



О. С. Скрипова,
аспірантка кафедри інформаційних систем в економіці
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

У статті представлені результати аналізу стану та розвитку українського страхового ринку. Визначено основні проблеми, що потребують вирішення при управлінні страховою компанією, а також ризики сучасного страхового ринку, які мають бути враховані при цьому.

Ключові слова: страховий ринок України, проблеми управління страховою компанією, фінансова стабільність страхової компанії.

А. С. Скрипова
**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТА
СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

В статье представлены результаты анализа состояния и развития украинского страхового рынка. Определены основные проблемы, которые нуждаются в решении при управлении страховой компанией, а также риски современного страхового рынка, которые должны быть учтены при этом.

Ключевые слова: страховой рынок Украины, проблемы управления страховой компанией, финансовая стабильность страховой компании.

O. S. Skripova
**ACTUAL PROBLEMS OF INSURANCE
COMPANY MANAGEMENT**

The results of analysis of Ukrainian insurance market situation and development are represented in the article. The main problems which must be solved by insurance company management and modern risks of insurance market which must be considered by insurance company management are determined in the article.

Key words: insurance market of Ukraine, problems of insurance company management, financial stability of insurance company.

Постановка проблеми. Бурхливий розвиток страхового ринку України свідчить про зацікавленість у провадженні страхових послуг як з боку страховиків, так і з боку страхувальників. Проте такий розвиток не забезпечує стану фінансової надійності ринку, що особливо виявляється за впливу важкопрогнозованих форс-мажорних обставин. Наприклад, наслідки фінансової кризи 2009 року змусили замислитися топ-менеджерів страхових компаній (СК) над тим, як шляхом ефективного менеджменту можна вберегти компанію від збитків у майбутньому і забезпечити їй фінансову стабільність за будь-яких зовнішніх впливів. Для вирішення цього питання, на думку автора, слід спочатку проаналізувати стан страхового ринку України у цілому, а потім дослідити внутрішні та зовнішні фактори впливу на фінансовий стан страхової компанії. Прогнозована фінансова криза 2011–2012 рр. робить наше дослідження надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення проблематики фінансового менеджменту страхових компаній присвячені праці таких вітчизняних учених, як А. П. Архипов, А. Н. Залетов, С. С. Осадець, К. Е. Турбина та ін.

Метою статті є аналіз стану та динаміки розвитку страхового ринку України, виявлення основних проблем в управлінні СК, що мають бути вирішені на рівні тактичного менеджменту страхової компанії для досягнення нею фінансової стабільності попри ризики сучасного страхового ринку України.

Основні результати дослідження. Останнє десятиліття український страховий ринок розвивався стрімкими темпами, про що свідчать статистичні дані Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України [1]. Тенденції розвитку українського ринку страхування можна простежити за допомогою таких показників, як сукупний розмір активів страховиків за балансом, сукупний розмір активів страховиків, визначених за ст. 31 Закону

України «Про страхування» [2], обсяги страхових резервів, валових страхових премій та валових страхових виплат. Це відображено на рис. 1.

Якість функціонування вітчизняного страхового ринку яскраво виявила фінансова криза 2009 року. По-перше, призупинилася висхідна тенденція розвитку страхового ринку України. По-друге, у цей рік Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг України вилучила із Державного реєстру фінансових організацій 34 страхові компанії через неспроможність виконання своїх зобов'язань, у 24-х СК були зупинені ліцензії, у 26-ти – анульовані ліцензії [3].

Ситуація, що склалася, засвідчила підвищену чутливість страхових організацій до впливу зовнішніх чинників та неефективний менеджмент, що не забезпечував фінансової стійкості СК і не застосовував системного підходу до управління. За умов активного розвитку страхової сфери значна частина топ-менеджерів робила ставку на захоплення частки ринку шляхом демпінгування цін, не приділяючи при цьому належної уваги управлінню страховими резервами, зокрема рівню їх ліквідності, й т. ін.

