

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВОЇ
КОМПАНІЇ**

кваліфікаційна робота
здобувач вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
КАРХУТ Марія Миронівна

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
НАГІРНА Оксана Вікторівна

Рецензент
доктор економічних наук, професор
МИСЬКІВ Галина Василівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« » 2025 р., протокол №
завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки

_____ **КОПИТКО М. І.**

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

КАРХУТ М. М.. Антикризове управління діяльністю страхової компанії.
- Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено основи антикризового управління та фактори, які впливають на його ефективність. Також визначено методи антикризового управління та досліджено особливості створення системи антикризового управління в страхових компаніях. Окремо розглянуто функціонування ПрАТ СК «УНІКА» та проаналізовано фінансові показники її діяльності за період 2021-2023 років. Розроблено систему антикризового управління для ПрАТ СК «УНІКА» та запропоновано конкретні рекомендації для підвищення результативності реалізації антикризових управлінських заходів у сфері страхування.

Ключові слова: страхова компанія, криза, антикризове управління, банкрутство, конкуренція, ефективність, система антикризового управління, страхова компанія.

ANNOTATION

KARKHUT M. M. Anti-Crisis Management of an Insurance Company's Operations – Manuscript.

A research paper submitted for the Bachelor's degree in the specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

This qualification paper explores the fundamentals of anti-crisis management and the factors influencing its effectiveness. It also identifies anti-crisis management methods and examines the specifics of developing an anti-crisis management system within insurance companies. Special attention is given to the operation of PJSC IC "UNIQA" and an analysis of its financial performance during the period of 2021–2023. An anti-crisis management system was developed for PJSC IC "UNIQA", along with specific recommendations aimed at improving the effectiveness of anti-crisis management measures in the insurance sector.

Keywords: insurance company, crisis, anti-crisis management, bankruptcy, competition, efficiency, anti-crisis management system, insurance company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	7
1.1. Антикризове управління: сутність та фактори, що впливають на його ефективність.....	7
1.2. Методи антикризового управління.....	12
1.3. Система антикризового управління у страхових компаній.....	17
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ.....	23
2.1. Характеристика ПрАТ СК «УНІКА».....	23
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ СК «УНІКА».....	28
2.3. Система антикризового управління ПрАТ СК «УНІКА».....	33
2.4. Удосконалення системи антикризового управління в страховому секторі.....	38
Висновки до другого розділу.....	43
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Страхові компанії не можуть залишатися стабільними та прибутковими без змін упродовж тривалого часу. Циклічність економічних процесів, так само як і в інших сферах, визначає необхідність регулярного оновлення, реструктуризації бізнесу та розширення напрямків страхової діяльності. Створення системи антикризового управління, що орієнтована на забезпечення виживання та адаптації до ринку, є критично важливим в умовах глобальних змін.

Фінансові кризи яскраво показують, що в Україні відсутня належна система антикризового управління, яка б ефективно функціонувала як на рівні організацій, так і на рівні держави чи регіонів. Сучасному управлінню слід враховувати, що стратегії формування антикризового управління повинні відповідати основним засадам ринкової економіки, що дозволяє страховим компаніям ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення при розробці стратегії.

Сьогоднішня ситуація в страховому секторі України ускладнюється рядом несприятливих обставин. До основних проблем слід віднести недосконалість чинної законодавчої бази, обмежену ефективність державного контролю та слабкий рівень довіри громадян до страхових продуктів. Крім того, негативний вплив світової економічної нестабільності ще більше загострює ситуацію, впливаючи на фінансову стабільність компаній. У таких умовах керівництву страхових організацій необхідно впроваджувати або вдосконалювати системи управління ризиками з метою завчасного виявлення загроз як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, оцінки їхнього впливу, а також прогнозування можливості банкрутства та зменшення його наслідків. Важливим завданням є формування ефективної антикризової системи управління, яка забезпечить фінансову рівновагу компанії.

Проблеми антикризового управління страхового ринку досліджували такі вітчизняні науковці І.О. Бланк, В. О. Василенко, Л.О. Лігоненко, Л.С.

Ситник, Н.О. Слободянюк, Р. В. Фещур, О.О. Шевчук та інші. Проте, незважаючи на існуючі напрацювання, ряд аспектів, зокрема, побудова сучасної ефективної моделі антикризового управління з урахуванням останніх змін на страховому ринку, досі залишаються відкритими та вимагають подальшого дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідити теоретичні та методологічні основи, а також розробити пропозиції щодо підвищення результативності антикризового управління у ПрАТ СК «УНІКА».

Для реалізації визначеної мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність економічного змісту антикризового управління;
- визначити методи антикризового управління;
- вивчити особливості побудови системи антикризового управління в страхових компаніях;
- розкрити особливості функціонування ПрАТ СК «УНІКА»;
- проаналізувати фінансові показники діяльності ПрАТ СК «УНІКА»;
- сформулювати комплекс антикризових заходів для ПрАТ СК «УНІКА»;
- розробити практичні рекомендації для покращення результативності антикризового управління в страховій сфері.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління в ПрАТ СК «УНІКА».

Предмет дослідження складають теоретичні основи та методичні підходи до здійснення антикризового управління у даній страховій компанії.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи склали загальнонаукові та спеціалізовані методи пізнання, зокрема метод наукової абстракції, методи якісного аналізу та синтезу, індуктивні й дедуктивні підходи, а також методи кількісного аналізу економічних показників, серед яких - спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи слугують дані фінансової звітності ПрАТ СК «УНІКА» за три останні роки, наукові

дослідження, присвячені питанням антикризового управління, а також матеріали періодичних видань, що висвітлюють проблематику функціонування систем антикризового управління страхових компаній.

Практичне значення даної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації, висновки та антикризова програма для ПрАТ СК «УНІКА» можуть бути застосовані в діяльності інших страхових компаній, а також мінімізувати ризики виникнення кризових ситуацій.

Структура кваліфікаційної роботи охоплює 50 сторінок і складається зі вступу, двох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 32 найменування, 8 рисунків та 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Антикризове управління: сутність та фактори, що впливають на його ефективність

На сьогодні в наукових колах активно ведуться дискусії щодо природи антикризового управління. Сформувалося кілька підходів до трактування поняття антикризового управління, які висвітлюють як зарубіжні, так і українські дослідники. Узагальнення наявних точок зору свідчить про відсутність уніфікованої концепції цього явища.

В. Василенко вважає, що антикризове управління це тип управлінської діяльності, що спрямований на виявлення потенційних загроз кризових ситуацій, оцінку їхніх ознак, розробку стратегій для пом'якшення негативного впливу та застосування наявних чинників кризи як інструментів подальшого розвитку [5].

На думку І. Бланка, антикризове управління це комплекс підходів і інструментів, що застосовуються для формування та впровадження управлінських рішень, метою яких є запобігання фінансовим труднощам на підприємстві, подолання кризових ситуацій і зменшення їхнього шкідливого впливу [2].

О. Терещенко підкреслює, що антикризове управління це використання спеціалізованих фінансових інструментів і управлінських підходів, що дозволяють підтримувати стабільну роботу підприємства шляхом контролю за внутрішніми й зовнішніми загрозами, а також завчасного виявлення та подолання фінансових ускладнень [25].

Л. Лігоненко стверджує, що антикризове управління це цілеспрямована та систематично організована управлінська діяльність, що орієнтована на швидке виявлення симптомів кризових процесів і формування умов для їх

подолання задля збереження стабільності підприємства та запобігання його фінансовій неспроможності [14].

На думку Н. Захаренко, антикризове управління це система прикладних знань і напрацьованих практикою рішень, що мають на меті вдосконалення механізмів функціонування підприємства, виявлення невикористаних можливостей та посилення його розвитку з метою запобігання або подолання кризових ситуацій [7].

Л. Ситник вважає, що антикризове управління це вміння знаходити найкращі варіанти подолання кризових обставин, встановлювати ключові орієнтири для підприємства в складних умовах, організовувати злагоджену роботу колективу на випередження потенційних загроз та забезпечувати результативність діяльності в умовах підвищеного ризику [22].

І. Шварц підкреслює, що антикризове управління це організація процесу планування та реалізації дій, спрямованих на підтримку і підвищення ключових індикаторів стабільності й зростання підприємства, а також запровадження системи постійного спостереження та оцінки цих показників [28].

І. Щербань стверджує, що антикризове управління це багатокomпонентна структура, спрямована на недопущення кризових процесів і нейтралізацію негативного впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього походження, що дозволяє підприємству зберігати та зміцнювати свої конкурентні позиції, використовуючи переважно власні можливості [20].

Діяльність з антикризового управління включає в себе планування, реалізацію та контроль фінансових цілей, а також розробку стратегій і заходів, орієнтованих на попередження кризи або виведення підприємства з кризового стану. Кризові явища в фінансовій діяльності підприємства проявляються через значне погіршення структури капіталу, платоспроможності та ліквідності, що відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Антикризове управління охоплює усі аспекти фінансових та економічних ризиків, включаючи ресурси, капітал, грошові потоки та загальну

ринкову цінність підприємства, яке перебуває у складній ситуації. Учасниками цього процесу виступають як фізичні, так і юридичні особи, які мають повноваження здійснювати відповідні заходи відповідно до рішень державних інституцій, власників компанії чи судових органів.

Головне завдання антикризового управління полягає в оперативному забезпеченні фінансової рівноваги та здатності підприємства виконувати свої зобов'язання, що сприятиме запобіганню його фінансової неспроможності. Для цього підприємство розробляє політику антикризового управління, реалізація якої передбачає: регулярний моніторинг фінансового стану для своєчасного виявлення кризових ознак; оцінку масштабів кризового становища підприємства; аналіз основних факторів, що спричинили кризу; визначення цілей та вибір основних механізмів для антикризового управління в разі підвищеного ризику банкрутства; впровадження внутрішніх механізмів для стабілізації фінансового стану підприємства; вибір ефективних способів санації; фінансування ліквідаційних процедур у разі банкрутства підприємства [9].

У системі антикризового управління ключову роль відіграють внутрішні механізми фінансової стабілізації, досягнення яких включає такі етапи: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стабільності та розробка ефективної фінансової стратегії для прискорення економічного розвитку. Ключовим принципом стратегії антикризового управління є постійний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення можливих загроз кризового стану. Антикризове управління фактично стартує з вибору місії підприємства, а згодом — з вчасного розпізнавання ознак, які свідчать про погіршення фінансового стану чи конкурентоспроможності фірми. Успішність стратегії антикризового управління безпосередньо залежить від ефективності системи, яка дозволяє керівництву здійснювати кількісний та якісний аналіз потенційних загроз, що можуть призвести до кризи. Для цього потрібно, щоб аналітичні підрозділи підприємства ефективно відстежували сигнали, що

надходять як ззовні, так і зсередини організації. Виявити економічні механізми, що призводять до кризового стану, можна лише завдяки постійному моніторингу середовища з використанням маркетингових досліджень, стратегічного аналізу та контролінгу. Це дозволяє з'ясувати зв'язок між економічними явищами після виявлення певних сигналів і приймати рішення щодо посилення позитивних тенденцій або ослаблення потенційних загроз. Загрози, які можуть вказувати на зміни в стані підприємства, часто пов'язані з такими факторами зовнішнього середовища, як рівень попиту (обсяг, стабільність, еластичність), ринкова кон'юнктура (сировинні, матеріальні, фінансові та трудові ресурси, засоби виробництва), конкурентне середовище, ситуація в суміжних галузях, діяльність державних органів та випадкові обставини. Серед внутрішніх чинників, які можуть бути джерелом відповідних сигналів, варто виділити характеристики технічного оснащення, рівень технологій, кадровий потенціал, дані про ресурси організаційної структури, інформаційні й фінансові ресурси, а також стратегічний потенціал підприємства.

