

Р. В. Пікус,
к. е. н., професор, професор кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1951-148X>
Є. Б. Бівалькевич,
студентка спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування",
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6139-8282>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.149

ФІНАНСОВИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

R. Pikus,
PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Insurance,
Banking and Risk Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv
E. Bivalkevich,
Student of the speciality 072 "Finance, banking and insurance", Taras Shevchenko National University of Kyiv

FINANCIAL RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR CRISIS MANAGEMENT IN AN INSURANCE COMPANY

Стаття присвячена актуальним питанням формування механізму фінансового ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління страховою організацією. З'ясовано, що за умов невизначеності притаманній сучасній господарській практиці, менеджмент страхової компанії має враховувати, насамперед, економічну природу та типологію фінансової кризи. З точки зору фінансового управління, кризові явища несуть в собі потенційну загрозу втрати вартості капіталу та банкрутства страхової організації, наслідком чого стане неспроможність виконати взяті зобов'язання та надання страхового захисту. Встановлено, що одним з найважливіших моментів є завчасне виявлення ознак зародження кризової ситуації та перешкоджання її подальшому розростанню. Охарактеризовано особливості та завдання фінансового ризик-менеджменту страхової компанії як складової антикризової діяльності. Визначено, що за своєю сутністю фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії спрямований, в першу чергу, на підтримку її фінансової стійкості шляхом зниження ймовірності фінансових витрат та зменшення вразливості до ризиків, що виникають в процесі функціонування страхової компанії. Визначено теоретико-методичні засади формування стратегій антикризового управління страховою компанією. З'ясовано, що вибір стратегії має здійснюватися в розрізі оперативного та стратегічного рівня управління страховою компанією. Проаналізовано основні антикризові методи фінансового ризик-менеджменту страхової компанії. Встановлено, що оцінка та прогнозування змін зовнішнього економічного середовища є ключовими антикризовими заходами превентивного характеру в процесі фінансового ризик-менеджменту страхової компанії.

Узагальнено пріоритетні вектори зміцнення фінансової стійкості страхових компаній в Україні з врахуванням впливу існуючих загроз. З'ясовано, що запорукою ефективного фінансового ризик-менеджменту страхової компанії є вибір найбільш доцільного інструментарію у відповідності до ризиків притаманним специфіці діяльності страхової організації.

The article is devoted to relevant issues of formation of the mechanism of financial risk management as an instrument of crisis management of an insurance company. It is found that under conditions of uncertainty inherent in modern economic practice, the management of an insurance company should take into account the economic nature and typology of the financial crisis. Particular attention is required to the timely identification of risks that accompany the insurer's activities and threaten the continuity of its operations. From a financial management perspective, crisis phenomena pose a potential threat of loss of capital value and insurer bankruptcy, resulting in an inability to fulfil its obligations and provide insurance coverage. It is established that one of the most important points is the early detection of signs of a crisis situation and prevention of its further growth. The features and tasks of financial risk management of an insurance company as a component of anti-crisis activity are described as well. The financial risk management of an insurance company in essence is aimed primarily at maintaining its financial stability by reducing the likelihood of financial expenses and reducing vulnerability to risks arising in the course of the insurance company's activities. Organisational measures for financial risk management should also cover the areas of investment, financing and asset management. The theoretical and methodological foundations for the formation of strategies for crisis management of an insurance company are determined. It is clarified that the choice of strategy should be made in the context of the operational and strategic levels of management of an insurance company. The main anti-crisis methods of financial risk management of an insurance company are analyzed. Assessment and forecasting of changes in the external economic environment are key preventive anti-crisis measures in the process of financial risk management of an insurance company. Furthermore, it's crucial to have an analytical basis in order to minimise financial risks at the stage of forming partnerships, implementing investment projects, concluding insurance contracts, etc. The article summarises the priority vectors for strengthening the financial stability of insurance companies in Ukraine, considering the impact of existing threats. The significant point to achieving the expected success is the degree of readiness of the insurance company to implement countermeasures. It is figured out that the prerequisite for effective financial risk management of an insurance company is the selection of the most appropriate tools in accordance with the risks inherent in the specifics of the insurance company's activities.

Ключові слова: фінансові ризики, кризові явища, антикризове управління, стратегічне управління, фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії, превентивне антикризове управління.