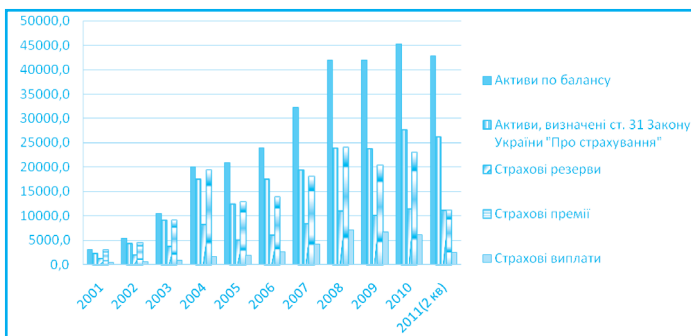


Рис. 1. Динаміка розвитку страхового ринку України у 2001–2011 роках (в абсолютних показниках)

Джерело: Складено автором на базі [1]

Проаналізувавши бізнес-процеси, фінансові та інформаційні потоки, особливості функціонування й управління СК [4; 5; 6; 7], були виявлені основні важелі (параметри) впливу на фінансову стабільність страховика і проблемні сфери, у межах яких здійснюється цей вплив. Важливим тут є не просто їх визначення, а розуміння системи взаємозв'язків між ними. В узагальненому вигляді зв'язок між проблемними сферами управління СК наведено на рис. 2 (прямокутник відповідає проблемній сфері, а стрілка – параметру впливу на фінансовий стан СК).



Рис. 2. Взаємозв'язок основних проблемних сфер страхової діяльності
Джерело: Схему побудовано особисто автором

Після детального аналізу окреслених проблемних сфер було складено приблизний перелік проблем, що потребують вирішення на різних рівнях управління СК для досягнення її фінансової стабільності. На думку автора, найважливішим є ефективне розв'язання проблем тактичного менеджменту, що забезпечить бажаний результат втілення стратегії на оперативному рівні виконання завдань.

Основні проблеми тактичного менеджменту страхових компаній, а також їх ризики та наслідки представлені в табл. 1.

Найскладніше розробити тактику вирішення цих проблем та управління відповідними проблемними сферами із використанням системного підходу [8]. При цьому автор радить пам'ятати такий принцип взаємного впливу: зміна одного параметра однієї проблемної сфери неодмінно призведе до зміни інших параметрів цієї та/або інших проблемних сфер. Наприклад, вибір методу визначення страхових тарифів, який повинен підвищити валові страхові премії в результаті збільшення кількості страхувальників, водночас посилить імовірність приросту страхових виплат, і тому має супроводжуватися відповідним збільшенням власних коштів та страхових резервів, а також формуванням страхового портфеля адекватної структури.

Отже, вирішення проблем, визначених у табл. 1, необхідно здійснювати із використанням системного аналізу, прогнозування та планування [8]. Проте, як свідчать статистичні дані [1], не всі українські страховики беруть до уваги принцип взаємодії, описаний вище. Як наслідок, щорічні прирости основних показників діяльності СК упродовж десяти років (2001–2011) демонструють негативну динаміку (рис. 3).

Наприклад, результатом формування неоптимального страхового портфеля є значне перевищення приросту валових страхових виплат над стра-

ховими преміями (2005–2008 рр.), а наслідком неефективного управління власними коштами та страховими резервами є перевищення приросту валових страхових виплат над приростом активів за ст. 131 [2], страхових резервів і сплачених статутних капіталів (2005–2008 рр.). Зміна напрямку тренду (найбільш яскраво виражено у 2005-му і 2009 роках) та значна різниця у приростах показників (2005–2008 рр.) є ознакою нестабільності ринку в цілому і фінансової нестабільності страховиків зокрема.

Для управління СК необхідно також урахувувати вплив зовнішніх чинників. Джерелами їх породження можуть бути світовий фінансовий і страховий ринки, український фінансовий та страховий ринки, органи державної влади, природні катаклізми тощо. Труднощі прогнозування такого впливу додатково ускладнюють управління СК.

Аналіз українського страхового ринку [9] виявив основні ринкові, андеррайтерські, кредитні, операційні ризики і ризики ліквідності. Ті серед них, що мають найбільший рівень ризикованості, є обов'язковими для врахування при складанні тактичного плану менеджменту СК. Вони описані в табл. 2.

Отже, критерієм ефективності управління страховою компанією є досягнення та збереження нею фінансової стабільності в умовах динамічного розвитку страхового ринку України, що зазнає комплексного впливу ряду описаних нами факторів.