Для здійснення ефективного сканування середовища підприємства необхідно реалізувати певні дії, основною з яких є визначення основних показників зовнішнього та внутрішнього середовища, що підлягають аналізу. Це можуть бути як існуючі показники, так і нові, спеціалізовані, які, ймовірно, доведеться розробляти в майбутньому. Зниження деяких показників може бути тимчасовим явищем або вказувати на тенденцію до кризового розвитку [16]. Розвиток управління повинен супроводжуватись зростанням його ефективності. Збільшення ефективності управлінських процесів залежить від підвищення їх потенціалу, що включає здатність до позитивних змін, наявність необхідних ресурсів та умов для їх ефективного використання. Разом з тим, зміни в потенціалі та ефективності управління можуть також містити в собі ризик виникнення кризи [8, с. 81].

Антикризове управління, як і будь-який інший тип управлінської діяльності, може бути як менш ефективним, так і більш результативним.

Ефективність антикризового управління визначається ступенем досягнення цілей, спрямованих на пом'якшення або локалізацію наслідків кризи, порівняно з ресурсами, витраченими на це. Хоча оцінити таку ефективність через точні розрахункові показники складно, вона стає очевидною при аналізі результатів управлінських дій, особливо в разі їх успішного виконання або помилок.

Існують основні фактори, що впливають на ефективність антикризового управління. До таких факторів належать: професіоналізм у сфері антикризового управління та спеціальна підготовка; методологія розробки ризикованих рішень, яка включає науковий підхід до аналізу ситуацій та прогнозування тенденцій; корпоративний дух і лідерство, які сприяють ефективному управлінню; оперативність і гнучкість у прийнятті управлінських рішень; стратегія та якість антикризових програм; людський фактор, що має значний вплив на успіх управління; налагоджена система моніторингу кризових ситуацій [8, с. 84].

Кожне підприємство стикається з ризиком виникнення та розвитку кризових явищ, що вимагає впровадження спеціалізованого антикризового управління. Таке управління має свої характерні риси, зокрема чітко визначену мету, застосування специфічних управлінських інструментів, обмеження в ресурсах і часі, а також високий рівень ризику при прийнятті та виконанні управлінських рішень.

Антикризове управління - це сукупність заходів, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та усунення кризових явищ і причин їх виникнення на всіх рівнях економічної діяльності. Розробка і впровадження стратегій для роботи підприємства під час кризових ситуацій дозволяє керівництву постійно контролювати ситуацію і прогнозувати майбутнє, що допомагає успішно подолати труднощі. Впровадження антикризового управління в діяльність вітчизняних підприємств є важливим фактором для їхнього виходу з кризи. Фінансове становище більшості українських компаній підкреслює необхідність застосування таких заходів.

1.2. Методи антикризового управління

Через різноманіття форм кризи та варіативність її перебігу, існує можливість застосування різних методів до антикризового управління як щодо окремих характеристик кризового процесу, так і до загальної ситуації. Це створює підстави для потреби в систематизації таких методів.

Методи антикризового управління поділяються на дві основні категорії залежно від очікуваних результатів їх впровадження [17]:

- тактичні методи: до них належать санаційні заходи, скорочення персоналу (даунсайзинг), процедура банкрутства. Ці інструменти здебільшого орієнтовані на оперативне стабілізування фінансового стану підприємства та подолання наслідків кризових проявів. Однак вони зазвичай не усувають першопричину кризи - неефективне управління, тому не можуть забезпечити довгострокову стабільність;

- довгострокові або стратегічні методи: включають ліквідацію, створення нових бізнес-одиниць, реорганізацію, модернізацію, об'єднання, диверсифікацію, реструктуризацію та реінжиніринг. Застосування цих підходів спрямоване на глибинні зміни в структурі та діяльності підприємства. Хоча ефект від їх реалізації проявляється не одразу, саме вони впливають на якісні показники бізнесу - його конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, здатність до інновацій тощо [6].

Дослідимо глибше зміст і характерні риси методів антикризового управління діяльності підприємств.

Даунсайзинг - це процес свідомого скорочення виробничого потенціалу, зменшення обсягів виробництва та чисельності персоналу з урахуванням реального попиту на продукцію та ринкової ситуації. Такий підхід дозволяє суттєво скоротити постійні витрати та знизити собівартість продукції.

Водночас даунсайзинг має альтернативи, які можуть пом'якшити його наслідки:

- редіплоймент - внутрішнє перепрофілювання працівників після проходження навчання або перекваліфікації;
- даунгрейдинг - переміщення співробітника на нижчу посаду або менш оплачувану роботу;
- воркшеринг - розподіл наявного обсягу робіт між персоналом з одночасним скороченням тривалості робочого часу та відповідної зарплати;
- добровільний вихід на пенсію - стимулювання працівників піти на пенсію раніше з наданням вигідних умов, зокрема додаткових пільг;
- звільнення з компенсацією - виплата значної суми тим, хто добровільно погоджується на звільнення;
- аутплейсмент - організація навчання та перепідготовки працівників, що підлягають звільненню, щоб полегшити їм працевлаштування в іншому місці;
- підтримка залишеного персоналу - заходи для допомоги тим, хто залишився на підприємстві після скорочення, щоб уникнути зниження їхньої мотивації та продуктивності [24].

Банкрутство - це визнана у судовому порядку нездатність підприємства-боржника відновити свою фінансову стабільність і виконати зобов'язання перед кредиторами, що можливо лише шляхом ініціювання процедури ліквідації.

Санація - комплекс заходів економічного, фінансового, технічного, правового та соціального характеру, що мають на меті відновлення фінансової стійкості підприємства, підвищення його прибутковості, платоспроможності, ліквідності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Санаційні дії впроваджуються на етапі загрози банкрутства. До плану санації можуть бути включені такі заходи: реорганізація підприємства (реструктуризація); зміна виду діяльності або перепрофілювання; закриття збиткових підрозділів або філій; укладення угод про відтермінування чи поступове погашення боргів, часткове списання зобов'язань; стягнення прострочених дебіторських заборгованостей; перегляд структури активів компанії; продаж певних активів для покриття боргів; залучення інвестора,

який бере на себе зобов'язання частково або повністю погасити борги підприємства, а також відповідальність у разі їх невиконання; реалізація підприємства як єдиного майнового комплексу; отримання позики на виплату вихідної допомоги працівникам, які звільняються згідно з планом санації, з подальшим поверненням кредиту за рахунок продажу активів; скорочення персоналу, що не залучений до реалізації заходів санації [11, с. 659].

До заходів, що належать до санаційного інструментарію, також включають: тимчасове припинення використання окремих активів (консервацію), передачу майна в оренду, а також реалізацію невикористовуваних основних фондів. Крім того, можливе перетворення короткострокових зобов'язань у довгострокові, а також передача соціальних об'єктів підприємства в комунальну власність [17].

Ліквідація підприємства - це завершення його господарської діяльності, здійснюване після визнання його неплатоспроможним у судовому порядку, з метою погашення вимог кредиторів за рахунок продажу всіх активів.

Регуляризація передбачає запровадження інноваційних управлінських рішень у діяльність підприємства. Сюди належить розбудова стратегічного планування, вдосконалення управлінського обліку, впровадження сучасних систем фінансового моніторингу й прогнозування, автоматизація бухгалтерських процесів, а також створення ефективних маркетингових структур. Завдяки такому підходу компанія здобуває можливість побудови антикризової моделі управління, здатної ефективно діяти в умовах ринку та виходити на міжнародні ринки. Ці зміни дозволяють ефективно розподіляти ресурси для забезпечення сталого розвитку.

Злиття - це форма інтеграції, що передбачає об'єднання різних виробничих етапів чи напрямків діяльності в межах одного підприємства. Цей підхід є доцільним, якщо він забезпечує економію завдяки масштабам виробництва або зменшує витрати, пов'язані з укладанням і супроводом господарських угод.

Реінжиніринг - це радикальне оновлення бізнес-процесів на підприємстві, що дозволяє досягти значного покращення ключових показників ефективності, таких як продуктивність, витрати часу на обслуговування клієнтів або виготовлення продукції, а також зниження собівартості.

Диверсифікація означає розширення напрямів діяльності компанії для зменшення залежності від конкретного сегмента ринку.

Реструктуризація передбачає впровадження комплексу заходів організаційного, економічного, правового та технологічного характеру з метою перетворення внутрішньої структури підприємства, удосконалення системи управління, змін у формах ведення господарської діяльності. Такий підхід спрямований на фінансове оздоровлення, зростання обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення загальної ефективності виробництва. Реструктуризація особливо актуальна на ранніх етапах розвитку підприємства або за умов загрози глибокої кризи, хоча саме в цих ситуаціях її реалізація ускладнюється. Вона використовується для усунення першопричин стратегічних та фінансових проблем, і стає актуальною тоді, коли чинна модель управління вже не відповідає потребам ефективного функціонування та розвитку підприємства [15; 17].

Деякі науковці обґрунтовують інші підходи до антикризового управління, зокрема:

- проектний метод, що включає розробку проектів, оцінку та планування ресурсного забезпечення (методи PERT, діаграма Ганта);
- метод, який охоплює модернізацію обладнання, створення єдиного колективу та зміну керівництва (CRM);
- метод, орієнтований на структуру і стратегію, який передбачає забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури, планування та прогнозування інноваційних змін (PEST);
- метод, зосереджений на завданнях і технології, що включає перепроєктування бізнес-комбінацій, загальне управління якістю (концепція 6

Сигма, лін-продакшн, SWOT, JUST-IN-TIME, iThink, ReThink, ARIS ToolSet, PQM);

- метод, орієнтований на людей і культуру організації, який передбачає покращення взаємодії між членами команд і підрозділами через обговорення спільних проблем, діагностику для виявлення проблем у довгострокових програмах, а також інструменти спільної роботи й планування змін для підвищення ефективності колективної праці, встановлення гнучких графіків і створення програм підвищення якості життя співробітників (DELPHI) [26, с. 296].