Key words: financial risks, crisis phenomena, crisis management, strategic management, financial risk management of an insurance company, preventive crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В кризових умовах, зокрема воєнного часу, стабільність належного функціонування страхових компаній знаходиться під загрозою. Розвиток вітчизняного страхового ринку стримується низкою чинників, серед яких важливе місце посідає відсутність чіткої організації системи внутрішнього контролю страхової компанії та дієвого механізму фінансового ризик-менеджменту. Отже, проблема вдосконалення сучасних практик управління фінансовими ризиками страхової компанії в Україні набуває особливої актуальності. Підтримка здатності виконувати страховиком взяті зобов'язання закладає необхідне підґрунтя для зміцнення довіри населення, що є однією з важливих передумов для посилення стійкості та поширення євроінтеграційних процесів на вітчизняному страховому ринку. Розробка та

впровадження ефективної системи фінансового ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління страхової компанії сприятиме фінансовій стабільності, та, як наслідок, подальшому економічному зростанню за рахунок досягнення поставлених стратегічних цілей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню економічної сутності та класифікації фінансових ризиків, теоретичних та прикладних засад фінансового ризик-менеджменту страхових компаній присвятили свої праці такі вітчизняні та іноземні вчені як: Базилевич В.Д., Баранов А.Л., Внукова Н.М., Гаманкова О.О., Дудкіна О.В., Клапків Л.М., Коваленко Н.М., Маркова С.В., Осадець С.С., Пікус Р.В., Приказюк Н.В., Свірський В.С., Ткаченко Н.В., Тринчук В.В., Ширінян Л.В., Бернштейн П., Бланк І.О., Кейнс Дж.М., Марковіч Г., Маршалл А., Найт Ф., Пігу А., Сміт А. та інші.



Рис. 1. Основні причини виникнення фінансової кризи в страховій компанії

Джерело: розроблено автором на основі [10; 17].

Серед праць іноземних вчених, слід відмітити дослідження Кейнса Дж.М [9], який підходить до вивчення особливостей антикризового управління з макроекономічної точки зору, трактуючи антикризове управління як систему заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення, відновлення й стабілізацію розвитку економічної системи.

В широкому значенні питанню антикризового управління приділено увагу такими вітчизняними дослідниками як Кара Н. І., Атамчук З. А. та Курицький В. Ю. [8], які наголошують на необхідності врахування особливостей міжнародної економіки під час формування механізму антикризового управління сучасним підприємством. Автори виокремлюють такі його обов'язкові елементи як стратегічне планування, система раннього попередження, фінансовий та операційний менеджмент, менеджмент персоналу та комунікації.

Якщо говорити про антикризове фінансове управління на рівні страхових компаній варто звернути увагу на підхід Борисюка О.В та Савчук Л.С. [16], які характеризують даний процес як комплексну нелінійну систему управління, що включає ряд бізнес-процесів, направлених на передбачення кризових явищ, реагування на їх виникнення та засвоєння одержаного досвіду управління, маючи на меті обмеження негативного впливу фінансової кризи на діяльність страховика.

Дослідженню практичних аспектів впровадження та реалізації теоретичних підходів до формування фінансового ризик-менеджменту страхової компанії антикризового спрямування приділено увагу Ачкасової С.А. та Максимова О.Е. [1]. За підходом даних авторів, в основі розробки антикризової програми страховика лежить ієрархічна структуризація основних цілей діяльності компанії, серед яких виділено у послідовному порядку прибутковість, платоспроможність, фінансову стійкість, збалансованість страхового портфелю та достатність капіталу.

Зважаючи на економічну волатильність та кон'юнктуру ринку питання розвитку методології фінансового ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління в Україні потребує подальшого наукового дослідження та всебічного висвітлення в практичному аспекті, з врахуванням нових викликів та загроз, які на сьогодні постають перед страховими компаніями. Насамперед, ретельної уваги потребує вирішення проблеми ідентифікації, своєчасного попередження кризового стану та розробки антикризової стратегії страхової компанії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо пріоритетних напрямів вдосконалення фінансового ризик-менеджменту як ключового інструменту антикризового управління страхової компанії задля забезпечення стабільного функціонування ринку страхових послуг в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань:

1. Визначити економічну сутність, фактори, типологію кризових явищ страхової компанії та механізм їх подолання.
2. Охарактеризувати особливості антикризового управління фінансовими ризиками страхової компанії.
3. Узагальнити теоретичні основи фінансового ризик-менеджменту в процесі антикризового управління діяльністю страхової компанії.
4. Розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення фінансового ризик-менеджменту страхової компанії як інструменту антикризового управління в умовах сучасних викликів.

Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження:

— діалектичний метод — визначення сутності кризових явищ та механізму їх подолання у взаємозв'язку із системою фінансового ризик-менеджменту страхової компанії;

Таблиця 1. Види фінансової кризи страхової компанії

Тип кризи	Зміст
Стратегічна криза	- Виникає у разі позапланового погіршення стану страхової компанії та його впливу на стратегічні напрямки діяльності - Спричинена відсутністю структурного підходу до формування цілей розвитку компанії довгострокового спрямування, менеджмент орієнтується лише на виконання завдань оперативного рівня
Тактична криза (криза прибутковості)	- Спричинена скороченням ринкової частки та отриманих прибутків - Діяльність страховика стає збитковою, внаслідок чого погіршується структура балансу компанії
Криза забезпеченості (криза ліквідності)	- Зумовлює падіння ліквідності та фінансової стійкості компанії - Основною ознакою є наявність поточної/тривалої неплатоспроможності в компанії.
Системна криза	- Є наслідком поступового переростання окремих кризових явищ в одну масштабну - Характеризується загальним ускладненням виробничо-технічного та фінансового стану компанії.

Джерело: сформовано автором на основі [14; 17].

Таблиця 2. Механізм подолання фінансової кризи страхової компанії

Фаза фінансової кризи	Управлінські Заходи
Передкризовий стан – фаза, за якої криза є неістотною, підприємство залишається стійким за умови активного антикризового управління	Діагностика фінансового стану, реалізація антикризових заходів спрямованих на швидке відновлення стану рівноваги
Кризовий стан – існування компанії опиняється під загрозою	- Реалізація санаційної програми, складання плану відновлення платоспроможності - Оптимізація витрат та бізнес-процесів - Консервативна політика резервування і достатності капіталу - Стабілізація страхового портфеля
Катастрофічна криза – банкрутство страхової компанії	Відкриття процедури ліквідації

Джерело: сформовано автором на основі [6; 20].

— графічний метод та метод порівняння — щодо виявлення особливостей та характерних рис антикризових стратегій страхової компанії;

— метод аналізу та синтезу — щодо визначення особливостей фінансового ризик-менеджменту страхової компанії як інструменту антикризового управління;

— методи оптимізації — щодо визначення перспективних напрямків вдосконалення фінансового ризик-менеджменту страхової компанії на вітчизняному ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В сучасних умовах, кризові процеси притаманні діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Термін "криза" походить від грецького "crisis" — "вирок, рішення якого-небудь питання або сумнівної ситуації". У більш широкому розумінні "криза" тлумачиться як "скрутне, важке положення" або "різкий, скрутний перелом у чому-небудь" [17, с. 5].

З точки зору фінансового управління, кризове явище можна визначити як небажану ситуацію позапланового характеру, що має руйнівні наслідки для ключових бізнес-процесів, зумовлює втрату очікуваного прибутку та ставить під загрозу порушення стабільності функціонування підприємства.

Відповідно до "Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика", кризова подія визначається як стресова (шокова) для діяльності страховика ситуація, включаючи погіршення макроекономічних умов, виникнення несприятливих ринкових подій чи реалізації в значних обсягах ризиків, властивих діяльності страховика [15].

Для страхової компанії прямими наслідками кризового явища в практичному аспекті є втрата фінансового потенціалу страхової компанії, що негативно позначається, перш за все, на її здатності виконати прийняті зобов'язання. Дисбаланс фінансових показників компанії протягом тривалого часу без застосування належного управлінського впливу ставить під загрозу фінансовий стан та платоспроможність страховика.

Відповідно, задля того, щоб захиститися від тяжких наслідків потенційних фінансових кризових ситуацій потрібно ідентифікувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує страхова компанія (Рис. 1).

Розуміння природи кризової ситуації є основою стратегічного управління страховою компанією. В умовах фінансової кризи, коли вплив управлінського персоналу, як правило, має обмежений характер, криза поширюється одразу на декілька сфер діяльності компанії. За своєю економічною сутністю фінансову кризову страхової компанії можна охарактеризувати як сукупність послідовних та взаємопов'язаних проблем, про що свідчить типологія кризового явища (Табл. 1).

Найпершим про спалах фінансової кризи всередині страхової компанії сигналізує раптове погіршення фінансового стану компанії, що супроводжується скороченням її платоспроможності з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, внаслідок чого фінансова стійкість страховика послаблюється. До характерних рис розгортання фінансової кризи у страхові компанії можна віднести наступні:

— незбалансоване співвідношення рівня страхових премій та виплат протягом тривалого часу;

— затримки у здійсненні страхових виплат;

— підвищення частки неліквідних активів в інвестиційному портфелі;

— збільшення витрат діяльності щодо обслуговування укладених договорів страхування без відповідного зростання премій;

— необґрунтоване зростання дебіторської заборгованості.

