

## СЕКЦІЯ 8 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-39>**Головко О.Г.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Харківського навчально-наукового інституту  
Університету банківської справи*

**Орехова К.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Харківського навчально-наукового інституту  
Університету банківської справи*

**Лофицька А.С.**

*магістрант  
Харківського навчально-наукового інституту  
Університету банківської справи*

**Golovko Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Finance, Banking and Insurance Department,  
The State Higher Educational Establishment "University of Banking"  
Kharkiv Education and Scientific Institute*

**Oryekhova Kateryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Finance, Banking and Insurance Department,  
The State Higher Educational Establishment "University of Banking"  
Kharkiv Education and Scientific Institute*

**Lofitska Anna**

*Master's Student,  
The State Higher Educational Establishment "University of Banking"  
Kharkiv Education and Scientific Institute*

### ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ЗА СТАДІЯМИ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

### FORMING A FINANCIAL STRATEGY OF AN INSURANCE COMPANY BY THE STAGES OF ITS LIFECYCLE

**АНОТАЦІЯ**

В статті визначено, що фінансова стратегія СК «АХА Страхування» є успішною. Однак, для забезпечення сталого розвитку страхової компанії рекомендовано: збільшити дохід від фінансової діяльності за рахунок переведення інвестицій в більш прибуткову сферу; збільшити обсяг вільних грошових коштів за рахунок продажу низько ліквідних оборотних засобів; покращити результативність фінансової діяльності через збільшення доходу від участі в капіталі. Розроблено науковий підхід до визначення особливостей формування фінансової стратегії страхової компанії за стадіями її життєвого циклу. Він забезпечить системний підхід до залучення та використання фінансових ресурсів як у короткострокову, так і довгострокову періодах, а також дозволить вчасно визначити та реалізувати фінансові цілі залежно від пріоритетів розвитку. Запропонований науковий підхід до визначення особливостей формування фінансової стратегії страхової компанії за стадіями її життєвого циклу є доцільним та до речним для впровадження в практичну діяльність, оскільки

може вплинути на підвищення ефективності діяльності та забезпечення фінансового розвитку.

**Ключові слова:** ліквідність, фінансова криза, фінансова стратегія, актив, пасив, фінансова стабільність, страхова компанія.

**АННОТАЦИЯ**

В статье обосновано, что финансовая стратегия СК «АХА Страхование» является успешной. Однако, для обеспечения устойчивого развития страховой компании рекомендовано: увеличить доход от финансовой деятельности за счет перевода инвестиций в более прибыльную сферу; увеличить объем свободных денежных средств за счет продажи низко ликвидных оборотных средств; улучшить результативность финансовой деятельности за увеличения дохода от участия в капитале. Разработан научный подход к определению особенностей формирования финансовой стратегии страховой компании по стадиям ее жизненного цикла. Он позволит сформировать системный подход к привлечению и использованию финансовых ресурсов как в краткосрочном, так и долгосрочном периодах,

а также позволит своевременно определять и реализовывать финансовые цели в зависимости от приоритетов развития. Предложенный научный подход к определению особенностей формирования финансовой стратегии страховой компании по стадиям ее жизненного цикла является целесообразным для внедрения в практическую деятельность, поскольку может повлиять на повышение эффективности деятельности и обеспечения финансового развития.

**Ключевые слова:** ликвидность, финансовый кризис, финансовая стратегия, актив, пассив, финансовая стабильность, страховая компания.

#### ANNOTATION

A scientific approach to the formation of a financial strategy of an insurance company by the stages of its lifecycle is developed. The matrix techniques of G. Franchon and Y. Romanet were chosen to determine a more effective financial strategy of an insurance company. Its main advantage is the estimation of the modern financial situation and account of the changes in the effectiveness of financial strategy through financial indexes. It is determined in the article that financial strategy of AXA Insurance is successful but it has some financial problems: There is also the probability of insurance company moving into the 7th square – “episodic deficit”. In order to prevent this and provide the stability in the development of the insurance company, it is recommended: to increase income of financial activity taking into account transfer of investments into more profitable sphere; to increase free cashes taking into account sale of low-liquidity current assets; to improve results of financial activity through increasing income from equity participation. The scientific approach was developed to determine features of the formation of the financial strategy of an insurance company by the staged of its lifecycle. It is provided the system approach to attracting and using financial recourses in short and long perspectives. Also, it is allowed to determine and realize financial targets in time depending on development priorities. The scientific approach to determining the features of the formation of financial strategy of an insurance company by the stages of its lifecycle, which has been determined, is appropriate to be implemented in practical activity because it can affect the effectiveness of activity and providing financial development. One of the characteristics of an insurance company's financial development is financial stability. Providing financial stability is depended on the effectiveness of the financial mechanism. The uncertainty of the general economic situation and the changes in the legal system have a negative influence on the insurance company's profitability and lead to an increase in ineffective activity risk. It is the subject of future research.