Як можна побачити, велика кількість методів обумовлена різноманітністю підходів до антикризового управління підприємством та різною природою самих кризових явищ (невідповідність стратегії підприємства зовнішнім умовам, невідповідність реальних завдань підприємства обраній стратегії). Залежно від поточної ситуації, можливостей підприємства, наявності виробничих і фінансових ресурсів, потреби в змінах, а також впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, ці методи можна комбінувати, доповнювати, коригувати або застосовувати частково.

Отже, сьогодні діяльність будь-якого підприємства супроводжується ймовірністю виникнення та розвитку кризових явищ, що вимагає пошуку та вибору ефективних методів антикризового управління. Антикризовому управлінню притаманні такі характеристики, як специфічність цілей, застосування унікальних методів і управлінських інструментів, значні ресурсні та часові обмеження, а також високий рівень ризику при ухваленні управлінських рішень. Антикризове управління є системою програм і заходів, що спрямовані на діагностику, запобігання, нейтралізацію та подолання кризових процесів та причин їх виникнення. Розробка і впровадження стратегій для підприємства в умовах кризи дає змогу керівництву постійно моніторити ситуацію та розробляти заходи для стратегічного розвитку, що допомагає уникати кризових явищ або зменшувати їхні негативні наслідки.

1.3. Система антикризового управління у страхових компаній

Останні роки розвитку страхового ринку України зумовили потребу у впровадженні в діяльність страхової компанії ефективної системи антикризового управління, яке є специфічною формою управлінської діяльності, основною метою якої є виявлення, попередження, нейтралізація та подолання кризових явищ. Це безперервний процес, що має здійснюватися як керівництвом страхової компанії, так і відповідними органами, що регулюють і контролюють страхову діяльність, з акцентом на антикризове управління в усіх страховиків в цілому.

Антикризове управління охоплює заходи на всіх етапах кризи: до, під час і після її виникнення. Тому для оцінки ефективності антикризового управління в страховій сфері доцільно виділити такі стадії:

- докризовий етап, який передбачає створення умов, що можуть призвести до кризи;
- кризовий етап, який характеризується неочікуваною подією, що порушує звичний хід діяльності компанії;
- післякризовий етап, який включає в себе дії, спрямовані на усунення наслідків і відновлення стабільності.

Ключовими ознаками кризової ситуації є дефіцит часу для аналізу подій, відсутність або неточність інформації, а також загроза для людей або майна страховика.

Ефективне антикризове управління в страхових компаніях, з урахуванням прав споживачів страхових послуг, повинно бути спрямоване на:

- зниження або пом'якшення наслідків кризи та обмеження її масштабу (боротьба з кризовими явищами);
- попередження кризових ситуацій як на окремому ринку, так і в національній економіці;
- вжиття заходів для порятунку страховика;
- мінімізацію негативних наслідків кризи та їх повну ліквідацію [3].

У рамках завдань антикризового управління розглянемо комплекс заходів, орієнтованих на фінансове відновлення страхових компаній. Особливості страховиків як фінансових установ вимагають розробки спеціального порядку їх фінансового оздоровлення, який має включати:

- систематизацію основних чинників, що призводять до кризових ситуацій у страховика;
- проведення комплексного аналізу впливу окремих факторів на кризовий фінансовий стан компанії, в рамках якого доцільно застосовувати не тільки ключові фінансові показники, але й SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії з огляду на внутрішні чинники та вплив зовнішніх факторів;
- прогнозування розвитку кризового фінансового становища під впливом негативних чинників, що створюють найбільшу загрозу банкрутства в майбутньому;
- оцінку здатності підприємства нейтралізувати загрозу банкрутства за допомогою перестрахування.

Зазначимо, що пріоритетним є застосування заходів для фінансового оздоровлення компаній, а процедура ліквідації повинна бути використана лише в разі неможливості відновлення фінансової стабільності. Цей підхід має значний вплив на рівень довіри до страхових компаній та інших фінансових установ в країні.

Якщо заходи з фінансового оздоровлення не принесли очікуваного результату, слід застосувати процедуру ліквідації. Вона передбачає припинення діяльності страхової компанії після визнання її банкрутом і спрямована на виконання визнаних вимог кредиторів [3].

Впровадження системи антикризового управління дозволить не лише стабілізувати діяльність страхової компанії, а й у майбутньому сформувати чітку стратегію її сталого розвитку (рис.1.1). Ця система охоплює як суб'єкти управління, так і об'єкти.

Серед суб'єктів антикризового управління вирізняють внутрішніх - зокрема, власників (акціонерів) та спеціалізовані підрозділи, як-от фінансові менеджери, - і зовнішніх - державні органи та недержавні структури, такі як консалтингові чи інформаційні агенції, а також інші учасники страхового ринку.

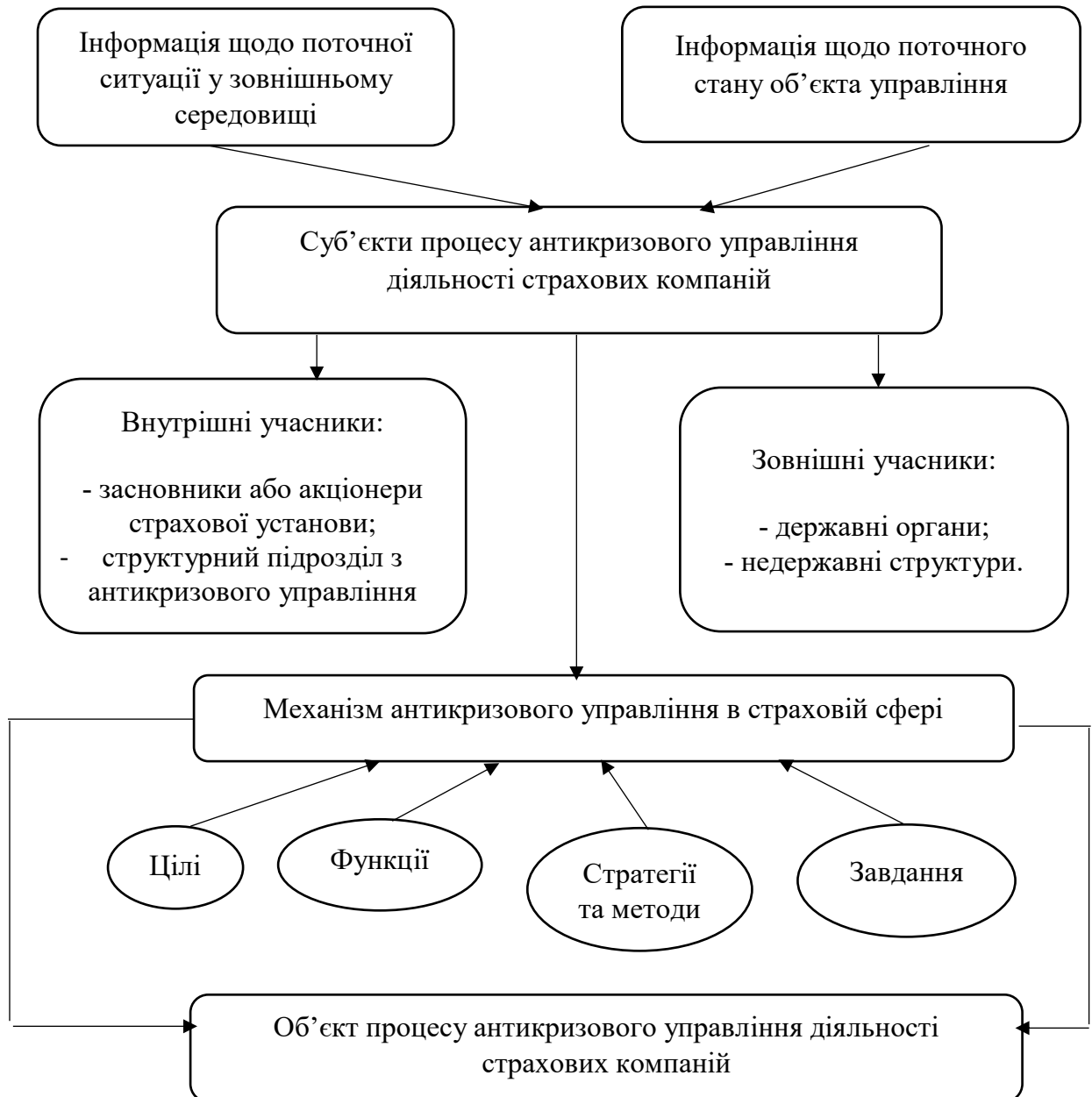


Рис.1.1. Система антикризового управління страховиками

Джерело: складено за даними джерела [23]

Об'єктом управління є сукупність ризиків економічного та фінансового характеру, які можуть призводити до кризових явищ у діяльності компанії. Це проявляється у зменшенні страхових надходжень, зростанні виплат і

неспроможності компанії виконувати свої зобов'язання, що пов'язано з активами, капіталом та грошовими потоками.

Антикризовий механізм включає мету, завдання, функції, методи та стратегії, що визначають його структуру. Основна мета такого управління - зменшення негативного впливу ризиків на функціонування компанії та підвищення ефективності її роботи як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді. Ключові завдання системи управління страховою компанією в умовах кризи включають: постійне спостереження за ситуацією як усередині компанії, так і за межами; створення заходів для зменшення негативного впливу зовнішнього середовища; виявлення ризиків появи криз у середині організації; забезпечення оперативності й адаптивності управлінських рішень у складних умовах; формування заздалегідь підготовлених сценаріїв реагування на потенційні загрози; координація дій для стабілізації ситуації та усунення її наслідків.

Серед основних функцій антикризового управління варто виокремити: аналітичну (для постійного відстеження змін у діяльності компанії); планувальну (визначення цілей і пріоритетів на різні часові горизонти); контрольну (зіставлення запланованих результатів із фактичними даними для виявлення відхилень); мотиваційну (впровадження заходів щодо активізації інвестиційної діяльності з метою підвищення фінансової стабільності та вдосконалення страхового портфеля) [23].

До антикризових підходів управління страховими компаніями можна зарахувати такі: курс на стабілізацію діяльності; тактика зменшення обсягів або витрат; план дій з реструктуризації; превентивні заходи з метою недопущення кризових ситуацій та підготовка до можливих ризиків; стратегія очікування сприятливого моменту, коли криза досягне зрілого етапу, що дозволить ефективніше її подолати; а також варіант стабілізації шляхом залучення резервних і додаткових ресурсів.

Система антикризового управління страховими компаніями включає такі методи: санація; даунсайзинг (підхід, який дозволяє компанії

адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом скорочення деяких підрозділів і персоналу, щоб відповідати реальному попиту на страхові послуги і можливостям ринку); ліквідація; злиття; модернізація; реструктуризація; регуляризація (метод управління, що полягає в створенні комплексної системи фінансового контролю, управлінського обліку та стратегічного планування); диверсифікація (розробка ефективної системи перестрахування ризиків і оптимізація страхового портфеля); реінжиніринг (спрощення зайвих операцій у страхових процесах, підвищення продуктивності праці персоналу, зменшення часу обслуговування клієнтів при одночасному покращенні якості послуг).

