



УДК 336.368.03(477)

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ

Ірина Лащик; Михайло Митровці

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

**Резюме.** Проаналізовано різноманітні підходи до визначення поняття антикризового управління, у яких антикризове управління трактується як комплекс заходів держави (антикризове управління на макрорівні), так і менеджменту конкретної фінансової установи (антикризове управління на мікрорівні). Зібрано та систематизовано дані про спровоковану повномасштабною війною росії проти України зміну макроекономічних показників провідних економік світу, ризику для світової економіки. Досліджено сучасний стан світової економіки, процеси, які повномасштабне вторгнення ініціювало в ній, оцінено величину зростання цін на енергоресурси, процентних ставок, темпів інфляції у розрізі найбільших економік світу, макроекономічних показників України, а саме масштаби згортання української економіки внаслідок війни, динаміку ВВП, темпу інфляції, наведено прогнозну динаміку темпу інфляції. Оцінено сучасний стан страхового ринку, приблизні обсяги його збитків, основні показники діяльності страховиків, такі, як обсяг страхових премій, страхових виплат, рівень виплат, рівень перестраховування, зміни у структурі страхового портфеля страховиків, збитковості чи прибутковості того чи іншого виду страхування, вплив глобальних економічних процесів на страховий ринок України. Проаналізовано доцільність вживання заходів антикризового управління на рівні законодавства, державного регулювання, контролю та нагляду, управління страховою, інвестиційною та фінансовою діяльністю українських страховиків. Досліджено оперативні заходи, вжиті менеджментом вітчизняних учасників страхового ринку в перші дні війни для зменшення впливу найбільш катастрофічних загроз для фінансового стану компанії, життя та здоров'я їх працівників тощо. Наведено перелік основних стратегій антикризового управління для відновлення економічного потенціалу страховиків та проаналізовано шляхи зменшення впливу повномасштабного вторгнення на страховий ринок та відновлення страхового ринку, заходи, які вживаються страховиками вже сьогодні для адаптації діяльності страхових компаній під воєнний час.

**Ключові слова:** антикризове управління, фінансовий стан страхових компаній, страховий ринок України, макроекономічні показники, воєнний стан.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02.083](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.083)

Отримано 19.03.2023

UDC 336.368.03(477)

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES

Iryna Lashchyk; Mykhailo Mytrovtsi

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

**Summary.** The article analyzes various approaches to defining the concept of anti-crisis management, in which anti-crisis management is interpreted as a set of measures of the state (anti-crisis management at the macro level) and the management of a specific financial institution (anti-crisis management at the micro level). The data on the change in macroeconomic indicators of the world's leading economies and the risks to the global economy provoked by Russia's full-scale war against Ukraine are collected and systematized. The current state of the world economy, the processes that the full-scale invasion initiated in it, the magnitude of the growth of energy prices, interest rates, inflation rates in the context of the world's largest economies, macroeconomic indicators of Ukraine, namely the scale of the collapse of the Ukrainian economy as a result of the war, the dynamics of GDP, inflation, and the forecast dynamics of the inflation rate are studied. The author assesses the current state of the insurance market, the approximate amount of its losses, the main indicators of insurers' activities, such as the volume of insurance premiums, insurance payments, the level of payments, the level of reinsurance, changes in the structure of the insurance portfolio of insurers, the

*unprofitability or profitability of a particular type of insurance, and the impact of global economic processes on the insurance market of Ukraine. The author analyzes the feasibility of taking anti-crisis management measures at the level of legislation, state regulation, control and supervision, management of insurance, investment and financial activities of Ukrainian insurers. The author examines the operational measures taken by the management of domestic insurance market participants in the first days of the war to reduce the impact of the most catastrophic threats to the financial condition of companies, life and health of their employees, etc. The author provides a list of the main anti-crisis management strategies for restoring the economic potential of insurers and analyzes the ways to reduce the impact of a full-scale invasion of the insurance market and restore the insurance market, and the measures taken by insurers today to adapt the activities of insurance companies in wartime.*

**Key words:** *anti-crisis management, financial condition of insurance companies, insurance market of Ukraine, macroeconomic indicators, martial law.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02.083](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.083)

Received 19.03.2023

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна – величезний виклик для страховиків. За даними Forinsurer збитки страховиків від війни вже складають понад 2 млрд дол. Це величезна сума, причому збитки страхової галузі постійно зростають, оскільки війна триває.