**Key words:** liquidity, financial crisis, financial strategy, asset, financial stability, insurance company.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Фінансова стратегія займає одне із головних місць у стратегічному наборі страхової компанії, який представляє собою систему стратегій різного типу, що формується та розробляється на визначений період часу з урахуванням специфіки функціонування і розвитку з метою досягнення поставлених цілей.

Фінансова стратегія страхової компанії, як одна із базових (функціональних) стратегій, виступає складовою загальної стратегії компанії і має відповідати їй за метою і завданнями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.

Проблематика формування та розроблення фінансових стратегій знайшла своє відображення у дослідженнях провідних українських вчених, таких як: Арич М. І. [1], Гнилицька

Л. В. [2], Литвин А. В. [3], Слободянюк Н. О. [7], Шкарлет С. М. [8].

Вирішення цієї проблеми також знайшло відображення в роботах закордонних науковців, таких як: Kartashova O. I., Molchanova O. V., Molchanova A. T. [9], Swenja Surminski [10], Tian Ye; Yang Wei; Lai Gene [11].

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Однак, в умовах динамічності ринкового середовища функціонування і розвиток страхових компаній характеризується послідовністю змін стадій життєвого циклу; унікальною метою діяльності та організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу; визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу; тотожним та закінченим колом розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є формування фінансової стратегії страхової компанії за стадіями її життєвого циклу.

В статті використано такі методи наукових пізнання: аналізу, синтезу, системного підходу та абстрагування.

В якості інформаційного забезпечення визначено діяльність ПАТ «УкрСиббанк».

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вибір фінансової стратегії для страхової компанії – головна складова її успіху. А оцінка та визначення основних недоліків фінансової стратегії уже функціонуючого страхової компанії – це інструмент для покращення діяльності страхової компанії, збільшення його прибутковості та досягнення сталого розвитку. Для оцінки ефективності фінансової стратегії компанії у всьому світі застосовується матриця фінансової рівноваги, або як її по іншому називають – матриця фінансових стратегій Франсона-Романе, яка була розроблена французькими вченими. Головна її перевага полягає у тому, що у ній розглядається не тільки нинішній стан страхової компанії, а й враховується зміна ефективності стратегії через основні показники діяльності [7].

Матриця формується шляхом розрахунку трьох показників діяльності: результату господарської діяльності, результату фінансової діяльності та результату фінансово-господарської діяльності. Результат господарської діяльності (РГД) – це кошти, які залишаються на рахунках страхової компанії після направлення основної суми на виробництво. Якщо результат від господарської діяльності більше нуля, то підприємство фінансує себе за рахунок власних коштів, якщо менше – фінансування основних виробничих процесів відбувається через позикові кошти.

Результат фінансової діяльності (РФД) визначається як зміна величини позикового капіталу страхової компанії, яка зменшена на обсяг фінансових витрат, сплати дивідендів та

податків. Якщо значення результату фінансової діяльності більше за нуль, то підприємство отримує додаткові кредитні фінансові ресурси, якщо менше нуля – то підприємство зменшує кількість позикового капіталу, але і знижує ефективність формування капіталу [8].

На основі вказаних показників діяльності та відповідної матриці визначається фінансова стратегія страхової компанії.

Лінія фінансової рівноваги, відповідно до матриці Франсона-Романе, проходить по діагоналі від квадрата 1 до квадрата 3. Еталонний стан для підприємства – квадрат 1, який має назву «батько сімейства». Найгірша ситуація – квадрат 3, який має назву «хитка рівновага». Квадрат 2 – свідчення стійкої рівноваги, характеризує фінансову рівновагу підприємства та великі можливості у покращенні свого стану. Інші квадрати – «Рантьє», «материнське товариство» та «атака» – це зона успіхів, «епізодичний дефіцит», «дилема» та «кризовий стан» – характеризують зону дефіциту [4].

В табл. 1 представлено показники матриці Франсона-Романе СК «АХА Страхування» за 2013-2017 рр.

На основі вище викладеного визначимо квадрати матриці СК «АХА Страхування» та розрахуємо ефективність фінансової стратегії (табл. 2)

Відповідно до матриці фінансових стратегій в останні 5 роки СК «АХА Страхування» перебувала у 1 та 4 квадратах з умовними назвами «батько сімейства» та «Рантьє».