Спалах будь-яких кризових явищ в компанії говорить про слабкі місця її бізнес-моделі, вказуючи, на які ділянки управлінський персонал має звернути особливу увагу. Тому, для уникнення реалізації ризику банкрутства страхової компанії в пріоритеті має бути антикризове фінансове управління.

Зважаючи на те, що вибір та дієвість антикризових заходів залежить від глибини фінансової кризи, необхідною умовою правильної та своєчасної реакції на неї є ідентифікація фази фінансової кризи (Табл. 2).

Превентивне антикризове управління страховою компанією				
Фінансовий ризик-менеджмент				
Тактичний рівень	I	II	III	IV
	Аналіз ризику	Розробка та реалізація антикризової стратегії	Реалізація антикризового плану дій	Моніторинг та оцінка ефективності управління
Оперативний рівень	- Ідентифікація фінансових ризиків - Аналіз фінансових ризиків - Оцінка фінансових ризиків	Вибір стратегії управління	- Фінансове управління - Управління проектами - Управління персоналом - Розвиток бізнес-планів та стратегій	- Моніторинг факторів фінансових ризиків та методів їх нейтралізації - Моніторинг ефективності вжитих щодо ризиків заходів - Звітність
		- Ухилення від ризику (Risk elimination) - Скорочення ризику(Risk reduction) - Прийняття ризику(Risk assumption) - Передача ризику(Risk transfer)		
		Методи управління До несприятливої події Після несприятливої події Методи фінансування ризику (страхові резерви, власні вільні кошти) Методи трансформації ризику (проведення попереджувальних заходів)		

Рис. 2. Фінансовий ризик-менеджмент як інструмент превентивного антикризового управління страховою компанією

Джерело: складено на основі [3; 13; 18].

Варто також зазначити, що об'єктом антикризового управління є не сама кризова подія, а страхова компанія, що виступає системою, на яку здійснюється безпосередній управлінський вплив.

Антикризове управління є особливою формою управління, що покликана на попередження чи подолання процесів, здатних створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства [2, с. 13].

Богуславська С.І., Білоус С.П. та Дяк В.С. [3] виділяють наступні стратегії антикризового управління підприємством: реагування на кризу, проактивне управління ризиками, диверсифікація бізнесу, стратегія виживання, стратегія розвитку на ринках екстра-кризового управління, стратегія партнерства та співпраці, стратегія відновлення бізнесу після кризи.

В контексті фінансового управління, важливу увагу слід приділити стратегії проактивного управління. Проактивне управління ризиками — це стратегія антикризового менеджменту, яка передбачає активну і системну роботу підприємства для попередження кризових ситуацій та зменшення їхнього впливу [3].

З урахуванням цього можна зазначити, що важливе місце як одного з основних складових антикризового управління страховою компанією, посідає фінансовий ризик-менеджмент. В свою чергу, фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії є дієвим інструментом реагування на зміни в економічному середовищі бізнес-функцій, та визначається як комплекс управлінських заходів інтегрованого характеру спрямованих на виявлення, аналіз та регулювання ризиків [5]. Від того, наскільки ефективно налагоджений даний процес залежить готовність та здатність компанії до подолання непередбачуваних кризових ситуацій.

Як цілеспрямована діяльність, що передбачає ухвалення та реалізацію управлінських рішень, що мають на меті зменшити негативні наслідки впливу несприятливих подій випадкового характеру, фінансовий ризик-менеджмент передбачає наступні етапи (Рис. 2).

Окреслюючи основні цілі, що мають бути досягнуті перед страховою компанією в процесі проактивного управління фінансовими ризиками виникає необхідність виконання відповідних завдань, які, в свою чергу, можна поділити на стратегічні та оперативні.

На першому етапі управлінський персонал проводить діагностику фінансових ризиків, що дає змогу визначити потенційний вплив ризику та ймовірність його реалізації. Важливе місце відводиться оцінюванню, що передбачає проведення кількісного та якісного аналізу ризиків — має здійснюватися за такими векторами як вивчення ризику по окремим видам страхування, страховим портфелем загалом та ризику за конкретним об'єктом переданим на страхування.

Другий етап — передбачає розробку та впровадження заходів організаційно-фінансового характеру внутрішнього та зовнішнього спрямування, що має на меті повне або часткове усунення негативних наслідків фінансових ризиків.

Третій етап включає реалізацію антикризової програми страхової компанії, що містить план послідовних дій для кожного ідентифікованого фінансового ризику. Процес управління охоплює одразу декілька аспектів діяльності страхової компанії. Складаючи програму та

формуючи портфель антикризових заходів страховика, менеджер повинен не тільки керуватися показниками його ефективності, але також виконувати стратегічний аналіз і оцінку впливу цього заходу на позиції і економічний потенціал страховика [13, с. 225].