Діяльність розробленої системи антикризового управління страховою компанією здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України у сфері страхування та з урахуванням положень міжнародної Директиви Solvency II. Це, іншими словами, чітко структурована концепція ризико-орієнтованого підходу до регулювання та нагляду за страховими компаніями. На відміну від Solvency I, нова директива під час розробки мала враховувати такі цілі: відповідність сучасним змінам у страхуванні, управлінні ризиками, фінансових технологіях та пруденційних стандартах; раціоналізацію нагляду за діяльністю страхових груп із урахуванням їх економічної діяльності; забезпечення взаємодії між наглядовими органами (регуляторами); зосередження уваги на проблемах регулювання страхових груп; зменшення ризику того, що страховик не зможе виконати поставлені вимоги тощо [31].

Таким чином, важливими є своєчасна ідентифікація та оцінка впливу ризиків на діяльність страхової компанії, а також прогнозування ймовірності її банкрутства з метою зменшення негативного впливу та вибору оптимального сценарію розвитку подій. У цьому контексті ключовим є розробка моделі антикризового управління для страховика, яка забезпечує захист фінансових інтересів та покращує його фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Висновки до першого розділу

На даний час спостерігається різноманіття підходів до тлумачення поняття «антикризове управління». Така варіативність пояснюється складністю цього явища та його регулярним застосуванням у діяльності підприємств, організацій і державних структур.

Для ефективного антикризового управління необхідно застосовувати різні методи. Залежно від причин кризових процесів підприємству слід обирати той метод, який найкраще допоможе їх подолати в рамках антикризової стратегії.

Аналіз сутності, уточнення та систематизація методів антикризового управління підприємствами, сприятимуть створенню ефективної системи антикризового управління та пошуку оптимальних варіантів для виходу з можливої або існуючої кризи. Водночас, вибір методу антикризового управління залежатиме не лише від стратегії, а й від конкретної ситуації, можливостей підприємства, наявності виробничих та фінансових ресурсів, потреби в змінах, а також впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому методи антикризового управління слід комбінувати, доповнювати, коригувати або використовувати частково.

Значне зниження фінансової стійкості та платоспроможності страховика може стати потенційною загрозою для його банкрутства. Тому своєчасне впровадження антикризової системи управління не лише сприятиме відновленню фінансового стану компанії, а й дозволить у майбутньому створити стратегію для її стабільного розвитку. Розроблена система антикризового управління страховими компаніями складається з таких складових: суб'єкт та об'єкт антикризового управління; механізм антикризового управління; інформація про зовнішнє середовище та стан об'єкта управління. Впровадження ефективної антикризової системи у страховиках України дозволить зменшити вплив ризиків та забезпечить своєчасне їх попередження чи ліквідацію.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Характеристика ПрАТ СК «УНІКА»

UNIQA Insurance Group входить до числа провідних страхових об'єднань у своїх ключових регіонах - Австрії та країнах Центральної і Східної Європи. Команда з понад 21 000 співробітників і партнерів забезпечує страхові послуги більш ніж для 15,5 мільйонів клієнтів у 18 європейських державах.

В Україні група представлена фінансовим об'єднанням «УНІКА Україна», що включає дві страхові компанії: «УНІКА» (займається майновим страхуванням) та «УНІКА Життя» (страхування життя). Компанія «УНІКА» вже три десятиліття є активним учасником українського страхового ринку.

Завдяки масштабним оновленням, компанія активно розвивалася: було запроваджено нові страхові продукти європейського рівня, покращено якість обслуговування клієнтів та вдосконалено процес врегулювання страхових випадків. Також значно розширено географію присутності компанії в Україні.

На сьогоднішній день «УНІКА» входить до п'ятірки лідерів українського ринку страхування та має широку мережу: 26 регіональних дирекцій і велика кількість точок продажу по всій країні.

Страхова компанія «УНІКА» удостоєна престижного міжнародного сертифіката та золотої медалі Customer's Friend Superior Excellence, яку присуджує Міжнародна асоціація сертифікації ICERTIAS (Цюрих, Швейцарія) за високий рівень клієнтського сервісу. Крім того, компанію було визнано лідером серед страхових компаній України у відомому рейтингу «ТОП-100. Рейтинги найбільших» [32].

Ключові принципи, якими керується ПрАТ «СК «УНІКА», відображають основну філософію компанії:

- компанія надихає людей і з повагою ставиться до кожного клієнта;
- активно впливає на формування позитивного середовища навколо себе;
- постійно прагне до самовдосконалення і модернізації;
- стабільно відповідає очікуванням своїх клієнтів та партнерів;
- орієнтується на досягнення високих результатів;
- наполегливо й впевнено рухається до поставлених цілей;
- співробітники компанії дотримуються принципів відкритості, прозорості та доброчесності.

Компанія «УНІКА» є активним учасником ключових професійних об'єднань галузі: входить до складу Правління Національної асоціації страховиків України, є членом Моторного (транспортного) страхового бюро України.

За даними рейтингу Insurance TOP, «УНІКА» утримує позицію лідера серед компаній, що займаються ризиковим страхуванням в Україні, як за обсягом премій, так і за рівнем страхових виплат [32].

У період 2021–2023 років компанія надавала свої послуги у сфері страхування через низку основних продуктів:

1. Одним із ключових напрямів було КАСКО – страхування наземного транспорту (окрім залізничного). Цей вид страхування передбачає захист майнових інтересів власників транспортних засобів, включаючи причепа та спецтехніку. До основних страхових ризиків, що покриваються за полісом КАСКО, належать: викрадення або незаконне заволодіння транспортним засобом; дорожньо-транспортні пригоди, зокрема пошкодження від викиду каміння чи інших твердих часток з-під коліс; протиправні дії сторонніх осіб; природні катаклізми; випадки займання – пожежа, вибух чи самозаймання автомобіля; падіння дерев, каміння чи інших предметів; пошкодження транспортного засобу внаслідок нападу тварин, потрапляння води або інших рідин через аварію комунальних мереж; руйнування дорожнього покриття під автомобілем та інші непередбачені ситуації.

2. ОСЦПВ – це обов’язкове страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів. Його мета – забезпечити фінансовий захист у разі завдання шкоди життю, здоров’ю чи майну третіх осіб під час експлуатації застрахованого автомобіля. Страховий поліс ОСЦПВ може бути оформлений на період від 15 днів до 1 року. Контракти з коротшим терміном дії, але не менше ніж на 15 днів, дозволені лише для певних категорій транспортних засобів: незареєстрованих – до моменту їх офіційної реєстрації; тимчасово зареєстрованих – до їхньої постійної реєстрації; іноземних авто – на період їх перебування в Україні.

3. Страхування майна, зокрема від пожеж та стихійних лих. Цей вид страхування спрямований на захист матеріальних інтересів страхувальника, пов’язаних із правом власності, користуванням чи розпорядженням застрахованим майном. Він не поширюється на залізничний, автомобільний, повітряний та водний транспорт (морський, річковий тощо), а також на вантажі та багаж. Серед основних ризиків, які покриває страховий поліс, виділяють: пожежні ризики – займання, вибухи, підпал, удари блискавки; стихійні явища; зовнішні впливи – наїзд наземного транспорту, зіткнення з водними засобами, падіння дерев, будівельних конструкцій, вплив ударної хвилі надзвукового літака, падіння повітряних суден; протиправні дії третіх осіб – вандалізм, навмисні пошкодження, крадіжки; пошкодження водою – аварії водопровідних, каналізаційних та опалювальних систем, затоплення через витік з сусідніх приміщень; руйнування скла – розбиття вікон, дзеркал, скляних конструкцій; електричні ризики – раптові поломки та вихід з ладу побутової чи електронної техніки через коротке замикання, стрибки напруги або інші несподівані електричні впливи (за умови справності контролюючих приладів).

4. Добровільне страхування цивільної відповідальності громадян. Цей вид страхування передбачає, що страховик бере на себе зобов’язання виплатити страхове відшкодування страхувальнику або потерпілій третій особі у разі настання визначених у договорі страхових випадків. Оплата

здійснюється в обмін на встановлений страховий внесок. Об'єктом страхування є матеріальні інтереси страхувальника, які відповідають нормам законодавства та пов'язані з його обов'язком компенсувати завдану шкоду майну третіх осіб. Це стосується випадків, коли збитки спричинені під час володіння, користування чи розпорядження житловою нерухомістю страхувальником або іншими особами, які мають на це законні підстави. До застрахованих осіб також належать родичі страхувальника та особи, які з ним спільно проживають і ведуть господарство. Виплати здійснюються у випадках, коли постраждалі треті особи подають обґрунтовані претензії відповідно до законодавчих норм України.

5. Добровільне медичне страхування (безперервне страхування здоров'я). Цей вид страхування спрямований на захист застрахованої особи у випадках, пов'язаних зі станом її здоров'я та працездатністю. Страховий випадок настає, коли застрахована особа під час дії договору звертається до медичних закладів для отримання лікування або медичних послуг, визначених страховою програмою. Це може стосуватися гострих захворювань, загострень хронічних хвороб, травм чи інших передбачених договором обставин. Договори страхування зазвичай укладаються на один рік або більше.

6. Добровільне страхування від нещасних випадків. Цей страховий продукт захищає майнові інтереси застрахованих осіб, пов'язані з їхнім життям, здоров'ям та працездатністю. Страховими випадками визнаються події, передбачені договором, що сталися в період його дії та підтверджені відповідними документами компетентних органів. До них належать: смерть застрахованої особи внаслідок нещасного випадку, стійка втрата працездатності, отримання травматичних ушкоджень.

7. Добровільне страхування здоров'я на випадок хвороби. Цей вид страхування передбачає захист майнових інтересів застрахованої особи, що відповідають законодавству України та пов'язані з її життям, здоров'ям і працездатністю. Страхові випадки включають смерть або стійку втрату працездатності внаслідок хвороби, а також встановлення певного діагнозу з

визначеного переліку. Усі випадки повинні бути підтверджені відповідними офіційними документами, виданими компетентними органами.

8. Страхування фінансових ризиків: перерва у діяльності- цей страховий продукт покриває фінансові втрати, які можуть виникнути через вимушену зупинку господарської діяльності страхувальника. Причиною таких збитків є пошкодження або знищення застрахованого майна через обставини, передбачені договором. Страхування передбачає компенсацію недоотриманого прибутку, якщо майно, що використовувалося для його створення, зазнало ушкоджень; відповідальність директорів та посадових осіб -цей вид страхування спрямований на захист майнових інтересів страхувальника у випадках, коли він зобов'язаний компенсувати збитки, завдані третім особам. Виплати здійснюються за умови подання законних претензій щодо захисту прав чи інтересів відповідно до чинного законодавства України.

Компанія «УНІКА» вирізняється високим рівнем обслуговування: за результатами опитування, проведеного у липні 2023 року, клієнти оцінили якість послуг на 4,73 з 5 балів. Надійність страхування автоцивільної відповідальності підтверджена стабільними високими рейтингами від МТСБУ. UNIQA Україна є відповідальним платником податків - у 2023 році компанія стала лідером серед страховиків за сумою сплачених податків, перерахувавши до держбюджету понад 144 мільйони гривень.

