

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему Антикризове фінансове управління  
страховою компанією ТДВ СК «КРЕДО»

Виконав: студент 2 курсу, 8.0729  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування

освітньої програми фінанси і кредит  
спеціалізації Корпоративні фінанси

Стещенко Б.О.

Керівник к.е.н., професор Бугай В.З.

Рецензент к.е.н., професор Кущик А.П.

Запоріжжя 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит  
Спеціалізація Корпоративні фінанси

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Стеценку Богдану Олексійовичу

1. Тема роботи: «Антикризове фінансове управління страховою компанією ТДВ СК «КРЕДО»  
керівник роботи: Бугай Володимир Зіновійович, к.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 р. № 811-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТДВ СК «КРЕДО», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити економічний зміст антикризового фінансового управління страховою компанією; дослідити процес формування системи антикризового фінансового управління в страховій компанії; опрацювати алгоритм визначення ефективності антикризового фінансового управління страховою компанією; проаналізувати фінансово-економічні показники та провести оцінку потреби ТДВ СК «КРЕДО» у впровадженні антикризового фінансового управління; розробити практичні пропозиції з удосконалення системи антикризового фінансового управління ТДВ СК «КРЕДО».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 14 рис., 16 табл. і 5 формул.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бугай В.З., к.е.н., професор	09.08.2020	09.08.2020
2	Бугай В.З., к.е.н., професор	13.09.2020	13.09.2020
3	Бугай В.З., к.е.н., професор	18.10.2020	18.10.2020

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 08.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2020 р. – 12.09.2020 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2020 р. – 17.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2020 р. – 28.10.2020 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	28.10.2020 р. – 31.10.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.11.2020 р. – 09.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2020 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Б.О. Стеценко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В.З. Бугай  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.Ю. Кисільова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 112 с., 14 рис., 16 табл., 70 джерел, 2 додатка.

Об'єктом дослідження виступає система антикризового фінансового управління страховою компанією. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання впровадження системи антикризового фінансового управління на ТДВ СК «КРЕДО».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є опрацювання теоретичних і методичних питань здійснення антикризових фінансових заходів у страховій компанії, а також розробка пропозицій із впровадження системи антикризового фінансового управління ТДВ СК «КРЕДО».

Завдання дослідження: визначення економічного змісту антикризового фінансового управління страховою компанією; дослідження процесу формування системи антикризового фінансового управління в страховій компанії; опрацювання алгоритму визначення ефективності антикризового фінансового управління страховою компанією; аналіз фінансово-економічних показників і проведення оцінки потреби ТДВ СК «КРЕДО» у впровадженні антикризового фінансового управління; розробка практичних пропозицій із удосконалення системи антикризового фінансового управління ТДВ СК «КРЕДО».

Одержані результати: розроблені пропозиції щодо застосування системи збалансованих показників як індикаторів потреби страхової компанії в антикризових фінансових заходах; визначені можливості фінансового оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО» за рахунок розвитку антикризового менеджменту.

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ, СТРАХОВА КОМПАНІЯ, СТРАХОВИК.

## SUMMARY

Qualification work: 112 p., 14 fig., 16 tab., 70 references, 2 annex.

The object of the study is the system of anti-crisis financial management of the insurance company. The subject of the research is theoretical, methodical and practical issues of implementation of the system of anti-crisis financial management at ALC Insurance Company "CREDO".

The purpose of the master's qualification work is to study the theoretical and methodological issues of anti-crisis financial measures in the insurance company, as well as the development of proposals for the implementation of anti-crisis financial management ALC Insurance Company "CREDO".

Objectives of the study: to determine the economic content of anti-crisis financial management of the insurance company; research of the process of formation of the system of anti-crisis financial management in the insurance company; elaboration of the algorithm for determining the effectiveness of anti-crisis financial management of the insurance company; analysis of financial and economic indicators and assessment of the needs of ALC Insurance Company "CREDO" in the implementation of anti-crisis financial management; development of practical proposals for improving the system of anti-crisis financial management of ALC Insurance Company "CREDO".

The scientific novelty of the obtained results is determined by the following main provisions: further developed the concept of anti-crisis financial management of the insurance company as an organized complex of permanent management, based on the application of specific methods, principles and techniques of financial management of the insurer, which includes components aimed at preventing and neutralizing the financial crisis companies; an improved system of anti-crisis financial management of the insurance company is a set of links that harmoniously interact on a permanent basis, providing effective management influence of anti-crisis financial management on objects in order to achieve goals and objectives based on

tools and methods, taking into account feedback, language, internal and external crisis factors.

The obtained results: developed proposals for the application of a system of balanced scores as indicators of the insurance company's need for anti-crisis financial measures; identified opportunities for financial recovery ALC Insurance Company "CREDO" through the development of crisis management.

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT, CRISIS, RISK MANAGEMENT, SYSTEM OF BALANCED INDICATORS, INSURANCE COMPANY, INSURER.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ І МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ .....	11
1.1 Сутність антикризового фінансового управління страховою компанією .....	11
1.2 Формування системи антикризового фінансового управління страховою компанією .....	22
1.3 Алгоритм визначення ефективності антикризового фінансового управління страховою компанією .....	32
2 ОЦІНКА ПОТРЕБИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ СК «КРЕДО».....	43
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика страховика .....	43
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників страхової діяльності ТДВ СК «КРЕДО».....	53
2.3 Оцінювання потреби ТДВ СК «КРЕДО» у впровадженні системи антикризового фінансового управління.....	63
3 РОЗВИТОК СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ СК «КРЕДО» .....	75
3.1 Застосування системи збалансованих показників як індикаторів потреби страхової компанії в антикризових фінансових заходах .....	75
3.2 Можливості фінансового оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО» за рахунок розвитку антикризового фінансового управління.....	85
3.3 Узгодження напрямів антикризового фінансового управління з ризик-менеджментом у ТДВ СК «КРЕДО» .....	92
ВИСНОВКИ .....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	106
ДОДАТКИ .....	113

## ВСТУП

Жодна страхова компанія не в змозі функціонувати без змін протягом тривалого часу, залишаючись конкурентоспроможною та прибутковою. Адже циклічність економічних процесів, як і багатьох інших, зумовлює потребу періодичної модернізації, реструктуризації бізнесу та диверсифікації напрямів страхової діяльності. Формування системи антикризового фінансового управління для страхових компаній, спрямоване на їх виживання та ринкову адаптацію, стає особливо важливим в умовах, коли виникають перетворення, що мають глобальний характер.

Фінансові кризи переконливо доводять, що сьогодні в Україні немає якісної та адекватної системи антикризового фінансового управління як на рівні організацій, так і на рівні держави та її регіонів. Сучасному менеджменту треба враховувати, що підходи до формування ефективної системи антикризового фінансового управління повинні бути адекватними основним принципам ринкової економіки, що дає страховій компанії можливість ухвалювати управлінські рішення під час формування стратегії.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є опрацювання теоретичних і методичних питань здійснення антикризових фінансових заходів у страховій компанії, а також розробка пропозицій із впровадження системи антикризового фінансового управління ТДВ СК «КРЕДО».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

- визначено економічний зміст антикризового фінансового управління страховою компанією;
- досліджено процес формування системи антикризового фінансового управління в страховій компанії;
- опрацьовано алгоритм визначення ефективності антикризового фінансового управління страховою компанією;
- проаналізовані фінансово-економічні показники та проведено



оцінку потреби ТДВ СК «КРЕДО» у впровадженні антикризового фінансового управління;

– розроблені практичні пропозиції з удосконалення системи антикризового фінансового управління ТДВ СК «КРЕДО».

Об'єктом дослідження виступає система антикризового фінансового управління страховою компанією.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання впровадження системи антикризового фінансового управління на ТДВ СК «КРЕДО».

При виконанні кваліфікаційної роботи магістра використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, аналізу, синтезу та ін.

Інформаційну базу дослідження складають показники фінансової звітності ТДВ СК «КРЕДО», дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– набуло подальшого розвитку поняття антикризового фінансового управління страховою компанією як організованого комплексу постійного управлінського впливу, в основу якого покладено застосування специфічних методів, принципів і прийомів управління фінансами страховика, що включає складники, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу страхової компанії;

– вдосконалена система антикризового фінансового управління страховою компанією є сукупністю ланок, які гармонійно взаємодіють на постійній основі, забезпечуючи дієвий управлінський вплив суб'єктів антикризового фінансового управління на об'єкти з метою досягнення мети та завдань на основі застосування інструментів і методів, врахування зворотного зв'язку, внутрішніх і зовнішніх кризових факторів.

Практичне значення мають: розроблені пропозиції щодо застосування

системи збалансованих показників як індикаторів потреби страхової компанії в антикризових фінансових заходах; визначені можливості фінансового оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО» за рахунок розвитку антикризового менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження пройшли апробацію на III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (м. Одеса, 2020 р.) [1].

Публікації. Подано до друку статтю «Формування системи антикризового фінансового управління страховою компанією» в збірник наукових праць «Нова економіка».

# 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ І МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

## 1.1 Сутність антикризового фінансового управління страховою компанією

За досить нестійких для страхових компаній економічних умов функціонування в їх управлінській політиці та фінансово-економічній діяльності набувають сили фінансові ускладнення, викликані внутрішніми та зовнішніми чинниками, що дестабілізують усю роботу страховика.

Формування антикризового фінансового управління для страхових компаній, спрямоване на їх виживання і ринкову адаптацію, стає особливо важливим в умовах, коли виникають перетворення, які мають глобальний характер. Антикризове фінансове управління має базуватися на загальних властивостях, притаманних управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей, пов'язаних з антикризовими процесами. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення причин кризової ситуації – це специфічні функції, притаманні антикризовому фінансовому управлінню [2].

Важливо передбачити, як одні фінансові проблеми можуть спричинити інші й тим самим ще більше погіршити фінансовий стан страхової компанії. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно своєчасне, а також має превентивний характер.

Сьогодні дедалі більшої актуальності набуває антикризовий фінансовий менеджмент у діяльності страхових компаній, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, реальну оцінку діяльності суб'єкта фінансового ринку та оцінку перспектив його подальшого розвитку. Ринкові методи господарювання вимагають здійснення належного контролю за

фінансово-економічним станом суб'єктів страхового ринку з метою запобігання виникненню кризового стану страховика.

Такий підхід дає змогу мінімізувати наслідки фінансової кризи та забезпечує виживання страхових компаній у кризовій ситуації. Досліджуючи літературу, дійшли висновку, що низка питань стосовно антикризового фінансового управління залишається не розглянутою повною мірою, їх вирішення дасть змогу вдосконалити систему антикризового фінансового управління страховою компанією.

Необхідним є уточнення і поглиблення сутності та теоретичних засад антикризового фінансового управління страховою компанією. Адже глобалізація економічних процесів загострює проблеми на фінансових ринках, актуалізує потребу підвищення конкурентоспроможності фінансових послуг та є причиною збільшення числа фінансово неспроможних страхових компаній.

Проблема банкрутства фінансових установ є актуальною не лише для України та інших країн із транзитивною економікою, в економічно розвинутих країнах також спостерігається зростання кількості фінансово неспроможних страхових компаній.

Фінансова криза страхових компаній – одна із форм порушення їх фінансової рівноваги, яка відбиває внаслідок дії різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню страховика. Саме фінансова криза спонукає до пошуку вирішення через систему антикризового фінансового управління [3].

Під кризою будемо розуміти такий стан, за якого наявні засоби досягнення цілей стають неадекватними, внаслідок чого виникають непередбачувані ситуації та проблеми. Антикризове управління – система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і банкрутство. Сьогодні існує значна кількість підходів до визначення поняття антикризового фінансового управління загалом, що базується на двох

поняттях: «фінансове управління» та «управління фінансами», внаслідок чого можна сформулювати поняття «антикризове фінансове управління» й «антикризове управління фінансами страховика».

Отже, управління – це цілеспрямована система, яка пов’язана з використанням чітко визначеного інструментального апарату для впливу на об’єкт управління, що дає можливість досягти поставленої мети та завдань діяльності [4].

Фінанси – це комплекс економічних відносин, які пов’язані з розподілом і перерозподілом сукупної доданої вартості у грошовій формі на мікро- та макрорівнях через систему організаційно відокремлених чи умовно визначених ресурсних фондів, що функціонують із чітко визначеною метою [5].

Управління фінансами – це усвідомлений вплив органів управління на фінансові процеси, фінансову діяльність, яку здійснюють із метою досягнення та підтримки збалансованості фінансової стійкості й отримання доходів, прибутку та фінансового забезпечення економічних і соціальних завдань [6].

Загальноприйнятою характеристикою управління фінансами є цілеспрямоване формування процесу перерозподілу фінансових ресурсів між різними суб’єктами фінансової системи і всередині них, це діяльність із залучення та ефективного використання фінансових ресурсів.

Управління фінансами страхових компаній базується на об’єктивних та суб’єктивних законах суспільного розвитку, на знанні та використанні закономірностей розподілу. Сутність поняття фінансового управління можна трактувати як інструмент реалізації фінансів та фінансової політики, як сукупність методів впливу на організацію і використання фінансових відносин та фінансових ресурсів, як сукупність управлінських структур і фінансового апарату на всіх рівнях управління страховиком. Важливим складником у наш час є система антикризового фінансового управління страховою компанією.

Антикризове фінансове управління як інноваційний ресурс є адекватною відповіддю на виклики сьогодношньої економіки. Йдеться про застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність страхових компаній на основі управління зовнішніми та внутрішнім ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи [7].

Сьогодні є декілька наукових підходів до визначення сутності антикризового фінансового управління. Так, цю категорію розглядають як закордонні, так і вітчизняні вчені. Сьогодні в результаті узагальнення підходів до визначення сутності й основи антикризового фінансового управління можна стверджувати, що немає єдиної думки стосовно формування його наукової концепції. Є різні підходи, серед яких можна виділити протилежні – «вузький» та «широкий».

Безумовно, можна приєднатися до думки, що антикризове фінансове управління має бути невід'ємним складником управління сучасними страховими компаніями і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід страховика з фінансової кризи, але й на запобігання виникненню такої ситуації в майбутньому [8].

Розглядаючи поняття антикризового фінансового управління через синтез окремих дефініцій, можна визначити його морфологічну схему. Антикризове управління – це система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення [9].

В табл. 1.1 згруповані визначення дослідників щодо сутності антикризового фінансового управління страховою компанією з виділенням ключових словосполучень, серед яких найчастіше фігурують категорії «система», «комплекс», «механізм», що вказує на комплексний, тобто системний характер антикризових фінансових заходів.

Таблиця 1.1 – Визначення антикризового фінансового управління страховою компанією

Автор	Визначення	Ключові слова
І. О. Гончар [10]	Система управління, що використовує механізми фінансового впливу, спрямовані на запобігання або подолання фінансової кризи	Механізми фінансового впливу
Л. М. Дейніс, В. І. Фучеджи [11]	Комплекс постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, включає складники, спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу страховика	Комплекс постійно організованого управління
Н. О. Кондратенко [12]	Комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання й нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності страхової компанії, реалізацію її стратегії та подальший розвиток. Антикризове фінансове управління має стратегічну спрямованість і забезпечує адаптацію страховика до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом реалізації відповідної стратегії	Комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання й нейтралізації кризи
В. М. Масюк [13]	Постійно організоване управління, в основу якого покладена система методів, принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації	Система методів, принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень
Д. Г. Савчук [9]	Система заходів, спрямованих на виявлення, боротьбу та в майбутньому подолання криз, які руйнують фінансово-економічну діяльність страхової компанії	Система антикризових заходів

Таким чином, антикризове фінансове управління є механізмом фінансового впливу, тобто комплексом заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання та нейтралізації кризи на підставі використання системи специфічних методів, принципів та прийомів управління фінансами.

Антикризовий фінансовий менеджмент – це напрям загального

антикризового управління, який націлений на запобігання розвитку кризових явищ, оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого страховика та реалізується у сфері фінансового менеджменту.

Отже, антикризове фінансове управління тісно пов'язане з фінансовими кризами. Фінансові кризи є підвидом кризових явищ, які можуть бути на страховому ринку. Саме вони завдають найбільшої шкоди економіці страхових компаній і спричиняють їх банкрутства.

Антикризове фінансове управління має бути невід'ємним складником управління сучасними страховими компаніями і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід страховика з фінансової кризи, але й на запобігання виникненню такої ситуації.

Оскільки антикризове управління передбачає, що в страховій компанії створена система управління, завданням якої є своєчасне виявлення ознак кризи, розроблення методів та прийомів, спрямованих на запобігання кризі або її подолання з метою недопущення ситуації банкрутства та подальшої ліквідації, то антикризове фінансове управління повинно концентруватися на вирішенні цих завдань у фінансовій сфері [14].

Об'єктом антикризового управління фінансами є сукупність усіх фінансово-економічних ризиків, активи, капітал, фінансові потоки та вартість страховика, що перебуває у режимі антикризового управління. Суб'єкти антикризового управління фінансами – фізичні чи юридичні особи, які за рішенням уповноважених органів (власників, суду, держави) уповноважені здійснювати комплекс робіт з антикризового управління фінансами [15].

Головна мета антикризового фінансового управління – встановлення управління, яке здатне передбачати, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи й одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток страхової компанії. Для цього в страховій компанії розробляють політику антикризового фінансового менеджменту,



реалізація якої передбачає:

- періодичне дослідження фінансового стану для завчасного виявлення ознак розвитку кризи;
- визначення масштабів кризового стану страховика;
- вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи;
- формування мети та підбір основних механізмів антикризового фінансового управління страховою компанією за зростання ймовірності банкрутства;
- запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації;
- вибір ефективних форм санації страховика.

Основою антикризового фінансового управління є його завдання, функції та принципи, які відображені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні компоненти антикризового фінансового управління страховою компанією

Світова економіка нині зазнала сильного та несподіваного удару, спричиненого поширенням коронавірусу. Звісно, фінансовий ринок України також відчуває негативний вплив коронакризи. Що стосується страхових компаній, які функціонують в Україні, то до цього найголовнішого на сьогодні фактору додаються ще вагомні аргументи на користь необхідності розвитку антикризового управління, зумовлені самою специфікою діяльності страховиків.

Антикризове управління є напрямом менеджменту, мета якого полягає в діагностиці, попередженні, нейтралізації та подоланні кризових явищ. Антикризове управління страховою компанією включає дії до, під час і після кризової ситуації, тому доцільно для оцінювання антикризового управління в страхових компаніях виділяти: докризову фазу, яку формують передумови, що спричинили виникнення кризи; кризову фазу, тобто раптову подію, яка порушила нормальне функціонування страхової компанії; післякризову ситуацію, тобто сукупність усіх управлінських заходів, спрямованих на ліквідацію та зменшення негативних наслідків [16].

Ринок страхових послуг є другим за рівнем капіталізації серед інших небанківських фінансових ринків України, тому він суттєво впливає на всю національну економіку. В першому кварталі 2020 року порівняно з аналогічним періодом 2019 року на 1782,3 млн грн (13,4%) зменшився обсяг надходжень валових страхових премій, а обсяг чистих страхових премій зменшився на 4,9 млн грн (0,1%). Зменшення валових страхових премій відбулося майже за всіма видами страхування, а саме:

- страхування майна в Україні (відбулося зменшення валових страхових платежів на 873,4 млн грн або на 43,0%);
- страхування від вогневих ризиків і ризиків стихійних явищ (зниження валових страхових платежів на 791,0 млн грн або на 49,2%);
- страхування відповідальності перед третіми особами (зменшення валових страхових платежів на 270,0 млн грн або на 41,1%);
- страхування вантажів та багажу (відбулося зниження валових

страхових платежів на 243,4 млн грн або на 39,1%);

– страхування фінансових ризиків (спостерігалось зменшення валових страхових платежів на 209,9 млн грн або на 19,3%).

Ці тенденції вказують на вразливість страхових компаній України до кризових явищ в економіці [17].

За таких умов страховим компаніям необхідно суворо дотримуватися всіх вимог регуляторів ринків фінансових послуг з одночасним і системним впровадженням нових інформаційних технологій менеджменту, планомірною цифровізацією всіх управлінських процесів. У цьому контексті А.В. Литвин у своєму дисертаційному дослідженні виокремив основні напрями вдосконалення процесів антикризового фінансового управління в українських страхових компаніях шляхом оцінки альтернативних стратегій управління, що передбачають розширення інформаційної бази, формування архіву кейсів, використання новітніх методів моделювання та відбору ознак (змінних), поєднання наявних моделей у ансамблі, побудову гібридних моделей [18].

Механізм антикризового управління страховими компаніями має бути адаптивною структурою з такими елементами: цілі, функції, стратегії та методи, завдання антикризового управління страховими компаніями.

Метою впровадження механізму антикризового управління страховиками є мінімізація впливу ризиків на їхню діяльність і підвищення ефективності страхування під час здійснення характерних операцій у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Основними завданнями системи антикризового управління страховими компаніями є проведення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії; розробка заходів щодо зниження впливу зовнішніх факторів на діяльність страховика; прогнозування можливості виникнення кризових явищ усередині страхової компанії; підвищення гнучкості управління страховою компанією в кризових ситуаціях; розробка випереджувальних планів щодо методів антикризового управління;

управління процесом виходу компанії з кризи та нейтралізація наслідків.

Автори Н. О. Слободянюк, В. А. Янковський та А. О. Огоновська до основних функцій антикризового управління страховиками зараховують: аналіз, планування, контроль і стимулювання. До стратегій антикризового управління страховими компаніями дослідники відносять: стратегію стабілізації; стратегію скорочення; стратегію реструктуризації; стратегію попередження кризи та підготовки до її появи; стратегію вичікування переходу кризи до зрілого етапу для успішного її подолання; стратегію стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів та додаткових ресурсів [19].

Ризик-менеджмент як складова механізму антикризового управління страховиком дає можливість забезпечити стабільність його розвитку, підвищити обґрунтованість ухвалення рішень у ризикових ситуаціях, поліпшити фінансовий стан страхової компанії та мінімізувати ймовірність виникнення банкрутства. Таким чином, антикризове управління страховою компанією передбачає своєчасне попередження кризових явищ, що має відбуватися з урахуванням ризик-менеджменту. Правильна оцінка розміру ризику має чи не вирішальне значення в практичній роботі страховиків, адже визначає величину необхідного страхового фонду та можливості відшкодування збитків як за сприятливих умов, так і за непередбачуваних обставин [20].