В цілому за даними табл. 1 та табл. 2 видно, що в 2013 році показники матриці Франсона-Романе відповідали квадрату «батько сімейства» повністю, РФД практично дорівнювало

нулю. В 2014 році показники дещо погіршились і страхова компанія перейшла на перехідний рівень між 4 і 1 квадратом, РГД і РФД зменшились на 25 і 300 відсотків відповідно. У 2015 році ситуація змінилась і страхова компанія перенеслось в квадрат «батько сімейства», в якому знаходилась і в період 2016-2017 рр.

Результат фінансової діяльності за останні зменшується тільки, у 2016-2017 рр.

За 2013-2017 рр. результат фінансово-господарської діяльності змінювався як і в меншу, так і в більшу сторону. У 2016 році цей показник був більше, ніж у 2013 році [5].

Таким, чином, фінансова стратегія СК «АХА Страхування» є досить успішною, але приріст капіталу має від’ємні значення, звідки слідує, що задіяні не всі ресурси. Також існує ймовірність переходу страхової компанії в 7-й квадрат – «епізодичний дефіцит». Для того, щоб не допустити цього та забезпечити сталий розвиток страхової компанії, можна надати такі рекомендації:

збільшити дохід від фінансової діяльності за рахунок переведення інвестицій в більш прибуткову сферу;

збільшити обсяг вільних грошових коштів за рахунок продажу низько ліквідних оборотних засобів;

покращити показник результату фінансової діяльності через збільшення доходу від участі в капіталі.

Реалізація наданих рекомендацій дозволить СК «АХА Страхування» забезпечити сталий розвиток та зменшити негативний вплив дестабілізуючих факторів.

Підпорядкованість фінансової стратегії загальним цілям діяльності страхової компанії

Таблиця 1

Показники матриці Франсона-Романе СК «АХА Страхування» за 2013-2017 рр., тис. грн.

Показник	Рік				
	2013	2014	2015	2016	2017
Результат господарської діяльності (РГД)	1 566 436	1 199 847	856 127	1 701 573	2 093 499
Результат фінансової діяльності (РФД)	-9 853	-33 235	-54 002	-268 566	-260 902
Результат фінансово-господарської діяльності	1 556 583	1 166 612	802 125	1 433 007	1 832 597

Таблиця 2

Позиціонування СК «АХА Страхування» у матриці фінансових стратегій Франсона-Романе

Показник	Результат фінансової діяльності		
	РФД < 0	РФД = 0	РФД > 0
Результат господарської діяльності	РГД > 0	1. Батько сімейства РФГД = 0	6. Материнське товариство РФГД > 0
	РГД = 0	7. Епізодичний дефіцит РФГД < 0	2. Стійка рівновага РФГД = 0
	РГД < 0	9. Кризовий стан РФГД < 0	8. Дилема РФГД < 0

зумовлює необхідність дослідження процесу її формування у діалектичному зв'язку із пріоритетами розвитку компанії, що суттєво різняться впродовж проходження ним різних стадій життєвого циклу. У зв'язку з тим, що концепція життєвого циклу є достатньо розробленою в економічній літературі, у даній роботі приймемо за основу чотиристадійну модель, яка передбачає проходження компанією таких основних стадій: створення (зародження), зростання, зрілість, занепад (результатом якого може бути або ліквідація компанії як господарюючого суб'єкта, або його відновлення із переходом до стадії становлення).

Перш ніж ідентифікувати процеси та характеристики страхової компанії на різних стадіях життєвого циклу, необхідно визначити основні критерії послідовної зміни стадій. Дослідження, проведені в науковій праці [1] свідчать, що найбільш об'єктивно визначити стадію життєвого циклу страхової компанії можна за критеріями обсягів діяльності, прибутку, розміру інвестицій, змін у чисельності персоналу та ринкової частки з позицій фінансиста стадії життєвого циклу страхової компанії різняться лише динамікою продажів і рівнем прибутковості [3]. Ураховуючи напрями формування фінансової стратегії, визначальними характеристиками стадій життєвого циклу страхової компанії з позицій формування довгострокової моделі фінансової поведінки будуть обсяг послуг, динаміка прибутку та інвестицій. Саме ці три характеристики визначають в узагальненому вигляді пріоритети у темпах нарощення обсягів діяльності компанії та інвестицій, необхідних для забезпечення таких обсягів, а також у залученні джерел фінансування. Чисельність персоналу та ринкова частка, хоча і є важливими індикаторами розвитку компанії, проте не чинять прямого впливу на формування та реалізацію його фінансової стратегії.

Грунтуючись на визначених вище положеннях, сформулюємо основні характеристики стадій життєвого циклу у контексті їх зв'язку із пріоритетами фінансової діяльності страхової компанії.