Компанія активно підтримує соціальні ініціативи. Від початку повномасштабної війни співробітники UNIQA Group у 18 країнах долучились до гуманітарних місій, а загальна сума наданої допомоги Україні від Групи склала понад 5 мільйонів євро.

Компанія стабільно входить у трійку лідерів на ринку КАСКО, медичного та майнового страхування. Щомісяця здійснює страхові виплати в обсязі близько 100 мільйонів гривень. Клієнтам доступна цілодобова підтримка через асистанс-службу, месенджери Viber і Telegram, чат-боти та мобільний додаток myUNIQA [32].

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ СК «УНІКА»

Страховий сектор України продовжує демонструвати стабільне зростання, підтверджуючи позитивну динаміку та зміцнення фінансових позицій страхових компаній, попри триваючу війну. Компанія UNIQA зберігає високий рівень регуляторного капіталу згідно з нормами Solvency II, який у 2023 році склав 255%, покращившись у порівнянні з 2022 роком (246%). Цей показник досягнутий без використання жодних перехідних заходів і базується на обсязі власного капіталу в розмірі 5 941 млн. євро при нормативній потребі у 2 328 млн. євро. При цьому основний капітал першого рівня складає 86% від загального обсягу власних коштів компанії, що свідчить про її фінансову стабільність.

ПрАТ «СК «УНІКА» вирізняється високим рівнем обслуговування клієнтів, що є важливою складовою її професійної репутації. За аналізований період чисті зароблені премії збільшилися на 248 806 тисяч гривень, що свідчить про підвищення активності у сфері страхування (рис.2.1) (Додатки А, Б).

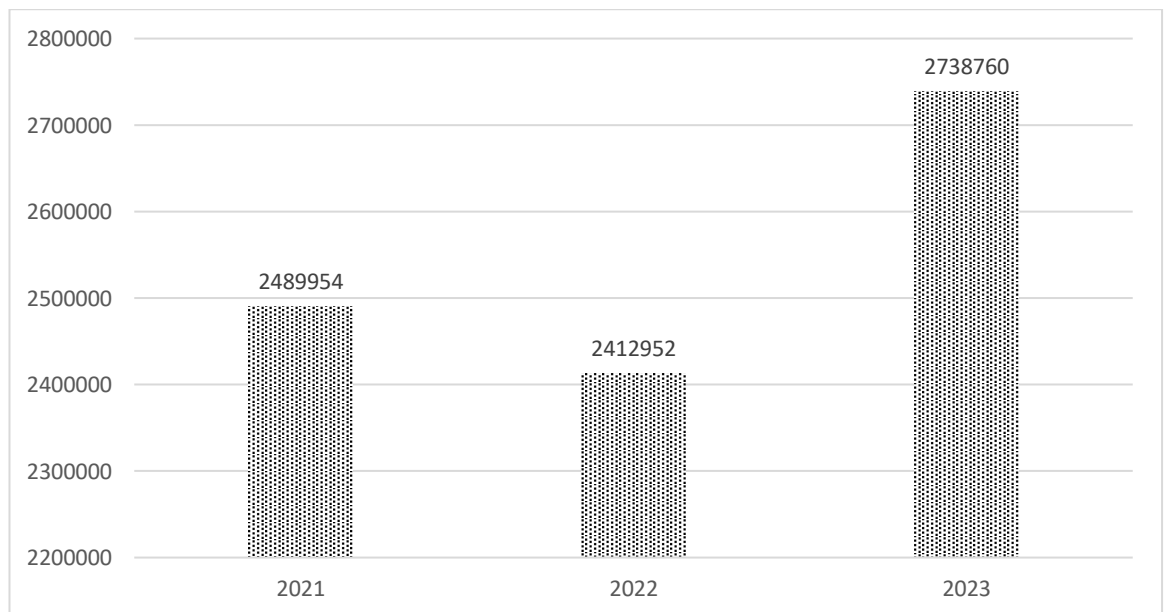


Рис.2.1. Динаміка чистих зароблених страхових премій ПрАТ СК «УНІКА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [32]

Упродовж досліджуваного періоду загальна сума страхових відшкодувань, здійснених ПрАТ СК «УНІКА», залишалася на стабільному рівні й станом на кінець 2023 року становила 1 279 460 тисяч гривень (рис.2.2).

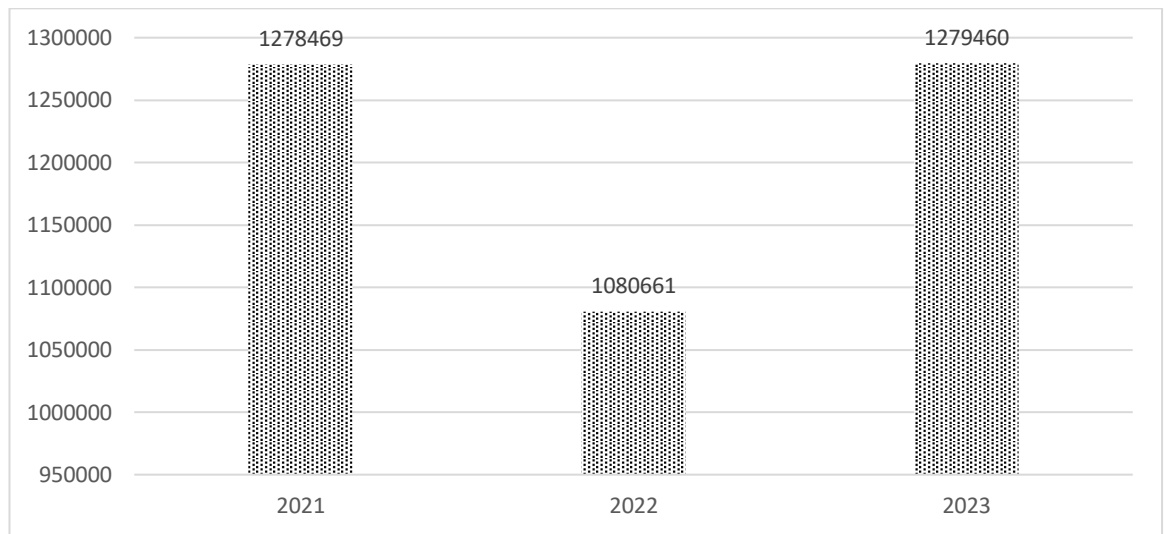


Рис.2.2. Динаміка страхових виплат ПрАТ СК «УНІКА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [32]

За 2021-2023 рр. сума грошових коштів зменшилась на 46 574 тис.грн. На 31 грудня 2023 року компанія утримувала грошові залишки у двох банківських установах-контрагентах. У кожній з них на рахунках до запитання та поточних рахунках зберігалось понад 5 000 тисяч гривень. Сумарна вартість цих коштів склала 101 500 тисяч гривень, що дорівнює 94% від загального обсягу грошових коштів та їх еквівалентів (у порівнянні з 223 942 тисячами гривень або 98% на кінець 2022 року) (рис.2.3).

За аналізований період сума депозитів у банках зросла на 244 124 тис.грн. Усі банківські депозити компанії мають короткостроковий характер. Станом на 31 грудня 2023 року грошові кошти у вигляді депозитів, разом із нарахованими відсотками, були розміщені в восьми банках-контрагентах. У кожному з цих банків сума депозитів перевищувала 10 000 тисяч гривень. Загальний обсяг таких коштів до врахування резервів на очікувані кредитні втрати становив 585 777 тисяч гривень (проти 367 208 тисяч гривень на кінець 2022 року), що складає 98% від сукупного обсягу депозитів (у 2022 році - 99%).



Рис.2.3. Динаміка грошових коштів ПрАТ СК «УНІКА» за 2021-2023 рр., що зберігаються на поточних і банківських рахунках, доступних на першу вимогу, тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [32]

На зазначену дату ставки за гривневими депозитами коливались від 9% до 19% річних, залежно від умов розміщення та строку дії договору (для порівняння: на 31 грудня 2022 року — від 2,25% до 19%). Сума резерву на очікувані збитки за такими операціями на кінець 2023 року склала 8 141 тисячу гривень (у 2022 році резерв не формувалася) (рис.2.4).

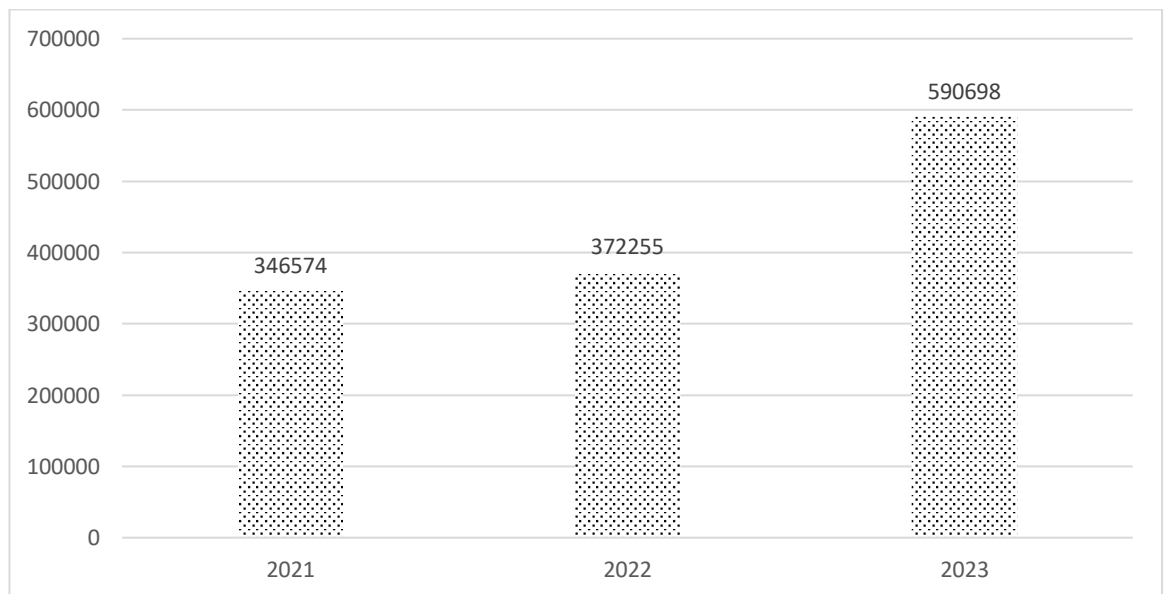


Рис.2.4. Динаміка депозитів в банках ПрАТ СК «УНІКА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [32]

За 2021-2023 рр. сума інвестицій у боргові цінні папери збільшилась на 686 971 тис.грн. Облігації державного боргу України не підкріплені заставним забезпеченням. Вони знаходяться в лістингу таких українських бірж, як Перша фондова торгова система (ПФТС), Українська біржа та фондова біржа «Перспектива». На кінець 2023 року термін погашення ОВДП, номінованих у гривні, припадає на 2024–2025 роки, а їхня дохідність коливається в межах 16,28%–18,62% річних (для порівняння, на 31 грудня 2022 року — 2023–2025 роки з дохідністю 14,8%–21,36%). Для цінних паперів, номінованих у доларах США, терміни погашення на 31 грудня 2023 року становлять 2024–2031 роки, а прибутковість — від 3,06% до 9,75% (на аналогічну дату 2022 року — 2023–2031 роки з діапазоном 2,77%–38,6%). Щодо єврооблігацій — строк їх погашення припадає на 2024 рік із дохідністю до погашення на рівні 2,15% (для порівняння: у 2022 році — 1,89%) (рис.2.5).