Антикризове управління за сучасних складних умов розвитку ринків фінансових послуг має бути інтегрованим у загальну систему менеджменту кожної страхової компанії. Цей напрям управлінської діяльності необхідно розвивати з урахуванням усіх вимог регуляторів, із застосуванням сучасних інформаційних технологій, адже цифровізація сьогодні є невід'ємною та необхідною умовою успішності будь-якої діяльності, в тому числі страхового убезпечення. Акцент необхідно робити на мінімізації ризиків, пов'язаних із діяльністю страхових компаній в Україні. Головним компонентом механізму антикризового управління страховою компанією має бути фінансовий

напряму, який передбачає зміцнення фінансового стану страховика і захист фінансових інтересів страхувальників.

Ефективність системи антикризового фінансового менеджменту страхової компанії можлива лише тоді, коли керівники будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна за гнучкого підходу до процесу управління.

Отже, сутність системи антикризового фінансового управління сучасним страховиком полягає у тому, що загроза банкрутства підлягає діагностиці ще на ранніх стадіях його виникнення, а це дає змогу своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур.

Розглядаючи антикризове фінансове управління, необхідно виділити можливі способи попередження настання кризових ситуацій, до яких належать:

- здійснення постійного моніторингу фінансового стану страховика з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ;
- виявлення основних факторів, що зумовили кризовий стан страхової компанії;
- дослідження масштабів кризового стану страхової компанії;
- формування завдань антикризової фінансової політики та вибір адекватних заходів, послідовне їх впровадження відповідно до специфіки діяльності страховика і масштабів його кризових явищ;
- забезпечення контролю за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів;
- врахування зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також скорочення витрат, збільшення надходження грошових коштів;
- проведення реструктуризації заборгованості, визначення стратегії розвитку;
- проведення реорганізації або реструктуризації страхової компанії,

підготовка висококваліфікованих фахівців фінансових відділів страхових компаній України, які спеціалізуються суто на антикризовому фінансовому управлінні.

На підставі проведеного дослідження можна остаточно визначити поняття антикризового фінансового управління страховою компанією як організованого комплексу постійного управлінського впливу, в основу якого покладено застосування специфічних методів, принципів і прийомів управління фінансами страховика, що включає складники, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу страхової компанії.

## 1.2 Формування системи антикризового фінансового управління страховою компанією

Фінансові кризи переконливо доводять, що сьогодні в Україні немає якісної та адекватної системи антикризового фінансового управління як на рівні організацій, так і на рівні держави та її регіонів. Сучасному менеджменту треба враховувати, що підходи до формування ефективної системи антикризового фінансового управління повинні бути адекватними основним принципам ринкової економіки, що дає змогу суб'єктам бізнесу ухвалювати управлінські рішення під час формування стратегії їх фінансової діяльності.

Але низка питань, пов'язаних із систематизацією наявних підходів до антикризового фінансового управління страховою компанією є сьогодні недостатньо опрацьованими, тому потребують подальшого дослідження. Необхідним є узагальнення сучасних підходів до формування системи антикризового фінансового управління страховика.

Аргументи на користь антикризового фінансового управління страховою компанією полягають у декількох аспектах. По-перше, важливість антикризового фінансового менеджменту пояснюється невирішеністю

концептуальних підходів щодо організації управління страховиками, які перебувають у скрутному становищі. Без твердої концепції, яка визначає рамки дослідження, воно втрачає свою легітимність і ризикує не ідентифікувати досліджуване явище. Концепція «crisis-management», яка є поширеною в західних країнах, є надто загальною і не враховує всіх аспектів, що стосуються фінансової діяльності в кризовому режимі, застосування профілактичних заходів [21].

Вітчизняній концепції антикризового управління теж не вистачає дослідження всіх сучасних аспектів, пов'язаних з попередженням фінансової кризи та її подоланням, або в ширшому розумінні – з управлінням фінансовою кризою. Водночас, майже всі парадигми антикризового управління, що пропонуються окремими науковцями стосуються фінансів. Тому виникає необхідність проведення системних досліджень з питань формування цілісної наукової парадигми антикризового управління фінансами страхових компаній, визначення функціональних та інституційних особливостей антикризового фінансового менеджменту.

Додатковим аргументом на користь антикризового фінансового управління страховою компанією можна вважати несформованість мікроекономічної теорії криз, ігнорування дослідження криз страховика багатьма дослідниками фінансів.

По-друге, важливість і необхідність антикризового фінансового менеджменту впливає зі складності його об'єкта – фінансової кризи. Будь-яка з криз проявляється у динаміці фінансово-економічних показників страхової компанії і в підсумку може перерости у фінансову та привести до економічної неспроможності, тобто до банкрутства страховика [22].

Окремі кризи (постачання, виробництва, реалізації тощо) є локальними, а фінансову кризу по праву можна назвати системною. Також варто відзначити різноманітність підходів до визначення фінансової кризи (криза-процес, криза-стан, криза-подія), що в кінцевому рахунку впливає і на диференціацію механізмів антикризового фінансового управління.

Слід зазначити, що розуміння фінансової кризи та відповідно антикризового фінансового управління деяких науковців є дещо звуженим. Так, Н. С. Носань вважає, що даний вид управління стосується лише фінансової діяльності [23].

Однак, рамки сучасної фінансової політики, в тому числі антикризової, не обмежуються питаннями управління фінансами страхових компаній. Вузький підхід можна спостерігати й у більшості зарубіжних дослідників, що трактують фінансову кризу як «financial distress» [24]. Фінансові труднощі вони ототожнюють з кризою, яка з'являється тоді, коли суб'єкт бізнесу не в змозі погасити свої борги. Однак такий підхід є обмеженим і не дає змоги дослідити динаміку фінансової кризи, причини, симптоми, етапи та інші параметри. Такі недоліки, у свою чергу, не дозволяють розробити ефективні профілактичні антикризові заходи. Підвищення динамічності чинників кризи і чутливості до неї вимагає застосування своєчасних антикризових заходів, що полягають у моніторингу факторів кризи і створенні запасу часу для їх нейтралізації.

По-третє, виділення антикризового фінансового менеджменту в окремий напрям зумовлюється ускладненням фінансів, важливістю окремих фінансових механізмів у попередженні кризових явищ та управлінні страховими компаніями, що перебувають у скрутному становищі. В більшості посібників з фінансового менеджменту антикризове фінансове управління виділене в окрему тему, виходячи з функцій фінансового менеджменту, як специфічної галузі управління страховиком.

Утім, таке групування функцій є необґрунтованим, оскільки антикризове фінансове управління передбачає також управління активами, капіталом, грошовими потоками. До того ж антикризове фінансове управління розглядається багатьма авторами як управління при загрозі банкрутства, тобто звужено. Перегрупування функцій та їх найменувань теж не вирішить всіх питань пов'язаних з антикризовим фінансовим управлінням, особливо з його профілактичними і попереджувальними аспектами.



Ускладнення фінансового менеджменту значною мірою пов'язане з ускладненням стандартів фінансового обліку та звітності, можливістю їх безпосереднього впливу на попередження кризових явищ. Підтвердженням цього є створення під час світової фінансової кризи спільними зусиллями Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB) та американської Ради зі стандартів фінансової звітності (FASB) антикризової групи Financial Crisis Advisory Group (FCAG).

Роль облікових інструментів (стандартів, положень) у фінансовому менеджменті постійно поглиблюється, оскільки об'єкт антикризового управління стає безпосередньо пов'язаний з інформаційним потоком [25].

Деякі принципи бухгалтерського обліку вважаються також принципами (або концепціями) у фінансах. Наприклад, концепція діючого суб'єкта бізнесу згідно зі стандартами фінансового обліку передбачає оцінювання його фінансового стану, результати якого можуть свідчити про існування певних ризиків і невизначеностей у функціонуванні страховика. Тому цілком обґрунтованим є твердження науковців, що антикризове фінансове управління засноване на теорії і практиці бухгалтерського обліку. Втім ускладнення фінансового менеджменту зумовило виділення певних його складових в окремі напрями, такі як, фінансовий аналіз, інвестиційний аналіз, оцінювання вартості майна страхової компанії.

По-четверте, механізм антикризового фінансового менеджменту не обмежується лише діями страхової компанії щодо попередження і подолання кризових ситуацій, а включає також нормативно-правове регулювання процесів оздоровлення неплатоспроможних страховиків. Показник, в якому концентруються параметри вирішення проблем неплатоспроможності, визначається щороку Світовим банком в рейтингу «Doing Business». Тому законодавство, що регулює управління бізнесом, що перебуває в скрутному становищі, вимагає суттєвого вдосконалення та узгодження з нормативно-правовими актами ЄС. Рекомендації ЄС запобігають ліквідації суб'єктів бізнесу, які є життєздатними, але опинилися у фінансовій кризі, даючи їм

змогу провести реструктуризацію на ранній стадії, і тому максимізують загальну вартість кредиторам, співробітникам, власникам та економіки в цілому. Розвиток антикризового фінансового менеджменту є об'єктивно зумовлений. Схематично система антикризового фінансового управління страховою компанією наведена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Схема функціонування системи антикризового фінансового управління страховою компанією

Вдосконалена система антикризового фінансового управління страховою компанією є сукупністю ланок, які гармонійно взаємодіють на постійній основі, забезпечуючи дієвий управлінський вплив суб'єктів антикризового фінансового управління на об'єкти з метою досягнення мети

та завдань на основі застосування інструментів і методів, врахування зворотного зв'язку, внутрішніх і зовнішніх кризових факторів.

Суб'єкти системи антикризового фінансового управління страховими компаніями поділяються на внутрішні (власники компанії, антикризовий відділ, представлений фінансовими менеджерами) та зовнішні (державні суб'єкти, а саме центральні органи державної влади, та недержавні суб'єкти, тобто інформаційні, консалтингові організації, інші страхові компанії).

Об'єктом системи антикризового фінансового управління страховими компаніями є сукупність фінансово-економічних ризиків, що спонукає виникнення та поглиблення кризи в діяльності (виявляється зменшенням обсягом отриманих премій, натомість збільшенням страхових виплат та неспроможністю виконувати свої поточні та довгострокові зобов'язання); активи, капітал, фінансові потоки страховика.

Механізм антикризового управління страховими компаніями є певною структурою, до якої входять такі елементи: цілі, функції, стратегії та методи, завдання антикризового управління страховими компаніями.

Метою антикризового фінансового управління страховиками є мінімізація впливу ризиків на діяльність страховиків та підвищення ефективності його діяльності під час здійснення характерних операцій у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Основними завданнями системи антикризового фінансового управління страховими компаніями є:

- проведення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища страхової компанії;
- розробка заходів щодо зниження впливу зовнішніх факторів на діяльність і фінансовий стан страховика;
- прогнозування можливості виникнення кризових явищ усередині страхової компанії;
- підвищення гнучкості управління страховою компанією в кризових ситуаціях;

- розробка випереджувальних планів щодо методів антикризового фінансового управління;
- управління процесом виходу страхової компанії з кризи та нейтралізація фінансових наслідків.

До функцій антикризового управління страховиками можна віднести аналіз (для своєчасної оцінки безперервного процесу страхової діяльності); планування (на короткостроковий і довгостроковий періоди, затверджує планові завдання страхової компанії); контроль (порівнює фактичні результати, отримані страховиком від своєї основної діяльності, із запланованими показниками та виявляє причини можливих відхилень); стимулювання (пропонуються заходи щодо підвищення інвестиційної активності компанії, що дасть у майбутньому можливість покращити фінансову стійкість страховика та його страховий портфель).

До стратегій антикризового управління страховими компаніями слід віднести стратегію стабілізації; стратегію скорочення; стратегію реструктуризації; стратегію попередження кризи та підготовки до її появи; стратегію вичікування переходу кризи до зрілого етапу для успішного її подолання; стратегію стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів та додаткових ресурсів.

Система антикризового управління страховими компаніями представлена такими методами: санація; даунсайзинг (метод, який дає змогу компанії пристосуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом ліквідації деяких підрозділів та кількості персоналу для відповідності реального попиту на страхові послуги ринковим можливостям); ліквідація; злиття; модернізація; реструктуризація; регуляризація (механізм сучасного управління компанією, який виявляється у створенні комплексної системи фінансового контролю, системи управлінського обліку та стратегічного планування тощо); диверсифікація (створення ефективної системи перестраховування страхових ризиків компанії та оптимізація страхового портфеля); реінжиніринг (скорочення зайвих

операцій у страхових-процесах, підвищення продуктивності праці серед персоналу, зменшення часу обслуговування клієнтів за одночасного збільшення якості наданих послуг) тощо [19].

Чинники, що спричинюють виокремлення та еволюцію даного виду управління, пов'язані з необхідністю вдосконалення концептуальних підходів щодо організації управління кризовими страховиками, ускладненням окремих фінансових механізмів антикризового спрямування.

В умовах інтеграції економіки України в світове господарство активізується вплив різноманітних чинників на діяльність суб'єктів економічної діяльності, а саме фінансових, економічних, політичних і соціальних криз не тільки всередині країни, але і за її межами.

За короткий період Україна вже вкотре намагається подолати кризовий шок. Кожен із шоків мав свої особливості, й основу кожного формували свої чинники і складові. Водночас спільність розгортання кризових процесів в Україні у 2008-2009 рр. і 2013-2015 рр. вказує на те, що результати та наслідки двох кризових процесів, імовірно, також можуть виявитися близькими. Сьогодні, як ніколи, все більшої актуальності набуває антикризове фінансове управління суб'єктів економічної діяльності, що передбачає запобігання розвитку кризових явищ, мінімізації виникнення кризи та реальну оцінку діяльності організації.

Антикризове фінансове управління є системою принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, що направлені на попередження і подолання фінансових криз організації, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків [26].

Особливості та специфіку антикризового фінансового управління страховою компанією можна охарактеризувати так:

– це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: системний аналіз сильних і слабких сторін страховика, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), впровадження системи запобіжних заходів та ін.;

– це система управління фінансами, спрямована на виведення страхової компанії з кризи, зокрема за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта страхового ринку [27].

Під системою антикризового фінансового управління страховика треба розуміти систему принципів і методів розробки та реалізації стратегічних рішень для досягнення поставленої головної мети. Сутність антикризового фінансового управління суб'єктами економічної діяльності більш повно розкривається завдяки системному підходу, який дозволяє розглянути антикризовий фінансовий менеджмент страхової компанії як систему, що об'єднує певну кількість взаємодіючих підсистем.

Зазвичай ефективна система антикризового фінансового управління впливає на ділову активність, а ділова активність є самостійною, об'єктивно існуючою, економічною категорією, яка виступає однією з активних дієвих сил розвитку економіки. Така система містить у собі аспекти маркетингової, виробничої, інноваційної, інвестиційної, соціально-психологічної, управлінської та фінансової активності. Перебуваючи в умовах спаду, вона безпосередньо впливає на економічне життя всієї держави.

Ефективність антикризового фінансового менеджменту суб'єктами економічної діяльності можлива лише тоді, коли менеджери організації будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. досягти поставлених цілей можна в разі гнучкого підходу до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів [28].

Циклічність кризових явищ, яка характерна для сучасних умов існування бізнесу, змушує менеджмент приділяти підвищену увагу питанням необхідності моніторингу кризи. Тобто в умовах високої нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища система менеджменту страхової компанії повинна бути орієнтована на прийняття рішень превентивного антикризового характеру, що істотно підвищує рівень їх адаптивності до кризових явищ.

Для успішної та стабільної діяльності організації оцінка симптомів кризи завжди повинна здійснюватися задовго до прояву її основних ознак. Кризовими симптомами можна вважати будь-які ознаки чи прояви погіршення у фінансовій та діяльності організації, які можуть привести його до стану фінансової кризи, і навіть до банкрутства.

Для успішного управління страховою компанією у разі виникнення кризових явищ необхідні такі заходи:

- діагностування й оцінювання параметрів кризи;
- організація антикризового планування (стратегічного і тактичного);
- постійне відстеження зовнішньої і внутрішньої ситуації, виявлення факторів, здатних викликати кризу;
- створення резервів фінансових і матеріальних ресурсів;
- скорочення поточних витрат страховика;
- активна інноваційна політика [29].

В цілому антикризове фінансове управління є складовою процесу менеджменту страхової компанії. Його необхідно впроваджувати на постійній основі у зв'язку з тим, що його спрямування націлене на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми.

Ефективність формування системи антикризового фінансового управління страховою компанією залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, методики попередження та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій.

Отже, можна дійти висновку, що система антикризового фінансового менеджменту страховика – це сукупність принципів та методів управління фінансами страхової компанії, що спрямована на проведення діагностики загрози банкрутства та в разі його настання виведення страховика з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності на всіх стадіях

розвитку. В основі формування системи антикризового фінансового управління страховою компанією повинні бути не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій.

### 1.3 Алгоритм визначення ефективності антикризового фінансового управління страховою компанією

Криза є не лише причиною порушення рівноваги соціально-економічних систем, але й одним із неминучих і закономірних етапів у їх циклічному розвитку. Таким чином, розвиток страхових компаній відбувається циклічно, тому передбачення та уникнення кризових явищ і мінімізація їх наслідків є однією з першочергових теоретико-методичних і прикладних проблем сучасної економічної науки.

Необхідною є розробка методики оцінки ефективності антикризових заходів за допомогою інтегрального показника рівня фінансового стану страховика та її застосування в рамках алгоритму ідентифікації типу антикризового менеджменту залежно від фази життєвого циклу та оцінки ефективності обраних антикризових заходів для страхових компаній.

Розвиваючи й удосконалюючи теорію та практику антикризового управління страховою компанією пропонуємо, перш за все, виокремити основні вимоги до напрямів оптимізації даного процесу:

- комплексність і системність: удосконалюючи будь-який процес потрібно враховувати, що діяльність страхової компанії чи процесу проходить під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, а тому необхідно брати до уваги як ступінь та характер впливу кожного з них, так і вказувати на основні методи корегування цих факторів;

- превентивність заходів антикризового фінансового управління: будь-які дії організаційно-управлінського характеру топ-менеджменту отримують найвищу оцінку тільки за умови недопущення кризових явищ,



тобто важливо запобігти кризі вже тоді, коли ймовірність виникнення мінімальна;

– оцінка антикризового фінансового управління: на всіх стадіях і в кожній сфері управління страховою компанією необхідно проводити кількісну та якісну оцінки дій менеджерів з метою порівняння ефективності роботи управлінського персоналу протягом певного періоду, а також передбачаючи мету зменшення суб'єктивності оцінки управлінських дій;

– виявлення та врахування недоліків: за результатами роботи обов'язково необхідно виявляти недоліки системи антикризового управління, визначити основні причини їх появи з метою недопущення їх в майбутньому.

Формування якісно нової системи антикризового фінансового управління страховою компанією має передбачати високоефективний оптимізаційний вплив на всі складові елементи антикризового менеджменту. Загалом оптимізація є процесом знаходження найкращого чи оптимального вирішення будь-якого завдання [30].

Основні елементи будь-якого процесу оптимізації, які важливі в контексті вдосконалення системи антикризового фінансового управління: критерії (вимоги, умови); параметри (елементи, які дають змогу впливати на загальний ефект); математична модель (схема реалізації), а також обмеження.

Вдосконалення системи антикризового фінансового управління страховою компанією повинне передбачати побудову оптимізаційного механізму вирішення поставленого завдання, що складається з таких етапів:

- 1) фінансовий аналіз ситуації та постановка завдання;
- 2) визначення фінансових параметрів, які підлягають оптимізації, тобто тих, що можуть бути змінені в ході вирішення завдання;
- 3) встановлення допустимих значень існуючих параметрів, тобто обмежень параметрів та їх комбінацій;
- 4) вибір та оцінка впливу зовнішніх факторів, що впливають на процес оптимізації й вирішення поставлених завдань;
- 5) вибір критеріїв оптимальності;

- б) побудова цільової функції (математичної моделі), яка вказувала б на показники, що відповідають вибраним критеріям;
- 7) вибір математичного методу оптимізаційних розрахунків;
- 8) розрахунки та оцінка отриманих результатів за вибраними критеріями;
- 9) кінцеве прийняття управлінських рішень з урахуванням невизначеності та ризику [31].

Подолання кризового стану страховика потребує у кожному конкретному випадку комплексного застосування антикризового фінансового управління, здійснення якого проводиться протягом усього періоду функціонування страхової компанії, адже можливість настання кризи існує на всіх стадіях його розвитку. Усунення кризових явищ можливо за рахунок формування та застосування механізмів, алгоритмів та моделей антикризового менеджменту в умовах циклічного розвитку [32].

Окремі питання даної проблематики висвітлено в працях вітчизняних вчених. Вже запропоновано новий порядок проведення антикризового моніторингу, суть якого полягає в обґрунтуванні коефіцієнтів оцінки фінансового благополуччя відповідно до стадії розвитку страхової компанії та коефіцієнтів визначення стадії кризи і оцінки її глибини; розробці та формалізації управлінських рішень і аналізу їх впливу на стан страховика [33]. Було проведено аналіз сучасних заходів антикризового управління та розглянуто можливості їх застосування страховими компаніями, обґрунтовані шляхи виходу з економічної кризи компаній, розроблено методику оцінювання фази кризового стану [34].

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового фінансового менеджменту страхової компанії повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування організації під час дотримання визначених критеріїв показників і обмежень.

Фінансова стабілізація страхової компанії насамперед залежить від тактики антикризового фінансового планування. Модель фінансової рівноваги страховика має такий вигляд:

$$Ч + АВ + \Delta AK + \Delta B\Phi P = \Delta I\epsilon\delta + Д\Phi + ПУП + СП + \Delta P\Phi, \quad (1.1)$$

де  $Ч$  – чистий фінансовий результат;

$AB$  – сума амортизаційних відрахувань;

$\Delta AK$  – сума приросту акціонерного капіталу в разі додаткової емісії акцій (збільшення розмірів пайових внесків в уставний капітал);

$\Delta B\Phi P$  – приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел;

$\Delta I\epsilon\delta$  – приріст обсягу інвестицій завдяки власним джерелам;

$Д\Phi$  – сума дивідендного фонду (фонду виплат відсотків власникам на вкладений капітал);

$ПУП$  – обсяг програми участі найманих робітників у прибутку (виплат завдяки прибутку);

$СП$  – обсяг соціальних програм організації, які фінансуються завдяки прибутку;

$\Delta P\Phi$  – приріст суми резервного (страхового) фонду.

У спрощеному вигляді модель фінансової рівноваги страхової компанії, до досягнення якої вона прагне в кризовій ситуації, має вигляд:

$$OG_{B\Phi P} = OC_{B\Phi P}, \quad (1.2)$$

де  $OG_{B\Phi P}$  – можливий обсяг генерування власних фінансових ресурсів страховика;

$OC_{B\Phi P}$  – необхідний обсяг споживання власних фінансових ресурсів страховика.