На фінальному етапі фінансового ризик-менеджменту, як превентивного антикризового інструменту, здійснюється контроль за дієвістю вжитих щодо фінансових ризиків заходів впливу та забезпечення зацікавлених сторін відповідною інформацією. У разі прийняття рішення щодо модифікації загальної стратегії проактивного управління страховою компанією, здійснюється коригування тактики управління фінансовими ризиками.

На сьогодні істотним мінусом ризик-менеджменту у страхуванні є нестача превентивних заходів, не існує дій щодо мінімізації чинників ризику та масштабів можливої шкоди: статистика потенційних страхових випадків є недостатньою, єдиний підхід до систематизації галузевого ризик-портфелю відсутній, відповідно статистика актуарних розрахунків також є недостатньою, моделі базуються на величезній кількості припущень, що не сприяє зниженню ризиків страхового сектору [21, с. 232].

Такі обставини свідчать про суттєву роль класифікації фінансових ризиків, яка дає можливість виявити джерела ризику та методи його мінімізації, що в свою чергу обумовлює процес управління фінансовим ризиком страховика, спрямований на зменшення ймовірності негативних фінансових наслідків для компанії та забезпечення стабільності її функціонування. В залежності від напрямків діяльності страхової компанії, можна виокремити наступні групи ризиків:

1) Операційні — з'являються в процесі реалізації основної функції страхової компанії, тобто надання страхового захисту (ризиків недостатності страхового тарифу, ризик відхилення ймовірності настання страхової події, ризик незбалансованості страхового портфелю).

2) Фінансові — виникають внаслідок комерційної діяльності страхової компанії, що не є страховою чи інвестиційною (податковий ризик, ризик неотримання коштів від посередників).

3) Інвестиційні — виникають під час інвестиційної діяльності (ризиків пов'язаних з тимчасово вільними коштами страхової компанії: ризик знецінювання активів, ризик падіння ліквідності активів, тощо) [12, с. 21].

Фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії можна розглядати в розрізі управління ризиками, що приймає на себе страхова компанія при укладанні договорів страхування та управління ризиками, що виникають в процесі обслуговування прийнятих договорів — зумовлені діяльністю самого страховика. Особливістю ризиків прийнятих за договорами страхування є ймовірність настання події, внаслідок якої страхова компанія має виконати свої зобов'язання згідно з договором страхування. Тоді як ризики пов'язані з їх обслуговуванням — характерні діяльності страховика, передбачають можливу вірогідність настання збитків, що викликані неефективною страховою діяльністю, як на етапі, що передуює укладанню договору страхування, так і на наступних етапах:

перестраховування, формування страхових резервів [11, с. 111].

Таким чином, фінансовий ризик-менеджмент страхової компанії можна звести до управління страховими ризиками, що обумовлюється андерайтерською функцією та управлінням ризиками, що стосуються недосконалості прийнятих управлінських рішень в процесі її господарської діяльності — актуарною функцією. Відповідно, основними завданнями фінансового ризик-менеджменту страхової компанії є:

1) Під час управління страховими ризиками — правильна ідентифікація ризиків, що може негативно вплинути на діяльність страхової компанії в майбутньому.

2) Під час управління ризиками господарської діяльності страхової компанії — регулярний моніторинг рівня доходів, витрат страховика та своєчасний перерахунок страхових тарифів [23, с. 18].

Враховуючи специфіку сучасного страхового бізнесу серед основних фінансових ризиків, на які наражається страхова компанія є ризик втрати фінансової стійкості, яка в свою чергу забезпечується шляхом розподілення і використання фінансових ресурсів таким чином, що дозволяє збільшити прибуток та капітал разом зі збереженням платоспроможності в умовах припустимого рівня ризику. Тобто, ресурсне забезпечення є важливою передумовою стратегічного аспекту розвитку страхової компанії.

В умовах недостатності ресурсів через їх втрату на окупованих територіях і в районах ведення активних бойових дій, затримки платежів, порушення фінансової дисципліни через військові дії фінансово-господарські відносини усе частіше вибудовуються на засадах взаємної довіри, яку підтримує позитивна ділова репутація учасників угод [24, с. 75]. Однак, наразі вирішення проблеми неготовності управлінського персоналу до викликів воєнного часу. Недостатній рівень страхового менеджменту стримує оперативність та мобільність управління, спричиняє приховування/викривлення показників діяльності страхових компаній, що в результаті спричиняє погіршення іміджевих позицій страховиків серед населення [22].