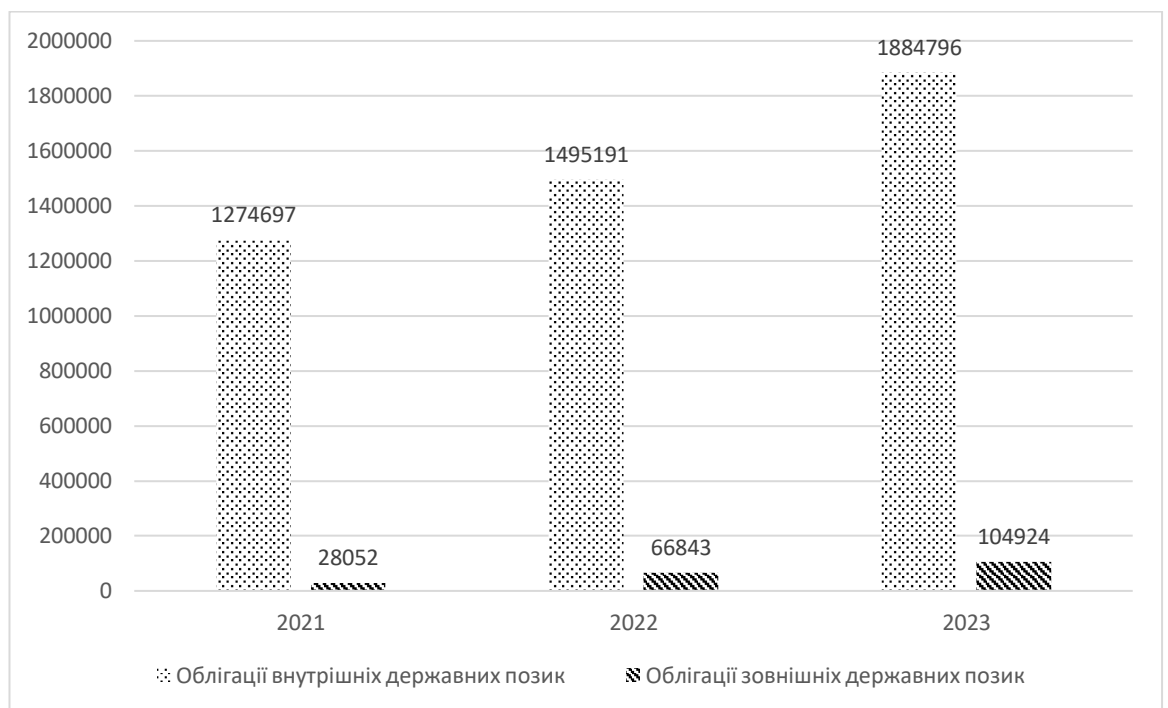


Рис.2.5. Динаміка інвестицій у боргові цінні папери ПрАТ СК «УНІКА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [32]

Станом на 31 грудня 2023 року вкладення в облігації внутрішньої державної позики не мали прострочень і не демонстрували ознак втрати

вартості. Керівництво компанії не зафіксувало жодних сигналів знецінення цієї частини інвестиційного портфеля, беручи до уваги динаміку на вторинному ринку ОВДП наприкінці 2023 року, де цінні папери реалізовувалися без суттєвих знижок, а держава своєчасно виконувала свої внутрішні боргові зобов'язання. Упродовж 2023 року компанія регулярно отримувала виплати за відсотками та основною сумою згідно з установленим графіком.

Одним із основних показників ефективної діяльності страхової компанії є отриманий прибуток. У період з 2021 по 2023 рік цей показник помітно зріс - на 268 365 тисяч гривень, досягнувши рівня 412 750 тисяч гривень у 2023 році (рис.2.6).

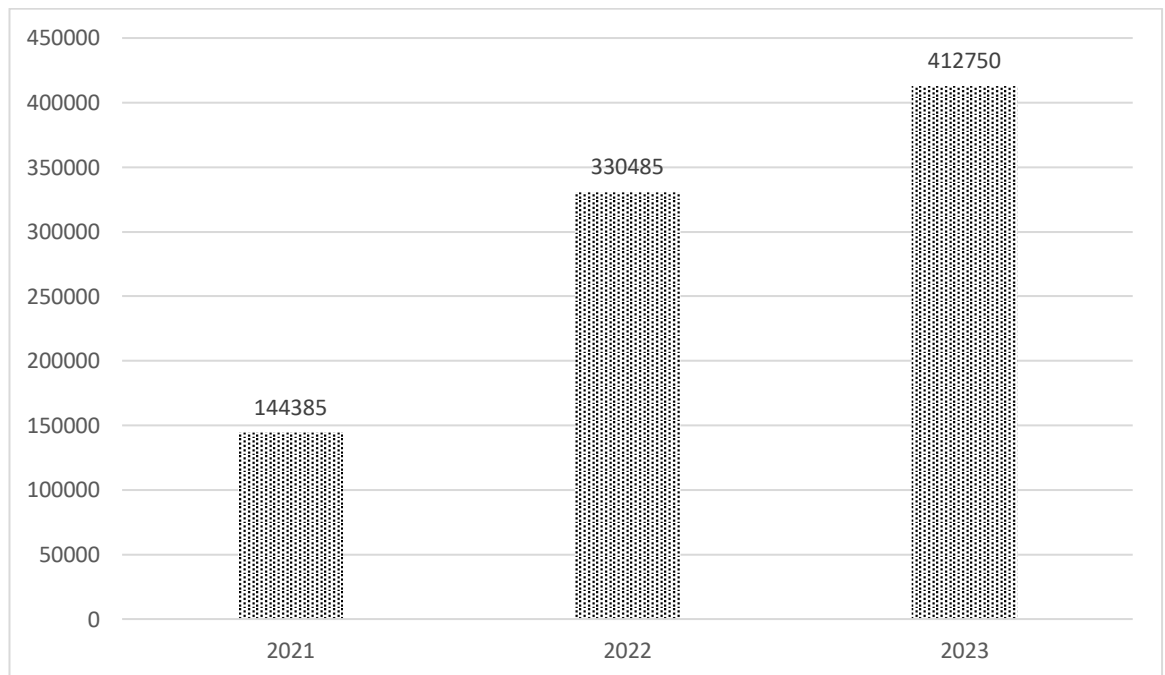


Рис.2.6. Динаміка прибутку ПрАТ СК «УНІКА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними джерела [32]

Отже, результати діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» за період 2021–2023 років свідчать про стабільність компанії та її здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, навіть в умовах триваючої війни з боку російської федерації.

2.3. Система антикризового управління ПрАТ СК «УНІКА»

Керівництво страхових компаній стикається з необхідністю формування або вдосконалення системи антикризового управління, яка дозволяє завчасно виявляти та аналізувати потенційні ризики як зовнішнього, так і внутрішнього походження, а також здійснювати оцінку ймовірності фінансової неспроможності з метою запобігання їй настанню. Антикризове управління представляє собою цілісну систему дій, спрямовану на виявлення, аналіз і регулювання внутрішніх процесів підприємства з метою недопущення розвитку кризових ситуацій, їх подолання, стабілізації роботи та забезпечення сталого функціонування в майбутньому.

Фінансова криза у страхових компаніях, як правило, виникає несподівано, має затяжний характер, часто не має чітко визначених причин та передбачуваних наслідків. Вона охоплює всі сфери діяльності компанії, порушує фінансову рівновагу, негативно впливає на ключові показники та потребує оперативного управлінського втручання з метою недопущення банкрутства.

Антикризове управління фінансами в страхових компаніях є складною системою, що включає в себе низку взаємопов'язаних бізнес-процесів. Вона передбачає прогнозування кризових ситуацій, розробку відповідей на них, а також врахування попереднього досвіду для мінімізації збитків та збереження стабільності страхової діяльності.

Потенційними сигналами фінансової кризи у страхових організаціях можуть бути:

- тривале зниження обсягів надходжень від страхових премій;
- надмірне інвестування у мало ліквідні активи;
- зростання витрат на проведення страхових операцій без відповідного приросту доходів;
- невинуватене збільшення обсягів дебіторської заборгованості [18].

У разі ліквідації чи фінансової неспроможності страхової компанії, вказані фактори можуть призвести до втрати страхового захисту для її клієнтів, що, у свою чергу, спричиняє негативні наслідки як для соціальної сфери, так і для економіки загалом.

Фактори, що призводять до зниження фінансової стійкості страховика зображені на рис.2.7.



Рис.2.7. Фактори, що призводять до зниження фінансової стійкості страховика

Джерело: [4]

Антикризове управління – це особлива форма організації управлінських процесів, що має всебічний і цілісний характер, головною метою якої є своєчасне виявлення загроз кризового характеру, створення умов для їх ефективного подолання, збереження функціональної спроможності страхової компанії, а також недопущення її фінансової неспроможності та виникнення подібних загроз у перспективі.

Управління антикризовими заходами в страхових організаціях потребує чіткої етапності, де кожен крок передбачає визначену послідовність дій. Зміст реалізації антикризової програми, яку у своїй діяльності може використовувати ПрАТ СК «УНІКА», полягає в наступному:

Перший етап - це виявлення ознак фінансової нестабільності та потенційної загрози банкрутства страховика. На цьому етапі за допомогою спеціалізованих аналітичних інструментів здійснюється розгорнутий аналіз фінансових результатів і майнового стану компанії, досліджуються тенденції ключових фінансових показників: прибутковості, ліквідності, платоспроможності, оборотності активів і фінансової стабільності. Також необхідно оцінити стабільність грошових потоків, виявити можливі розриви у надходженнях і платежах, розмір зобов'язань перед зовнішніми контрагентами, строки їх виконання, а також першопричини погіршення фінансового стану. Окрему увагу слід приділити аналізу масштабів кризи, можливих сценаріїв її розвитку, ризику настання неплатоспроможності, а також часу, протягом якого така ситуація може реалізуватися. Додатково здійснюється прогнозування ситуації на ринку, з метою з'ясування рівня сприятливості зовнішніх умов для реалізації заходів виходу з кризи, а також оцінка внутрішнього потенціалу компанії для подолання наявних викликів.