До критеріїв оцінки ефективності системи антикризового фінансового менеджменту страхової компанії належать:

- досягнення зміни найважливіших показників діяльності та фінансового стану страховика за період антикризового фінансового управління (порівняно з початком здійснення антикризових заходів);
- швидкість та розмір отримання економічного ефекту;
- актуальність та своєчасність застосування методів, інструментів та технологій антикризового фінансового управління;
- кваліфікованість фінансових менеджерів [35].

У той же час відсутні комплексні механізми антикризового менеджменту, які б враховували і фазу життєвого циклу страхової компанії, й оцінку фінансового стану страховика, групи антикризових заходів відповідно до типу антикризового менеджменту. Найбільш доцільно та ефективно об'єднати ці складові в єдиний алгоритм – зрозумілу та точну послідовність виконавчих дій, спрямованих на досягнення поставленої мети.

З метою формування такого механізму розроблено алгоритм ідентифікації типу антикризового менеджменту в залежності від фази життєвого циклу та оцінки ефективності обраних антикризових заходів страховика, який базується на прогнозуванні тенденцій розвитку страхової компанії на основі аналізу Фур'є, визначенні необхідних антикризових заходів відповідно до фази життєвого циклу та їх оцінювання за допомогою інтегрального показника рівня фінансового стану.

Алгоритм детально відображає покрокове проведення антикризового менеджменту шляхом реалізації 7 послідовних етапів (рис. 1.3).

Першим етапом є визначення фази життєвого циклу страховика. Виходячи з життєвого циклу, страхова компанія під час свого функціонування проходить 4 фази розвитку (зростання, пік, спад, криза), які періодично повторюються. Криза має 3 стадії розвитку – зародження, загострення та її наявність – яким відповідають фази життєвого циклу. Першій стадії кризи відповідає підйом та пік циклу, адже протягом даних періодів страховик, отримуючи зростання фінансового результату та маючи стійкий фінансовий стан, не виділяє коштів на діагностику.



Рисунок 1.3 – Алгоритм визначення ефективності антикризового фінансового управління страховою компанією

В результаті це призводить до спаду попиту на страхові послуги і настає фаза скорочення, яка відповідає стадії загострення, а наявність депресивного стану характеризується появою кризи [36].

З метою збереження ефективності діяльності страховика все більш актуальним та необхідним стає визначення прогнозованих тенденцій розвитку, які вказують на майбутні зміни в фазах життєвого циклу та дають можливість прийняття і застосування ефективних управлінських рішень щодо організації подальшого функціонування. Відповідно до алгоритму пропонується використання двох варіантів прогнозу, які розраховуються за допомогою моделі на основі аналізу Фур'є (гармонійний аналіз). Більш ефективним є визначення майбутніх тенденцій розвитку для конкретної

страхової компанії, що підвищує результативність використання механізму.

Обрання даної моделі обґрунтовується тим, що певним соціально-економічним процесам властиві внутрішні сезонні підйоми і спади. Сезонні коливання – найбільш яскравий приклад наявності циклічності в економічній динаміці. Одним із способів діагностики сезонних коливань є представлення їх у вигляді ряду періодичних функцій, тобто спектральний підхід. В основі спектрального підходу лежить ідея Фур'є про те, що образ вихідної реалізації можна розділити на дві складові: дискретну та неперервну.

Якщо виконати зворотне перетворення Фур'є для неперервної складової, ми отримаємо тренд, а дискретна складова (ряд Фур'є) дає нам сезонну хвилю. Отже, дана модель дає змогу прогнозувати та вчасно визначати стадії економічного циклу, визначити тенденції майбутнього розвитку, що надає можливості підготовки та ефективної боротьби з проявами кризи або її ліквідації.

У результаті визначення фази циклу страхової компанії на момент аналізу обирається тип антикризового менеджменту, який, враховуючи специфіку розвитку кризової ситуації, буде визначати напрями антикризових заходів (другий етап).

Фазі зростання відповідає превентивний антикризовий менеджмент, який орієнтований на пошук та прогнозування тих тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищах, що можуть негативно вплинути на діяльність страховика. Під час фази піку необхідним є застосування активного антикризового менеджменту, який, окрім моніторингу середовища, спрямований на формування запобіжних та адаптаційних антикризових заходів. Реактивний антикризовий менеджмент застосовується при фазі спаду. Його метою є визначення слабких сторін у діяльності страхової компанії, локалізація та контроль за їх станом, а також впровадження корегуючих заходів, за необхідності. На фазі кризи застосовуються заходи, спрямовані на ліквідацію кризових явищ, які вже існують, саме вони характеризують пасивний тип антикризового фінансового управління [37].

Третім етапом є визначення управлінських заходів відповідно до типу антикризового менеджменту. На сучасному етапі розвитку значну увагу в науковій економічній літературі присвячено проблематиці застосування антикризових заходів, які б без значних витрат на їх реалізацію приносили відчутний результат у подоланні кризових явищ і ситуацій, що з'являються або настали. На нашу думку, раціональним є підхід до розподілу обраних заходів антикризового менеджменту на групи відповідно до типів антикризового менеджменту, які відповідають фазам життєвого циклу страховика. У випадку знаходження стану страхової компанії на межі двох фаз розвитку доцільним є використання змішаних антикризових заходів, відповідних типам менеджменту.

Таким чином, всі антикризові заходи можна сформувати у 7 груп, а саме: превентивні, превентивно-активні, активні, активно-реактивні, реактивні, реактивно-пасивні та пасивні [38].

Запропонований підхід до поділу та використання антикризових заходів відповідно до фаз життєвого циклу страхової компанії спрощує процес прийняття управлінських рішень та надає можливість прогнозування і контролю кризових явищ. Вчасне застосування визначених заходів дає можливість відстрочити настання фази спаду чи прискорити вихід з кризового стану.

Після визначення напряму антикризових заходів формується антикризова програма (четвертий етап) та здійснюється її оцінка на основі розрахунку інтегрального показника рівня виробничо-фінансового стану страхової компанії (п'ятий етап). Інтегральний показник повинен враховувати низку окремих факторів впливу на страхову компанію, що виступають в більшій мірі показниками виробничо-фінансової діяльності. Доцільним є обрання тих показників, які найбільш повно будуть характеризувати стан та можливості страховика в залежності від стадії кризи та мають детерміновану залежність. Одним з основних моментів є односпрямований характер складових інтегрального показника.

Тобто, зростання значення кожної складової коефіцієнтів свідчить про збільшення стійкості страхової компанії до кризових ситуацій та ефективність проведених антикризових заходів. Слід зважати на послідовність визначення та методику розрахунку інтегрального показника рівня фінансового стану страховика.

Кризовий стан проявляється через неефективне використання потенціалу страхової компанії, в результаті чого втрачається платоспроможність та з'являється від'ємний фінансовий результат (збитковість). Іншими вагомими показниками, погіршення яких призводить до банкрутства, є показники фінансової стійкості, адже саме на них базується аналіз ймовірності виникнення кризового стану. Виходячи з цього, було визначено основні коефіцієнти, що мають бути оцінені в інтегральному показнику, які за своєю суттю доцільно систематизувати та розділити на 3 групи: показники рентабельності та ділової активності, показники фінансового стану, показники можливостей страховика [39].

Для визначення значущості коефіцієнтів у зведених групах показників проводиться опитування експертів. Перед експертами було поставлено завдання – визначити вагомість груп та складових коефіцієнтів у групах для інтегрального показника рівня фінансового стану страхової компанії [40].

Сьомим етапом є визначення фази життєвого циклу з урахуванням ефективності проведеного антикризового менеджменту, який реалізується шляхом визначення впливу антикризових заходів на зміну прогнозованої тенденції розвитку страхової компанії.

Розроблений алгоритм дає можливість визначення фази життєвого циклу страховика, вибору відповідного типу антикризового менеджменту та формування раціональної антикризової програми, яка оцінюється за допомогою інтегрального показника та вказує на доцільність та ефективність її запровадження. Запропонований алгоритм допоможе відстрочити настання фази спаду чи прискорити вихід з фази кризи, а також якісно управляти діяльністю страхової компанії та бути готовим до несподіваних змін у



мінливому внутрішньому та зовнішньому ринкових середовищах. Своєчасне застосування антикризових заходів на відповідній стадії розвитку страхової компанії дасть змогу не тільки врятувати від банкрутства, але й запобігати кризовим ситуаціям у подальшій діяльності страховика.

## Висновки до розділу 1

Антикризове управління є напрямом менеджменту, мета якого полягає в діагностиці, попередженні, нейтралізації та подоланні кризових явищ. Антикризове управління страховою компанією включає дії до, під час і після кризової ситуації, тому доцільно для оцінювання антикризового управління в страхових компаніях виділяти: докризову фазу, яку формують передумови, що спричинили виникнення кризи; кризову фазу, тобто раптову подію, яка порушила нормальне функціонування страхової компанії; післякризову ситуацію, тобто сукупність усіх управлінських заходів, спрямованих на ліквідацію та зменшення негативних наслідків.

Набуло подальшого розвитку поняття антикризового фінансового управління страховою компанією як організованого комплексу постійного управлінського впливу, в основу якого покладено застосування специфічних методів, принципів і прийомів управління фінансами страховика, що включає складники, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу страхової компанії.

Вдосконалена система антикризового фінансового управління страховою компанією є сукупністю ланок, які гармонійно взаємодіють на постійній основі, забезпечуючи дієвий управлінський вплив суб'єктів антикризового фінансового управління на об'єкти з метою досягнення мети та завдань на основі застосування інструментів і методів, врахування зворотного зв'язку, внутрішніх і зовнішніх кризових факторів.

Метою антикризового фінансового управління страховиками є мінімізація впливу фінансових та інших ризиків і кризових факторів на

діяльність страховиків, підвищення ефективності їхньої діяльності під час здійснення характерних операцій у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Розроблений алгоритм дає можливість визначати фази життєвого циклу страховика, обирати відповідний тип антикризового фінансового управління та формувати раціональну антикризову програму, що оцінюється за допомогою інтегрального показника, вказує на доцільність та ефективність її запровадження страховою компанією.

## 2 ОЦІНКА ПОТРЕБИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ СК «КРЕДО»

### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика страховика

В 1992 р. Товариство з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «КРЕДО» (ТДВ СК «КРЕДО») стало одним із першопрохідців на ринку страхування незалежної України, з тих пір страховик динамічно розвивається, нарощуючи потенціал своїх можливостей і займаючи провідні позиції серед лідерів страхової галузі.

На сьогоднішній день ТДВ СК «КРЕДО», спираючись на свою більш як 27-річну позитивну ділову репутацію в Україні, здійснює страхову діяльність в сфері ризикового страхування, є асоційованим членом Моторного (транспортного) страхового бюро України, а також членом Асоціації «Страховий бізнес» та Ліги страхових організацій [41].

За критеріями, визначеними в чинному законодавстві України товариство відноситься до середніх, а також становить суспільний інтерес.

Головним пріоритетом в роботі для страхової компанії є захист інтересів клієнта, а гарантіями надійності ТДВ СК «КРЕДО» виступають професіоналізм фахівців і ділова репутація компанії в цілому. Керівництво та персонал ТДВ СК «КРЕДО» цінує кожного клієнта, постійно вдосконалює культуру і якість обслуговування, прагне до того, щоб одного разу звернувшись в нашу компанію, клієнти залишалися назавжди. Для цього постійно оновлюються страхові продукти й активно впроваджуються цифрові технології, що роблять спілкування з клієнтами простим і зручним.

З самого початку своєї роботи ТДВ СК «КРЕДО» керується чотирма основними принципами, які дали можливість не тільки вистояти в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації, але й постійно зростати і розвиватися:

- 1) індивідуальний підхід, оперативність і бездоганна якість обслуговування кожного клієнта страхової компанії;
- 2) впровадження інноваційних методів управління страховою компанією та автоматизація процесів;
- 3) регулярне оновлення пропонованих видів та умов страхування з урахуванням мінливих запитів і потреб клієнта;
- 4) гарантія своєчасного та повного виконання взятих на себе зобов'язань [42].

Відмінною особливістю ТДВ СК «КРЕДО» завжди було те, що завдяки довірі та домовленостям із провідними перестраховальними компаніями, завжди забезпечувався надійний захист страхового портфеля.

Так, страхова компанія в змозі повністю убезпечити життя клієнтів від неприємних сюрпризів, запобігти загрозам і захистити від наслідків форс-мажорів. Місцезнаходження ТДВ СК «КРЕДО»: 69068, Запорізька область, м. Запоріжжя, Шевченківський район, проспект Моторобудівників, буд. 34.

Види фінансових послуг:

- здійснення обов'язкового страхування;
- здійснення добровільного страхування.

У цілому ТДВ СК «КРЕДО» має ліцензії на здійснення діяльності за 27 видами добровільного й обов'язкового страхування, зокрема:

- обов'язкове страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів;
- добровільне страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту (ДЦВ);
- добровільне страхування наземного транспорту «МІНІКАСКО»;
- добровільне страхування водного транспорту;
- страхування від нещасних випадків, страхування від ризиків, які загрожують життю, працездатності та здоров'ю;
- добровільне страхування майна та вогневі ризики;
- добровільне страхування нерухомості;

- страхування кредитного ліміту;
- страхування відповідальності страхувальника перед третіми особами, яка виникла з його вини;
- страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ;
- страхування вантажів і багажу;
- страхування відповідальності нотаріусів (обов'язкове);
- медичне страхування та ін.

Фінансові послуги надаються згідно з отриманими ліцензіями на провадження страхової діяльності. За результатами страхової діяльності ТДВ СК «КРЕДО» найбільш вагомими є частки страхових платежів за такими видами страхування в загальному страховому портфелі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка структури страхових платежів за основними видами страхування ТДВ СК «КРЕДО», %

Види страхування	Станом на 31 грудня			Абсолютне відхилення 2019 р.	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	від 2018 р.	від 2017 р.
Добровільне страхування від нещасних випадків	72,00	74,70	72,80	-1,90	0,80
Добровільне страхування здоров'я на випадок хвороби	9,00	9,40	9,10	-0,30	0,10
Добровільне страхування фінансових ризиків	9,20	9,50	9,00	-0,50	-0,20
Страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів (за внутрішніми договорами)	2,20	4,00	7,50	3,50	5,30
Добровільне страхування кредитів (у тому числі відповідальності позичальника за непогашення кредиту)	7,60	2,40	1,60	-0,80	-6,00

Питома вага такого виду добровільного страхування, як страхування від нещасного випадку протягом 2019 р. мала тенденцію до незначного зменшення в межах 2%. По добровільному страхуванню здоров'я на випадок хвороби та добровільному страхуванню фінансових ризиків відбулися

незначні зменшення протягом року в межах 0,5% і 0,8% відповідно.

Протягом 2019 р. можна виділити значне збільшення обсягів надходжень по обов'язковому страхуванню цивільної відповідальності власників транспортних засобів (за внутрішніми договорами) за рахунок збільшення кількості укладених договорів страхування (в т.ч. електронних полісів) та оптимізації тарифів. За весь період аналізу структурні зміни можна простежити на рис. 2.1.

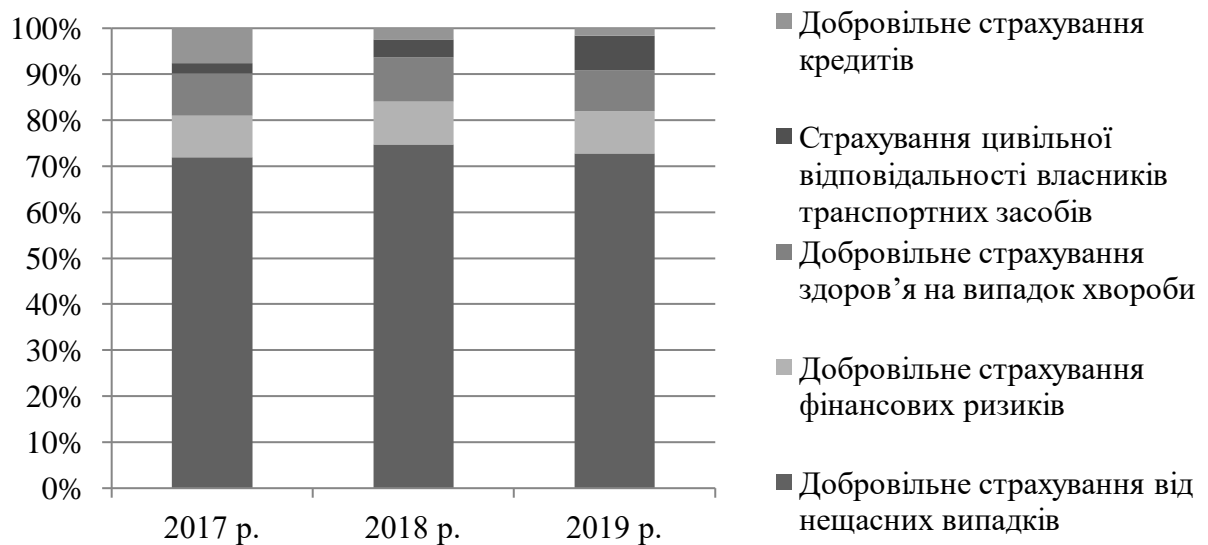


Рисунок 2.1 – Зміна питомої ваги страхових платежів за основними видами страхування ТДВ СК «КРЕДО», %

В структурі страховика функціонує також Херсонська філія Товариства з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «КРЕДО», видами фінансових послуг якої є здійснення обов'язкового та добровільного страхування [43].

За даними, оприлюдненими журналом «Insurance TOP» у 2019 р., ТДВ СК «КРЕДО» займає такі місця серед страховиків України за найбільш важливими показниками, як страхові виплати 115315,2 тис. грн (19 місце), страхові платежі за видами 603536,3 тис. грн (15 місце). ТДВ СК «КРЕДО» сьогодні – це амбітна команда професіоналів, яка постійно вдосконалює арсенал своїх можливостей і готова задовольнити вимоги найвибагливіших

клієнтів, а досвід і репутація страховика є кращими гарантіями надійності інвестицій клієнтів.

У табл. 2.2 проаналізована динаміка необоротних активів страховика. Для аналізу необоротних активів, а також інших балансових показників страховика використовувалися офіційно оприлюднені дані звітів про фінансовий стан за період з 2017 р. по 2019 р. (додаток А).

Таблиця 2.2 – Аналіз необоротних активів ТДВ СК «КРЕДО» за 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	тис. грн	%
Нематеріальні активи	34	17	11	-23	-67,65
первісна вартість	234	63	63	-171	-73,08
накопичена амортизація	200	46	52	-148	-74,00
Основні засоби	2039	1719	1336	-703	-34,48
первісна вартість	2668	3189	2813	145	5,43
знос	629	1470	1477	848	134,82
Інші фінансові інвестиції	91328	94908	96324	4996	5,47
Довгострокова дебіторська заборгованість	129	719	270	141	109,30
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	6667	9228	24072	17405	261,06
Інші необоротні активи	0	12500	12500	12500	×
Усього необоротних активів	100197	119091	134513	34316	34,25

Інші фінансові інвестиції, що становлять найбільшу частку в необоротних активах, зростали незначними темпами, проте стабільно, тобто щороку протягом усього проаналізованого періоду. Нематеріальні активи й основні засоби суттєво зменшилися, що є не надто сприятливим для нормальної роботи ТДВ СК «КРЕДО». Втім, позитивним є зростання довгострокової дебіторської заборгованості страховика, до того ж, суттєво збільшився залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах. У 2018 р. з'явилися на балансі страхової компанії інші необоротні активи в сумі 12500 тис. грн. Усе це зумовило щорічний приріст необоротних активів,

так з 2017 р. по 2019 р. зростання становило 34316 тис. грн або 34,25% (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка складових необоротних активів страховика за період з 2017 р. по 2019 р., тис. грн

У табл. 2.3 проведений горизонтальний аналіз оборотних активів страхової компанії за період з 2017 р. по 2019 р. Сукупна вартість оборотних активів також зростала щорічно, до того ж, за весь період аналізу збільшення оборотних активів становило 157339 тис. грн або 60,36%. Тобто як у грошовому, так і в процентному вираженні оборотні активи зросли більше, ніж необоротні активи ТДВ СК «КРЕДО».

Найбільшу питому вагу мають рахунки в банках та частка перестраховика у страхових резервах (резервах незароблених премій), які збільшилися відповідно на 21,67% і 28,60%. Найбільше зросла інша поточна дебіторська заборгованість – на 349,18%. Натомість зменшувалися протягом періоду аналізу виробничі запаси, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги та готівка.



Таблиця 2.3 – Аналіз оборотних активів ТДВ СК «КРЕДО» за період 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	тис. грн	%
Запаси	81	78	64	-17	-20,99
Виробничі запаси	81	78	64	-17	-20,99
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	660	181	150	-510	-77,27
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	3619	2753	3786	167	4,61
Інша поточна дебіторська заборгованість	28905	55055	129835	100930	349,18
Гроші та їх еквіваленти	118903	144907	144642	25739	21,65
Готівка	33	1	7	-26	-78,79
Рахунки в банках	118870	144906	144635	25765	21,67
Частка перестраховика у страхових резервах	108495	150713	139525	31030	28,60
резервах незароблених премій	108495	150713	139525	31030	28,60
Усього оборотних активів	260663	353687	418002	157339	60,36

На рис. 2.3 відображено збільшення загальної суми оборотних активів ТДВ СК «КРЕДО».

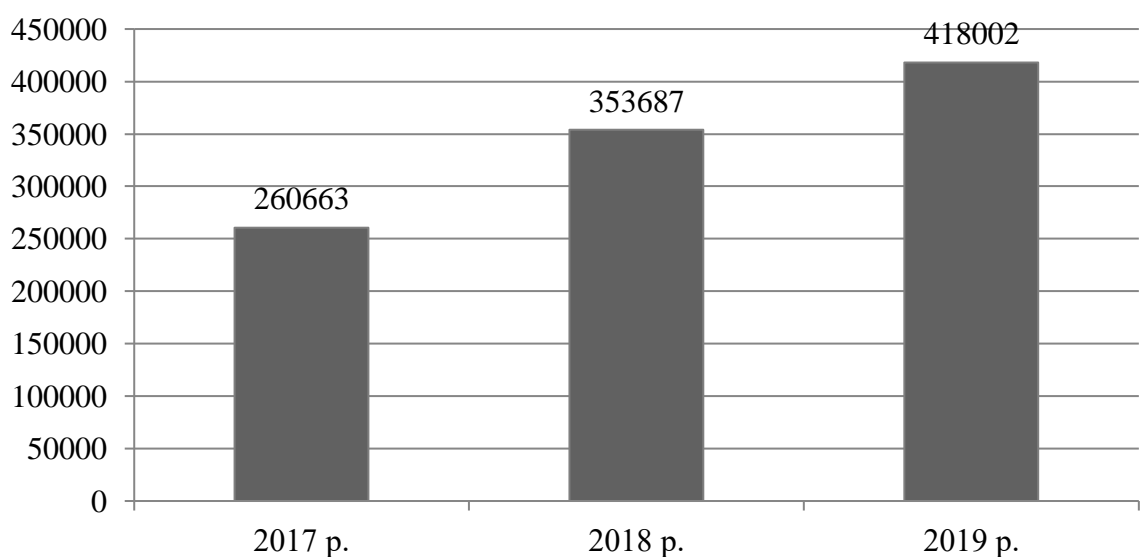


Рисунок 2.3 – Позитивна тенденція до зростання оборотних активів ТДВ СК «КРЕДО», тис. грн

Мінімальний розмір статутного фонду (гарантійного депозиту) страховика, який займається видами страхування іншими, ніж страхування життя, встановлюється у сумі, еквівалентній 1 млн євро, а страховика, який займається страхуванням життя, 10 млн євро за валютним обмінним курсом валюти України [44].