На стадії становлення діяльність страхової компанії характеризується порівняно низькими обсягами послуг через відсутність кола лояльних споживачів, відсутністю прибутку через високий рівень поточних витрат і підвищену потребу в інвестиціях у зв'язку з формуванням ресурсного стану. Відсутність надійних зв'язків із постачальниками на цій стадії призводить до підвищення ризиків диверсифікації асортименту, а відповідно відсутність досвіду практичної діяльності обмежує можливості залучення фінансових ресурсів з різних джерел. Разом з обмежуючими факторами, саме на цій стадії якнайбільше проявляються підприємницькі здібності керівників, їх спроможність до розробки та впровадження креативних ідей,

реалізація яких, у свою чергу, збільшує рівень підприємницьких ризиків.

Зважаючи на визначені труднощі здійснення діяльності на стадії становлення, основною метою страхової компанії за таких умов має бути виживання та закріплення на обраному ринковому сегменті. Ураховуючи відсутність досвіду співпраці з фінансовими установами та невисокий ступінь довіри останніх до компанії, що тільки починає працювати на ринку, головним завданням фінансової стратегії має бути максимальна мобілізація власного капіталу для створення достатнього грошового потоку для покриття операційних і інвестиційних потреб. Такий тип фінансової стратегії у фаховій літературі прийнято називати консервативним, що означає залучення власного капіталу для фінансування необоротних активів, постійної частини і частки змінної частини оборотних активів [11; 9; 10].

На цій стадії керівникам і менеджерам важливо виявляти та використовувати ті важелі, які забезпечать стабільне зростання обсягів діяльності компанії і його поступовий вихід на окупність інвестованого капіталу, тому консервативний підхід має бути пріоритетним і для формування стратегії інвестування. З метою уникнення додаткових витрат, керівництво має побудувати фінансову систему таким чином, щоб забезпечити раціональне і своєчасне залучення грошових коштів.

Ураховуючи, що на стадії становлення компанія тільки формує свої конкурентні переваги, інвестиційна стратегія, з нашої точки зору, має забезпечити підґрунтя для фокусування на цільовій групі споживачів або товарів. Таке підґрунтя формується за рахунок інвестицій в технології, дослідження ринку та забезпечення якості обслуговування.

Важливого значення на стадії становлення набуває управління дискреційними витратами, зростання яких може значно обмежити можливості фінансування за рахунок власного капіталу в частині нерозподіленого прибутку. Невиправданими з економічної точки зору будуть витрати на рекламу, які не забезпечують приросту зростання обсягів послуг, або ж витрати на навчання персоналу за відсутності продуманої кадрової політики, що спрямована на формування потужного кадрового ядра.

Важливою складовою фінансової стратегії є дивідендна політика, тобто політика стимулювання зацікавленості власників у інвестуванні коштів в діяльність страхової компанії.

З метою узагальнення та упорядкування розроблених положень щодо характеристик фінансової стратегії, які матимуть першочергове значення на стадії становлення, пропонуємо їхню систематизацію за напрямками: тип фінансової стратегії; її ключові аспекти на етапі формування; тип стратегії фінансування; тип інвестиційної стратегії; пріоритети в управлінні витратами; пріоритети дивідендної політики. Систематизація розроблених характеристик фі-



нансової стратегії за виділеними напрямками наведена в табл. 3.

Стадія зростання супроводжується розширенням обсягів послуг, що, в свою чергу, зумовлює підвищену потребу в інвестиціях. На початковому етапі повільного зростання, як правило, операційна діяльність ще не забезпечує покриття поточних витрат, а отже величина прибутку є ще недостатньою для реінвестування.

Для залучення фінансових ресурсів в обсязі, достатньому для планованого зростання, власники страхових компаній можуть здійснювати експансійну фінансову стратегію, спрямовану на збільшення обсягу власного капіталу. Змістом такої стратегії має бути розширення кола вкладників: пайовиків – для товариств з обмеженою відповідальністю, акціонерів – для акціонерних товариств або власників – для приватних страхових компаній. Фінансові інтереси нових вкладників у такому разі підкріплюються очікуваннями високої доходності інвестицій у зростаючу страхову компанію, асортимент якого користується все більшим і більшим попитом.

Демонструючи прискорення темпів нарощення обсягів діяльності, страхові компанії поступово підвищують рівень довіри до них з боку кредитних установ і можуть претендувати на збільшення обсягів кредитування. З позицій довгострокової перспективи таке кредитування є важливим і необхідним джерелом фінансування на стадії зростання.

Незбалансованість грошових потоків від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності на стадії зростання призводить до високої волатильності у рівні рентабельності та зумовлює, як і на стадії становлення, високу потребу у інвестиціях.

