

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Розглядаються питання необхідності стратегічного фінансового управління у страховому бізнесі, сутності фінансової стратегії страхової компанії, принципів її розробки

Поставка проблеми. На сучасному етапі розвитку страхового ринку України, що характеризується посиленням конкуренції, одним із головних завдань, яке стоїть перед вітчизняними страховими компаніями, є забезпечення їхнього розвитку та стабільного функціонування в умовах фінансової кризи. Неодмінною передумовою забезпечення фінансового розвитку страховика сьогодні виступає його фінансова стратегія.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності фінансової стратегії, процесу її формування та оцінки якості досліджувалися зарубіжними та вітчизняними вченими, зокрема Александровою М.М., Бланком І.А., Голубом В.М., Кириленко О.П., Мочаловою Л.А., Князєвою О.М., Опаріним В.М., Філоноюком О.Ф., Фурманом В.М. Про те ці науковці розглядали фінансову стратегію як складову загальноекономічної стратегії розвитку компанії. Крім того питання фінансової стратегії саме у страховій галузі залишається маловивченим.

Викладення основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах дії топ-менеджменту компанії не можуть зводитися лише до реагування на зміни, що відбуваються. Важливого практичного значення набуває необхідність керування змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх вивчення та передбачення. Ефективним інструментом управління організаціями в умовах постійних змін і пов'язаних з цим невизначеностей є стратегія.

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

За оцінкою Держкомстату України, падіння ВВП у 2009 році становило 15,1% [2, с. 37]. Фінансово-економічна криза призвела до зменшення доходів існуючих та потенційних споживачів страхових послуг, як наслідок, відбулось скорочення попиту на страхування та обсяг залучених страховими компаніями премій.

На вітчизняному фінансовому ринку завершилась перша хвиля припливу іноземних інвестицій в страховий сектор. Іноземні інвестори в умовах світової фінансової кризи тимчасово відмовились від розширення сфер свого впливу.

Відійшла в минулу модель створення перспективних з фінансової точки зору організацій для подальшого їх перепродажу стратегічному інвестору. У більшості страхових організацій з'явилися нові приватні власники, для яких головним завданням є ефективно управління придбаною компанією, тобто зосередження уваги на власних можливостях.

Власники розуміють, що страховик може працювати результативніше, якщо продумати стратегію і забезпечити дієвий механізм її реалізації.

Термін "стратегія" (від давньогрецького στρατηγία, "містечтво полководця") в первинному його значенні означає містечтво підготовки і ведення війни та великих воєнних операцій [11, с. 550]. Проте використання стратегії у військовій справі є характерним для Древнього Китаю [5, с. 5].

У ХХ столітті це поняття поширилось на нову для себе сферу діяльності людей – економіку. В 1911 році в Гарварді, одному з найвідоміших університетів США, почали викладати курс бізнес-політики. Курс мав суто

практичне спрямування. Авторами більшості публікацій в цій сфері були керівники фірм та компаній або їх радники. Під "стратегією" вони розуміли власну кар'єру та принципи досягнення поставлених цілей [7, с. 55]. В 50-ті роки минулого століття перед великими компаніями постало питання протидії експансії інших країн. Управлінські рішення цього періоду характеризувались необхідністю довгострокового планування.

Термін "стратегічне управління" з'явився на межі 1960-1970-х років [14, с. 15]. Це пов'язано з появою праці А.Д. Чандлера "Стратегія та структура", що сприяло подальшому розгортанню теоретичних та практичних досліджень.

Під стратегічним управлінням у страховій галузі розуміють професійне управління діяльністю страхової компанії, яке здійснюється в умовах ринкових відносин і спрямовано на отримання прибутку при раціональному використанні всіх належних ресурсів [13, с. 143].

Причинами виникнення стратегічного управління стало насичення ринку товарами та послугами, виникнення маркетингових концепцій. Через зміни зовнішнього середовища виникла необхідність аналізу та обліку, збереження конкурентних переваг на довгострокову перспективу та необхідність управління капіталізацією.