До гарантійного фонду страховика належить додатковий та резервний капітал, а також сума нерозподіленого прибутку.

Страховики за рахунок нерозподіленого прибутку можуть створювати вільні резерви.

Вільні резерви – це частка власних коштів страховика, яка резервується з метою забезпечення платоспроможності страховика відповідно до прийнятої методики здійснення страхової діяльності.

Для забезпечення виконання страховиками зобов'язань щодо окремих видів обов'язкового страхування страховики можуть утворювати централізовані страхові резервні фонди та органи, які здійснюють управління цими фондами. Положення про ці фонди затверджується Уповноваженим органом.

Джерелами утворення централізованих страхових резервних фондів можуть бути відрахування від надходжень страхових платежів, внески власних коштів страховика, а також доходи від розміщення коштів централізованих страхових резервних фондів [45].

У табл. 2.4 проаналізований власний капітал страхової компанії за його складовими в динаміці. Так, зареєстрований капітал і капітал у дооцінках не змінювалися.

Інші резерви не використовувалися страховиком у 2018 р., а їхній розмір у 2019 р. набагато менший фактичного значення 2017 р. Однак, найбільш позитивним є щорічне зростання нерозподіленого прибутку, що й забезпечує збільшення сукупного розміру власного капіталу страхової компанії. За весь проаналізований період це збільшення становило 63,27% або 172661 тис. грн (інтенсивніше, аніж активи).

Таблиця 2.4 – Аналіз власного капіталу ТДВ СК «КРЕДО» за період 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	тис. грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	31509	31509	31509	0	0,00
Капітал у дооцінках	79	79	79	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	234997	357912	412007	177010	75,32
Інші резерви	6326	0	1977	-4349	-68,75
Усього власного капіталу	272911	389500	445572	172661	63,27

Рис. 2.4 відображає зростання власного капіталу ТДВ СК «КРЕДО».

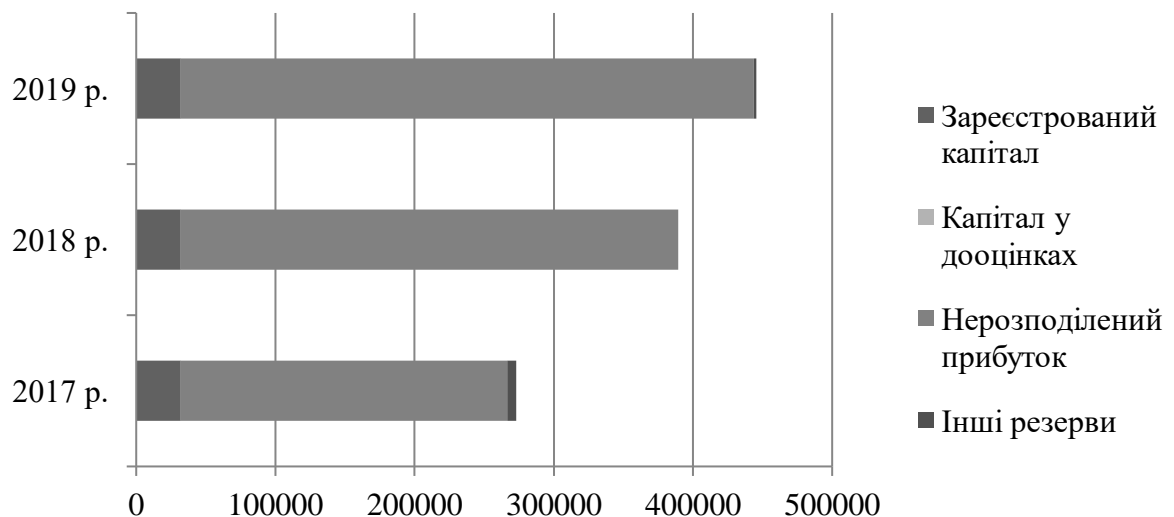


Рисунок 2.4 – Збільшення власного капіталу ТДВ СК «КРЕДО» за 2017-2019 рр., тис. грн

Зобов'язання страховика складаються з двох груп: зовнішні зобов'язання, тобто зобов'язання перед страхувальниками, фінансовими установами, перестраховальниками, бюджетом; внутрішні зобов'язання – це зобов'язання перед засновниками, представництвами та філіями, співробітниками.

Страхові зобов'язання – це основна складова зовнішніх зобов'язань. Страховики, які прийняли на себе страхові зобов'язання в обсягах, що

перевищують можливість їх виконання за рахунок власних активів, повинні перестрахувати ризик виконання зазначених зобов'язань у перестраховиків резидентів або нерезидентів [46].

У табл. 2.5 проаналізовані довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення ТДВ СК «КРЕДО» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз довгострокових і поточних зобов'язань і забезпечення ТДВ СК «КРЕДО», тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	тис. грн	%
Страхові резерви	44314	54473	81310	36996	83,49
резерв збитків або резерв належних виплат	6728	12907	20186	13458	200,03
резерв незароблених премій	37586	41566	61124	23538	62,62
Усього довгострокових зобов'язань і забезпечення	44314	54473	81310	36996	83,49
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	×
товари, роботи, послуги	14642	673	8	-14634	-99,95
розрахунками з бюджетом	13405	12596	8688	-4717	-35,19
у тому числі з податку на прибуток	13386	12580	8657	-4729	-35,33
розрахунками зі страхування	35	53	74	39	111,43
розрахунками з оплати праці	140	192	274	134	95,71
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	14264	14020	15331	1067	7,48
Поточні забезпечення	52	52	52	0	0,00
Інші поточні зобов'язання	1097	1219	1206	109	9,94
Усього поточних зобов'язань і забезпечення	43635	28805	25633	-18002	-41,26
Разом зобов'язання і забезпечення	87949	83278	106943	18994	21,60

Аналіз засвідчив, що в 2017 р. співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань майже співпадало, втім з 2018 р. довгострокові зобов'язання зростають на тлі зменшення поточних, що є позитивною тенденцією для страховика, адже забезпечує йому можливість робити більш

тривалі інвестиції, отримуючи більший дохід на вкладений капітал. Зміни в зобов'язаннях відображені на рис. 2.5.

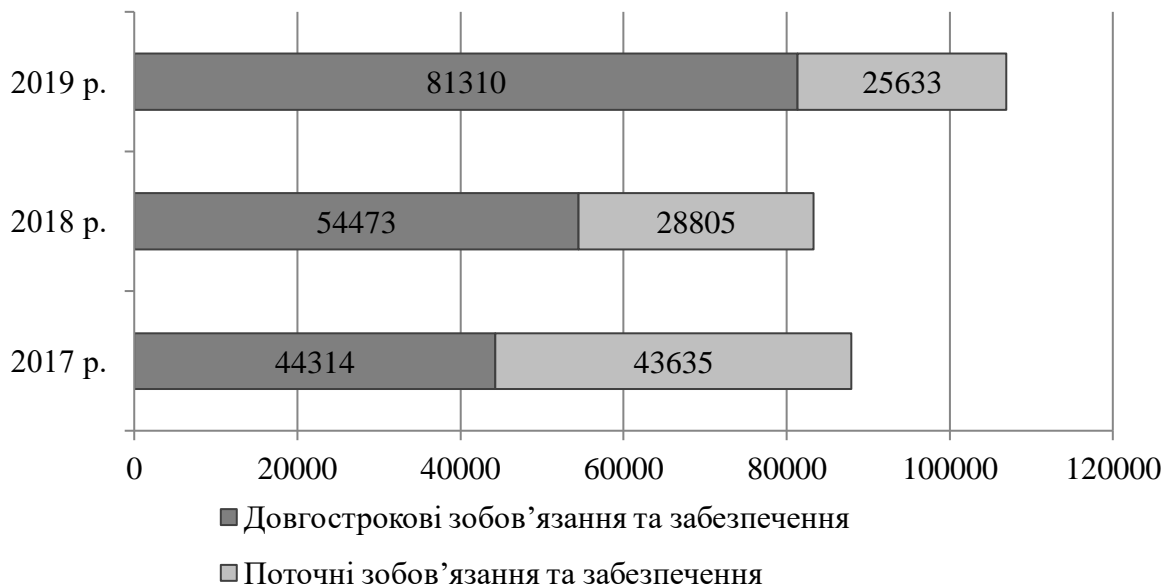


Рисунок 2.5 – Динаміка довгострокових і поточних зобов'язань страхової компанії, тис. грн

Аналіз балансових показників засвідчив позитивні тенденції зрівноваженого та поступового зростання необоротних і оборотних активів страховика, що супроводжується дещо більшим зростанням його власного капіталу. В основному за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. В зобов'язаннях дещо зменшується частка поточних і відповідно зростає питома вага довгострокових зобов'язань. Ці зміни свідчать про надійну роботу ТДВ СК «КРЕДО» на ринку страхування.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників страхової діяльності ТДВ СК «КРЕДО»

Обов'язкові критерії та нормативи достатності капіталу, а також платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів і ризиковості операцій страховика станом на 31 грудня 2019 р. визначаються

ТДВ СК «КРЕДО» на підставі Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика, затвердженого Розпорядженням Нацкомфінпослуг 7 червня 2018 р. № 850, зареєстрованого в Мінюсті 6 липня 2018 р. за № 782/32234.

Усього сума прийнятних активів (джерел забезпечення ліквідності) ТДВ СК «КРЕДО» на 31 грудня 2019 р. становить 348715,7 тис. грн, а саме:

- 1) грошові кошти на поточному рахунку – 39771,5 тис. грн;
- 2) банківські вклади (депозити) – 117363,6 тис. грн;
- 3) нерухоме майно – 47,5 тис. грн;
- 4) державні цінні папери, у тому числі державні облигації України – 23993,5 тис. грн (облигації Міністерства фінансів України – 23993,5 тис. грн);
- 5) права вимоги до перестраховиків – 139524,6 тис. грн;
- 6) готівка в касі в обсягах лімітів залишків каси, розрахунок яких установлений Національним банком України – 7,0 тис. грн;
- 7) залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах, що сплачені страховиками до централізованих страхових резервних фондів Моторного (транспортного) страхового бюро України відповідно до Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» – 24072,0 тис. грн;
- 8) непрострочена дебіторська заборгованість за укладеними договорами страхування та/або перестраховання – 150,0 тис. грн: ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» – 34,0 тис. грн, ПАТ «Покровський ГЗК» – 14,0 тис. грн, ПАТ «Дніпроазот» – 11,0 тис. грн, ТОВ «Дніпропетровський Міжнародний Аеропорт» – 8,0 тис. грн, ПАТ «Товкачівський ГЗК» – 3,0 тис. грн, ТДВ «СК «Союз-Дніпро» – 1,0 тис. грн, ТОВ «Компанія Дніпроавіа Сервіс» – 79,0 тис. грн;
- 9) дебіторська заборгованість за нарахованими відсотками за банківськими вкладками (депозитами), цінними паперами, емітентом яких є держава – 3786,0 тис. грн.

ТДВ СК «Кредо» дотримується умов забезпечення платоспроможності відповідно до вимог статті 30 Закону України «Про страхування», Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів», а також за 2019 р. має перевищення фактичного запасу платоспроможності (нетто-активів) над розрахунковим нормативним запасом платоспроможності більше ніж на 25 відсотків: станом на 31 грудня 2019 р. перевищення складає 391% та 331506,6 тис. грн. Також, за період з 1 січня 2019 р. по 31 грудня 2019 р. на будь-яку дату перевищення фактичного запасу платоспроможності (нетто-активів) є більшим за 1 млн. євро, станом на 31 грудня 2019 р. перевищення складає 12546,6 тис. євро [42].

З метою повного висвітлення ймовірних виплат по страховим контрактам ТДВ СК «КРЕДО» включає до умовних зобов'язань суми розрахункового нормативного запасу платоспроможності (нетто-активи).

Вартість чистих активів страхової компанії, створеної у формі товариства з додатковою відповідальністю, є не меншою зареєстрованого статутного капіталу, відповідно до вимог, визначених Ліцензійними умовами провадження страхової діяльності, станом на 31 грудня 2019р. перевищення складає 1414,1% або 414052 тис. грн.

У табл. 2.6 проведено аналіз коефіцієнтів загальної, швидкої та абсолютної ліквідності ТДВ СК «КРЕДО» в динаміці.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ліквідності ТДВ СК «КРЕДО» за період з 2017 р. по 2019 р.

Види страхування	Станом на 31 грудня			Абсолютне відхилення 2019 р.	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	від 2018 р.	від 2017 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,97	12,28	16,31	4,03	10,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,21	10,26	11,09	0,83	5,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,72	5,03	5,64	0,61	2,92

Оцінку ліквідності страхової компанії здійснюють за допомогою системи фінансових показників, які дають можливість порівняти вартість поточних активів з різним ступенем ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. За всіма коефіцієнтами, проаналізованими за 2017-2019 рр., спостерігається стрімке зростання в 2018 р., яке дещо сповільнилося, проте продовжилося в 2019 р. Отже, ТДВ СК «КРЕДО» має високу ліквідність, навіть мова може йти про її певний надлишок, що дещо обмежує можливості отримання додаткових фінансових результатів від страхової діяльності (рис. 2.6).

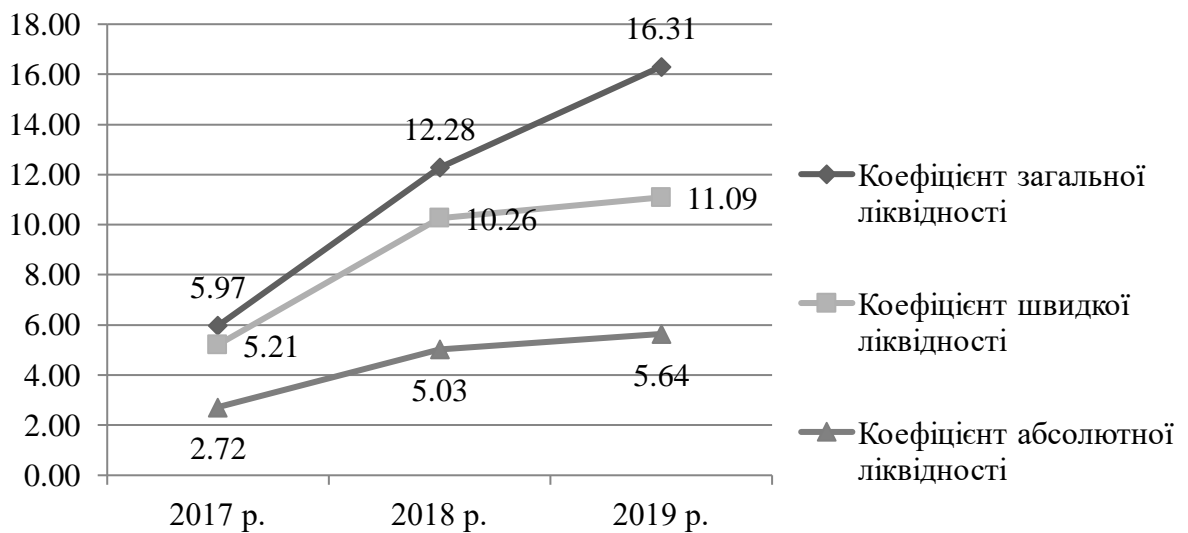


Рисунок 2.6 – Зростання коефіцієнтів ліквідності ТДВ СК «КРЕДО» за період 2017-2019 рр.

У науковій літературі розглядаються два основні підходи до визначення фінансової стійкості страхової компанії. Перший передбачає, що фінансову стійкість страховика можна оцінити на основі визначення співвідношення позикового та власного капіталу. Згідно з другим підходом, страховик є фінансово стійким, якщо у нього достатньо власних оборотних активів [47].

Так, показник фінансової автономії часто вважають одним із найважливіших, адже його значення свідчить про те, яку частину своїх активів страхова компанія здатна профінансувати за рахунок власних



фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансування показує, скільки гривень власного капіталу припадає на одну гривню позикового, і свідчить про здатність страхової компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами належить до групи показників фінансової стійкості згідно з альтернативним підходом, зазначеним раніше, та є індикатором здатності компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів [48]. Нормативним значенням є 0,1 і вище. Високі значення коефіцієнта свідчать про достатню фінансову стійкість страхової компанії та її здатність проводити активну діяльність навіть за відсутності доступу до зовнішніх джерел фінансування.

В табл. 2.7 проаналізовані основні показники фінансової стійкості страхової компанії за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз основних показників фінансової стійкості ТДВ СК «КРЕДО» за період з 2017 р. по 2019 р.

Види страхування	Станом на 31 грудня			Абсолютне відхилення 2019 р.	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	від 2018 р.	від 2017 р.
Коефіцієнт автономії	3,10	4,68	4,17	-0,51	1,07
Коефіцієнт фінансування	0,32	0,21	0,24	0,03	-0,08
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,66	0,76	0,74	-0,02	0,08

З аналізу коефіцієнтів щодо фінансової стійкості страховика можна зробити висновок про суттєве зростання стабільності ТДВ СК «КРЕДО» у 2018 р., так підвищився коефіцієнт автономії, зріс коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами на тлі зменшення коефіцієнта фінансування. Проте в 2019 р. спостерігається незначне погіршення ситуації, втім ці зміни можуть навіть не свідчити про погіршення, адже страховик має набагато більший запас стійкості, ніж рекомендовано нормативами (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості страхової компанії за період з 2017 р. по 2019 р.

У наступній табл. 2.8 проаналізовані операційні витрати страховика ТДВ СК «КРЕДО». Для подальших розрахунків були використані дані переважно зі звітів про фінансові результати (сукупний дохід), які оприлюднені на сайті страхової компанії (додаток Б).

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки елементів операційних витрат страхової компанії, тис. грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
				тис. грн	%
Матеріальні затрати	767	823	1063	296	38,59
Витрати на оплату праці	2769	4245	4936	2167	78,26
Відрахування на соціальні заходи	589	915	1057	468	79,46
Амортизація	728	1014	840	112	15,38
Інші операційні витрати	310683	364532	353884	43201	13,91
Разом операційних витрат	315536	371529	361780	46244	14,66

За період аналізу найбільше зросли витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, хоча матеріальні витрати також збільшилися досить суттєво – на 38,59%.

У цілому з 2017 р. по 2019 р. сукупні операційні витрати зросли на 46244 тис. грн або 14,66% (рис. 2.8).

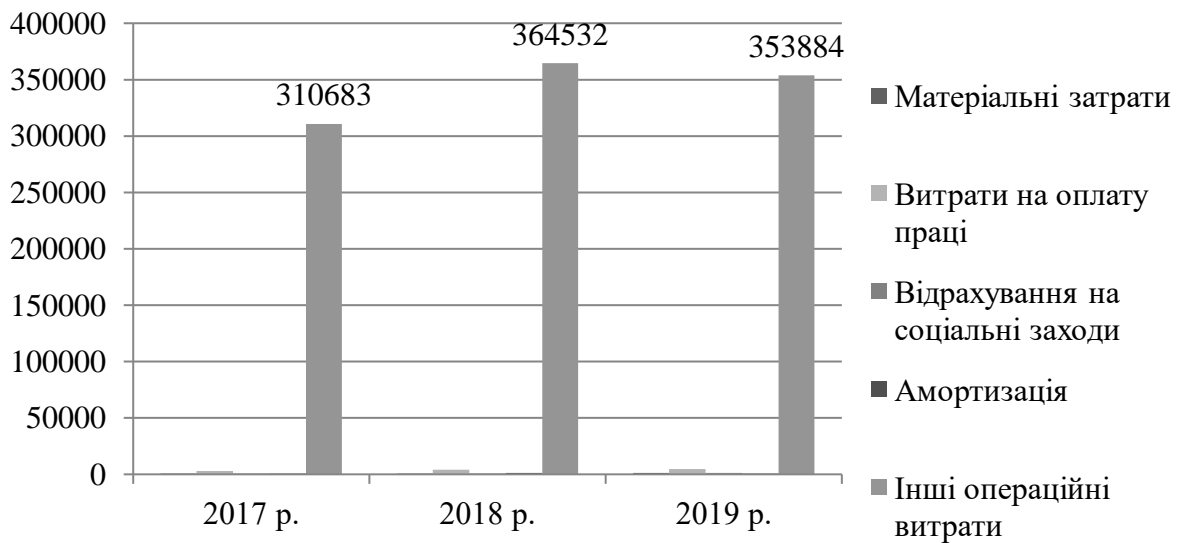


Рисунок 2.8 – Значна частка інших операційних витрат у їх загальній величині ТДВ СК «КРЕДО», тис. грн

Наведена діаграма наочно демонструє, що саме інші операційні витрати становлять левову частку всіх витрат страховика.

В наступній табл. 2.9 проаналізовані фінансові результати страхової компанії за період з 2017 р. по 2019 р.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових результатів ТДВ СК «КРЕДО» за 2017-2019 рр., тис. грн

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	543461	521142	433526	-109935	-20,23
Чисті зароблені страхові премії	543461	521142	433526	-109935	-20,23
Премії підписані, валова сума	761526	860933	802999	41473	5,45
Премії, передані у перестраховання	311988	378029	338727	26739	8,57
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	-44765	3980	19558	64323	-143,69

## Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	49158	42218	-11188	-60346	-122,76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	162088	195869	183087	20999	12,96
Валовий прибуток	381373	325273	250439	-130934	-34,33
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	1131	-6179	-7279	-8410	-743,59
Зміна інших страхових резервів, валова сума	1131	-6179	-7279	-8410	-743,59
Інші операційні доходи	2494	2632	1988	-506	-20,29
Адміністративні витрати	5112	8345	10471	5359	104,83
Витрати на збут	147044	163027	157388	10344	7,03
Інші операційні витрати	1292	4288	10834	9542	738,54
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	231550	146066	66455	-165095	-71,30
Інші фінансові доходи	19077	22963	29480	10403	54,53
Інші доходи	375	1	242	-133	-35,47
Фінансові витрати	0	150	122	122	×
Інші витрати	27	30	1883	1856	6874,07
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	250975	168850	94172	-156803	-62,48
Витрати (дохід) з податку на прибуток	63907	51576	37000	-26907	-42,10
Чистий фінансовий результат: прибуток	187068	117274	57172	-129896	-69,44
Сукупний дохід	187068	117274	57172	-129896	-69,44

За період аналізу щороку дещо зменшувався чистий дохід, однак несуттєво. Премії підписані (валова сума) в 2018 р. зросли, проте вже в 2019 р. їх величина зменшилася. Премії, передані ТДВ СК «КРЕДО» у перестраховування, за період з 2017 р. по 2019 р. зросли.