Таблиця 1

Проблеми тактичного управління СК

Проблема	Ризики	Наслідки
Неадекватний страховий тариф	Завищення страхового тарифу: втрата страхувальників, зменшення валової страхової премії.	Недостатній обсяг страхових премій для забезпечення виконання зобов'язань СК перед клієнтами, партнерами, співробітниками, постачальниками, підрядниками та іншими установами.
	Заниження страхового тарифу: підвищення рівня страхових виплат, втрата платоспроможності, позбавлення ліцензії.	
Неадекватний обсяг та структура власних коштів	Неефективна система управління гарантійним фондом: не забезпечує балансу гнучкості перерозподілу коштів та еквівалентності взаємовідносин страховика і страхувальника.	Недостатній запас (маржа) платоспроможності страховика. Недостатня ліквідність коштів.
	Неефективність розміщення статутного фонду. Неефективна система управління вільними резервами.	
Неадекватний страховий портфель	Структура страхового портфеля не забезпечує балансу між більш збитковими та менш збитковими видами страхування.	Підвищення збитковості страхової діяльності.
	Невідповідність розміру і структури страхового портфеля страховим резервам.	
Неадекватні страхові резерви	Формування страхових резервів без урахування особливостей видів та об'єктів страхування, розподілу ризиків у просторі й часі.	Недостатній обсяг та доступ до страхових резервів для забезпечення страховиком своїх зобов'язань перед клієнтами.
	Управління страховими резервами як тимчасово вільними коштами без урахування вимог прибутковості, надійності, диверсифікованості та ліквідності.	
Неефективна система перестраховування	Невідповідність потребам компанії частини ризиків, що передаються у перестраховування.	Система перестраховування, що не сприяє збалансуванню страхового портфеля.
	Невідповідність рівня власного утримання та премії перестраховика.	
	Вибір невідгідного методу (факультативний, облігаторний, змішаний) у системі проведення операцій перестраховування.	

Джерело: Складено автором

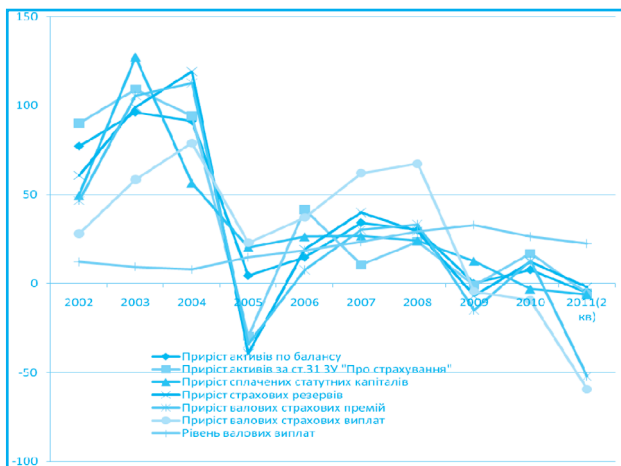


Рис. 3. Динаміка розвитку страхового ринку України у 2001-2011 роках (приріст показників відносно попереднього року), %
Джерело: Складено автором на базі [1]

Висновки. Звичайно, криза світового фінансового ринку не могла не торкнутися страхової сфери України як його частини. Проте вплив цієї кризи виявився драматичним для вітчизняних СК, оскільки топ-менеджери страхових компаній не приділяли достатньої уваги питанню ефективності управління.

У результаті аналізу страхового ринку України ми дійшли висновку, що страховики не дотримуються визначених правил [4; 5] забезпечення фінансової стабільності

компанії, що яскраво проявляється за форс-мажорних обставин (наприклад, таких, як криза 2009 року).

Для того щоб визначити шляхи виправлення ситуації насамперед було виявлено основні проблемні сфери страхового менеджменту, як-от: тарифна політика та політика перестраховування, управління страховими резервами, власним капіталом і страховим портфелем. У рамках кожної проблемної сфери були окреслені параметри впливу на фінансовий стан СК.