З початку 80-х років у галузі стратегічного управління почала швидко розвиватись наукова діяльність, а ідеї стратегії отримували практичне впровадження. Представник Гарвардської бізнес школи Майкл Портер виділив 4 вихідні положення побудови теорії стратегії підприємства [10, с. 158]:

- 1) вибір підходу до побудови теоретичного підґрунтя;
- 2) побудова ланцюга причинності;
- 3) визначення часового горизонту;
- 4) доведення правильності теорії через емпіричні докази.

Відомий канадський вчений Генрі Мінцберг визначає стратегію через комбінацію (систему) п'яти "П" [6, с. 87]:

- 1) стратегія – план дій;
- 2) стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити конкурентів;
- 3) стратегія – порядок дій, тобто план може бути ще нереалізованим, але порядок дій має бути в будь-якому випадку;
- 4) стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок із своїм оточенням;
- 5) стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути.

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

У вітчизняній літературі відсутній єдиний підхід до тлумачення поняття "фінансова стратегія", її розглядають як систему (Бланк І.А.), як напрям чи курс (Голуб В.М., Кириленко О.П.), як сферу (Мочалова Л.А., Князєва О.М.) та як політику (Александрова М.М., Опарін В.М.). Підходи та визначення представлені на рис. 1.

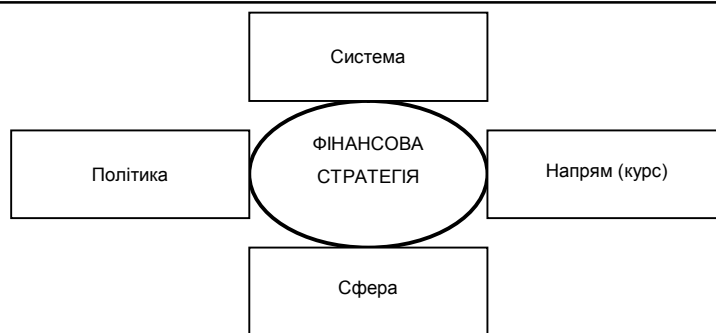


Рис. 1. Підходи до визначення "фінансової стратегії"

* власна розробка

Узагальнюючи погляди вітчизняних вчених, ми визначили фінансову стратегію як загальний план фінансової діяльності, охоплюючий значний період часу, з метою ефективного використання наявних ресурсів для досягнення основної мети.

Враховуючи специфіку страхового бізнесу можна виділити 2 типи фінансової стратегії:

1) генеральна (охоплює потребу в фінансових ресурсах та джерел їх формування в довгостроковій перспективі);

2) оперативна (відноситься до поточного фінансового управління, деталізує генеральну стратегію на конкретний проміжок часу).

На жаль, для вітчизняних страхових компаній, в тому числі і з іноземним капіталом, характерною є оперативна фінансова стратегія, спрямована на швидке захоплення ненасиченого ринку шляхом масового продажу страхових

послуг низької та середньої якості. При цьому завищується розмір комісійної винагороди (до 30 % від вартості) і не раціонально розміщуються страхові резерви (зокрема, у вигляді депозитів).

Визначивши важливу роль фінансової стратегії в загальному управлінні компанією, необхідно дослідити процес розробки фінансової стратегії.

Визначальним, на нашу думку, є розгляд принципів розробки фінансової стратегії. У літературі ці принципи висвітлюються для торгових і промислових підприємств, для страхових же компаній можна виділити наступні (рис. 2.):