Також є важливим вдосконалення існуючих засад управління, зокрема, орієнтація на комплексний підхід формування антикризової стратегії фінансового ризик-менеджменту, що на основі прогнозу потенційних фінансових ризиків включатиме відповідний план діяльності страховика узгоджений з поставленими цілями. При формуванні стратегії управління фінансовими ризиками потрібно враховувати необхідність її коротко— та довгострокового спрямування. У довгостроковій перспективі стратегію управління ризиками можна визначити як загальний курс на досягнення поставлених цілей з урахуванням прогнозування ризику, розробки напрямів і дій щодо його мінімізації. У короткостроковій перспективі стратегія управління ризиками визначає конкретні методи і прийоми, які допомогатимуть вибрати оптимальне рішення і досягти результату за певних умов діяльності підприємства [25, с. 222].

Окрему увагу менеджменту слід приділити розробці дієвої системи діагностики фінансових ризиків, що дасть можливість своєчасного попередження спалаху

фінансової кризи всередині компанії, мінімізуючи загрозу її банкрутства. У контексті завдань антикризового управління процедури фінансового ризик-менеджменту мають передбачати:

— систематизацію основних чинників, що обумовлюють кризову ситуацію страховика;

— проведення комплексного фундаментального аналізу впливу окремих чинників на кризовий фінансовий стан, у процесі здійснення якого доцільно використовувати не лише основні показники, які характеризують фінансовий стан страховика, але й SWOT-аналіз, який дає змогу дослідити сильні та слабкі сторони компанії розрізі внутрішніх та зовнішніх чинників, що обумовлюють кризову ситуацію;

— прогнозування розвитку кризового фінансового стану страховика під негативним впливом тих чинників, що є найбільшою загрозою банкрутства в майбутньому періоді;

— прогнозування здатності підприємства до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок перестраховування [4, с. 18].

ВИСНОВКИ

У підсумках можна визначити наступне:

Кризове явище є ситуацією, що породжує тривалий розбалансований стан страхової компанії, за якого можна спостерігати суттєве погіршення її основних фінансових показників, що несе загрозу банкрутства компанії. Серед основних причин виникнення кризової ситуації постають фактори екзогенного та ендогенного характеру. Нераціональне фінансове управління страховою компанією є основним фактором неспроможності попередити спалах кризової ситуації всередині підприємства.

Одним з найважливіших аспектів стратегічного управління є розуміння виду кризового явища. Можна виділити такі види фінансової кризи страхової компанії як стратегічна криза, тактична криза, криза ліквідності та системна криза. В залежності від специфіки фінансової кризи можна визначити слабкі місця бізнес-моделі страхової компанії щодо яких потрібно вжити відповідні заходи організаційно-фінансового характеру. Слід зазначити, що вибір інструментарію подолання кризового стану обумовлюється фазою фінансової кризи, в якій опинилася страхова компанія (передкризовий стан, кризовий стан та стан катастрофічної ситуації).

За своєю сутністю антикризове управління є безперервним процесом, що складається із сукупності бізнес-процесів, спрямованих на прогнозування кризових явищ, попередження, реагування та нейтралізацію негативних наслідків їх настання. До основних антикризових стратегій належать реагування на кризу, проактивне управління ризиками, диверсифікація бізнесу, стратегія розвитку на ринках екстра-кризового періоду, стратегія партнерства і співпраці, відновлення бізнесу після кризи.

Застосування даних стратегій обумовлюється характером конкретної ситуації та стадією кризового стану підприємства. Оскільки про ефективність системи управління свідчить здатність своєчасного виявлення перших ознак кризи та попередження її розповсюд-

ження. Особливої уваги потребує розробка проактивної стратегії, в основі якої лежить такий інструмент як фінансовий ризик-менеджмент, що має на меті контроль за ризиком неплатоспроможності страхової компанії.

З точки зору довгострокових перспектив фінансовий ризик-менеджмент має бути спрямований на забезпечення фінансової стійкості страхової компанії та її подальший розвиток в умовах мінливого характеру зовнішнього середовища. Важливою передумовою побудови ефективної системи ризик-менеджменту страхової компанії є врахування аспектів ймовірності фінансового ризику та розміру потенційних збитків. Впровадження сучасних технологій для аналітики та ефективного моніторингу фінансових ризиків дозволить оптимізувати та вдосконалити процес передбачення та мінімізації можливих фінансових втрат.

Таким чином, механізм фінансового ризик-менеджменту страхової компанії має орієнтуватися на впровадження, насамперед тих превентивних заходів, які не тільки зменшуватимуть вплив негативних подій, а й завадять їх подальшому розвитку та трансформації у кризову ситуацію, що, в свою чергу, забезпечить вищий рівень конкурентоспроможності та стабільності функціонування страхової компанії.

