайтингу, неефективного перестраховування, управління страховим портфелем, формування й інвестування страхових резервів).

Важливе місце в стратегії управління ризиками страхової компанії посідає вторинний розподіл (розміщення) ризику, який виявляється в перестрахованні. Це дає змогу кількісно та якісно вирівняти страховий портфель компанії.

Урахування ризиків, пов'язаних з страховою діяльністю, є необхідним, оскільки вони займають найбільшу питому вагу серед усіх ризиків та впливають не лише на фінансовий результат діяльності страховика, а й на соціальному рівні формують відношення членів суспільства до нього.

Таким чином, було визначено відповідні точки для здійснення фінансового стратегічного управління страховими компаніями.

В умовах динамічного і вельми нестабільного страхового ринку і несприятливих зовнішніх умовах для розвитку страхової галузі шанси на виживання і розвиток страхової компанії залежать від правильно побудованої стратегії страховика. Стратегія страховика – це цілеспрямована політика діяльності на ринку із забезпечення максимального рівня рентабельності операцій страховика через виявлення і формування попиту на страхові послуги з боку потенційних і наявних страхувальників та його задоволення. У числі основних елементів ринкової стратегії страховика автором дослідження виділяються наступні: аналіз страхового ринку, вдосконалення страхового портфеля, забезпечення ефективної фінансової політики, вдосконалення технології страхової діяльності,

---

підвищення кваліфікації персоналу.

Стратегія повинна припускати активну участь держави, страхового співтовариства в реалізації комплексу визначених заходів щодо розвитку страхової галузі. Реалізація стратегії повинна підвищити інтерес і активізувати роботу з розвитку видів страхування, що

забезпечують страховим захистом інтереси в різних галузях економіки та інших сферах діяльності господарюючих суб'єктів. Велика частина завдань, визначених стратегією з метою розвитку страхування, повинна вирішуватися за допомогою вдосконалення законодавчих та інших нормативних правових актів.

### **Список літератури**

1. Про страхування [Текст] : закон України.
2. Василик, О. Д. Теорія фінансів [Текст] / О. Д. Василик, 2000. – 510 с.
3. Положення про порядок формування та розміщення страхових резервів по видам страхування, відмінних від страхування життя [Текст] / Міністерство юстиції України №221/2025 від 17.06.1997 р.
4. Страхування. Сучасний курс [Текст] / А. П. Архипов, В. Б. Гомелля, Д. С. Туленты. – М.: "Фінанси та статистика". 2006. – 415 с.

### **РЕЗЮМЕ**

*Ткаченко Алла, Шматко Катерина*

#### **Стратегическое развитие финансовой деятельности страховой компании**

Стратегическое развитие является принципиально новым видом управленческой деятельности, использующей специфические методы и приемы. Стратегическое развитие призвано расширить горизонты прогнозирования деятельности организации и создать предпосылки для адекватной ответной реакции фирмы на изменения, происходящие в нестабильной внешней среде. Отсутствие системы стратегического управления в организации обрекает ее на краткосрочные решения, не обеспечивающие стабильной работы в долгосрочной перспективе.

### **RESUME**

*Tkachenko Alla, Shmatko Ekaterina*

#### **Strategic development of financial activities of the insurance company**

Strategic development is a fundamentally new type of management, use of specific methods and techniques. Strategic development is intended to expand the horizons of forecasting the organization and create the conditions for an adequate response of firms to changes in a volatile environment. The lack of strategic management in the organization condemns it to short-term solutions that do not provide a stable operation in the long term.

*Стаття надійшла до редакції 09.10.2012 р.*