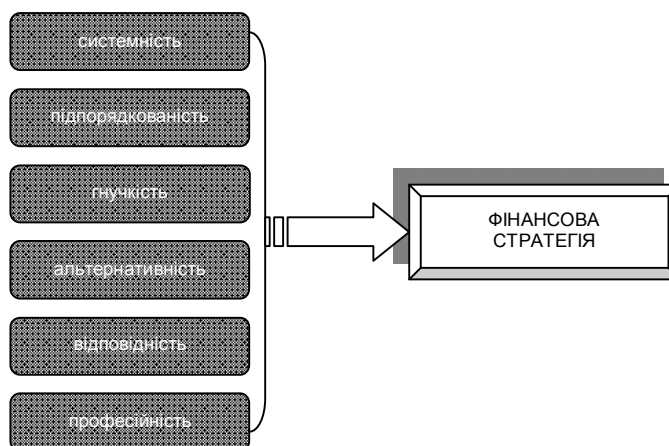


Рис. 2. Принципи розробки фінансової стратегії страхової компанії*

* власна розробка

1. Розгляд страхової компанії як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації (системності). Цей принцип передбачає, що при розробці фінансової стратегії компанія розглядається як певна система, повністю відкрита для активної взаємодії з факторами зовнішнього середовища. В процесі такої взаємодії страховик набуває відповідної організаційної та функціональної структури.

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

3. Забезпечення гнучкості фінансової стратегії (гнучкості). Майбутньому розвитку діяльності страховика завжди притаманна невизначеність. Тому практично неможливо залишити в незмінному вигляді розроблену

фінансову стратегію на всіх етапах її реалізації. Можливість своєчасного маневрування фінансовими ресурсами досягається завдяки створенню відповідних резервів та ефективному їх управлінню. Крім того, важливу роль в забезпеченні гнучкості фінансової стратегії відіграє рівень ліквідності активів та інвестицій.

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

5. Врахування умов діяльності страхової компанії та її потенціалу (відповідності). Кожна страхова компанія в певній мірі є унікальною формою організації бізнесу, саме тому використання шаблонних підходів є неефективним. Важливе значення для розвитку компанії грає стан розвитку економіки в цілому, політична стабільність, рівень розвитку технологій, місце страхового ринку в країні, довіра до фінансових

інститутів, страхова культура та власні можливості компанії (власники, активи, менеджмент).

6. Орієнтація на професіональний апарат фінансових менеджерів в процесі реалізації фінансової стратегії. (професійності). Як і б спеціалісти не долучалися до розробки окремих параметрів фінансової стратегії, її реалізацію повинні забезпечувати підготовлені фахівці – фінансові

менеджери. Вони мають бути ознайомлені з основними принципами стратегічного управління, механізмом управління окремими аспектами страхової діяльності, володіти методами стратегічного фінансового контролінгу.

До основних етапів процесу формування фінансової стратегії страхової компанії відносять (рис. 3.) [9, с. 11]:



Рис. 3. Етапи формування фінансової стратегії страхової компанії*

* власна розробка

1. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії. Цей період залежить від ряду умов. Головною умовою його визначення є довгота періоду, який прийнятий для формування загальної стратегії розвитку компанії – так як фінансова стратегія носить по відношенню до неї підлеглий характер, вона не може виходити за межу цього періоду.

Важливим елементом визначення періоду формування фінансової стратегії страховика є передбачення розвитку економіки в цілому та кон'юнктури тих сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність, - в умовах нинішнього нестабільного розвитку економіки країни цей період не може бути більше трьох років.

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

3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності. Головною метою цієї діяльності є підвищення рівня добробуту страховика і максимізація його ринкової вартості. Разом з цим ця головна мета потребує конкретизації з урахуванням задач і особливостей наступного фінансового розвитку.

Система стратегічних цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу, що використовується; прийнятний рівень фінансових ризиків в процесі здійснення наступної господарської діяльності та ін.

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

Зовнішня синхронізація передбачає узгодження за часом реалізації розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку страхової організації, а також з прогнозованими змінами кон'юнктури фінансового ринку.

Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі всіх цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою.

5. Розробка фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності. Цей етап формування фінансової стратегії є найбільш відповідальним.

Фінансова політика являє собою форму реалізації фінансової ідеології і фінансової стратегії компанії в розрізі найбільш важливих аспектів фінансової діяльності на окремих етапах її здійснення. На відміну від фінансової стратегії в цілому, фінансова політика формується лише по конкретним напрямкам фінансової діяльності, які потребують забезпечення найбільш ефективного управління для досягнення головної стратегічної мети цієї діяльності.