Всі ці зміни, що деякою мірою були зумовлені не надто сприятливою кон'юктурою на страховому ринку України, зумовили поступове зменшення абсолютної величини фінансового результату, чистого прибутку, що отримував страховик протягом періоду аналізу. Варто зазначити, що за цей період чистий прибуток за своєю величиною співпадав зі значенням сукупного доходу ТДВ СК «КРЕДО».

Динаміка чистого прибутку ТДВ СК «КРЕДО» наведена на рис. 2.9.

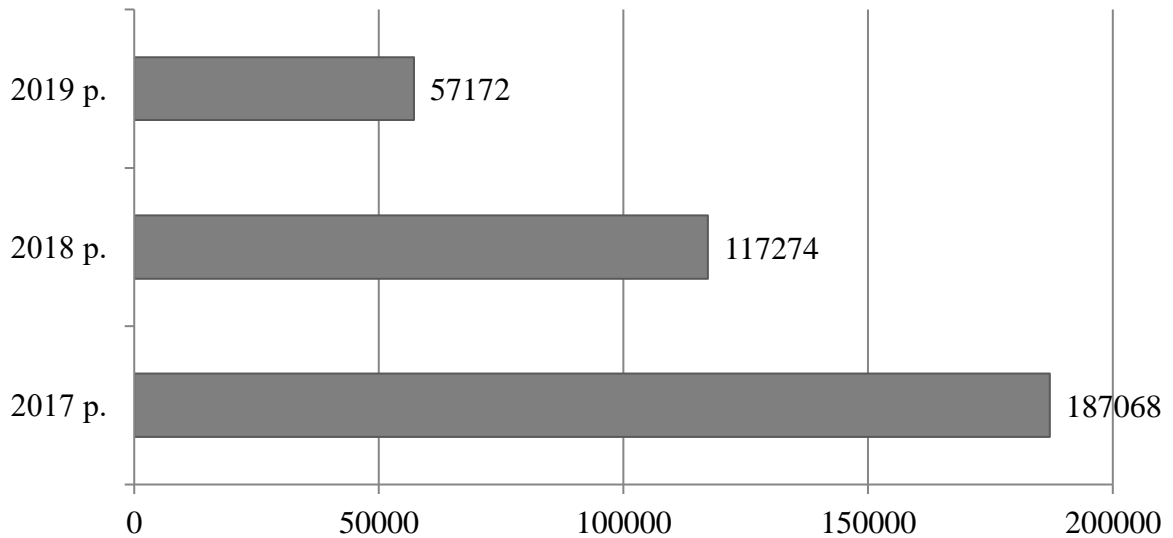


Рисунок 2.9 – Щорічне зменшення прибутковості ТДВ СК «КРЕДО» протягом періоду аналізу, тис. грн

Узагальнюючі показники рентабельності ТДВ СК «КРЕДО» проаналізовані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз рентабельності ТДВ СК «КРЕДО» за період з 2017 р. по 2019 р., %

Види страхування	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення 2019 р.	
				від 2018 р.	від 2017 р.
Рентабельність страхової діяльності	115,41	59,87	31,23	-28,65	-84,18
Рентабельність активів	51,84	24,81	10,35	-14,46	-41,49
Рентабельність власного капіталу	68,55	30,11	12,83	-17,28	-55,71

У 2017 р. страхова компанія мала високі показники рентабельності, в 2018 р. вони дещо зменшилися, втім прибутковість усе одно залишалася досить високою, тоді як несприятливі тенденції 2019 р. призвели до ще суттєвішого зниження рентабельності страховика (рис. 2.10).

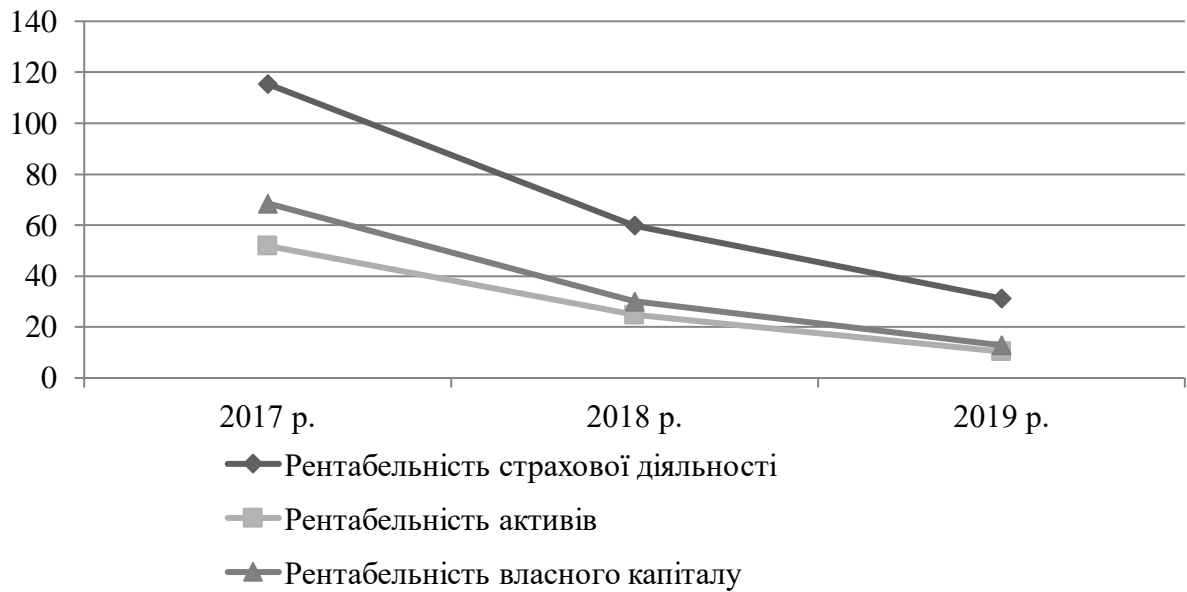


Рисунок 2.10 – Зниження рентабельності ТДВ СК «КРЕДО», %

У результаті проведеного стрес-тестування найбільш суттєвими ризиками з урахуванням специфіки діяльності ТДВ СК «КРЕДО» є ризики, пов'язані: зі зниженням ринкової вартості акцій, які не перебувають у лістингу на фондовій біржі, на 40%, що приведе до збільшення стрес величини нетто-активів на 6,37%, що становить 28381 тис. грн; зі збільшенням обмінного курсу іноземних валют відносно гривні на 25%, що приведе до збільшення стрес-величини нетто-активів на 38 тис. грн і складе 0,01%, а зі зменшенням – відповідно до зменшення на 38 тис. грн; зі збільшенням загальної суми виплат за обов'язковим страхуванням цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів на 30% що приведе до росту стрес-величини нетто-активів на 2,01%, що становить 8959 тис. грн; із збільшенням загальної суми виплат за медичним страхуванням на 40%, що приведе до збільшення стрес-величини нетто-активів на 0,03%, що становить 122 тис. грн.

Інші стрес-сценарії мають незначний вплив на загальну величину нетто-активів і не є суттєвими. За результатами проведеного стрес-тестування ТДВ СК «КРЕДО» здійснює політику диверсифікації портфелю активів з метою зниження ризиків надмірної концентрації активів та виконує

постійний моніторинг вартості цінних паперів в рамках політики управління активами, що суттєво знижує ймовірність настання таких ризиків.

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про надлишкову ліквідність страхової компанії, також можна констатувати, що фінансова стійкість є високою, проте щороку простежується зниження розміру чистого прибутку та відповідно показників рентабельності страхового бізнесу для ТДВ СК «КРЕДО». Це потребує відповідної реакції на випередження від фінансового менеджменту.

### 2.3 Оцінювання потреби ТДВ СК «КРЕДО» у впровадженні системи антикризового фінансового управління

Жодна страхова компанія не в змозі функціонувати без змін протягом тривалого часу, залишаючись конкурентоспроможною та прибутковою. Адже циклічність економічних процесів, як і багатьох інших, зумовлює потребу періодичної модернізації бізнесу, реструктуризації процесів і диверсифікації напрямів страхової діяльності. Без цього страхова компанія рано чи пізно стане перед нагальною потребою подолання кризи шляхом впровадження відповідної системи антикризового фінансового управління.

Враховуючи складні умови ведення бізнесу в Україні, навіть зважаючи на незначне просування вгору за міжнародними рейтингами щодо сприяння розвитку підприємництва з боку держави, необхідність антикризових заходів може виникнути через раптове погіршення економічних умов або зміни в регуляторній політиці [49].

Тому фінансові менеджери мають постійно «тримати руку на пульсі» й за допомогою відпрацьованого алгоритму перманентної діагностики фінансового стану страхової компанії чітко знати в будь-який момент часу, чи потребує ця страхова компанія антикризових фінансових заходів.

Успішне проведення цих антикризових заходів пов'язане зі своєчасною оцінкою ефективності антикризового фінансового управління, його впливу

на стан суб'єкта страхового ринку. Така оцінка дає змогу оперативно коригувати розроблені плани антикризових дій, стимулювати їхніх виконавців. Питання оцінки заходів щодо виходу страхових компаній зі скрутного фінансового становища мають велике значення для їх власників, а також органів державного регулювання.

Останнє зумовлено тим, що незадовільний стан страхових компаній має негативний вплив на контрагентів у зв'язку з порушенням економічних зв'язків і рівноваги між ними. При цьому спостерігається недодержання бюджетами відповідних сум доходів. Визначення ефективності антикризових фінансових заходів дає можливість обрати найоптимальніший варіант розвитку страхової компанії в умовах кризи з погляду зіставлення прогнозованого результату та необхідних для його отримання ресурсів [50].

Проблема оцінки ефективності результату виконання певних антикризових заходів є досить складним завданням з точки зору формування критеріїв цієї оцінки та вибору адекватних методів. Сутність та завдання оцінки ефективності якогось результату передбачає комплексний аналіз якісних та кількісних змін, що відбулися внаслідок впливу певних дій. На сьогодні існує декілька груп методів, які можуть бути використані для оцінки потреби у впровадженні антикризового фінансового управління та його ефективності.

При оцінці ефективності антикризових заходів найчастіше застосовуються кількісні методи. Економіко-статистичні методи та методи фінансово-економічного аналізу в основному базуються на принципі «витрати – вигоди» і передбачають розрахунок таких показників, як термін і показники окупності антикризової програми, рівень фінансових та інших ризиків, показники фінансового стану суб'єкта бізнесу (ліквідність, платоспроможність, прибутковість, автономність тощо).

Ці методи найчастіше використовуються при виборі антикризових програм та аналізі потенційної ефективності, але не враховують складний механізм причинно-наслідкових зв'язків і якісні показники. Економіко-



математичні методи та моделі дають змогу оцінити показники ефективності антикризових дій і виявити можливі важелі управління цим процесом, визначити міру їхнього впливу на результати антикризового фінансового управління, дати прогностні характеристики.

Якісні (експертні) методи використовують у разі оцінки якісних ефектів, які не підлягають вимірюванню формальними способами (наприклад, при оцінці синергетичного ефекту, залежності від різних сфер внаслідок антикризових заходів). Такі методи не дають змоги врахувати кількісні показники ефективності антикризових дій, що робить оцінку відносною і залежною від думки експертів [51].

На сьогодні значний інтерес становить розроблення комплексних (змішаних) методів, які ґрунтуються на спільному опрацюванні якісних та кількісних даних. Існує низка підходів до оброблення подібних показників (методи непараметричної статистики, аналіз відповідності, методи аналізу нечітких множин, методи шкалування). Дані методи дають змогу використовувати якісні та кількісні показники одночасно, дають узагальнену оцінку ефективності антикризових програм з певною ймовірністю. Також ці методи зручні у користуванні для оцінки ефективності антикризових заходів за відсутності недостатності статистичної бази щодо криз. Проте, аналіз наукових джерел показав, що наразі існують різні критерії ефективності антикризових і санаційних заходів.

Визначений Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [52] критерій ефективності санації – відновлення платоспроможності боржника – є досить вузьким і не в повній мірі відповідає цілям проведення антикризових заходів. При цьому платоспроможність вважається відновленою за відсутністю ознак банкрутства. Вважаємо, що успішне застосування антикризових і санаційних заходів дає змогу досягти основних цілей антикризової програми, до яких відноситься покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення; поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності; скорочення

усіх видів заборгованості; поліпшення структури оборотного капіталу; формування фондів фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Варто наголосити, що у довготерміновому періоді застосування процедур антикризового фінансового управління має забезпечувати конкурентоспроможність, фінансову стійкість, інвестиційну привабливість і, як наслідок, зростання ринкової цінності суб'єкта страхового ринку [53].

Для ухвалення рішення про фінансове оздоровлення за рахунок антикризових дій звісно необхідно проводити аналіз за основними напрямками оцінювання фінансового стану страхової компанії: майновий стан; ділова активність; фінансова стійкість; ліквідність і платоспроможність; прибутковість. Також слід використовувати моделі експрес-діагностики й оцінки ймовірності банкрутства, як уже класичні, наприклад, Е. Альтмана, В. Бівера, Г. Спрінгейта, так і нові, адаптовані до українських реалій.

Страхова компанія має якомога ефективніше використовувати внутрішні фінансові джерела для санації, тому вони потребують виявлення та залучення до процесу фінансового оздоровлення. Крім того, індикатори необхідності фінансового оздоровлення повинні розроблятися з огляду на важливість системи збалансованих показників, а також доцільності врахування вартості бізнесу в динаміці [54].

Охарактеризовані індикатори здебільшого є кількісними показниками, але модель оцінювання потреби у впровадженні антикризового фінансового управління може і повинна включати ще й якісні показники. Проте алгоритм визначення підсумкової оцінки не має бути складним, що може нівелювати переваги його практичного застосування.

Сучасний стан розвитку економіки характеризується великою часткою неплатоспроможних суб'єктів бізнесу та банкрутів, як і в Україні, так і за кордоном. Фірм-банкрутів стає дедалі більше, а система попередження та оздоровлення страхових компаній не ефективно діє на практиці. Саме тому, виникає потреба вивчення і аналізу ймовірності банкрутства страхової

компанії та причин, що зумовлюють його виникнення.

Необхідно дослідити існуючі моделі оцінки потреби у впровадженні антикризового фінансового управління, запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими, а також проаналізувати можливість фінансового оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО» та зробити відповідні висновки.

Певна частина страхових компаній не спроможні ефективно вести свою діяльність, що призводить до банкрутства таких страхових компаній. Керівники приймають помилкові рішення, вважаючи недоцільним проводити аналіз фінансового стану, прогнозувати імовірність банкрутства. Структура оборотних коштів страхових компаній характеризується неоптимальним розподілом. Як наслідок, необхідне запровадження таких процедур, які б підвищили ефективність страхової діяльності, прогнозування та подолання кризових явищ [55].

У світовій та вітчизняній практиці найбільш поширеними моделями оцінки ймовірності банкрутства є моделі на основі дискримінантного аналізу. Суть дискримінантного аналізу полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будується функція та обчислюється інтегральний показник, на підставі якого з певною ймовірністю можна передбачити банкрутство суб'єкта бізнесу.

Однією з найвідоміших моделей однофакторного дискримінантного аналізу є модель Бівера. Його дослідження свідчать, що за 5 років до фінансової кризи характерним є розрив між фінансовими показниками неспроможних та стабільних суб'єктів бізнесу. За основу досліджень Бівер взяв 30 найбільш використовуваних показників та згрупував їх у групи за однорідністю. З кожної групи Бівер вибрав по одному показнику, що й склало модель прогнозування банкрутства. Ця методика не відображає всіх сторін діяльності компанії і не є універсальною методикою для прогнозу ймовірності банкрутства. Основною її проблемою є те, що значення деяких показників свідчить про позитивний розвиток компанії, а інших про незадовільний [56].

Багатофакторний дискримінантний аналіз дає змогу використовувати декілька змінних, що представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Адаптація моделей прогнозування банкрутства для оцінки потреби впровадження антикризового фінансового управління

Автор моделі	Модель та коефіцієнти	Потреба в антикризових заходах
1	2	3
Модель Е. Альтмана	$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 0,999X5$ , де: $X1$ – робочий капітал/загальна вартість активів; $X2$ – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; $X3$ – операційний прибуток/загальна вартість активів; $X4$ – ринкова вартість акцій/заборгованість; $X5$ – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	$Z < 1,81$ – дуже висока [1,81 – 2,67) – середня [2,67 – 2,99] – невелика $Z > 2,99$ – дуже низька
Модель Р. Ліса	$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,001X4$ , де: $X1$ – оборотний капітал/загальна вартість активів; $X2$ – операційний прибуток/загальна вартість активів; $X3$ – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; $X4$ – власний капітал/позичковий капітал	Критичне значення $Z \leq 0,037$
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	$Z = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18X3 + 0,16X4$ , де: $X1$ – операційний прибуток/загальна вартість активів; $X2$ – оборотні активи/загальна вартість активів; $X3$ – короткострокові зобов'язання/загальна вартість активів; $X4$ – чистий дохід (виручка) від реалізації/загальна вартість активів	Критичне значення $Z \leq 0,2$
Модель Г. Спрінгейта	$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$ , де: $X1$ – робочий капітал/загальна вартість активів; $X2$ – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів; $X3$ – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання; $X4$ – обсяг продажів/загальна вартість активів	$Z < 0,862$ – висока; $Z > 2,45$ – мінімальна
Модель О. О. Терещенка	$Z = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$ , де $X1$ – cash-flow/зобов'язання; $X2$ – валюта балансу/зобов'язання; $X3$ – прибуток/валюта балансу; $X4$ – прибуток/виручка від реалізації; $X5$ – виробничі запаси/виручка від реалізації; $X6$ – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу)	$Z > 2$ – немає потреби; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління санація не потрібна; $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не проведена санація; $Z < 0$ – висока потреба оздоровлення

## Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Модель А. В. Матвійчука	$Z = 0,033X1 + 0,268X2 + 0,045X3 - 0,018X4 - 0,004X5 - 0,015X6 + 0,702X7$ , де: $X1$ – оборотні активи/необоротні активи; $X2$ – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання; $X3$ – чистий дохід від реалізації/власний капітал; $X4$ – баланс/чистий дохід від реалізації; $X5$ – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи; $X6$ – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс; $X7$ – власний капітал/(забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)	$Z > 1,104$ – низька потреба в оздоровленні, стійкий фінансовий стан $Z < 1,104$ – загроза фінансової кризи

Використання у сучасній національній аналітичній практиці зарубіжних моделей прогнозування вірогідності банкрутства, побудованих за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу, обмежується тим, що такі ймовірнісні оцінки можуть спотворено відображати реальний стан речей в страховій компанії.

Це зумовлюється як неадекватністю згаданих моделей вітчизняним умовам господарювання страхових компаній та нормативно-правовому забезпеченню, яке регламентує їх діяльність, так і недосконалістю цих методик, а саме:

- наявна певна часова невідповідність, оскільки моделі, розроблені на основі емпіричного матеріалу багаторічної давності, застосовуються в сучасних економічних умовах, часто ускладнених явищами глобальних і локальних фінансово-економічних криз;
- не враховуються значні відмінності у чинниках, які впливають на фінансовий стан страхових компаній у країнах, де на основі емпіричного матеріалу розроблені вказані моделі, та Україні (інфляція, фондо-, енерго-, трудомісткість виробничих процесів тощо);
- присутні розбіжності у порядку ведення обліку відповідно із міжнародними та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та розрахунку окремих показників, які

використовуються у закордонних методиках, а також невідповідність між балансовою і ринковою вартістю різних видів активів і пасивів;

- наявність методологічного недоліку, закладеного в самій побудові комплексного інтегрованого показника на основі моделі суми коефіцієнтів, яка може давати недостовірний результат оцінювання;

- не враховується специфіка функціонування страхових компаній, яка суттєво впливає на вагові параметри коефіцієнтів дискримінантних функцій;

- вагові значення коефіцієнтів в окремих моделях не збалансовані, комплексно не відображають усі аспекти ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ділової активності та конкурентоспроможності страхової компанії;

- більшість моделей не містить детальної типології ступенів фінансової стійкості компаній та їхньої схильності до банкрутства на основі диференціації граничних значень інтегральних показників;

- достовірність прогнозу ймовірності банкрутства з часом суттєво знижується і на тривалу перспективу може бути досить низькою;

- за допомогою застосування дискримінант-них функцій отримують лише прогноз щодо вірогідності критичної неплатоспроможності страхової компанії в майбутньому та не отримують інформації про можливості його перспективного розвитку;

- спектр зацікавлених осіб, які можуть використовувати для аналізу зарубіжні моделі діагностики банкрутства, істотно обмежується тим, що даних типових форм фінансової звітності, які підлягають офіційному оприлюдненню, може бути недостатньо для обчислення значення інтегрального показника багатofакторної дискримінантної функції [57].

Індекси чи показники  $Z$  включають співвідношення між статтями балансу та звіту про фінансові результати. Індекси не враховують становища в країні в цілому, тенденцій розвитку галузі, доходів та витрат споживачів, показників постачальників та конкурентів. В основному в оцінці банкрутства використовують тільки фінансові показники, а банкрутство страхової

компанії залежить не тільки від фінансової сфери. В розрахункових коефіцієнтах немає таких показників як: рівень придатності основних засобів, фондівіддача, плинність кадрів. Більш прийнятними для нашої країни будуть моделі вітчизняних науковців О. Терещенка та А. Матвійчука. Всі моделі ймовірності банкрутства мають істотний недолік: вони не враховують стан розвитку галузі та країни.

Не дивлячись на важливість даного питання, аналітики фактично не мають у розпорядженні інструментів прогнозування ймовірності банкрутства, а кожна з моделей не описує реальний стан справ, а в деяких випадках і зовсім його не відображає.

Слід зауважити, що використання тільки дискримінантних моделей оцінки ймовірності банкрутства не відображає реальної ситуації. Саме тому, необхідно враховувати специфіку діяльності страхових компаній, ситуацію на ринку, основні показники фінансової діяльності та їх ранжування, роботу ризик-менеджменту організації та комплексно оцінювати ймовірність банкрутства.