Інвестиційна стратегія при цьому має визначити основні напрями зростання страхової компанії і спрямована переважно на реальні інвестиції у нарощення матеріального (технічного, просторового) стану.

Оскільки у межах фінансової стратегії мають бути прийняті рішення стосовно заохочення власників, то на стадії зростання пріоритети у дивідендній політиці мають бути, так само як і на стадії становлення, пов'язані із переважною капіталізацією прибутку. Випла-

та незначних дивідендів власникам, з нашої точки зору, можлива тільки за умов високого рівня рентабельності і виключно для утримання їх у бізнесі.

З метою узагальнення розроблених положень щодо формування фінансової стратегії на стадії зростання визначено її ключові характеристики в розрізі основних напрямів: цілі, тип, ключові аспекти, стратегії фінансування та інвестування, управління витратами та дивідендна політика (табл. 4).

Стабілізація темпів зростання зумовлює перехід страхової компанії на стадію зрілості, для якої характерним є не тільки утримання досягнутої частки ринку, але і збільшення прибутку.

Основні завдання фінансової стратегії на стадії зрілості різняться залежно від розуміння фінансистами основних цілей розвитку страхової компанії.

Найбільш поширеними є думки щодо максимізації вартості страхової компанії як головного пріоритету формування фінансової стратегії [2], максимізації прибутку, підтримки стійкого фінансового стану [8]. З нашої точки зору, кожний з визначених пріоритетів має своє підґрунтя і може бути прийнятий як ключовий вектор фінансової стратегії залежно від уявлень власника про перспективи бізнесу. Якщо, наприклад, власник передбачає продаж страхової компанії як діючого бізнесу, то, звичайно, головною метою фінансової стратегії має бути забезпечення найбільш сприятливих фінансових умов для зростання вартості такого компанії. Якщо перспективи компанії, з позицій власника, свідчать про стабільне отримання доходів на рівні, що перевищує середньоринкові ставки, то головною метою фінансової стратегії має бути максимізація прибутку, що дозволить забезпечити підґрунтя для відтворення діяльності на інноваційній основі. Якщо бізнес поступово втрачає свою привабливість, але у власників є ґрунтовні сподівання щодо утримання досягнутої ринкової частки протягом певного часу, то головною метою фінансової стратегії має бути підтримка на прийнятному рівні стійкого фінансового стану, що дозволить уникнути прояву кризових явищ.

Зважаючи на визначені цілі, що прямим чином залежать від визначених керівництвом

Таблиця 3

### Ключові характеристики фінансової стратегії страхової компанії на стадії становлення

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку компанії	Вживання та закріплення на ринковому сегменті
Тип фінансової стратегії	Консервативна
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Забезпечення фінансовими ресурсами, створення фінансової системи та впровадження внутрішнього фінансового контролю
Стратегія фінансування	Стратегія мобілізації власного капіталу
Інвестиційна стратегія	Стратегія фокусування інвестицій на цільовому сегменті споживачів або послуг з метою створення конкурентних переваг
Управління витратами	Контроль дискреційних витрат
Дивідендна політика	Політика нульового дивіденду або відсутності дивідендних виплат

Таблиця 4

## Ключові характеристики фінансової компанії на стадії зростання

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку компанії	Зростання та розвиток
Тип фінансової стратегії	Експансійна (агресивна)
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Управління витратами з метою уникнення тих, що не сприяють створенню додаткової цінності; формування ефективної системи управління оборотним капіталом
Стратегія фінансування	Стратегія збільшення позикового капіталу
Інвестиційна стратегія	Стратегія реального інвестування, стратегії інтеграції (горизонтальної, вертикальної)
Управління витратами	Припустиме зростання обсягу прямих витрат, запобігання невиправданим витратам
Дивідендна політика	Політика відсутності дивідендних виплат на користь капіталізації прибутку

Таблиця 5

## Ключові характеристики фінансової стратегії компанії на стадії зрілості

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку компанії	Максимізація вартості компанії, прибутку, підтримка стійкого фінансового стану
Тип фінансової стратегії	Адаптивна, стабілізаційна, поміркована
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Управління витратами з метою підвищення операційної ефективності; управління оборотним капіталом
Стратегія фінансування	Стратегія оптимізації фінансових витрат
Інвестиційна стратегія	Стратегія диверсифікації інвестицій
Управління витратами	Оптимізація витрат
Дивідендна політика	Зростання дивідендних виплат

компанії напрямів розвитку, основний тип фінансової стратегії можна охарактеризувати як обслуговуючий або адаптивний. Завдяки фінансуванню диверсифікації інвестицій, горизонтальної і вертикальної інтеграції страхової компанії значно розширюють можливості операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Між тим консервативний підхід до фінансування поточної діяльності та підтримки досягнутого стану дозволить утримати стійке фінансове становище протягом певного часу.