Повсякчас наростаючі збитки страхової галузі свідчать про наближення кризи у страхуванні, яка зумовлена загальною економічною кризою, пов'язаною з негативними змінами в економіці, які спричинила війна. Тому, зважаючи на численні загрози фінансовій стабільності страхових компаній, стратегії антикризового управління є основою нівелювання нависаючих ризиків та подальшого розвитку відновлення страховиків.

**Аналіз останніх досліджень с публікацій.** Антикризовому управлінню присвячено багато праць як вітчизняних? так і закордонних вчених, зокрема Терещенко О. О. [1], Дж. М. Кейнс [2], О. М. Полінкевич [3], Р. Камінські [3].

Існує багато різноманітних підходів щодо визначення поняття антикризового управління, від найширших (на макроекономічному рівні), зокрема за Джоном Мейнардом Кейнсом антикризове управління є системою заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення, відновлення й стабілізацію розвитку економічної системи [2, с. 119], до досить вузьких як, наприклад підхід до визначення антикризового управління Е. А. Уткіна. Він вважає, що антикризове управління є складовою загального менеджменту на підприємстві, яке використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства й забезпечення його стабільного успішного господарювання [4, с. 13].

Розглянемо антикризове управління у вузькому розумінні, тобто як комплекс заходів, вжитих управлінським персоналом страховиків задля зменшення впливу об'єктивних чинників, швидкого реагування менеджменту на макроекономічні, суспільно-політичні зміни тощо, а також заходів ефективного управління грошовими потоками та ресурсами страхової компанії задля уникнення або зменшення впливу кризових явищ.

**Метою дослідження** є аналіз сучасного стану страхового ринку України та виявлення основних стратегій антикризового управління страховими компаніями під час війни та у період повоєнного відновлення економіки.

**Постановка завдання.** Для досягнення мети дослідження поставлено завдання визначити суть антикризового управління на макро- та мікрорівні, виявити основні індикатори поточного стану світової й вітчизняної економіки та страхового ринку.

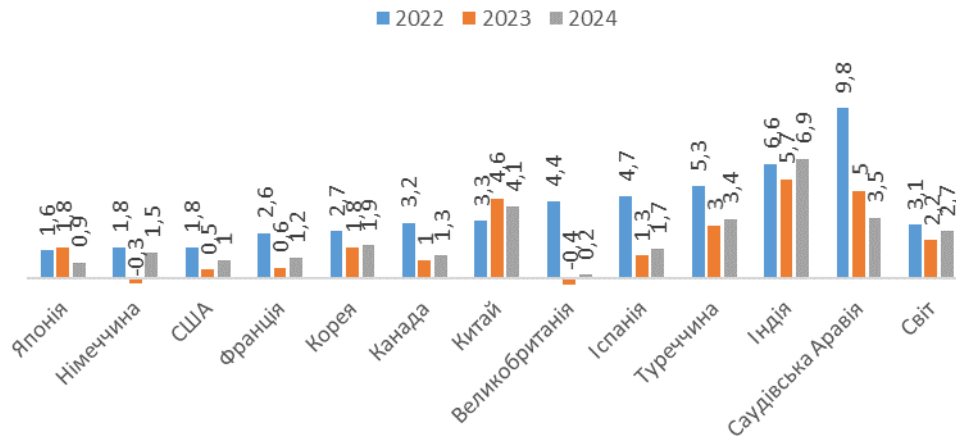
**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж розглянути стратегії антикризового управління страховими компаніями, дослідимо поточний стан світової економіки та економіки України, а також стан страхової галузі.