6. Розробка системи організаційно-економічних заходів по забезпеченню реалізації фінансової стратегії. В системі цих заходів передбачається формування "центрів відповідальності" різних типів; визначення прав, обов'язків та міри відповідальності їх керівників за результати фінансової діяльності; розробка системи стимулювання робітників за їх вклад в підвищення ефективності фінансової діяльності та ін.

7. Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії дозволяє визначити чи в змозі компанія досягти визначені цілі в умовах можливих змін факторів зовнішнього середовища (більш детально в 3.).

Слід зазначити, що сутність терміну “стратегія” тісно пов’язана з поняттям “стабільності”, під якою розуміють можливість збереження рівноважного стану системи у часі [1, с. 87]. Питання стабільності в діяльності страхових компаній, як і решти фінансово-кредитних установ, є досить важливим з точки зору залучення клієнтів та позиціонування на ринку. Фінансовий стан страхової компанії, його стійкість є якісною характеристикою при купівлі страхової послуги. Встановлення економічних нормативів для страховиків є засобом попередження

неплатоспроможності, але ця система має свої недоліки (зокрема, через нестабільність національної валюти). Розробка компанією показників оцінки власного фінансового стану дає змогу краще підійти до питання стабільності своєї діяльності.

Фінансову стратегію страхової компанії можна умовно поділити на 3 її основні складові (рис. 4.):

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

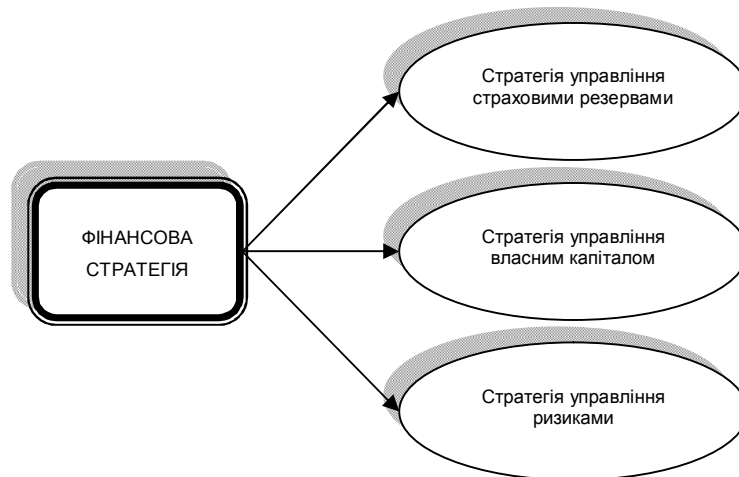


Рис 4. Складові фінансової стратегії страхової компанії*

* власна розробка

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

Відповідно до чинного законодавства встановлено, що страхові резерви мають бути представлені активами таких категорій [4]:

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

Обмеження щодо частки певної категорії активів від загального розміру резервів встановлені лише компаній довгострокової (life) сфери. Для компаній ризикової (non-life) сфери ці обмеження були скасовані державним регулятором ще наприкінці 2007 року [11], що, на нашу думку, спричинило дефіцит ліквідності у 2009 році. Значна частина коштів була спрямована в банківську сферу (банківські вклади, банківські метали, грошові кошти на поточних рахунках) та акції вітчизняних підприємств, зберігачами яких в свою чергу були і банківські установи [8]. На нашу думку, це підвищило залежність страхового ринку від банківського сектору (близько 37,8 % активів страховиків або приблизно 9 мільярдів українських гривень були розміщені в банках).

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

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

1) наявність сплаченого статутного фонду та наявності гарантійного фонду страховика. Для страхових організацій ризикової сфери мінімальний розмір статутного фонду установлюється в сумі еквівалентній 1 млн. євро, а для страховиків довгострокової сфери – 1,5 млн. Для порівняння для банківських установ встановлено наступний мінімум – 10 млн. євро [3]. Крім того, законодавством чітко визначена форма сплати статутного фонду – виключно грошова (для банківської сфери дозволено використовувати і державні цінні папери без лімітування їх частки у статутному капіталі).