Необхідність відновлення життєвого циклу вимагає від керівників і менеджерів пошуку нових напрямів діяльності і, відповідно, диверсифікації інвестицій. Тому інвестиційна стратегія на стадії зрілості має, з одного боку, забезпечувати підтримку вкладень у відмітні компетенції компанії торгівлі (унікальні системи управління, унікальна логістична система, система мерчандайзингу тощо), а, з іншого, створювати умови для реалізації нових перспективних ідей розвитку.

Для забезпечення інтересів розвитку дивідендна політика на цій стадії має бути спрямована на збільшення дивідендних виплат. Відмова від стимулювання власників на цій стадії може обернутися загрозою існуванню бізнесу в цілому, тому що прийняття рішення про продаж компанії не гарантує продовження операційного бізнесу в існуючій галузі.

Узагальнення сформульованих положень фінансової стратегії за її ключовими характерис-

тиками для страхової компанії на стадії зрілості наведено в табл. 5.

Якщо компанія, що перебуває на стадії зрілості, не впроваджує вчасно заходи з диверсифікації, то більш інноваційно активні конкуренти в кінцевому рахунку витісняють його з ринку і таке компанія переходить на стадію занепаду.

Через відсутність достатнього обсягу прибутку і уповільнення темпів зростання виручки виникають проблеми з погашенням заборгованості і скорочуються грошові потоки від діяльності. Для підтримки життєздатного стану страхової компанії потрібні все більші обсяги інвестицій, ефективність яких між тим вже не є високою.

За таких умов головною метою діяльності страхової компанії на стадії занепаду є виживання та створення умов для реінкарнації, тобто відновлення діяльності на новому якісному рівні [10]. Для реалізації визначених цілей фінансова стратегія має носити захисний характер і сприяти пошуку можливостей збільшення грошових потоків від операційної діяльності. Захисна фінансова стратегія «передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згорання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості і фінансової стійкості страхової компанії при негативному впливі на його діяльність ендогенних і екзогенних факторів» [9]. Така точка зору дещо суперечить авторській позиції, оскільки підтримка прибутковості неможлива без оновлення асортиментного

ряду послуг страхової компанії, впровадження нових систем управління, що сприятиме скороченню операційних витрат і вимагає активізації інвестиційної та інноваційної діяльності.

Отже, захисна фінансова стратегія має за мету підтримку життєздатності страхової компанії з використанням усіх доступних засобів (як операційного характеру, так і інвестиційно-інноваційного). Важливими напрямками такої стратегії, з нашої точки зору, можуть бути реструктуризація активів, впровадження системи раннього попередження неплатоспроможності, реінжиніринг бізнес-процесів тощо.

Інвестиційна стратегія, за наявності інвестиційних ресурсів, має бути спрямована на підтримку напрямів діяльності, що визначають відмітні компетенції страхової компанії (мерчандайзинг, логістика, обслуговування тощо).

Якщо такі напрямки не мають відмітних ознак, інвестиційна стратегія має бути сконцентрована на пошуку нових джерел доходів (створення інтернет-магазинів, онлайн-каталогів, розробку нової асортиментної концепції тощо).

Таким чином, ключовим аспектом фінансової стратегії на стадії занепаду є впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, основною метою якого є оптимізація витрат, а також уникнення процесів, які не створюють додаткової цінності, але відволікають на себе значний обсяг фінансування.

Дивідендна політика має завданням утримання власників у бізнесі, що вимагає поміркованого підходу до дивідендних виплат. Але визначення такого завдання є набагато простішим, ніж його реалізація. Обсяги прибутку неухильно скорочуються, а отже розмір коштів, які можуть потенційно бути спрямованими на виплату дивідендів, недостатній. Тому, за наявності чітко визначених напрямів реінкарнації компанії, керівництво та менеджери мають упевнити власників у привабливості нових векторів розвитку та недоцільності вилучення власного капіталу, навіть за відсутності стимулювання у вигляді дивідендів.

Сформульовані ключові характеристики фінансової стратегії на стадії занепаду наведені в табл. 6.

**Висновки.** В роботі запропоновано науковий підхід до формування фінансової стратегії страхової компанії за стадіями її життєвого циклу. Основні висновки та рекомендації полягають у такому:

1. Для визначення найрезультативнішої фінансової стратегії страхової компанії обрано матрицю Франсона-Романе. Головна її перевага полягає у тому, що у ній розглядається не тільки нинішній стан страхової компанії, а й враховується зміна ефективності стратегії через основні показники діяльності.