Почнемо з аналізу процесів, які війна запустила в світовій економіці й які можуть чинити негативний вплив на економіку України. Глобальна економіка зараз переживає суттєві зміни. Нестача енергоносіїв може спровокувати зростання цін на них, ключові ставки центральних банків зростають задля запобігання інфляційним процесам, що

підвищує фінансову вразливість. Війна росії проти України підвищує ризики економічних дефолтів країн третього світу та криз продовольчих товарів.

Війна спровокувала найбільший з 1970 року стрибок цін на енергоресурси. Зростання ціна на енергію є важким потрясінням для світової економіки, стан якої погіршиться, якщо запаси природного газу в Європі зменшаться. Це може призвести до вимушеного обмеження споживання в Європі та вразити економіки країн цілого світу. Економічне зростання може сповільнитись, а ціни зрости у сьому світі.

На рисунку 1 відображено динаміку приросту ВВП провідних економік світу у 2022 році, а також його очікуваний приріст на два наступних роки.

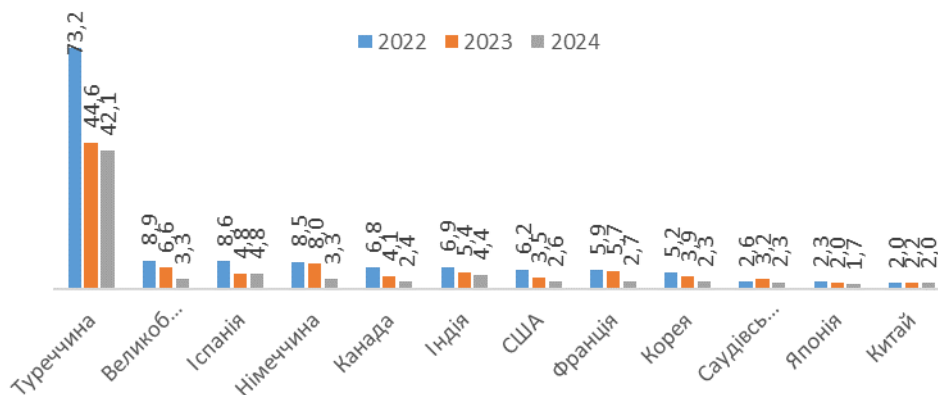


**Рисунок 1.** Графічна інтерпретація динаміки приросту ВВП провідних країн світу в 2022 році та їх прогнозних значень на 2023–2024 роками

Джерело: побудовано авторами на основі [3].

Бачимо, що рестрикційна монетарна політика та збільшення реальної процентної ставки, зростання цін на енергоресурси, зменшення доходів домогосподарств та зменшення економічної стабільності очікувано призведуть до сповільнення зростання ВВП. Економічне зростання в США та країнах Європи суттєво сповільнюється, а розвинені азійські економіки очікують на зростання обсягів ВВП на 25% нижчі, ніж було спрогнозовано до початку повномасштабного вторгнення.

На рисунку 2 графічно представлено динаміку темпів інфляції провідних економік світу станом на 2022 рік та їх прогнозні значення на 2023–2024 роки.



**Рисунок 2.** Динаміка темпів інфляції провідних країн світу у 2022 році та їх прогнозних значень на 2023–2024 роки

Джерело: побудовано авторами на основі [3].

Активізація інфляційних процесів, переважно через війну, призвела до збільшення цін на продукти харчування та енергоресурси. Збільшення цін на енергоносії спричинило збільшення вартості великої кількості продуктів зі споживчого кошика.