Другий етап передбачає формулювання цілей та постановку завдань антикризового управління. Дані, отримані в результаті попереднього аналізу, дозволяють оцінити масштаб і глибину кризової ситуації, що склалася в страховій компанії. Це, своєю чергою, дає змогу чітко окреслити стратегічну мету управлінських дій та конкретизувати напрями роботи. Залежно від складності ситуації, завдання можуть включати: запобігання фінансовій неплатоспроможності, обмеження поширення кризових процесів, відновлення стабільного фінансового функціонування, а також формування механізмів, що мінімізують ризик повторення подібних ситуацій у майбутньому.

Третій етап зосереджений на визначенні відповідального за проведення антикризових заходів. Тут важливо призначити особу або орган управління,

який буде координувати дії, пов'язані з розробкою та реалізацією антикризової стратегії. Також необхідно визначити обсяг його повноважень щодо прийняття рішень, впровадження змін і контролю за виконанням запланованих кроків.

Четвертий етап полягає у визначенні та аналізі ресурсного забезпечення, необхідного для реалізації антикризових заходів. До основних категорій ресурсів, які можуть бути залучені, належать: матеріально-технічні засоби, технологічні рішення, персонал, інфраструктурні можливості, організаційна структура управління, інформаційні ресурси та фінансові активи. У процесі оцінки важливо враховувати: наскільки ресурсів достатньо для досягнення визначених цілей; чи є вони взаємодоповнюючими та цілісними; наскільки вони гнучкі та адаптивні до змін, що свідчить про здатність компанії впроваджувати інновації; а також - чи наявна перспективна база для подальшого розвитку, тобто внутрішній життєздатний потенціал.

П'ятий етап передбачає створення антикризового плану дій - документа, в якому чітко прописані всі заходи, послідовність їх реалізації, порядок розподілу ресурсів та відповідальні особи за кожен етап. Зміст програми формується на основі результатів попереднього аналізу, поставлених цілей і завдань, а також з урахуванням наявних обмежень у часі та ресурсах.

Шостий етап охоплює практичне втілення антикризової програми та здійснення контролю за її реалізацією. На цьому етапі ключовою управлінською функцією є забезпечення системного моніторингу процесу впровадження запланованих заходів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановленого плану та оперативно вносити необхідні корективи у зв'язку з непередбаченими обставинами, змінами в ринковому середовищі або зміною поведінки зацікавлених сторін, зокрема кредиторів.

Сьомий етап передбачає створення профілактичних механізмів, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій у майбутньому. Основною метою цього завершального етапу є розроблення системи заходів для зміцнення стійкості страхової компанії, оновлення існуючих інструментів

протидії банкрутству та впровадження ефективних методів раннього попередження ризиків, здатних у майбутньому зменшити ймовірність повторення криз [18].

У процесі антикризового управління можна виокремити два основних підсумкових результати. Першим з них є сформований антикризовий потенціал страхової компанії, який створює умови для досягнення стабільності та ефективного реагування на можливі загрози в майбутньому. Другим результатом виступають зміни у внутрішній організаційній структурі та управлінських механізмах, які підвищують здатність компанії оперативно реагувати на коливання й виклики зовнішнього середовища.

Сьогодні антикризове управління розвивається у двох основних напрямках. Перший - це системне або регулярне антикризове управління, яке постало як продовження концепції стратегічного планування в умовах нестабільності. Воно складається з двох взаємозалежних компонентів: аналітичної складової, що включає розробку антикризової стратегії, та її практичного впровадження. Основний фокус цього підходу - ефективне управління кризовим потенціалом страхової компанії. Саме цей напрям набув найбільшого поширення, оскільки має добре сформовану теоретичну і практичну базу.

Другий підхід - антикризове управління в режимі реального часу, що застосовується в ситуаціях, коли виникають раптові стратегічні виклики. У таких випадках компанія змушена оперативно реагувати на зовнішні загрози, одночасно адаптуючи свою стратегію до нових обставин. Цей тип управління ще перебуває на етапі розвитку і вдосконалення.

Для підвищення результативності антикризової політики страхової компанії важливо, щоб вона узгоджувалася з її загальною стратегією і місією. При створенні програми дій і виборі конкретних заходів керівнику слід орієнтуватися не лише на показники результативності, але й проводити стратегічний аналіз з оцінкою впливу кожного кроку на позиції компанії на ринку та її економічний потенціал.

2.4. Удосконалення системи антикризового управління в страховому секторі

Створення якісно нової системи антикризового управління в страховій компанії неможливе без впровадження результативного процесу оптимізації, який охоплює всі складові цього управління. Загалом, оптимізація - це процедура знаходження найефективнішого вирішення певної проблеми чи завдання [10].

Ключовими компонентами оптимізаційного процесу, що відіграють суттєву роль у вдосконаленні антикризової системи, є: визначення критеріїв (вимог і умов), якісна оцінка параметрів (чинників, що впливають на результат), побудова математичної моделі для реалізації процесу, а також встановлення обмежень, які визначають межі пошуку рішень.

Модернізація механізмів антикризового управління в страховій сфері повинна включати створення системи оптимізації для ефективного вирішення поставлених завдань. Цей процес передбачає послідовне виконання ряду ключових кроків:

1. оцінювання поточної ситуації з формуванням конкретної задачі для вирішення;
- 2 визначення змінних параметрів, що можуть бути адаптовані у процесі оптимізації;
3. встановлення меж значень параметрів, з урахуванням допустимих комбінацій;
4. ідентифікація зовнішніх чинників, які можуть вплинути на процес ухвалення рішень;
5. визначення критеріїв, що дозволяють оцінити ефективність рішень;
6. розробка математичної моделі (цільової функції), яка фіксує відповідність результатів обраним критеріям;
7. вибір методу математичних розрахунків для проведення оптимізації;

8. проведення розрахунків та аналіз отриманих даних згідно з визначеними критеріями;

9. прийняття остаточного управлінського рішення з урахуванням факторів ризику та невизначеності [19].

У зв'язку з цим, як дієві інструменти для реалізації антикризового управління в страховій компанії доцільно впроваджувати такі концепції та підходи:

- принцип оптимального прийняття рішень за Беллманом;
- метод Ісікави (також відомий як діаграма причинно-наслідкових зв'язків);
- система всеосяжного управління якістю (Total Quality Management – TQM);
- стратегічна оптимізація клієнтського портфеля;
- підходи з теорії ігор у контексті прийняття управлінських рішень;
- модель розподілу відповідальності RACI;
- аналіз конкурентів і запозичення кращих практик (бенчмаркінг);
- підхід ощадливого управління ресурсами – Lean production;
- система постійного покращення процесів – Kaizen [1].

У концепції, запропонованій Річардом Ернстом Беллманом, особливу увагу слід приділити тому, що ефективне управління не обмежується досягненням найкращого результату на окремому етапі. Менеджери страхової компанії мають будувати управлінські дії так, щоб забезпечити оптимальні рішення на всіх наступних рівнях, з урахуванням досягнення найбільш вигідного підсумкового результату, який є ключовим у загальній стратегії антикризового управління.

Одним із сучасних і ефективних способів встановлення причинно-наслідкових зв'язків між різними елементами дослідження є використання діаграми Ісікави. Цей інструмент виступає потужним механізмом для виявлення ключових чинників, які впливають на підсумкову якість антикризового управління в страховій компанії. Визначивши основні

елементи впливу та очікуваний результат, можна побудувати діаграму Ісікави, яка відобразить логіку процесів антикризового управління.

Для досягнення сталого розвитку та ефективного функціонування страховика важливим є системний підхід до якості в усіх напрямках діяльності, що зумовлено переважно внутрішніми факторами. Успішну реалізацію цього підходу забезпечує система загального управління якістю - Total Quality Management (TQM), яка дозволяє інтегрувати принципи якості у всі аспекти роботи компанії.

Однією з ключових умов досягнення ефективного антикризового управління є забезпечення комплексного контролю та безперервного покращення якості в усіх напрямках діяльності страхової компанії. Цей підхід має реалізовуватись не лише в момент виникнення кризи, а й на етапі її попередження, а також у період післякризового відновлення функціонування компанії.

Важливим чинником вдосконалення антикризової стратегії страховика є ефективне формування та управління клієнтською базою. Впровадження моделей для її оптимізації дозволяє не лише прогнозувати різні сценарії взаємодії з клієнтами, але й проводити сегментацію споживачів, визначати ключові цілі взаємодії, аналізувати рівень лояльності та розробляти ефективну комунікаційну стратегію компанії.

За переконанням Петровської А.В., клієнтська база має бути активним учасником усіх форматів комунікації – онлайн, офлайн та телефонної. Це, врешті, сприяє збільшенню обсягів наданих страхових послуг. Автор також пропонує реалізовувати цифрові моделі автоматизації операційної діяльності страхової компанії з використанням таких інструментів:

- створення стратегічних карт розвитку з використанням Mindmap або Google-додатків;
- керування замовленнями через проєктні методики, наприклад, у застосунку Hear Nute;
- використання Excel для ведення та аналізу бази даних клієнтів;

- застосування бізнес-симуляторів для удосконалення управлінських процесів;
- інтеграція інструментів Google для потреб електронної комерції [19].

У сучасних умовах удосконалення антикризового управління потребує залучення інноваційних підходів і аналітичних інструментів, одним із яких є теорія ігор [30]. Застосування теорії ігор дає керівникам страхових компаній можливість використовувати математичні моделі для прийняття стратегічних рішень у ситуаціях конфлікту або суперництва. Це сприяє кращому розумінню ринкової динаміки та допомагає знизити рівень ризиків у процесі прийняття рішень.

Методика аналізу ризиків на основі підходів теорії ігор спонукає управлінців оцінювати не лише власні дії, а й потенційні реакції партнерів та конкурентів [21]. У контексті модернізації антикризового управління, теорія ігор виступає ефективним інструментом у двох головних напрямках:

- як засіб побудови математичних моделей для визначення найкращих рішень у ситуаціях конфлікту інтересів;
- як спосіб моделювання прийняття рішень у непередбачуваних умовах.

У такому випадку будь-яку невизначеність можна поділити на відому та невідому складові, після чого створити відповідну ігрову модель для пошуку оптимального варіанту дій [21; 30].

Одним із важливих кроків у напрямі вдосконалення антикризового управління є покращення механізмів розподілу відповідальності в межах організації. Найбільш доцільним інструментом для цього є застосування матриці RACI, де: R - виконавець завдання (Responsible), A - особа, що відповідає за результат (Accountable), C - консультант до початку дій (Consulted), I - той, кого інформують після завершення завдання (Informed).

Такий підхід забезпечує чітке розмежування ролей та зобов'язань серед учасників процесу, що значно підвищує ефективність управління завданнями в межах компанії.

У сучасних реаліях функціонування підприємств, прагнучи покращити антикризове управління, важливо звернути увагу на підхід бенчмаркінгу. Ця концепція полягає у визначенні підприємства-конкурента, яке демонструє зразкові економічні показники, з подальшим аналізом та адаптацією його найефективніших практик для підвищення ефективності власної діяльності [27].