2) перевищення фактичного запасу платоспроможності страховика над розрахунковим нормативним запасом платоспроможності.

Тобто, основою стратегії управління власним капіталом – є відповідність економічним нормативам.

Стратегія управління ризиками. Сутність діяльності будь-якої страхової компанії – це робота з ризиками. Тому ризик-менеджмент для страховиків є предметом особливої уваги. На діяльність страхової компанії впливають ризики, що притаманні всім суб’єктам господарювання та специфічні ризики, які постійно супроводжують діяльність страховика.

Ризики, що притаманні суб’єктам господарювання у свою чергу поділяються на ризики зовнішнього ринкового середовища (природні, політичні, соціальні, економічні, екологічні ризики) та ризики внутрішнього ринкового середовища (комерційні, фінансові, виробничі та інші ризики).

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

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

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

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

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Отже, формування ефективної фінансової стратегії страхової компанії в умовах фінансової кризи є реальним кроком до стабілізації її діяльності. Врахування ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища страховика дає змогу визначити основні пріоритетні напрями діяльності. Цілком раціональним заходом може стати активізація інвестиційної політики, адже більшість цінних паперів емітованих вітчизняними компаніями є недооціненими.

Розробка фінансової стратегії з врахування ризиків фінансової кризи є головним напрямом подальшого дослідження. Нестабільність національної валюти, падіння основних макроекономічних показників, вплив іноземного капіталу – це основні фактори, що не були враховані при формуванні стратегій страхових компаній. Досить важливою в умовах відсутності єдиного підходу до аналізу учасників страхового ринку є розробка показників для оцінки діяльності страховика.

Список використаної літератури:

1. *Азаренкова Г.М.* Час як ключова ознака стабільності в узагальненні понять “стабільність” та “стійкість” / Г.М. Азаренкова, О.Г. Головка // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – № 1 (26). – с. 87-91. 2. Експрес-випуск “Валовий внутрішній продукт і валовий національний дохід України” від 31.03.2010. – № 78 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2010/03_10/78.zip. 3. Закон України “Про банки та банківську діяльність” від 7.12.2000 р. № 2121-III. 4. Закон України “Про страхування” від 07.03.96 р. № 85/96-ВР. 5. *Малявина В.* Китайская военная стратегия. – М.:

“Издательство Астрель” “Издательство АСТ”, 2002. – 432 с. 6. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 380 с. 7. *Орловський М.О.* Еволюційний процес зміни визначення поняття “стратегія” в економічній літературі // Економіка АПК. – 2008. – № 4. – с. 54-59. 8. Підсумки діяльності страхового ринку за 2008 рік. Проблеми, перспективи та нові напрями державного регулювання страхової діяльності на 2009 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/files/file00314.pdf>. 9. *Поддєрьогін А.М.* Фінансовий менеджмент: [підручник] / [Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д., Невмержицька Н.Ю., Невмержицький Я.І. / Київський національний економічний ун-т / А.М.Поддєрьогін (кер.кол.авт.і наук.ред.). – К.: КНЕУ, 2005. – 535 с. 10. *Портер Е. Майкл.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. 11. Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг від 30.11.2007 р. – № 8316. 12. Словник іншомовних слів / Уклад.: С.М. Морозов, Л.М. Шкарапута. – К.: Наук, думка, 2000. – 680 с. 13. Стратегічне управління страховою компанією: Кол. монографія / В.М. Фурман, О.Ф. Філонюк, М.П. Ніколенко, О.І. Барановський та ін.; Наук. ред. та кер. авт. д-р екон. наук В. М. Фурман. – К.: КНЕУ, 2008. – 440 с. 14. *Шеховцева Л.С.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. – 153 с.

АЛЕКСАНДРОВА Марина Михайлівна – старший викладач кафедри фінансів Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:
– теорія фінансів,
– страхова справа

ПОЛЧАНОВ А.Ю. – студент Ф-5 Житомирського державного технологічного університету