Проаналізуємо вплив війни на економіку України. Повномасштабне вторгнення вдарило по українській економіці, яка згорнулася на 35% за 2022 рік за підрахунками Світового банку. За попередніми підрахунками Міністерства економіки України 2022 рік став найважчим для вітчизняної економічної системи. Масштаби втрат, динаміка занепаду галузей є безпрецедентними. Найбільший шок від повномасштабної війни припав на березень 2022 року. Мінекономіки з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання оцінило падіння ВВП за підсумком 2022 року на рівні 30,4% [5]. Окрім того, війна зумовила стрімке зростання інфляції, яка в червні перевищила ціль на 16,5. Зростання інфляції мало дестимулюючий вплив не лише на економіку, а й на рівень споживання, а також купівельну спроможність громадян. Загалом, подальші перспективи щодо рівня інфляції свідчать лише про те, що досягнення стрімкого скорочення показника неможливе на етапі післявоєнного відновлення, зокрема через зміну чинників пропозиції, що пов'язана з війною, високі світові ціни на енергоресурси та погіршену трансмісію монетарної політики [6].

Отже, економіка нашої країни зараз перебуває у стані можливо найбільшої за час незалежності кризи. Про це свідчать такі основні індикатори, як падіння ВВП, різке зростання темпів інфляції, згортання бізнесів тощо. У такій ситуації одним із найголовніших завдань для керівництва країни є розроблення стратегій післявоєнної відбудови, а для суб'єктів економіки – стратегій антикризового управління, які діятимуть злагоджено зі стратегією держави.

Дослідимо вплив повномасштабного вторгнення на страховий ринок України. За перше півріччя 2022 року загальний обсяг активів страховиків порівняно з початком року (до військової агресії) майже не змінився і становив 65,7 млрд грн. Не зменшився ні розмір прийнятних активів, ні обсяг сформованих страхових резервів (36,6 млрд грн) [7].

Загальні підписані премії у першому півріччі 2022 року порівняно з аналогічним періодом минулого року скоротилися на 28% і становили 17,6 млрд грн [7].

Обсяги виплачених страхових виплат та відшкодувань знизилися в сегменті pop-life (на 32%). Рівень виплат становив 34% та не змінився [7].

Перестраховування всередині країни скоротилося вчетверо – з 1,9 до 0,5 млрд грн [7].

Скорочення основних показників діяльності страхового ринку, а також висока ймовірність існування майнових збитків, які ще не виявлено, війна, яка триватиме ще невизначений час, свідчать про неминучу кризу в страховій галузі.

Існує три основні стратегії антикризового управління страховими компаніями: впровадження запланованих змін для досягнення довготермінових цілей, стратегія збалансування інтересів між компанією та її клієнтами, стратегія інновацій.

Запланована зміна – це процес підготовки всієї організації або її значної частини для досягнення нової цілі або руху в новому напрямку. Цей напрямок може стосуватися культури компанії, організаційної структури, винагород або ж інших чинників. Тобто перша стратегія полягає у постановці менеджментом страхової компанії за ціль подолати кризу та плануванні необхідних змін для досягнення цієї цілі.

Стратегія збалансування інтересів передбачає встановлення пріоритетів, збір інформації про інтереси стейкхолдерів страхової компанії та ступінь їх задоволення,

відкриття каналів комунікації між зацікавленими сторонами з метою якнайповнішого задоволення потреб кожної з них.

Інноваційна стратегія полягає в розробленні нових продуктів та послуг відповідно до об'єктивних подій на ринку, в країні та світі.

Хоч ці три стратегії й поділені умовно, проте на практиці немає чіткої межі між ними. Для забезпечення ефекту синергії необхідно застосовувати дані стратегії в сукупності, так, щоб вони доповнювали одна одну.

Стратегії антикризового управління вже починають активно впроваджуватись учасниками страхового ринку. Зокрема, більшість страхових компаній вжили необхідних заходів щодо збереження майна, життя та здоров'я працівників, забезпечення виплат. Сьогодні страховики перебувають на етапі пошуку джерел нівелювання збитків та розроблення нових страхових продуктів і послуг, упровадження яких є доцільним у період війни та налагодженням процесу виплат. Крім того, необхідно адаптувати страховий портфель під прибуткові види страхування, такі, як ОСЦПВ та «Зелена карта».