Для ефективного впровадження бізнес-оптимізації загалом, а також удосконалення системи антикризового управління зокрема, доцільно доповнити управлінські підходи концепцією ощадливого виробництва (Lean production). Ця система спрямована на активне залучення кожного працівника до процесів удосконалення, акцентує увагу на максимальному задоволенні потреб клієнтів і мінімізації всіх видів витрат. Lean production - це управлінська філософія, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі без необхідності значних фінансових інвестицій [30].

У межах концепції ощадливого виробництва (Lean production) значне місце займає японський підхід Kaizen (кайдзен), який вважається одним із найефективніших інструментів, особливо при модернізації антикризового управління. Ця філософія орієнтована на постійне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства - від виробничих процесів до управлінських і допоміжних функцій. Головна ідея кайдзену полягає у поступовому вдосконаленні стандартних операцій із залученням усіх співробітників організації з метою ліквідації втрат і підвищення ефективності [13].

В умовах сучасної нестабільності в соціально-економічному та політичному середовищі України ефективне антикризове управління страховими компаніями набуває особливої ваги, зокрема для зміцнення їх конкурентних позицій. Це потребує від керівників активного вивчення й адаптації кращих світових практик з підвищення результативності роботи, з урахуванням усіх доступних інструментів ринку.

Висновки до другого розділу

Станом на сьогодні «УНІКА» входить до числа п'яти провідних страхових компаній країни, маючи розгалужену мережу по всій Україні. Завдяки масштабній модернізації компанія продемонструвала динамічний розвиток: були впроваджені новітні страхові продукти європейського рівня, підвищено якість клієнтського сервісу та оптимізовано процедури врегулювання страхових подій.

Доведено, що впровадження антикризових механізмів є обов'язковим кроком, оскільки зниження рівня фінансової стабільності та платоспроможності страхової компанії створює реальну загрозу її фінансового краху. Вчасне впровадження антикризової управлінської моделі дозволяє не лише стабілізувати внутрішню ситуацію, а й закласти основу для подальшого сталого розвитку компанії. Ефективно налагоджена система антикризового управління у сфері страхування сприятиме мінімізації негативного впливу ризиків, а також дозволить своєчасно виявляти, запобігати або нейтралізовувати кризові явища.

Оновлення систем антикризового управління в сфері страхування має базуватись на впровадженні ефективного механізму оптимізації для досягнення поставлених цілей, який включає: аналіз поточного стану та формулювання конкретного завдання; виявлення змінних елементів, що можуть бути адаптовані у ході оптимізації; встановлення граничних значень для параметрів з урахуванням можливих варіантів поєднання; вивчення зовнішніх впливів, які можуть змінити хід прийняття рішень; визначення показників, за якими можна оцінити результативність дій; побудову математичної моделі (цільової функції), яка узгоджується з вибраними критеріями; обрання відповідного математичного інструменту для виконання розрахунків; проведення аналізу результатів на основі визначених критеріїв; ухвалення фінального управлінського рішення з урахуванням потенційних ризиків і невизначеностей.

ВИСНОВКИ

На підставі отриманих результатів дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Антикризове управління у сфері страхування передбачає застосування фінансових інструментів та управлінських рішень, які реалізуються як самими страховими компаніями, так і спеціалізованими регулюючими структурами. Їхні дії спрямовані на стабілізацію ситуації на страховому ринку, мінімізацію збитків під час виходу компаній з кризових умов та забезпечення інтересів клієнтів. Система антикризового управління включає комплексну модель, що охоплює мету, завдання, функціональні обов'язки, підходи до реалізації, правову базу та послідовність управлінських дій.

2. Методи антикризового управління класифікуються на дві основні групи відповідно до результатів, яких очікують після їх застосування: короткострокові (тактичні) та довгострокові (стратегічні). У науковій літературі також зустрічаються альтернативні підходи до подолання криз, серед яких: проектний метод; підхід, що акцентує увагу на структурі та стратегічному плануванні; метод, орієнтований на вирішення завдань і впровадження технологій; а також підхід, заснований на людському факторі та організаційній культурі. Така різноманітність методів зумовлена різноплановістю бачень щодо подолання кризових ситуацій, а також неоднорідністю самих криз - від розриву між стратегією підприємства і ринковими реаліями до неузгодженості між цілями компанії та обраними шляхами їх досягнення.

3. Система антикризового управління у сфері страхування передбачає використання ряду інструментів, серед яких: фінансове оздоровлення (санація); даунсайзинг – це метод пристосування до змін середовища через оптимізацію чисельності працівників і структурних підрозділів відповідно до поточного попиту на страхові продукти; припинення діяльності (ліквідація); об'єднання з іншими компаніями (злиття); оновлення технологій та процесів

(модернізація); перебудова внутрішньої структури та функцій (реструктуризація); впровадження систематичного контролю, управлінського аналізу і стратегічного планування (регуляризація); розширення напрямів діяльності та підвищення ефективності через перестраховання і раціоналізацію портфеля послуг (диверсифікація); переосмислення бізнес-процесів задля спрощення процедур, покращення продуктивності персоналу і зменшення часу обслуговування клієнтів за збереження високої якості (реінжиніринг).

4. UNIQA Insurance Group є однією з провідних страхових компаній у Центрально-Східній Європі та в Австрії. Понад 21 тисяча працівників і партнерів компанії обслуговують понад 15,5 мільйонів клієнтів у 18 країнах Європи. В Україні UNIQA представлена фінансовою групою «УНІКА Україна», яка включає два страхові підприємства: «УНІКА», що спеціалізується на майновому страхуванні, та «УНІКА Життя», орієнтовану на страхування життя. Компанія «УНІКА» вже понад 30 років успішно працює на українському страховому ринку. Згідно з рейтингом Insurance TOP, вона стабільно утримує провідні позиції серед компаній, що здійснюють ризикове страхування, як за обсягом зібраних страхових премій, так і за виплатами.

5. ПрАТ СК «УНІКА» має репутацію надійного партнера, відомого своєю якістю обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на загальний імідж компанії. За звітний період обсяг чистих страхових премій зріс на 248,8 млн. грн., що вказує на поживавлення у сфері страхових послуг. Водночас загальна сума страхових виплат залишалася стабільною і на кінець 2023 року становила 1,279 млрд. грн.

Упродовж 2021–2023 років обсяг грошових коштів зменшився на 46,6 млн. грн., однак спостерігалось суттєве зростання депозитів у банках — на 244,1 млн. грн., причому всі вони мали короткостроковий характер. Також компанія збільшила інвестиції у боргові цінні папери на суму 686,9 млн. грн.

Прибутковість діяльності за цей період суттєво зросла: прибуток збільшився на 268,4 млн грн і у 2023 році досяг 412,8 млн грн, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами.

6. У страхових компаніях управління фінансами в умовах кризи - це багаторівнева система, що охоплює різноманітні взаємопов'язані процеси. Вона включає не лише оцінку ймовірності виникнення криз, але й підготовку планів дій на випадок їх реалізації, а також аналіз попередніх ситуацій для зменшення фінансових втрат і підтримки стабільності бізнесу.

Сигналами можливої фінансової нестабільності у страхових компаніях можуть слугувати: тривалий спад надходжень від страхових договорів; інвестування в активи з низьким рівнем ліквідності; непропорційне збільшення витрат на операційну діяльність; зростання дебіторської заборгованості без достатніх обґрунтувань.

У результаті антикризових заходів можна виокремити два ключові результати. Перший - формування внутрішнього потенціалу до подолання кризових явищ, що сприяє стабільності й гнучкості в майбутньому. Другий - структурні та управлінські трансформації всередині компанії, які покращують її здатність до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

7. В умовах нинішньої соціально-економічної та політичної нестабільності в Україні, страхові компанії стикаються з необхідністю посилення своєї конкурентної позиції. Це потребує від управлінців глибокого аналізу і застосування передових міжнародних підходів до підвищення ефективності бізнесу, із залученням усіх доступних інструментів ринку.

Система управління кризовими ситуаціями в страхових структурах має будуватися на основі комплексного та результативного впливу на всі складові механізму антикризового управління. Важливо, щоб ця система не лише враховувала специфіку галузі, а й передбачала застосування сучасних оптимізаційних стратегій, що дозволяють знаходити найкращі рішення в складних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арич М. І. Характеристика оптимізації антикризового управління страховими компаніями як елемент підвищення їх конкурентоспроможності. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 4. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_4_11.
2. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. 2-ге вид. Київ : Ельга, 2019. 776 с.
3. Бонба І. Антикризове управління у страхових компаніях. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/4.pdf.
4. Борисюк О.В. Дистрибуція страхових продуктів як важливий елемент страхового менеджменту. *Економічний часопис*. 2018. Випуск №2(14) С. 131–137.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник ; 2-е вид. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
6. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Х. : АдВА, 2009. 435 с.
7. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 20. С. 60–62.
8. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник. К.: Вид-во НАДУ, 2010. 208 с.
9. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_107.pdf.
10. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/9497/1/10.pdf>.
11. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 697 с.

12. Корват О.В., Бурлака Г.О. Інструменти та технології антикризового управління в страховій компанії. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 287–292.
13. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf.
14. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
15. Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. Сутність та методи антикризового управління підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. Львів: 2011. Вип. 36. – 486 с.
16. Науменко А.П., Гаврилко Т.О. Антикризове управління підприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць*. Вип. 25. К. : НАУ, 2010. 220 с.
17. Нізалов Д. В. Антикризове управління: вибір методів. *Наукові записки Києво-Могилянської академії. Економічні науки*. 2001. Т. 9. С. 56–58.
18. Перець Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління страховою компанією. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2732fe1c-978c-4cf4-b53d-d3be23112f54/content>.
19. Петровська А.В. Моделі оптимізації клієнтської бази організації. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%282%29_55.
20. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300–310.
21. Прищепа Д., Пойта І. Застосування теоретико-ігрового підходу для прийняття рішень в умовах ризику. *Матеріали VI міжвузівської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.»* С. 110-112.

22. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
23. Слободянюк Н.О., Янковський В. А., Огоновська А. О. Моделювання системи антикризового управління страховими компаніями України в умовах нестійкого розвитку економіки. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Вип. 4-2 (43). С.124-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-2_27.
24. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/710300.pdf>.
25. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
26. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.
27. Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. URL: http://vlp.com.ua/files/08_31.pdf.
28. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.
29. Шевчук О.О. Актуальні питання антикризового управління страховою діяльністю в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 1. С. 173–181.
30. Шиманська О. Новаторський аналіз рівноваги в теорії ігор та його застосування в економіці. *Вісник THEU*. №2. 2009. С. 117-121.
31. On the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II): Directive of 25 November 2009. URL: <https://www.tsb.org.tr/images/Documents/SolvencyIIDirektifi.pdf>.
32. UNIQA. Офіційний сайт ПрАТ «СК «УНІКА». URL: <https://uniqa.ua>.

ДОДАТКИ