2. Визначено, що фінансова стратегія СК «АХА Страхування» є досить успішною, але приріст капіталу має від'ємні значення, звідки слідує, що задіяні не всі ресурси. Також існує ймовірність переходу страхової компанії в 7-й квадрат – «епізодичний дефіцит». Для того, щоб не допустити цього та забезпечити сталий розвиток страхової компанії рекомендовано:

збільшити дохід від фінансової діяльності за рахунок переведення інвестицій в більш прибуткову сферу;

збільшити обсяг вільних грошових коштів за рахунок продажу низько ліквідних оборотних засобів;

покращити показник результату фінансової діяльності через збільшення доходу від участі в капіталі.

3. Розроблено науковий підхід до визначення особливостей формування фінансової стратегії страхової компанії за стадіями її життєвого циклу. Він дозволить сформувати системне бачення кола проблем і завдань у сфері залучення та використання фінансових ресурсів у довгостроковому періоді, а їх врахування дозволить вчасно визначати та реалізовувати фінансові цілі залежно від пріоритетів розвитку.

Запропонований науковий підхід до визначення особливостей формування фінансової стратегії страхової компанії за стадіями її життєвого циклу є доцільним та доречним, оскільки може вплинути на підвищення ефективності діяльності та забезпечення фінансового розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Однією з характеристик стабільного фінансового розвитку страхової компанії є його фінансова

Таблиця 6

#### Ключові характеристики фінансової стратегії страхової компанії на стадії занепаду

Ключові напрями	Ключові характеристики фінансової стратегії
Цілі розвитку страхової компанії	Вживання та реінкарнація
Тип фінансової стратегії	Захисна
Ключові аспекти формування фінансової стратегії	Пошук нових можливостей, реструктуризація активів, створення системи раннього реагування на кризові явища, реінжиніринг
Стратегія фінансування	Стратегія відновлення платоспроможності та фінансової стійкості
Інвестиційна стратегія	Стратегія підтримки інновацій і ключових напрямків бізнесу
Управління витратами	Скорочення витрат
Дивідендна політика	Помірна дивідендна політика

стійкість. Забезпечення фінансової стійкості страхової компанії в значній мірі залежить від ефективності її фінансового механізму. Невизначеність загальноекономічної ситуації, зміни законодавчої системи негативно впливають на прибутковість страхової компанії та призводять до збільшення ризику неефективності її діяльності. За цих умов важливим завданням кожної страхової компанії є адаптація до нестабільного ринкового середовища, до постійних змін ринкової кон'юнктури. Це вимагає формування фінансового механізму забезпечення стійкого розвитку страхової компанії, який дозволить поліпшити показники діяльності та накопичити потенціал.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

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/Npukht\\_2017\\_23\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht_2017_23_4_11) (дата звернення: 19.04.2019).
2. Гнилицька Л. В., Гнилицька Л. В., Савельєва А. В. Сучасний досвід формування системи забезпечення економічної безпеки в страхових компаніях України. *Фінанси, облік і аудит*. 2015. Вип. 1. С. 186-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa\\_2015\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2015_1_16) (дата звернення: 23.04.2019).
3. Литвин А. В. Моделі оцінки ймовірності виникнення фінансової кризи в українських страхових компаніях. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1, вип. 1. С. 101-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe\\_2016\\_1\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2016_1_1_16) (дата звернення: 13.04.2019).
4. Литвин А. В. Розробка дерев рішень для прогнозування фінансової кризи в страхових компаніях України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2015. Т. 172. С. 59-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe\\_2015\\_172\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2015_172_14) (дата звернення: 17.03.2019).
5. ПАТ СК «АХА Страхування»: офіційний Веб-сайт. URL: <https://axa-ukraine.com/ru/> (дата звернення: 15.03.2019).
6. Про страхування: закон / Верховна Рада України; документ 85/96-ВР; поточна редакція від 07.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.04.2019).
7. Слободянюк Н. О., Янковський В. А., Огоновська А. О. Моделювання системи антикризового управління страховими компаніями України в умовах нестійкого розвитку економіки. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-2. С. 124-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_4-2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-2_27) (дата звернення: 27.03.2019).
8. Шкарлет С. М., Дубина М. В., Тунік М. В. Особливості створення служби контролінгу у страхових компаніях. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 3. С. 150-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2016\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_3_24) (дата звернення: 20.04.2019).
9. Kartashova O. I., Molchanova O. V., Molchanova A. T. Insurance Risks Management Methodology. *Risk and Financial Management*. 2018. № 11. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/11/4/75/pdf> (дата звернення: 10.03.2019).
10. Swenja Surminski. The Role of Insurance in Reducing Direct Risk – The Case of Flood Insurance. *International Review of Environmental and Resource Economics*. 2013. № 7. P. 241-278. URL: <http://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/wp-content/uploads/2014/12/Surminski-Vol7No3-4-IRE-RE-0062.pdf> (дата звернення: 16.05.2019).
11. Tian Ye, Wei Yang, Gene Lai, Ye Tian. Predicting non-life insurer's insolvency using non-kernel fuzzy quadratic surface support vector machines. *Journal of industrial and management optimization*. 2019. Volume: 15, Issue: 2. P. 985-999 (дата звернення: 07.05.2019).