Реалізація стратегій антикризового управління на етапі післявоєнного відновлення страхового ринку можлива лише в координації з діями регулятора, а також потребує значних іноземних інвестицій та зростання економіки.

**Висновки.** Проаналізовано підходи до тлумачення поняття «антикризове управління», доведено необхідність впровадження антикризових заходів на державному рівні та на рівні менеджменту страхових компаній, проаналізовано ключові стратегії антикризового управління страховиками та запропоновано застосовувати їх не окремо, а в сукупності для забезпечення синергетичного впливу на швидкість відновлення страховиків у післявоєнний період.

**Conclusions.** As a result of the study, the approaches to the interpretation of the concept of «anti-crisis management» were analyzed, the necessity of implementing anti-crisis measures at the state level and at the level of the management of insurance companies was proven, the key strategies of anti-crisis management by insurers were analyzed and it was proposed to apply them not separately, but in combination to ensure a synergistic effect on the speed recovery of insurers in the post-war period.

#### Список використаних джерел

1. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
2. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
3. Polinkevych O., Ryszard K. (2020) Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of covid-19. *Insurance Markets and Companies*. 2020. Vol. 11. P. 21–29. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.03](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.03)
4. Russia's war of aggression against Ukraine continues to create serious headwinds for global economy, OECD says. URL: <https://www.oecd.org/newsroom/russia-s-war-of-aggression-against-ukraine-continues-to-create-serious-headwinds-for-global-economy.htm> (Last accessed: 06.01.2023).
5. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4% URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-poperedno-otsiniuie-padinnia-vvp-v-2022-rotsi-na-rivni-304#> (дата звернення: 04.01.2023).
6. Національний банк України. Інфляційний звіт (липень 2022). URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Inflation\\_Report\\_for\\_Experts\\_pr\\_2022-Q2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Inflation_Report_for_Experts_pr_2022-Q2.pdf?v=4) (дата звернення: 01.02.2023).
7. Національний банк підбив підсумки роботи страхового ринку в першому півріччі 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidbiv-pidsumki-roboti-strahovogo-rinku-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku> (дата звернення: 12.01.2023).

#### References

1. Tereshchenko O. O. (2004). *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis financial management at enterprises]: navch. posib. Kyiv: KNEU. [In Ukrainian].

2. Keins Dzh. M.(1998) Zahalna teoriia zainiatosti, protsenta i hroshei. [General theory of employment, interest and money]. Kyiv: Barvy.
3. Polinkevych O., Ryszard K. (2020) Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of covid-19. Insurance Markets and Companies. 2020. Vol. 11. P. 21–29. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.03](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.03)
4. Russias war of aggression against Ukraine continues to create serious headwinds for global economy, OECD says (electronic journal). URL: <https://www.oecd.org/newsroom/russia-s-war-of-aggression-against-ukraine-continues-to-create-serious-headwinds-for-global-economy.htm>. (accessed: 06 January 2023)
5. Minekonomiky popередno otsiniuie padinnia VVP v 2022 rotsi na rivni 30,4%. [The Ministry of Economy preliminarily estimates the drop in GDP in 2022 at the level of 30.4%]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-poperedno-otsiniuie-padinnia-vvp-v-2022-rotsi-na-rivni-304#>: (accessed: at 4.01. 2023).
6. National Bank of Ukraine (2022) Infljacijnyj zvit (lypen 2022) [Inflation Report (July 2022)]. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Inflation\\_Report\\_for\\_Experts\\_pr\\_2022-Q2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Inflation_Report_for_Experts_pr_2022-Q2.pdf?v=4) (accessed: 1 February 2023).
7. Natsionalnyi bank pidbyv pidsumky roboty strakhovoho rynku u pershomu pivrichchi 2022 roku. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidbiv-pidsumki-roboti-strahovogo-rynku-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku> (accessed: 12.01.2023).