Доцільно відзначити такі аспекти досліджень на перспективу та окреслити наступні напрями, а саме: оцінка ймовірності банкрутства страхової компанії в розрізі як галузевих особливостей, так уніфікованих моделей; розробка системи показників та критеріїв, що є уніфікованими і можуть в разі необхідності використовуватись для загальної оцінки перспектив банкрутства; удосконалення бази для аналізу, оскільки сам алгоритм розрахунку і побудови моделі цілком можна запозичити у зарубіжних вчених. Далі, адаптуючи модель О. О. Терещенка для визначення потреби у впровадженні антикризового фінансового управління, були проведені відповідні розрахунки для ТДВ СК «КРЕДО» (табл. 2.12).

Аналіз даних табл. 2.12 показав неоднозначні для страхової компанії результати, криза й оздоровлення можуть виявитися для ТДВ СК «КРЕДО» своєрідним поштовхом, унаслідок якого страхова компанія зможе підвищити свою прибутковість.

Таблиця 2.12 – Оцінювання потреби у впровадженні антикризового фінансового управління ТДВ СК «КРЕДО»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Вихідні дані для розрахунку, тис. грн			
Премії, передані у перестраховання	311988	378029	338727
Зобов'язання	87949	83278	106943
Валюта балансу	360860	472778	552515
Чистий прибуток	187068	117274	57172
Чистий дохід	543461	521142	433526
Частка перестраховика у страхових резервах	108495	150713	139525
Розрахункові показники для оцінки потреби в фінансовому оздоровленні			
X1 – премії/зобов'язання	3,55	4,54	3,17
X2 – валюта балансу/зобов'язання	4,10	5,68	5,17
X3 – прибуток/валюта балансу	0,52	0,25	0,10
X4 – прибуток/чистий дохід	0,34	0,23	0,13
X5 – частка перестраховика/чистий дохід	0,20	0,29	0,32
X6 – чистий дохід/валюта балансу	1,51	1,10	0,78
$Z = 1,5X1 + 0,08X2 + 10X3 + 5X4 + 0,3X5 + 0,1X6$	12,76	11,07	7,03

Щодо оцінок, то найгірші результати були отримані в 2019 р., а в базовому 2017 р. – найкращі за період аналізу, що свідчить про негативні зміни та необхідність впровадження антикризового фінансового управління (рис. 2.11).

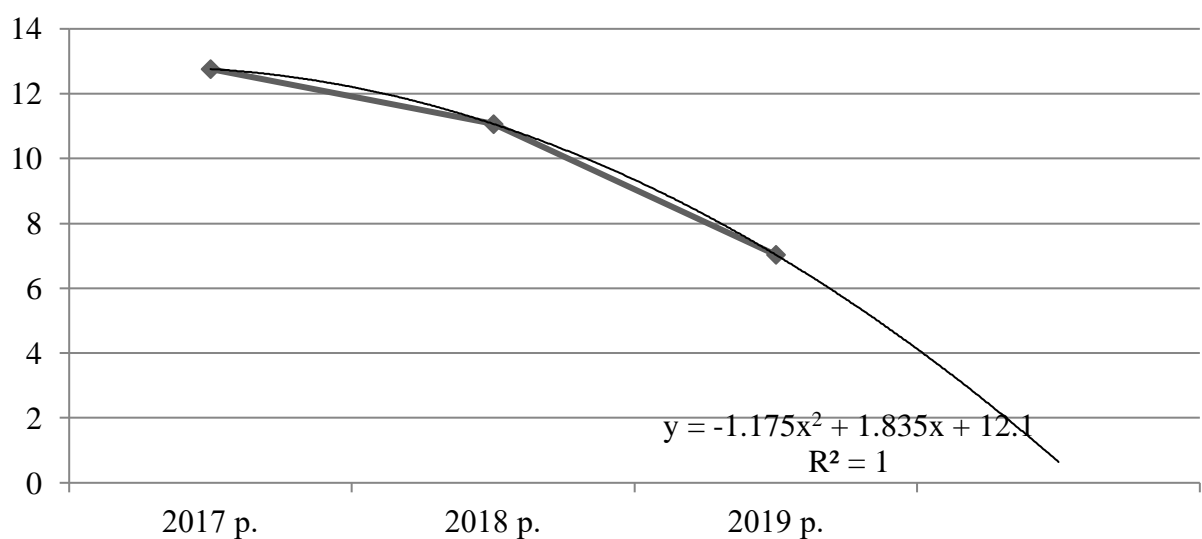


Рисунок 2.11 – Результати оцінки потреби у впровадженні антикризового фінансового управління ТДВ СК «КРЕДО»



До речі, поліноміальна лінія тренду зі стовідсотковою достовірністю вказує на те, що в разі подальшого нехтування керівництвом страхової компанії терміновими заходами з впровадження антикризового фінансового управління, фінансовий стан ТДВ СК «КРЕДО» лише погіршуватиметься, що може мати для страхової компанії негативні наслідки.

## Висновки до розділу 2

На страховому ринку України ТДВ СК «КРЕДО» функціонує з 1992 р. і розвивається досить успішно, надаючи своїм клієнтам фінансові послуги з обов'язкового та добровільного страхування. Ліцензії отримані на 27 видів страхового убезпечення. Страхова компанія є середнім за розміром товариством, яке має суспільний інтерес відповідно до критеріїв, визначених у чинному законодавстві України.

Проведений аналіз балансових показників засвідчив позитивні тенденції врівноваженого та поступового зростання необоротних і оборотних активів страховика, що супроводжується дещо більшим зростанням його власного капіталу. В основному за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. В зобов'язаннях дещо зменшується частка поточних і відповідно зростає питома вага довгострокових зобов'язань. Ці зміни свідчать про надійну роботу ТДВ СК «КРЕДО» на ринку страхування.

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про надлишкову ліквідність страхової компанії, також можна констатувати, що фінансова стійкість є високою, проте щороку простежується зниження розміру чистого прибутку та відповідно показників рентабельності страхового бізнесу для ТДВ СК «КРЕДО». Це потребує відповідної реакції на випередження від фінансового менеджменту.

За результатами проведеного стрес-тестування ТДВ СК «КРЕДО» здійснює політику диверсифікації портфелю активів з метою зниження ризиків надмірної концентрації активів та виконує постійний моніторинг

вартості цінних паперів в рамках політики управління активами, що суттєво знижує ймовірність настання таких ризиків.

Аналіз показав неоднозначні для страхової компанії результати, криза й оздоровлення можуть виявитися для ТДВ СК «КРЕДО» своєрідним поштовхом, унаслідок якого страхова компанія зможе підвищити свою прибутковість. Щодо оцінок, то найгірші результати були отримані в 2019 р., а в базовому 2017 р. – найкращі за період аналізу, що свідчить про негативні зміни та необхідність впровадження системи антикризового фінансового управління. До речі, поліноміальна лінія тренду зі стовідсотковою достовірністю вказує на те, що в разі подальшого нехтування керівництвом страхової компанії терміновими заходами з впровадження антикризового фінансового управління, фінансовий стан ТДВ СК «КРЕДО» лише погіршуватиметься, що може мати для страхової компанії негативні наслідки.

### 3 РОЗВИТОК СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ СК «КРЕДО»

3.1 Застосування системи збалансованих показників як індикаторів потреби страхової компанії в антикризових фінансових заходах

Напружена соціально-економічна ситуація, яка склалася в Україні останнім часом через кризові явища в усіх сферах господарювання, зумовлює необхідність впровадження нових методів управління вітчизняними страховою компаніями, оцінки ефективності реалізації їх стратегії та визначення потреби в антикризових фінансових заходах.

Традиційні концепції менеджменту в існуючих умовах не можуть задовольнити страхові компанії, що прагнуть стати лідерами чи зберегти конкурентні позиції. Сучасні системи стратегічного управління засновані переважно на вимірюванні ефективності діяльності страхових компаній у вартісній формі, відповідно до якої основними показниками оцінювання є суми прибутку та витрат кожного підрозділу та страхової компанії в цілому, але сьогодні вирішального значення для досягнення довгострокових стратегічних завдань набувають такі нематеріальні активи, як людський та клієнтський капітал, бренд, інноваційний потенціал та ін.

У зв'язку з вищезазначеним, одним із перспективних аналітичних інструментів стратегічного управління вважаємо збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC), яка останнім часом набула багато прихильників як в нашій країні, так і за кордоном. Передумовою розробки BSC стали дані, отримані за підсумками досліджень «Вимірювання ефективності організації майбутнього» («Measuring Performance in the Organization of the Future»), проведених професорами Гарвардської школи бізнесу Р. Капланом та Д. Нортон, які свідчили про те, що більшість компаній втрачають конкурентні позиції саме через неспроможність

ефективно реалізувати бізнес-стратегію [58].

Серед багатьох дискусійних питань, що розглядають зазначені вчені, одними із найважливіших є питання доцільності використання збалансованої системи показників та її імплементації як в корпоративне управління, так і в системи менеджменту вітчизняних страхових компаній. Вважаємо, що ця система має більше позитивних рис, ніж негативних, а її розробка та впровадження сприятимуть розвитку страхових компаній, створенню унікальних конкурентних переваг та забезпечить стійкі ринкові позиції.

В сучасних умовах традиційні фінансові показники є недостатніми для оцінки ефективності діяльності та управління страхова компаніям. Отже, виникає об'єктивна необхідність в оцінюванні ефективності діяльності страхової компанії залежно від результатів реалізації стратегії, тобто в такому аналітичному інструменті, який би забезпечував поліпшення результатів у майбутньому і враховував минулу діяльність. Саме таким інструментом стратегічного управління та оцінювання ефективності реалізації стратегії є збалансована система показників, питанням розробки та впровадження якої присвячено багато наукових праць. Незважаючи на існуючі наукові напрацювання за цією проблематикою, варто зазначити, що й сьогодні недостатньо висвітленими залишаються методологічні аспекти розробки збалансованої системи показників на вітчизняних страхової компанії, доволі складним і дискусійним є питання її імплементації [59].

Тож, необхідно обґрунтувати потребу впровадження механізму стратегічного розвитку страхової компанії, заснованого на використанні збалансованої системи показників; визначити методологічні підходи до її розробки; розробити ключові етапи створення збалансованої системи показників для оцінювання потреби в антикризових фінансових заходах на ТДВ СК «КРЕДО».

На сучасному етапі розвитку світової економіки ключового значення в ринковому середовищі набуває ефективне управління такими складовими нематеріальних активів страхової компанії як людський та клієнтський

капітал, бренд, інноваційний потенціал та ін. Ефективне управління стратегічним розвитком страхової компанії є головним чинником підвищення його конкурентоздатності, покращення показників фінансово-господарської діяльності. Сьогодні саме здатність організації результативно впроваджувати стратегію є ключовим нематеріальним активом, який визначає її ринкову вартість.

Для вимірювання ефективності реалізації стратегії компанії Р. Капланом та Д. Нортоном на початку 1990-х років була розроблена концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Автори BSC дають таке її визначення: «Збалансована система показників є інструментом стратегічного планування та управління, який слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності» [60].

Завдяки цій системі робота страхової компанії оцінюється за чотирима збалансованими параметрами: фінанси, взаємини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Завдання BSC полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні завдання і показники, які забезпечують баланс між зовнішніми звітними даними для акціонерів і клієнтів і внутрішніми характеристиками найбільш значущих бізнес-процесів, інновацій, навчання та зростання [61].

Отже, поширення набула концепція Balanced Scorecard (BSC), яка отримала назву «система збалансованих показників». За своєю базовою основою і концептуально-функціональною спрямованістю система збалансованих показників являє собою оцінно-аналітичний інструментарій визначення рівня ефективності функціонування публічних компаній (вимірники, що управляють ефективністю). Вона формувалася як оцінна система, що складається з набору фінансових та нефінансових показників (індикаторів) діяльності страхової компанії. Згодом збалансована система показників вийшла за межі оцінної моделі й почала формуватися як система

стратегічного управління, яка дає змогу сформувати механізм реалізації стратегічних цілей, перевести стратегію у дії та інструмент ефективної комунікації та поширення інформації.

Таблиця 3.1 – Збалансована система показників як індикатор виявлення потреби в антикризових фінансових заходах на ТДВ СК «КРЕДО»

Цілі	Показники	Індикатори
<b>Фінанси</b>		
Збільшення вигоди акціонерів	Ціна акції, рентабельність інвестицій	Приріст дохідності капіталу Темп зростання прибутку Зростання доходів
Збільшення обсягу продажу	Чистий дохід	Рівень виконання встановлених норм використання ресурсів
Збільшення прибутку	Прибуток, частка поточних витрат в обсязі продажу	Рівень виконання бюджету Величина операційних витрат
Диверсифікація доходів	Прибуток від 20% найбільш дохідних клієнтів, продукти, що приносять понад 5% прибутку	
<b>Клієнти</b>		
Збільшення обсягу збуту	Коефіцієнт перехресних продажів, показник збереження клієнтської бази, частка найкращих постачальників для клієнтів	Приріст нових клієнтів Частка нових клієнтів у структурі клієнтського портфеля Частка доходу, яку забезпечило залучення нових клієнтів
Диверсифікація клієнтської бази	Нові комерційні пропозиції для нових ринків	Частка ринку
Залучення нових клієнтів	Виручка від залучених клієнтів, витрати на рекламу	Рівень впізнання компанії Кількість позитивних публікацій у мас-медіа
<b>Внутрішні процеси</b>		
Фокус на дохідних сегментах	Кількість нових сегментів	Час обслуговування клієнта Кількість скарг Кількість повторних продажів
Нові фінансові послуги	Доходи від продажу нових товарів, час виведення продукції на ринок	Частка бізнес-процесів, що пройшла внутрішню сертифікацію
Процес виконання замовлення	Час виконання замовлення, вчасна реакція	Технологічний рівень виробництва Частка незадоволених клієнтів
<b>Навчання і розвиток</b>		
Розвиток навичок співробітників	Дохід на одного працівника, рівень задоволення співробітників, кількість днів підготовки тощо	Частка персоналу, що підвищила кваліфікацію Кількість корпоративних тренінгів
Інтеграція системи	Виконання плану інтеграції інформаційних технологій, частка замовлень через Інтернет	Рівень лояльності працівників Рівень лояльності клієнтів Якість інформаційного забезпечення

У табл. 3.1 наведено приклад системи збалансованих показників для ТДВ СК «КРЕДО», невиконання яких свідчатиме про потребу страхової компанії в антикризових фінансових заходах.

Підвищення ролі нефінансових індикаторів при ухваленні управлінських рішень зумовлене передусім зростанням ролі нематеріальних активів, серед яких: лояльність клієнтів, здатність страхової компанії забезпечити їх утримання, прогресивність технологій і раціональність бізнес-процесів, кваліфікований персонал – це чинники, що сприяють зростанню вартості компанії. Більшість з означених напрямів є стратегічно-орієнтованими, а оцінні індикатори відкривають можливість сформувати дієвий механізм реалізації стратегії.

Суперечності між широкими конкурентними можливостями і не бездоганною моделлю фінансової бухгалтерської звітності стало причиною створення синтезованого явища: збалансованої системи показників.

Фінансові параметри, які відбивають аспект подій, що вже сталися. Це, безсумнівно, важливо для страхових компаній, інвестиції яких у довгострокові потенційні можливості та відносини з клієнтами не були визначальними з погляду досягнення успіху. Орієнтація лише тільки на фінансові критерії та показники є нераціональним для управління та оцінки діяльності страхової компанії, орієнтованого на створення вартості через інвестування в клієнтів, постачальників, працівників та інноваційні проекти [62].

Чотири складові збалансованої системи показників були розроблені таким чином, щоб задовольнити вимоги найрізноманітніших страхових компаній різних напрямів. Розподіл здійснено за принципом відображення цільових установок розвитку страхової компанії в зазначених напрямках. Таким чином збалансована система показників відображає набір показників, за якими визначають всі суттєві види й аспекти діяльності. Однак ці складові зразок, а не догма, вони не є необхідними та достатніми для вітчизняних страхових компаній.

За повнотою охоплення процесу розвитку діяльності страхової компанії виділено вибіркові (фрагментарні) та комплексні (системні) індикатори. Стосовно способу формування існують первісні (є безпосередньою характеристикою явища чи процесу) та похідні індикатори. Зокрема у концепції збалансованої системи показників Р. Каплана, Д. Нортонна вони називаються «драйверами результативності» і «результуючими оцінками».

При формуванні системи збалансованих показників для цілей визначення потреби та проведення антикризових фінансових процедур на ТДВ СК «КРЕДО» слід дотримуватися таких правил:

- необхідність зв'язку обраних індикаторів зі стратегією розвитку організації в довгостроковій перспективі, забезпечення їх релевантності. Наголос на показниках, що визначають перспективи розвитку, дають реальну можливість менеджменту організації керуватися не лише оперативними діагностичними індикаторами, але й спрямовувати процес управління на досягнення стратегічних завдань;

- забезпечення достовірності вимірювання показників збалансованої системи через застосування кількісного або якісного оцінювання індикаторів для запобігання суб'єктивним експертним оцінкам, використання таких індикаторів, які формуються на засадах об'єктивного оцінювання ситуації;

- прозорість упровадження, що передбачає інформування персоналу страхової компанії, залучення його до розроблення, чітке розуміння й однакове тлумачення кожним співробітником страхової компанії показників збалансованої системи, цільової шкали індикаторів, а також можливість оперативного відстеження й забезпечення, які не потребують значних коштів для інформаційного забезпечення.

Таким чином, основною метою розробки системи збалансованих показників для ТДВ СК «КРЕДО» є підвищення достовірності прогнозів щодо потреби в антикризових фінансових заходах, а також удосконалення методичного інструментарію оцінки ефективності санаційних заходів вже за результатами проведення процедур фінансового оздоровлення.



Процес розробки збалансованої системи показників починається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії.

Для визначення фінансових завдань необхідно вибрати головну мету, якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки. Фінансові показники в BSC оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення страхової компанії. Досягнення таких цілей, як прибутковість зайнятого капіталу (Return On Capital Employed, ROCE), рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI) і створення економічної доданої вартості (economic value-added, EVA), оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів [63].

Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує страхова компанія, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключові показники цієї складової, а саме задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази, дозволяють визначити споживчу цінність пропозицій (value propositions) та є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Головними показниками є: виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість, продуктивність тощо.

Складова навчання і розвитку персоналу визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довготривале зростання та вдосконалення. Для оцінювання кадрової ситуації будь-якого страхової компанії зазвичай використовують три ключових показника: задоволеність працівника; збереження кадрової бази; ефективність працівника.

Останньою складовою процесу управління є стратегічний зворотній

зв'язок, який створює можливість комунікації на рівні топ-менеджерів (керівників), а також дозволяє перевірити прогнози, на яких побудована стратегія, порівняти фінансові результати із запланованими та проаналізувати їх. Розробка BSC завершується процесом перекладу стратегії компанії в оперативні цілі і показники та передбачає створення нової системи менеджменту.

Перший етап передбачає визначення структури показників системи. На цьому етапі необхідно проаналізувати інформацію про взаємозв'язки підрозділів з іншими, а також з страхова компаніям, фінансові цілі (зростання, прибутковість, грошові потоки, доходи); напрями бізнесу, яким традиційно приділяється недостатньо уваги (кадрова політика, взаємовідносини з населенням і владою, якість, конкурентоспроможність, інновації); взаємозв'язок між підрозділами (клієнти, ключові сфери компетентності, взаємовідносини зі споживачами і постачальниками тощо); відповідну галузь економіки та конкурентне середовище. Усі ці дані мають вирішальне значення для координації процесу розробки BSC.

Другий етап передбачає узгодження стратегічних цілей з топ-менеджерами, оцінку пропозиції за усіма чотирма складовими BSC та узагальнення їх в проекті її розробки.

Третій етап – вибір та розробка показників. На цьому етапі детально досліджуються всі цілі, розглядаються їх специфічні особливості, сильні та слабкі сторони. Найважливішим завданням при виборі конкретних показників збалансованої системи є визначення тих із них, які відображають стратегію компанії.

Після визначення ключових показників необхідно: скласти список цілей складових BSC з детальним описом кожної; описати показники для кожної цілі; підготувати приклади, що ілюструють метод кількісної оцінки показників; графічно відобразити взаємозв'язок показників всередині складової, та їх зв'язок з показниками інших складових.

Четвертий етап передбачає створення та ухвалення плану реалізації

розробленого проекту збалансованої системи показників. У ньому повинні знайти відображення взаємозв'язок показників з даними інформаційних систем та розповсюдження інформації про BSC в страховій компанії.

Необхідно інтегрувати BSC в загальну концепцію менеджменту страхової компанії і розробити інформаційну систему для її підтримки. Отже, був запропонований послідовний алгоритм побудови системи збалансованих показників для визначення потреби в антикризових фінансових заходах на ТДВ СК «КРЕДО» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні етапи розробки та впровадження збалансованої системи показників для страхової компанії

Етапи	Зміст етапу	Результати етапу
1	2	3
1. Стратегічний аналіз страхової компанії та зовнішнього оточення	Аналіз галузевих факторів, сильних і слабких сторін страхової компанії, аналіз попередньої стратегії, яка використовувалась	Визначені фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають ключове значення для розробки стратегії фінансового оздоровлення
2. Розробка стратегії страхової компанії	Ключові стратегічні рішення і принципи за основними та допоміжними процесами, пріоритети, конкурентні переваги і відмінності від конкурентів	Розроблені стратегічні альтернативи розвитку страхової компанії, на основі аналізу стратегічних альтернатив розроблена стратегія страхової компанії, розроблені ключові стратегічні рішення і принципи, пріоритети, а також цільові конкурентні переваги і відмінності від конкурентів
3. Розробка «стратегічної карти» цілей та карти BSC по страховій компанії	Стратегічні цілі та показники проєкцій «Фінанси», «Клієнти/Продукти», «Бізнес-процеси», «Персонал/Інфраструктура»	Для обраної стратегії розроблена «стратегічна карта» цілей страхової компанії в цілому – система стратегічних цілей, викладена в 4-х проєкціях
4. Побудова «карт» цілей (завдань) і показників структурних підрозділів	Стратегічні карти для кожного обраного підрозділу, відділу, групи, посади	На основі «стратегічної карти» страхової компанії в цілому розроблені «карти» цілей і контрольні показники структурних підрозділів 2-го рівня і наступних рівнів ієрархії
5. Розробка звітних форм («паспорта» показників)	Нормативні значення планових показників, які необхідно досягти в результаті діяльності	Для кожного показника «стратегічної карти» цілей страхової компанії в цілому та структурних підрозділів розроблений «паспорт» показника фінансового оздоровлення

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
6. Пов'язування збалансованої системи показників з системою бюджетування	Планування бюджетів для кожного підрозділу та/або бізнес-процесу	Для ключових заходів і проектів, реалізація яких необхідна для досягнення стратегічних цілей, розроблені бюджети, пов'язані із загальним фінансовим планом та бюджетом страхової компанії
7. Розробка системи мотивації персоналу, пов'язаної з системою цілей і показників	Навчання та перепідготовка персоналу, заходи щодо підвищення освіти персоналу, розробка заохочувальних заходів	Для всіх керівників підрозділів страхової компанії розроблена система мотивації, пов'язана з системою цілей і показників
8. Впровадження проекту збалансованої системи показників	Впровадження проекту збалансованої системи показників	За даними аналізу результатів реалізації проекту прийняття рішення щодо апробації проекту на наступній ділянці робіт або повномасштабного впровадження в страховій компанії
9. Моніторинг результатів реалізації проекту збалансованої системи показників	Контроль практичного впровадження і аналіз перебігу процесу реалізації проекту	Висновок про апробацію проекту щодо фінансового оздоровлення страхової компанії

Варто зауважити, що більшість аспектів розробки і впровадження BSC залежать від ефективності використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Узагальнюючи проведені дослідження можна зробити такі висновки. Виявлено сучасні проблеми формування та оцінювання стратегії розвитку страхових компаній на Україні, що дало змогу обґрунтувати необхідність розробки та впровадження збалансованої системи показників з метою підвищення ефективності їх діяльності та реалізації стратегії, прибутковості та досягнення унікальних конкурентних переваг в ринковому середовищі.