На підставі проведеного дослідження запропоновано можливі заходи для вирішення базових проблем на тактичному рівні управління СК:

1. Визначення методології розрахунку страхових тарифів, що забезпечить еквівалентність зобов'язань страхувальників і страховика. Йдеться про обсяг страхових премій, адекватний потенційним страховим виплатам, який дозволить виконувати страховикові свої зобов'язання не лише перед клієнтами, а й перед співробітниками, постачальниками та іншими контрагентами.

2. Створення системи управління обсягом і ефективністю розміщення частини статутного фонду, вибір підходу до формування гарантійного фонду та його розрахунок, виявлення видів страхування, що потребують формування вільних резервів і визначення розмірів цих резервів.

3. Формування системи управління розміром та структурою страхового портфеля, що забезпечить бажану фінансову надійність і прибутковість діяльності страхової компанії за поточних умов внутрішнього та зовнішнього середовища її функціонування.

4. Встановлення розміру страхових резервів, адекватного зобов'язанням; формування страхових резервів з урахуванням особливостей видів і об'єктів страхування, розподілу ризиків у просторі та часі й інших об'єктивних характеристик ризиків, які взяті на страхування; запровадження системи ефективного розміщення страхових резервів.

5. Застосування системи перестраховування, яка дозволить збалансувати ризики, страховий портфель та страхові резерви СК, враховуючи обсяги і структуру власних коштів страховика.

Отже, для забезпечення фінансової надійності СК необхідно розробити систему тактичного менеджменту, що дасть змогу комплексно вирішити описані вище базові проблеми управління нею та враховуватиме зовнішні впливи. Найбільш відчутними для сучасного страхового ринку є ризики, спричинені такими чинниками, як: зміна курсу валют, відсоткових ставок та вартості нерухомості, недостатність страхових премій і страхових резервів, катастрофічні збитки, помилки персоналу, недосконале законодавство та ін. Вони мають бути взяті до уваги при прийнятті рішень на різних рівнях управління страховою компанією (залежно від природи ризику, його прогнозованості та масштабу можливих наслідків).

Література

- Офіційний сайт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України. – <http://www.dfp.gov.ua/734.html>
- Закон України «Про страхування» № 85/96-ВР від 07.03.1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>
- Офіційний сайт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України. – http://www.dfp.gov.ua/fileadmin/downloads/dpn/sk_2009.pdf

Таблиця 2
Аналіз ризиків українського страхового ринку

Ризики	Опис загального впливу	Рівень ризику
<i>Ринкові ризики</i>		
Зміна курсу валют	Виникнення балансових збитків у результаті зниження курсу гривні відносно євро та долара	Вище середнього
Ризик відсоткових ставок	Зменшення доходів за депозитами. Зниження відсоткових ставок за банківськими депозитами до 5–6%	Вище середнього
Ризик зміни вартості нерухомості	Балансові збитки внаслідок зменшення вартості нерухомості	Середній
<i>Андеррайтерські ризики</i>		
Недостатність страхових премій	Фактичні страхові тарифи певних видів страхування нижчі за економічне обґрунтування. Зростання частоти і середнього збитку в галузях автострахування та медичного страхування	Вище середнього
Недостатність страхових резервів	За обов'язковими видами страхування фактична недостатність резервів сягає 20–25%. Недостатні резерви за сільськогосподарськими ризиками. Не формується резерв катастроф	Вище середнього
Катастрофічні збитки	Збільшення кількості застрахованих об'єктів. Погіршення стану об'єктів та інфраструктури. Глобальні тенденції: кліматичні зміни й т. ін.	Середній
<i>Операційні ризики</i>		
Ризик персоналу	Збільшення суми фінансових збитків унаслідок помилок співробітників, збільшення кількості шахрайств – зовнішніх та внутрішніх	Вище середнього
Інформаційний ризик	Некоректна управлінська та фінансова звітність. Існуючі ІТ-системи не забезпечують повноту і своєчасність даних, відповідність міжнародній бухгалтерській звітності.	Високий
Правові ризики	Зміни податкового законодавства, збільшення штрафів	Високий
<i>Ризики ліквідності</i>		
Ризик достатності ліквідних засобів	Зменшення грошового потоку + збільшення дебіторської заборгованості + "токсичні" активи = затримки та невиплата поточних зобов'язань, зниження рейтингу, втрата бізнесу	Високий

Джерело: Складено автором на базі [9]