Література:

1. Ачкасова С.А., Максимов О.Е. Антикризове управління діяльністю страхової компанії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 337—343.
2. Башинська О.І., Полещук А.А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. № 17. С. 91—94.
3. Богуславська С.І., Білоус, С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2839> (дата звернення: 20.12.2024).
4. Бомба І.І. Антикризове управління у страхових компаніях. Причорноморські економічні студії: науковий журнал Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій. 2019. Вип. 48. С. 16—19.
5. Гончар Г.П., Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління діяльністю підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1859> (дата звернення: 20.12.2024).
6. Гришова, І.Ю., Гнат'єва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 32—40.
7. Кара Н.І., Атаманчук З.А., Курицький В.Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємства: міжнародні економічні особливості. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2024. Вип. 8, № 2. С. 197—208.
8. Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості, процентів і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
9. Кнейслер О., Король С., Спасів Н. Прагматизм управління фінансовою стійкістю страхових компаній в Україні. Світ фінансів. 2022. № 3 (72). С. 99—110.
10. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Антикризовий менеджмент": Пічугіна Т. С., Безгінова Л. І., Ша-рапова О. М. — Електрон. дані. — Х.: ХДУХТ, 2015.
11. Пікус Р.В. Класифікація фінансових ризиків страхових компаній — основа ефективного ризик-менеджменту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2006. № 81—82. С. 108—112.
12. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010, 598 с.
13. Плиса В.Й., Плиса З.П. Антикризове управління діяльністю страховика. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20 (3). С. 221—226.
14. Погіршук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. Економіка і суспільство. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 3, С. 463—469.
15. Про затвердження Положення про порядок підготовки та оновлення плану безперервної діяльності, плану відновлення діяльності та плану фінансування страховика. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007-4500-24#Text> (дата звернення: 20.12.2024).
16. Савчук Л.С., Борисюк О.В. Особливості антикризового управління у страхових компаніях. Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища: тези Інтернет-конференції, Житомир. 2018. С. 207—209.
17. Страховий менеджмент: підручник / Алескерова Ю.В., Салькова І.Ю., Федоришина Л.І. Вінниця: ВНАУ, 2019. — 295 с.
18. Страхування: Підручник / за ред. В.Д.Базилевича / Базилевич В.Д., Пікус Р.В., Черняк О.І., Шпирко В.В. та ін. — Київ, Знання, 2008. — 1019 с.
19. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник — К.: КНЕУ, 2004. — 412 с.
20. Троць І. Фінансова криза на підприємстві як ката-лізатор банкрутства: причини, види, стадії та наслідки. Економіка і менеджмент: матеріали II Міжнародної конференції молодих вчених ЕМ-2011, 24—26 листопада 2011 р., Львів, Україна / Національний університет "Львівська політехніка". — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — С. 56—59.
21. Федішин М.П., Попова Л.В. Верещагіна О.Ю. Сучасні реалії ризик-менеджменту у страхових компаніях. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 227—232.
22. Хропонюк, Д.О., Длугопольський, О.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. Innovation and Sustainability. 2022. № 1. С. 118—126.
23. Черкаський І.Б., Ремнюва Л.М., Лебединська Л.Д. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті економічної безпеки. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2019. № 4 (20). С. 16—23.
24. Черняк О.Л., Чакалов, Р.К., Зачосова Н.В. Засади використання ризик-менеджменту у системі управління фінансово-економічною безпекою в умовах економіки воєнного часу. Підприємництво та інновації. 2023. № 27. С. 73—78.

25. Pikus R., Prykaziuk N., Balytska M. Financial sustainability management of the insurance company: case of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. 15 (4). P. 219—228. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/investment-management-and-financial-innovations/issue-298/financial-sustainabilitymanagement-of-the-insurance-company-case-of-ukraine> (дата звернення: 19.12.2024).

References:

1. Achkasova, S.A. and Maksymov, O.E. (2012), "Anti-crisis management of the activities of an insurance company", *Bulletin of Transport and Industry Economics*, vol. 38, pp. 337—343.
2. Bashyn'ska, O.I. Poleschuk, A.A. and Motova, A.V. (2017) "Improving the risk management system at the enterprise", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 17, pp. 19—24.
3. Bohuslavs'ka, S.I. Bilous, S.P. and Diak, V.S. (2023), "Strategies of anti-crisis management of the enterprise", *Economy and society*, [Online], vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2839>, (Accessed 20 Dec 2024).
4. Bomba, I.I. (2019), "Anti-crisis management in insurance companies", *Prychornomors'ki ekonomichni studii: naukovyj zhurnal Prychornomors'koho naukovo-doslidnoho instytutu ekonomiky ta innovatsij*, vol. 48, pp. 16—19.
5. Honchar, H.P. and Verbits'ka, I.I. (2023), "Risk management as an tool for anti-crisis management of enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1859> (Accessed 20 Dec 2024).
6. Hryshova, I.Yu. and Hnat'ieva, T.M. (2016), "Risk management in the context of the anti-crisis management strategy", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 32—40.
7. Kara, N.I. Atamanchuk, Z.A. and Kuryts'kyj, V.Yu. (2024), "Formation of anti-crisis management mechanisms of the enterprise: international economic features", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia", vol. 8, pp. 197—208.
8. Kejns, Dzh. M. (1998), *Zahal'na teoriia zajniatosti, protsenta i hroshej* [General theory of employment, interest and money], Barvy, Kyiv, Ukraine.
9. Knejsler, O. Korol', S. and Spasiv, N. (2022), "Pragmatism of financial stability management of insurance companies in Ukraine", *Svit finansiv*, vol. 3, pp. 99—110.
10. Pichuhina, T.S. Bezghinova, L.I. and Sharapova, O.M. (2015), *Opornyj konspekt lektzij z dystsypliny "Antykryzovyj menedzhment"* [Reference synopsis of lectures on the discipline "Anti-Crisis Management"], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.
11. Pikus, R.V. (2006), "Classification of financial risks of insurance companies — the basis of effective risk management", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, Seriya: Ekonomika, vol. 81—82, pp. 108—112.
12. Pikus, R.V. (2010), *Upravlinnia finansovomyh ryzykamy: navchal'nyj posibnyk* [Financial risk management: a study guide], Znannia, Kyiv, Ukraine.
13. Plysa, V.J. and Plysa, Z.P. (2010), "Anti-crisis management of the activities of the insurer", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 20 (3). pp. 221—226.
14. Pohriscuk, H.B. and Prysiazhniuk, S.V. (2016), "Identification of the financial crisis at the enterprise", *Economy and society*, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 3, pp. 463—469.
15. National Bank of Ukraine (2024), Resolution "On the approval of the Regulation on the procedure for preparing and updating the plan of continuous activity, the plan for the recovery of activity and the financing plan of the insurer", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0074500-24#Text> (Accessed 20 Dec 2024).
16. Savchuk, L.S. and Borysiuk, O.V. (2018), "Features of anti-crisis management in insurance companies", *Rozvytok finansovykh vidnosyn sub'ektiv hospodariuvannia v umovakh dynamichnoho zovnishn'oho sere dovyscha: tezy Internet-konferentsii, Zhytomyr* [Development of financial relations of economic entities in the conditions of a dynamic external environment: theses of the Internet conference], Zhytomyr, Ukraine, pp. 207—209.
17. Aleskerova, Yu.V. Sal'kova, I.Yu. and Fedoryshyna, L.I. (2019), *Strakhovyj menedzhment: pidruchnyk* [Insurance management: textbook], VNAU, Vinnytsia, Ukraine.
18. Bazylevych, V.D. (2008), *Strakhuvannia: Pidruchnyk* [Insurance: Textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine.
19. Tereschenko O.O. (2004), *Finanova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv: Navch. Posibnyk* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises: Study. Manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.
20. Trots I. (2011), "Financial crisis at the enterprise as a catalyst for bankruptcy: causes, types, stages and consequences", *Ekonomika i menedzhment: materialy II Mizhnarodnoi konferentsii molodykh vchenykh EM-2011, 24—26 lystopada 2011* [Economics and management: materials of the 2nd International Conference of Young Scientists EM-2011, November 24—26, 2011], Lviv, Ukraine.
21. Fedyshyn, M.P. Popova, L.V. and Vereschahina, O.Yu. (2021) "Modern realities of risk management in insurance companies", *Infrastruktura rynku*, vol. 61, pp. 227—232.
22. Khroponiuk, D.O. and Dluhopol's'kyj, O.V. (2022), "Modern problems and prospects for the development of the insurance market of Ukraine", *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 118—126.
23. Cherkas'kyj, I.B. Remn'ova, L.M. and Lebedyn's'ka, L.D. (2019), "Risk management activities of insurance companies in the context of economic security", *Naukovyj visnyk ChDIEU*, vol. 27, pp. 73—78.
24. Cherniak, O.L. Chakalov, R.K. and Zachosova, N.V. (2023), "Principles of using risk management in the financial and economic security management system in a wartime economy", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 27, pp. 73—78.
25. Pikus, R. Prykaziuk, N. and Balytska, M. (2018), "Financial sustainability management of the insurance company: case of Ukraine", *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 15 (4), pp. 219—228.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2025 р.