Класична модель збалансованої системи показників була розроблена переважно як механізм реалізації стратегії великих корпорацій, які функціонують в умовах розвиненої ринкової економіки. Необхідно враховувати те, що перед вітчизняними страховими компаніями постають проблеми як методологічного, так і фінансового характеру, пов'язані зі

складністю та тривалістю розробки системи, значними часовими і фінансовими витратами. Вважаємо, що впровадження BCS на вітчизняних страхових компаніях передбачає створення відповідних технічних та соціально-економічних передумов, якими можуть бути: оновлення програмного забезпечення; створення сприятливого інвестиційного клімату для бізнесу; підготовка соціально-відповідального топ-менеджменту та персоналу тощо.

Зважаючи на необхідність значних інвестицій в проект створення та впровадження BCS, найбільш реалістичною виявляється його реалізація для страхових компаній з розвиненою інфраструктурою та потужною матеріально-технічною базою.

Загалом, враховуючи специфіку нестабільності та ризикованості української економіки, розробка антикризової стратегії має забезпечити узгодження цілей діяльності страхової компанії та необхідних для їх досягнення ресурсів, дозволить поєднати конкурентні переваги та усунути недоліки функціонування страхової компанії, виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також провести оцінку діяльності та спрогнозувати розвиток страхової компанії у майбутньому.

Саме впровадження збалансованої системи показників дасть змогу ТДВ СК «КРЕДО» ефективно реалізувати обрану стратегію та подолати кризу за допомогою обґрунтованих антикризових дій.

### 3.2 Можливості фінансового оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО» за рахунок розвитку антикризового фінансового управління

В сучасних умовах фінансовий стан багатьох комерційних організацій набуває негативних тенденцій, тому на першому плані постають питання антикризового фінансового управління як ефективного механізму антикризового управління. Формування антикризового фінансового управління на рівні страхових компаній націлене на їх виживання і адаптацію

до ринкових умов, що є особливо важливим в умовах глобалізації світового господарства. Антикризовий фінансовий менеджмент виник на стику двох напрямів економічної науки – антикризового управління та фінансового менеджменту, об'єднавши в собі сукупність фінансових інструментів антикризового управління на основі впровадження стратегічного і тактичного фінансового менеджменту в діяльність комерційної організації.

Потреба виділення антикризового фінансового управління назріла у зв'язку з розумінням керівництвом страхових компаній необхідності кваліфікованого фінансового управління в умовах фінансової кризи, однак універсальне визначення та методологічне обґрунтування даного напрямку відсутні як у закордонній, так і у вітчизняній літературі [64].

Специфіку поняття антикризового фінансового менеджменту доцільно розглядати з двох позицій. По-перше, як комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін страхової компанії, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів тощо.

По-друге, як систему управління фінансами, спрямовану на виведення страхової компанії з кризи, зокрема, за допомогою санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання [65].

З точки зору функціонального підходу антикризовий фінансовий менеджмент можна розділити на фази. Вчений І. О. Бланк наводячи визначення антикризового фінансового менеджменту, розглядає його як систему принципів і фінансових методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на профілактику, попередження і подолання кризового розвитку й небезпеки банкрутства страхової компанії, а також мінімізацію їх негативних наслідків [27].

Також І. О. Бланк стверджує, що у процесі реалізації своєї головної мети антикризовий фінансовий менеджмент страхової компанії спрямований на вирішення таких основних завдань:

- своєчасне діагностування передкризового фінансового стану страхової компанії і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи;
- усунення неплатоспроможності страхової компанії;
- відновлення фінансової стійкості страхової компанії;
- запобігання банкрутства та ліквідації страхової компанії;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи страхової компанії.

Функції антикризового фінансового менеджменту спрямовані на забезпечення стійкості страхової компанії в довгостроковій перспективі і запобігання, таким чином, появи і розвитку кризової ситуації. При виникненні явних ознак фінансової неспроможності менеджери страхової компанії повинні знати, якими способами можна запобігти ліквідації страхової компанії або зменшити втрати власників (акціонерів і зовнішніх інвесторів, чиї кошти використовуються в економічному обороті страхової компанії).

Антикризове фінансове управління страхова компанія реалізує свої завдання шляхом здійснення функцій. Антикризове фінансове управління страхова компанія є невід'ємною складовою управління сучасним страховою компанією з певною сформульованою місією страхової компанії; перспективним баченням – важливою передумовою майбутнього зростання страхової компанії, вибору перспективних напрямів його розвитку і стратегічної концепції – визначенням основної мети страхової компанії.

Місце антикризового фінансового менеджменту в системі управління фінансами страхових компаній є визначальним, тому ТДВ СК «КРЕДО» необхідно впровадити його в свою діяльність з метою фінансового оздоровлення.

Антикризовий фінансовий менеджмент є складовим процесом управління страхової компанії, який необхідно впроваджувати на постійній основі у зв'язку з тим, що його спрямування націлене на профілактику,

попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми страхової компанії [66].

Необхідно акцентувати увагу на тому, що система антикризового фінансового менеджменту базується на таких принципах.

Готовність до змін, що відбуваються в організації.

Принцип використання превентивних заходів. Він свідчить про те, що краще вчасно попередити виникнення кризи, ніж дозволити його настання і надалі боротися з його негативними наслідками.

Принцип негайного реагування. Чим раніше буде вжито заходів щодо ліквідації кризи, тим менші наслідки він матиме на діяльність страхової компанії.

Принцип комплексності управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію кризи.

Система антикризового фінансового менеджменту базується на таких принципах. Принцип постійної готовності реагування. Досягається в результаті ефективного фінансового менеджменту. Зміна фінансової рівноваги страхової компанії можлива на будь-якому етапі його економічного розвитку і визначається природним відгуком на зміни зовнішніх і внутрішніх умов його господарської діяльності.

Принцип превентивності дій. Цей принцип передбачає, що краще запобігти загрози фінансової кризи, ніж здійснювати його дозвіл і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків. Реалізація цього принципу забезпечується ранньою діагностикою передкризового фінансового стану страхової компанії і своєчасним використанням можливостей нейтралізації фінансової кризи.

Принцип терміновості реагування. Кожен із негативних проявів фінансової кризи не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом страхової компанії, але й породжує нові властиві йому негативні фінансові наслідки. Тому чим раніше будуть задіяні антикризові фінансові механізми по кожному з кризових симптомів, тим



більшими можливостями по самовідновленню буде володіти страхова компанія.

Принцип адекватності реагування. Використовувана система фінансових механізмів з нейтралізації або розв'язання фінансової кризи пов'язана з витратами фінансових ресурсів або втратами, пов'язаними з нереалізованими можливостями. Використання окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи та її дозволу повинно виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним цьому рівню.

Принцип комплексності прийнятих рішень. Практично кожна фінансова криза страхової компанії за джерелами генеруючих його чинників, а відповідно, і за формами прояву своїх негативних наслідків носить комплексний характер. Аналогічний комплексний характер повинна носити й система розроблених і реалізованих антикризових заходів.

Принцип альтернативності дій. Цей принцип передбачає, що кожне з прийнятих антикризових фінансових рішень має базуватися на розгляді максимально можливого числа їх альтернативних проектів з визначенням рівня їх результативності і оцінкою витрат.

Принцип адаптивності управління. Кризові фактори зазвичай характеризуються високою динамікою. Це зумовлює необхідність високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів. У процесі антикризового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, страхова компанія повинно розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості його нейтралізації. У цьому випадку страхова компанія може уникнути втрати керованості і процедур зовнішнього контролю своєї фінансової діяльності.

Принцип оптимальності зовнішньої санації. Принцип оптимальності зовнішньої санації припускає, що при виборі її форм і складу зовнішніх санаторів слід виходити з системи певних критеріїв, що розробляються в

процесі антикризового фінансового управління. Такими критеріями можуть бути збереження управління страхова компаніям його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості страхової компанії та ін.

Принцип ефективності. Реалізація цього принципу забезпечується зіставленням ефекту антикризового фінансового управління і пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів [67].

Розглянуті вище положення були об'єднані в єдину комплексну систему принципів антикризового фінансового управління страховою компанією, спрямованого на фінансове оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Принципи антикризового фінансового менеджменту, спрямованого на фінансове оздоровлення страхової компанії

Принцип	Ключова характеристика
Превентивність заходів	Завчасне попередження виникнення кризи менш ресурсно затратне, аніж її настання і подальша боротьба з її негативними наслідками
Готовність до змін	Підтримка постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги страхової компанії на будь-якому етапі його розвитку
Негайне реагування	Чим раніше буде вжито заходів щодо ліквідації кризи, тим менші наслідки вона матиме на діяльність страхової компанії
Комплексність рішень	Система розроблених і реалізованих антикризових заходів повинна носити комплексний характер
Альтернативність дій	Кожне рішення має базуватися на розгляді максимально можливого числа його альтернативних проектів і очікуваних наслідків
Адекватність реагування	Використання окремих механізмів нейтралізації загрози фінансової кризи повинно виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним йому
Адаптивність управління	Високий рівень гнучкості антикризового фінансового менеджменту, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища
Використання внутрішніх ресурсів	Страхова компанія повинна розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості для нейтралізації кризових явищ і фінансового оздоровлення
Оптимальність санації	Критерії вибору зовнішньої санації збереження управління страхова компаніям його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості страхової компанії
Ефективність фінансового оздоровлення	Порівняння ефекту антикризового фінансового менеджменту і пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів у процесі фінансового оздоровлення

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства страхової компанії та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління страхова компанія повинне базуватися на визначених принципах та функціях його реалізації. Антикризове фінансове управління має базуватися на спільних властивостях, які притаманні управлінській діяльності, але з урахуванням специфічних особливостей. Своєчасне виявлення ознак настання фінансової кризи та виявлення її причин, це і є специфічні функції, властиві антикризовому фінансовому менеджменту. Важливим моментом є передбачення того, як одні фінансові проблеми можуть спричинити за собою інші і тим самим ще більше погіршити фінансовий стан страхової компанії. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним, а також носить превентивний характер [68].

Необхідно зазначити, що розвиток антикризового фінансового управління страхової компанії визначається аналізом фінансової кризи, її масштабами, причинами, факторами та заходами щодо її запобігання. Об'єктивна природа виникнення фінансової кризи в страхових компаніях відображає не тільки закономірність її циклічної прояви, а й можливість її успішного вирішення.

Ефективність антикризового фінансового управління страховою компанією можлива лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів.

Практика засвідчує: щоб досягти необхідного рівня конкурентоспроможності можуть лише ті страхової компанії, які вчасно реагують на інноваційні вимоги, успішно вирішують завдання фінансового забезпечення та якісної інформаційної підтримки відповідних управлінських рішень. Усі інші господарські структури опиняються у стані боротьби за виживання.

Антикризове фінансове управління є складовим процесу управління страховою компанією, який необхідно впроваджувати на постійній основі у зв'язку з тим, що його спрямування націлене на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми страхової компанії.

Таким чином, можна стверджувати, що формування антикризового фінансового управління для ТДВ СК «КРЕДО», спрямоване на його виживання і адаптацію до несприятливих ринкових умов, стає особливо важливим в умовах глобальних економічних перетворень.

Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним і, що дуже важливо, носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних швидкозмінних умовах здатне досягти поставленої цілі і ефективно вирішувати завдання фінансового оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО».

### 3.3 Узгодження напрямів антикризового фінансового управління з ризик-менеджментом у ТДВ СК «КРЕДО»

Для проведення успішної діяльності та підтримки бажаного рівня рентабельності ТДВ СК «КРЕДО» доцільно постійно здійснювати управління ризиками в системі антикризового фінансового управління.

Ризик-менеджмент є системою заходів організаційно-фінансового характеру, об'єднаних спільною ідеєю та спрямованих на усунення, попередження настання випадкових непередбачуваних подій, обмеження, мінімізацію втрат, пов'язаних з ними. Як система ризик-менеджмент складається з низки послідовних етапів: аналіз ризику; контроль над ризиком; фінансування ризику [48].

Аналіз ризику – комплексна діагностика ризиків за допомогою різних методів (емпіричного, статистичного, спостереження та ін.). Він дає змогу визначити потенційний вплив ризику на об'єкт страхування, а також

теоретичну ймовірність того, що небезпека реалізується. Оцінювання передбачає збір та обробку даних за аспектами ризику, кількісний та якісний аналізи ризику.

На першому етапі (аналіз ризику) здійснюють такі заходи:

- ідентифікація ризиків (кваліфікація, діагностика);
- їх оцінювання кількісними методами (квантифікація);
- визначення на основі загальної оцінки ризику послідовності подальших дій.

Ідентифікація ризику (якісний аналіз) – це систематичне виявлення джерел ризику, визначення факторів ризику, їх класифікація та попереднє оцінювання значущості кожного з цих факторів. Ідентифікація передбачає деталізацію походження і класифікацію ризиків, властивих діяльності суб'єкта ризик-менеджменту.

Кількісний аналіз виявляє кількісне визначення окремих ризиків та сукупного ризику в цілому. На цьому етапі встановлюються кількісні значення ймовірності виникнення ризикових подій та їх наслідків, здійснюється кількісне оцінювання ступеня ризику.

При кількісному оцінюванні ризику виділяють такі підходи:

- статистичний метод, що полягає у розрахунку дисперсій, стандартних відхилень і коефіцієнта варіації;
- експертний метод, що реалізується шляхом експертних оцінок досвідчених підприємців і спеціалістів;
- метод використання аналогів, який застосовує бази даних про ризик аналогічної діяльності, проектів, угод тощо.

На основі узагальненого аналізу визначають комплекс подальших дій.

Контроль над ризиками – здійснення заходів, що передбачають повне або часткове усунення ризиків.

До таких заходів належать:

- уникнення ризику (фактичне ухилення від ризикованої діяльності);
- зменшення (мінімізація) ризику за рахунок превентивних дій;

- обмеження (локалізація) ризику шляхом застосування адміністративних засобів;
- розсіювання (поділ) ризику (операції з диверсифікації портфеля активів).

Зазначені способи контролю над ризиками застосовують одночасно.

Фінансування ризиків – це покриття негативних наслідків ризиків фінансовими засобами.

Фінансування ризиків може здійснюватися двома способами:

- самофінансування ризиків;
- передача ризиків іншому суб'єктові господарювання на платній основі згідно з попередньою взаємною домовленістю (страхування).

Ефективність ризик-менеджменту можна визначити за формулою:

$$EPM = \frac{E}{B}, \quad (3.1)$$

де  $E$  – ефект, отриманий в результаті управління ризиком;

$B$  – витрати на здійснення заходів ризик-менеджменту.

Важливу роль у системі управління ризиком страхової компанії відіграє правильний вибір заходів попередження та мінімізації ризику, які загалом і визначають цю систему [69].

В світовій практиці використовуються різні шляхи та способи зниження ризику – від страхування майна або використання венчурних фірм, бізнес яких ґрунтується на комерційному освоєнні нововведень (науково-технічних розробок із можливими негативними наслідками), до системи заходів щодо попередження зловживань персоналом у банківській сфері. Проте аналіз різних методів зменшення ризику показує, що більшість із них стосується окремих, поодиноких випадків ризику. Щодо універсальних методів, то серед них важливе місце належить страхуванню.

Страхування – це економічні відносини, які виникають у процесі

перекладання за певну плату ризику матеріальних фінансових втрат між юридичними і фізичними особами, з однієї сторони, та професійними фінансово-кредитними інститутами – з іншої, які в разі настання випадкових непередбачуваних подій, зазначених в угоді або визначених чинним законодавством, здійснюють відшкодування збитків потерпілим.

Відповідно до Закону України «Про страхування» страхування – це вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків), визначених договором страхування або чинним законодавством, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати фізичними та юридичними особами страхових платежів (страхових внесків, страхових премій) та доходів від розміщення коштів цих фондів.

Законом визначено три групи матеріально-фінансових втрат, що можуть стати предметом (об'єктом) для страхової справи:

- особисті (життя, здоров'я, працездатність, пенсійне забезпечення);
- майно (рухоме, нерухоме, грошові потоки – кредити, інвестиції тощо);
- відповідальність (відповідальність за шкоду, завдану життю, здоров'ю, майну третьої особи) [44].

Ризик як об'єктивна економічна категорія має ймовірнісний характер, і тому один із найпоширеніших методів його кількісної оцінки – статистичний.

Основними інструментами статистичного методу є:

- середньосподіване значення випадкової величини ( $X_{сер.}$ );
- дисперсія ( $\delta^2$ );
- середньоквадратичне відхилення ( $\delta$ );
- коефіцієнт варіації ( $\nu$ );
- розподіл імовірності досліджуваної випадкової величини.

Середньосподіване значення випадкової величини – узагальнена кількісна оцінка очікуваного результату, оскільки це середньозважена величина з усіх можливих значень результатів управлінських рішень в

умовах ризикового оточення, де функцію ваги виконує ймовірність.

Для числа  $n$  – кількості спостережень – середньосподіване значення випадкової величини можна подати у вигляді:

де  $X_i$  – множина дійсних значень випадкової величини (дохід, прибуток, інший наслідок);

$P_i$  – множина ймовірностей, з якими з'являється  $X_i$ .

Дисперсія і середньоквадратичне відхилення є інструментами, що дають змогу кількісно оцінити ступінь мінливості можливого результату. З теорії математичної статистики відомо, що ці коефіцієнти можуть бути розраховані, як:

$$\delta^2 = \sum_{i=1}^n (X_i - X_{сер.})^2 P_i, \quad (3.2)$$

$$\delta = \sqrt{\delta^2}.$$

Дисперсію та середньоквадратичне відхилення прийнято називати абсолютними мірами ризику, оскільки вони характеризують ступінь абсолютного розсіювання і їх вимірюють у тих самих одиницях, що й випадкову величину – змінювана ознака, яка досліджується.

Як більш досконалу характеристику мінливості тієї чи іншої ознаки доцільно використовувати коефіцієнт варіації – відсоткове відношення середньоквадратичного відхилення до середньосподіваного значення:

$$v = \pm 100 \frac{\delta}{X_{сер.}}. \quad (3.3)$$

Цей коефіцієнт є відносною мірою коливання ймовірного результату, оскільки, за економічним змістом, показує, скільки ризику припадає на одиницю можливого результату, а отже, за його допомогою можна порівнювати «коливальність» ознак, виражених у різних одиницях виміру.

Вихідною засадою для кількісного оцінювання ризику статистичними



методами є закон розподілу ймовірностей випадкової величини.

Формування очікуваного результату (наприклад, рівня рентабельності) відбувається під впливом багатьох чинників, і тому, природно, він є випадковою величиною.

В економічних дослідженнях найчастіше застосовують так званий нормальний розподіл, який можна визначити таким чином: випадкова величина має нормальний розподіл, якщо її значення залежить від спільної дії множини незалежних факторів, жоден з яких не має переважного впливу.

Як уже зазначалося, у деяких видах діяльності, зокрема у страховому бізнесі, за кількісну оцінку ризику беруть імовірність настання ризикованої події. На практиці за коефіцієнт ризику беруть відношення можливих максимальних втрат до обсягу власних фінансових ресурсів. Цей коефіцієнт визначає ризик банкрутства.

Якщо немає потрібних статистичних даних, кількісне оцінювання як окремих ризиків, так і ризику проекту здійснюють методом експертних оцінок. При цьому кожний вид ризику характеризується кількома показниками, які експерти оцінюють у балах. Окрім того, кожному показнику надається вага, що відповідає його значущості.

З метою класифікації поведінки осіб у ризиковій господарській ситуації створюють так звані шкали ризику – своєрідні рекомендації стосовно прийнятності певного виду ризику.

Пропонуються також основні (не пов'язані з коефіцієнтом ризику) характеристики шкал ризику за розміром очікуваних втрат, які можна рекомендувати для оцінювання прийнятності рішення, що містить ризик.

Градація ризику ТДВ СК «КРЕДО» передбачає виокремлення певних умовних зон.

Зона прийнятної ризику – можливі втрати не перевищують чистого прибутку.

Зона допустимого ризику – можливі втрати не перевищують розрахункового прибутку. Обережні підприємці намагаються діяти так, щоб

можливі втрати не виходили за межі допустимого ризику.

Зона критичного ризику – можливі втрати перевищують розрахунковий прибуток, але нижчі за очікуваний дохід.

Зона катастрофічного ризику – можливі втрати більші за очікуваний дохід, і є загроза, що вони досягнуть усього майнового стану фірми.

Існує також низка прийомів, за допомогою яких можна оцінювати лише певні групи ризиків. До них належать:

- оцінювання чутливості проекту до змін на ринку;
- оцінювання фінансової стійкості підприємства, дослідження точки беззбитковості, ліквідності тощо.

Розглянемо більш детально деякі з методів оцінювання ризику ТДВ СК «КРЕДО».

Метод аналізу доцільності витрат. Сутність методу полягає в тому, що в процесі підприємницької діяльності витрати за кожним напрямом, а також окремими позиціями мають неоднаковий ступінь ризику. Наприклад, гіпотетично заняття ігровим бізнесом – більш ризикована справа, ніж виробництво хліба, і витрати диверсифікованої фірми на розвиток цих напрямів будуть різними за ступенями ризику.