#### REFERENCES:

1. Ary'ch M. I. *Xaraktery'sty'ka opty'mizaciyi anty'kry'zovogo upravlinnya straxovy'my' kompaniyamy' yak element pidvy'shheniya yix konkurentospromozhnosti*. *Naukovi praci Nacional'nogo universy'tetu xarchovy'x tehnologij*. 2017. vol. 23, no. 4. pp. 74-80. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht\\_2017\\_23\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npukht_2017_23_4_11) (data zvernennya: 19.04.2019).
2. Gny'ly'cz'ka L. V., Gny'ly'cz'ka L. V., Savel'yeva A. V. *Suchasny'j dosvid formuvannya sy'stemy' zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky' v straxovy'x kompaniyax Ukrainy'*. *Finansy', oblik i audy't*. 2015. Vy'p. 1. S. 186-197. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa\\_2015\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2015_1_16) (data zvernennya: 23.04.2019).
3. Ly'tvy'n A. V. *Modeli ocinky' jmovirnosti vy'ny'knennya finansovoyi kry'zy' v ukrajins'ky'x straxovy'x kompaniyax*. *Naukovi zapy'sky' NaUKMA. Ekonomichni nauky'*. 2016. vol. 1, vy'p. 1. pp. 101-105. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe\\_2016\\_1\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2016_1_1_16) (data zvernennya: 13.04.2019).
4. Ly'tvy'n A. V. *Rozrobka derev rishen' dlya prognozuvannya finansovoyi kry'zy' v straxovy'x kompaniyax Ukrainy'*. *Naukovi zapy'sky' NaUKMA. Ekonomichni nauky'*. 2015. vol. 172. pp. 59-64. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe\\_2015\\_172\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2015_172_14) (data zvernennya: 17.03.2019).
5. PAT SK «AXA Straxuvannya»: oficijny'j Veb-sajt. Available at: <https://axa-ukraine.com/ru/> (data zvernennya: 15.03.2019).
6. *Pro straxuvannya: zakon / Verhovna Rada Ukrainy'*; dokument 85/96-VR; potocna redakciya vid 07.02.2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80> (data zvernennya: 05.04.2019).
7. Slobodyanyuk N. O., Yankov's'ky'j V. A., Ogonov's'ka A. O. *Modelyuvannya sy'stemy' anty'kry'zovogo upravlinnya straxovy'my' kompaniyamy' Ukrainy' v umovax nestijko-go rozvy'tku ekonomiky'*. *Biznes-navigator*. 2017. Vy'p. 4-2. pp. 124-129. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_4-2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-2_27) (data zvernennya: 27.03.2019).
8. Shkarlet S. M., Duby'na M. V., Tunik M. V. *Osobly'vosti stvorennya sluzhby' kontrolyngu u straxovy'x kompaniyax*. *Naukovy'j visny'k Polissya*. 2016. Vy'p. 3. pp. 150-161. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2016\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_3_24) (data zvernennya: 20.04.2019).
9. Kartashova O. I., Molchanova O. V., Molchanova A. T. *Insurance Risks Management Methodology*. *Risk and Financial Management*. 2018. № 11. Available at: <https://www.mdpi.com/1911-8074/11/4/75/pdf> (data zvernennya: 10.03.2019).
10. Swenja Surminski. *The Role of Insurance in Reducing Direct Risk – The Case of Flood Insurance*. *International Review of Environmental and Resource Economics*. 2013. № 7. pp. 241-278. Available at: <http://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/wp-content/uploads/2014/12/Surminski-Vol7No3-4-IRE-RE-0062.pdf> (data zvernennya: 16.05.2019).
11. Tian Ye, Wei Yang, Gene Lai, Ye Tian. *Predicting non-life insurer's insolvency using non-kernel fuzzy quadratic surface support vector machines*. *Journal of industrial and management optimization*. 2019. Volume: 15, Issue: 2. pp. 985-999 (data zvernennya: 07.05.2019).