Аналогічну ситуацію спостерігаємо на прикладі витрат всередині одного й того самого напрямку. Ступінь ризику за витратами, пов'язаний із купівлею сировини, буде вищим, ніж за витратами на заробітну плату.

Отже, визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтовано на ідентифікацію потенційних зон ризику.

Такий підхід доцільний ще й тому, що дає можливість виявити «вузькі місця» у діяльності підприємства і в подальшому розробити шляхи їх ліквідації.

Для аналізу доцільності витрат стан фірми за кожним із елементів витрат має бути поділений на зони ризику:

- абсолютної стійкості;
- нормальної стійкості;

- постійного стану;
- критичного стану;
- кризового стану.

Основний недолік методу, як і статистичного підходу, – той, що підприємство не аналізує джерела ризику, а сприймає ризик як цілісну величину, таким чином ігноруючи його мультискладники.

Метод експертних оцінок. Цей метод має суб'єктивний характер. Його часто застосовують у разі недостатньої кількості інформації або при обчисленні ступеня ризику такого напряму підприємницької діяльності, який не має аналогів, що також унеможлиблює аналіз минулих показників.

У найбільш загальному вигляді сутність цього методу полягає в тому, що підприємство виокремлює певну групу ризиків і розглядає, яким чином вони можуть впливати на його діяльність. У результаті виставляються бали за ймовірністю виникнення того чи іншого виду ризику, а також ступенем його впливу на діяльність фірми.

Страхова компанія ТДВ СК «КРЕДО» має справу з двома групами ризиків:

- ризики, які страховик отримує від страхувальника під час укладання договору страхування (прийняті ризики);
- власні ризики страхової компанії.

Цим зумовлена наявність двох напрямів ризик-менеджменту страхової компанії. Перший напрям – проведення дій, спрямованих на оптимізацію ризиків, які приймає страхова компанія у процесі страхування (функція андерайтера при укладанні договорів страхування). Другий напрям – аналіз та оцінювання рівня ризику страхової компанії, виконання дій, спрямованих на мінімізацію ризику господарської діяльності компанії (функція актуарія, або спеціаліста з ризик-менеджменту).

Ризики, які зумовлені безпосередньо діяльністю страхової компанії, можна поділити на три основні групи, що відповідають трьом головним напрямам діяльності страхової компанії:

1) операційні – виникають у процесі безпосередньо страхової діяльності, що передбачає надання страхового захисту за укладеними договорами страхування та перестраховування (наприклад, ризик недостатності страхового тарифу, ризик відхилення ймовірності настання страхової події, ризик незбалансованості страхового портфеля тощо);

2) фінансові (комерційні) – з'являються під час здійснення фінансово-економічної діяльності, не пов'язаної зі страховою та інвестиційною, що властива всім учасникам ринкових відносин (наприклад, податковий ризик, ризик неотримання коштів від посередників тощо);

3) інвестиційні – виникають у процесі інвестиційної діяльності за рахунок тимчасово вільних коштів страхової компанії (наприклад, ризик знецінювання активів, ризик ліквідності активів тощо).

Для оцінки ефективності здійснення страхової діяльності варто проаналізувати об'єкт страхування та фінансовий стан страховика, виявити основні фактори, що спричинили зміну фінансового стану, та спрогнозувати його основні тенденції [70].

Аналіз ризику страхової компанії здійснюється у трьох напрямках:

– дослідження фінансового стану страхової компанії в цілому, що дає змогу реально оцінити ефективність роботи менеджменту страхової компанії, а також визначити рівень загальної рентабельності, притаманний компанії;

– вивчення ризику за окремими видами страхової діяльності і в цілому за страховим портфелем;

– дослідження рівня ризику за конкретним об'єктом, що пропонується для страхування. Це дає змогу визначити величину рівня ризику, який враховується при розрахунку страхових тарифів.

Обґрунтовано доцільність оцінювання ризиків процесу страхування ТДВ СК «КРЕДО» у системі антикризового фінансового управління за такими напрямками: аналіз динаміки страхових платежів та страхового відшкодування; аналіз ризикованості страхових операцій; аналіз страхових виплат страхової компанії; аналіз страхового портфеля.

### Висновки до розділу 3

Основною метою розробки системи збалансованих показників для ТДВ СК «КРЕДО» є підвищення достовірності прогнозів щодо потреби в антикризових фінансових заходах, а також удосконалення методичного інструментарію оцінки ефективності санаційних заходів вже за результатами проведення процедур фінансового оздоровлення.

Саме впровадження збалансованої системи показників дасть змогу ТДВ СК «КРЕДО» ефективно реалізувати обрану фінансову стратегію та подолати кризу за допомогою обґрунтованих антикризових фінансових заходів.

Визначені такі принципи антикризового фінансового управління, спрямованого на фінансове оздоровлення страхової компанії: превентивність заходів, готовність до змін, негайне реагування, комплексність рішень, альтернативність дій, адекватність реагування, адаптивність управління, використання внутрішніх ресурсів, оптимальність санації, ефективність фінансового оздоровлення.

Таким чином, можна стверджувати, що формування антикризового фінансового управління для ТДВ СК «КРЕДО», спрямоване на його виживання і адаптацію до несприятливих ринкових умов, стає особливо важливим в умовах глобальних економічних перетворень. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним і, що дуже важливо, носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління в сучасних швидкозмінних умовах здатне досягти поставленої цілі і вирішувати завдання фінансового оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО».

Обґрунтовано доцільність оцінювання ризиків процесу страхування ТДВ СК «КРЕДО» у системі антикризового фінансового управління за такими напрямками: аналіз динаміки страхових платежів та страхового відшкодування; аналіз ризикованості страхових операцій; аналіз страхових виплат страхової компанії; аналіз страхового портфеля.

## ВИСНОВКИ

Антикризове управління є напрямом менеджменту, мета якого полягає в діагностиці, попередженні, нейтралізації та подоланні кризових явищ. Антикризове управління страховою компанією включає дії до, під час і після кризової ситуації, тому доцільно для оцінювання антикризового управління в страхових компаніях виділяти: докризову фазу, яку формують передумови, що спричинили виникнення кризи; кризову фазу, тобто раптову подію, яка порушила нормальне функціонування страхової компанії; післякризову ситуацію, тобто сукупність усіх управлінських заходів, спрямованих на ліквідацію та зменшення негативних наслідків.

Набуло подальшого розвитку поняття антикризового фінансового управління страховою компанією як організованого комплексу постійного управлінського впливу, в основу якого покладено застосування специфічних методів, принципів і прийомів управління фінансами страховика, що включає складники, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу страхової компанії.

Вдосконалена система антикризового фінансового управління страховою компанією є сукупністю ланок, які гармонійно взаємодіють на постійній основі, забезпечуючи дієвий управлінський вплив суб'єктів антикризового фінансового управління на об'єкти з метою досягнення мети та завдань на основі застосування інструментів і методів, врахування зворотного зв'язку, внутрішніх і зовнішніх кризових факторів.

Метою антикризового фінансового управління страховиками є мінімізація впливу фінансових та інших ризиків і кризових факторів на діяльність страховиків, підвищення ефективності їхньої діяльності під час здійснення характерних операцій у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Розроблений алгоритм дає можливість визначати фази життєвого циклу

страховика, обирати відповідний тип антикризового фінансового управління та формувати раціональну антикризову програму, що оцінюється за допомогою інтегрального показника, вказує на доцільність та ефективність її запровадження страховою компанією.

На страховому ринку України ТДВ СК «КРЕДО» функціонує з 1992 р. і розвивається досить успішно, надаючи своїм клієнтам фінансові послуги з обов'язкового та добровільного страхування. Ліцензії отримані на 27 видів страхового убезпечення. Страхова компанія є середнім за розміром товариством, яке має суспільний інтерес відповідно до критеріїв, визначених у чинному законодавстві України.

Проведений аналіз балансових показників засвідчив позитивні тенденції врівноваженого та поступового зростання необоротних і оборотних активів страховика, що супроводжується дещо більшим зростанням його власного капіталу. В основному за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. В зобов'язаннях дещо зменшується частка поточних і відповідно зростає питома вага довгострокових зобов'язань. Ці зміни свідчать про надійну роботу ТДВ СК «КРЕДО» на ринку страхування.

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про надлишкову ліквідність страхової компанії, також можна констатувати, що фінансова стійкість є високою, проте щороку простежується зниження розміру чистого прибутку та відповідно показників рентабельності страхового бізнесу для ТДВ СК «КРЕДО». Це потребує відповідної реакції на випередження від фінансового менеджменту.

За результатами проведеного стрес-тестування ТДВ СК «КРЕДО» здійснює політику диверсифікації портфелю активів з метою зниження ризиків надмірної концентрації активів та виконує постійний моніторинг вартості цінних паперів в рамках політики управління активами, що суттєво знижує ймовірність настання таких ризиків.

Аналіз показав неоднозначні для страхової компанії результати, криза й оздоровлення можуть виявитися для ТДВ СК «КРЕДО» своєрідним

поштовхом, унаслідок якого страхова компанія зможе підвищити свою прибутковість. Щодо оцінок, то найгірші результати були отримані в 2019 р., а в базовому 2017 р. – найкращі за період аналізу, що свідчить про негативні зміни та необхідність впровадження системи антикризового фінансового управління. До речі, поліноміальна лінія тренду зі стовідсотковою достовірністю вказує на те, що в разі подальшого нехтування керівництвом страхової компанії терміновими заходами з впровадження антикризового фінансового управління, фінансовий стан ТДВ СК «КРЕДО» лише погіршуватиметься, що може мати для страхової компанії негативні наслідки.

Основною метою розробки системи збалансованих показників для ТДВ СК «КРЕДО» є підвищення достовірності прогнозів щодо потреби в антикризових фінансових заходах, а також удосконалення методичного інструментарію оцінки ефективності санаційних заходів вже за результатами проведення процедур фінансового оздоровлення.

Саме впровадження збалансованої системи показників дасть змогу ТДВ СК «КРЕДО» ефективно реалізувати обрану фінансову стратегію та подолати кризу за допомогою обґрунтованих антикризових фінансових заходів.

Визначені такі принципи антикризового фінансового управління, спрямованого на фінансове оздоровлення страхової компанії: превентивність заходів, готовність до змін, негайне реагування, комплексність рішень, альтернативність дій, адекватність реагування, адаптивність управління, використання внутрішніх ресурсів, оптимальність санації, ефективність фінансового оздоровлення.

Таким чином, можна стверджувати, що формування антикризового фінансового управління для ТДВ СК «КРЕДО», спрямоване на його виживання і адаптацію до несприятливих ринкових умов, стає особливо важливим в умовах глобальних економічних перетворень. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним і, що дуже важливо, носить превентивний характер. Отже, тільки таке управління



в сучасних швидкозмінних умовах здатне досягти поставленої цілі і вирішувати завдання фінансового оздоровлення ТДВ СК «КРЕДО».

Обґрунтовано доцільність оцінювання ризиків процесу страхування ТДВ СК «КРЕДО» у системі антикризового фінансового управління за такими напрямками: аналіз динаміки страхових платежів та страхового відшкодування; аналіз ризикованості страхових операцій; аналіз страхових виплат страхової компанії; аналіз страхового портфеля.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стещенко Б. О., Бугай В. З. Доцільність антикризового управління страховими компаніями в Україні. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. м. Одеса, 5 листопада 2020 р. Одеса, 2020. С. 84–86.
2. Косарева І. П., Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2018. Вип. 22. URL : <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/80.pdf> (дата звернення: 18.10.2020).
3. Батракова Т. І., Щусь Л. В. Фінансова криза: причини, аналіз, шляхи виходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2016. Вип. 10 (2). С. 143–146.
4. Цар О. З. Світовий досвід оздоровлення неплатоспроможних підприємств та можливості його застосування в Україні. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2013. № 2 (41). С. 34–42.
5. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2017. Вип. 17. С. 91–94.
6. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
7. Арич М. І. Характеристика оптимізації антикризового управління страховими компаніями як елемент підвищення їх конкурентоспроможності. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ, 2017. Т. 23, № 4. С. 74–80.
8. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління

підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Київ, 2017. № 1 (2). С. 69–75.

9. Савчук Д. Г. Антикризовий фінансовий контролінг на підприємстві : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 201 с.

10. Гончар І. О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. Одеса, 2015. Вип. 11. С. 36–40.

11. Дейніс Л. М., Фучеджи В. І. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2011. Вип. 41 (2). С. 49–53.

12. Кондратенко Н. О. Сучасні підходи до формування системи антикризового фінансового управління організацією. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог, 2017. № 4 (32). С. 51–54.

13. Масюк В. М. Виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління машинобудівним підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2017. 229 с.

14. Сєвідова Д. О., Маркова С. В., Коваленко Н. М. Антикризова стратегія як невід'ємна частина управління страховою компанією під час здійснення ЗЕД. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. Херсон, 2018. Вип. 30 (1). С. 147–150.

15. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений*. Херсон, 2016. № 4. С. 142–146.

16. Бонба І. Антикризове управління у страхових компаніях. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2019. Вип. 48-2. С. 16–19.

17. Огляд страхового ринку. URL : <https://www.nfp.gov.ua/ua/Ohliad-strakhovoho-rynku.html> (дата звернення: 29.10.2020).

18. Литвин А. В. Моделювання процесів антикризового фінансового

управління в діяльності страхових компаній України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11. Київ, 2015. 20 с.

19. Слободянюк Н. О., Янковський В. А., Огоновська А. О. Моделювання системи антикризового управління страховими компаніями України в умовах нестійкого розвитку економіки. *Бізнес-навігатор*. Херсон, 2017. Вип. 4-2 (43). С. 124–129.

20. Шаповал Л. П., Іванова А. П. Ризик-менеджмент як складник антикризового управління страховими компаніями. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2018. № 23. С. 313–318.

21. Zugrav I. Methods for Overcoming the Financial Crisis of Enterprises. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. Васау, 2015. Vol. 18, Iss. 1. pp. 111–116.

22. Стоєв В. Л., Фалько К. І. Економічна криза та механізм її попередження. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2017. Вип. 6 (2). С. 28–31.

23. Носань Н. С. Адаптація європейського досвіду функціонування механізму банкрутства підприємств у вітчизняній практиці. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2016. № 18. С. 52–56.

24. Kartashova O. I., Molchanova O. V., Turgaeva A. Insurance Risks Management Methodology. *Journal of Risk and Financial Management*. Basel, 2018. No. 11. pp. 75–91.

25. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В. Механізм управління санацією підприємств : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 244 с.

26. Мазнев Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2016. Вип. 10 (2). С. 13–17.

27. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с.

28. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

29. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. Харків, 2015. № 5. С. 264–268.
30. Безнощенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 205 с.
31. Берест М. Сутність та змістовні аспекти антикризового фінансового управління підприємством. *Світ фінансів*. Тернопіль, 2013. Вип. 2. С. 131–136.
32. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2015. № 5. С. 201–210.
33. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Технології антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
34. Тарасенко І. О., Батрак О. В. Фінансова діагностика в контексті антикризового управління. *Економічний вісник університету*. Переяслав-Хмельницький, 2013. Вип. 21 (1). С. 217–222.
35. Ганзюк С. М. Фінансова криза на підприємствах України. *Молодий вчений*. Херсон, 2016. № 3. С. 49–52.
36. Фальченко О. Є. Механізм фінансового оздоровлення підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2017. № 20. С. 604–606.
37. Доманчук А. І. Формування системи управління фінансами страхових компаній. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2018. Вип. 30-2. С. 60–67.
38. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
39. Шпильова В. О. Фінансовий менеджмент в кризових умовах господарювання. *Збірник наукових праць Черкаського державного*

*технологічного університету. Сер. : Економічні науки. Черкаси, 2013. Вип. 33 (1). С. 160–164.*

40. Цар О. З. Фінансова санація суб'єктів господарювання в економіці України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Львів, 2017. 212 с.

41. Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України «SMIDA». URL : <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 27.10.2020).

42. Веб-сайт ТДВ СК «КРЕДО». URL : <http://skcredo.com.ua> (дата звернення: 11.11.2020).

43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2020).

44. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР. Дата оновлення: 03.07.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.11.2020).

45. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

46. Журавка О. С., Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М. Страхування : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2020. 350 с.

47. Супрун А. А., Супрун Н. В. Достатність капіталу як елемент антикризового фінансового управління страховою компанією. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. Одеса, 2015. Т. 20, Вип. 2 (2). С. 143–148.*

48. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. Київ, 2015. № 3. С. 53–58.*

49. Костирко Л. А. Формування стратегії антикризового фінансового управління підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних реформ. Харків, 2015. № 4 (20). С. 61–69.*

50. Павловський С. В., Терещенко О. О. До питання щодо удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України. Київ, 2016. № 6. С. 108–123.*

51. Стащук О. Інтегральне оцінювання рівня фінансової конкурентоспроможності підприємства: теоретичний та практичний аспекти. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, 2016. № 3. С. 98–103.

52. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-XII. Дата оновлення: 21.10.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12#Text> (дата звернення: 08.11.2020).

53. Гриценко А. В. Удосконалення ризик-менеджменту під час забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. Одеса, 2017. Т. 22, Вип. 10. С. 191–194.

54. Kuzhagaliyev A. Rehabilitation: Balance Between the Interests of Creditors and the Debtor. *World Applied Sciences Journal*. Dubai, 2013. No. 23 (9). pp. 1186–1191.

55. Куріненко О. В. Побудова трендів в трансформованих моделях діагностики банкрутства підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2017. Вип. 14 (1). С. 173–177.

56. Павловський С. В. Фінансування підприємств в системі антикризового управління : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2017. 21 с.

57. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 249 с.

58. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2014. Вип. 3. С. 79–83.

59. Заярна Н. М., Заник С. С., Нечесанов М. Ю. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового

управління підприємством. *Молодий вчений*. Херсон, 2017. № 11. С. 1159–1163.

60. Lacina L., Vavřina J. The impact of financial and economic crisis on SME's in Greece and Ireland. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Brno, 2013. Vol. LXI, No. 4. pp. 1005–1016.

61. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 281 с.

62. Eikenhout L., Huang X., Kabir R. Risk Management and Performance in Insurance Companies. University of Twente, 2015. 77 p.

63. Кривицька О. Р. Економіка підприємства : навч. посіб. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. 296 с.

64. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.

65. Сіліна І. В., Хацер М. В. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. *Економіка та держава*. Київ, 2015. № 11. С. 85–88.

66. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань Міністерства юстиції України. URL : <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (дата звернення: 11.10.2020).

67. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дацій та ін. Київ : ЦНЛ, 2006. 274 с.

68. Про фінансову реструктуризацію : Закон України від 14.06.2016 р. № 1414-VIII. Дата оновлення: 21.10.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text> (дата звернення: 09.11.2020).

69. Приказюк Н. В., Білокінь Л. О. Теоретичне упорядкування методів та інструментів фінансового ризик-менеджменту страхових компаній. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2017. Т. 27 (1). С. 139–149.

70. Шевчук О. О. Актуальні питання антикризового управління страховою діяльністю в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Харків, 2015. Вип. 1. С. 173–181.



## ДОДАТОК А

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ СК «КРЕДО»

станом на 31 грудня, тис. грн

Актив	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	34	17	11
первісна вартість	234	63	63
накопичена амортизація	200	46	52
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0
Основні засоби	2039	1719	1336
первісна вартість	2668	3189	2813
знос	629	1470	1477
Інвестиційна нерухомість	0	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	0	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	0	0	0
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0
інші фінансові інвестиції	91328	94908	96324
Довгострокова дебіторська заборгованість	129	719	270
Відстрочені податкові активи	0	0	0
Гудвіл	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	6667	9228	24072
Інші необоротні активи	0	12500	12500
Усього за розділом I	100197	119091	134513
II. Оборотні активи			
Запаси	81	78	64
Виробничі запаси	81	78	64
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	0	0	0
Товари	0	0	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестраховання	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	660	181	150
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0	0	0
з бюджетом	0	0	0

## Продовження ДОДАТКА А

1	2	3	4
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	3619	2753	3786
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	28905	55055	129835
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	118903	144907	144642
Готівка	33	1	7
Рахунки в банках	118870	144906	144635
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	108495	150713	139525
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	108495	150713	139525
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0
Усього за розділом II	260663	353687	418002
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	360860	472778	552515
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	31509	31509	31509
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	79	79	79
Додатковий капітал	0	0	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	234997	357912	412007
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	6326	0	1977
Усього за розділом I	272911	389500	445572
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0

## Продовження ДОДАТКА А

1	2	3	4
Страхові резерви	44314	54473	81310
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	6728	12907	20186
резерв незароблених премій	37586	41566	61124
інші страхові резерви	0	0	0
Інвестиційні контракти	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	44314	54473	81310
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
товари, роботи, послуги	14642	673	8
розрахунками з бюджетом	13405	12596	8688
у тому числі з податку на прибуток	13386	12580	8657
розрахунками зі страхування	35	53	74
розрахунками з оплати праці	140	192	274
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	14264	14020	15331
Поточні забезпечення	52	52	52
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1097	1219	1206
Усього за розділом III	43635	28805	25633
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	360860	472778	552515

## ДОДАТОК Б

## Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід) ТДВ СК «КРЕДО», тис. грн

Стаття	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	543461	521142	433526
Чисті зароблені страхові премії	543461	521142	433526
Премії підписані, валова сума	761526	860933	802999
Премії, передані у перестраховання	311988	378029	338727
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	-44765	3980	19558
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	49158	42218	-11188
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	162088	195869	183087
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0
Валовий:			
прибуток	381373	325273	250439
збиток	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	1131	-6179	-7279
Зміна інших страхових резервів, валова сума	1131	-6179	-7279
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0
Інші операційні доходи	2494	2632	1988
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
Адміністративні витрати	5112	8345	10471
Витрати на збут	147044	163027	157388
Інші операційні витрати	1292	4288	10834
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	231550	146066	66455
збиток	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0	0
Інші фінансові доходи	19077	22963	29480
Інші доходи	375	1	242
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0
Фінансові витрати	0	150	122

## Продовження ДОДАТКА Б

1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	0	0	0
Інші витрати	27	30	1883
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	250975	168850	94172
збиток	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	63907	51576	37000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	187068	117274	57172
збиток	0	0	0
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0	0
Інший сукупний дохід	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	187068	117274	57172
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	767	823	1063
Витрати на оплату праці	2769	4245	4936
Відрахування на соціальні заходи	589	915	1057
Амортизація	728	1014	840
Інші операційні витрати	310683	364532	353884
Разом	315536	371529	361780

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Стещенко Богдан Олексійович, студент 2 курсу магістратури, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування, адреса електронної пошти [steshenko.bogdan@icloud.com](mailto:steshenko.bogdan@icloud.com),

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Антикризове фінансове управління страховою компанією ТДВ СК «КРЕДО» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) \_\_\_\_\_  
Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) \_\_\_\_\_