

УДК 368
JEL G22; M11

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТРАХОВИКА: СТРУКТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ, ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НИМ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Володимир Плиса

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18,
e-mail: volodymyr.plysa@lnu.edu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7451-6833>*

Анотація. *Метою статті є з'ясувати структурні особливості, проблеми формування, шляхи оптимізації ресурсного потенціалу страховика та стратегію антикризового управління цим потенціалом в соціально-економічних реаліях воєнного часу. Для досягнення мети поставлено такі завдання: дослідити структуру та дати характеристику складових ресурсного потенціалу страхової організації; запропонувати шляхи оптимізації структури ресурсного потенціалу страховика; з'ясувати особливості виникнення, прояву та подолання кризового явища в страховому підприємстві; виокремити індикатори, що свідчать про наближення або наявність кризи в страховій організації; виділити ключові принципи підготовки функціонування страхової організації в кризових умовах; запропонувати модель антикризового управління ресурсним потенціалом страховика. З'ясовано, що зміст поняття «ресурсний потенціал страховика» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи (страховика) проводячи діяльність зі страхування та надання супровідних (посередницьких та допоміжних) послуг на ринку страхування трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси в прямому страхуванні, перестрахованні, управлінні активами та реалізації страхових продуктів. Виділено шість загальних постулатів, які треба брати до уваги у процесі формування ресурсного потенціалу страхової організації. Запропоновано механізм формування та обґрунтовано цільовий орієнтир стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страхової компанії.*

Ключові слова: *антикризове управління, потенціал, ресурсний потенціал, соціально-економічні реалії воєнного часу, страховик.*

Постановка проблеми. За даними Київської школи економіки «сума збитків, завданих інфраструктурі України у результаті збройної агресії російської федерації проти України, станом на 1 вересня 2023 року сягнула 151,2 млрд. дол. США» [3]. Найбільших втрат зазнав житловий фонд – 55,9 млрд. дол. США (зруйновано або

пошкоджено 167,2 тис. об'єктів житлового фонду (147,8 тис. приватних будинків, 19,1 тис. багатоквартирних будинків, 0,35 тис. – гуртожитків)). Інфраструктурні збитки оцінено в обсязі 36,6 млрд. дол. США, а втрати підприємств – 11,4 млрд. дол. США (знищено чи пошкоджено 426 великих і середніх приватних підприємств й державних компаній). В Україні зруйновано або пошкоджено 384 лікарні, 352 амбулаторії, 1,7 тис. закладів середньої освіти, 586 закладів вищої освіти, 18 аеропортів і цивільних аеродромів, більше 340 мостів, понад 25 тис. км автомобільних доріг державного та місцевого значення. Загальна сума завданих збитків сфері освіти склала 10,1 млрд. дол. США, а сфері охорони здоров'я – 2,9 млрд. дол. США.

Збройна агресія росії проти України призвела до зниження потенціалу, а оперативність реагування на зміни зумовлені цією подією стала запорукою виживання страхового підприємництва в нашій країні, яке «ґрунтується на акумуляції фінансових засобів з метою відшкодування збитків, спричинених настанням шкідливих для здоров'я та (або) матеріального благополуччя подій, як фізичним, так і юридичним особам, що створює сприятливі умови для безперервного процесу суспільного відтворення» [4, с. 159].

У соціально-економічних реаліях воєнного часу вирішення проблеми активізації страхового підприємництва в економіці України потребує проведення системного дослідження структурних особливостей, проблем формування та шляхів оптимізації ресурсного потенціалу страхових компаній, визначення основних концептуальних положень формування і адаптації у практику ефективної стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значимий внесок у дослідження структурних особливостей, проблем формування та шляхів оптимізації ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання зробили М. Аншорія (M. Anshoria) [12], Дж.Б. Барні (J.B. Barney) [5, 8], Г. Вірінг (G. Viering) [13], С. Ісватія (S. Iswatia) [12], Т.Ф. Йен (T.F. Yean) [9], С. Картер, (S. Carter) [14], К. Легнер (C. Legner) [13], М.Л. Ленгнік-Холл (M.L. Lengnick-Hall) [10], С.К.М. Лі (C.K.M. Lee) [6], М. Мілон (M. Milon) [11], К.К. С. Моріц (S. Moritz) [10], В.А. Муханна (W.A. Muhanna) [8], Б. Мюллер (B. Mueller) [13], Г. Рей (G. Ray) [8], Г. Рімпп (G. Riempp) [13], М. Салун (M. Salun) [7], С.Л. Чень (S.L. Chen) [6], Дж.Йо. Чу (J.Y. Chew) [6], К.К. Ях'я (K.K. Yahya) [9].

В Україні дослідженням структурних особливостей, проблем формування, шляхів оптимізації ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання та управління ним активно займаються О. Вишнеvsька [15], О. Денисюк [16], О. Кузьменко [17], О. Латишева [18], Н. Міценко [19], Г. Підлісецький [20], Д. Смолич [21] (досліджували сутність та структуру ресурсного потенціалу підприємства, окреслили коло чинників, котрі здійснюють вплив на стратегію його формування, обґрунтували шляхи вдосконалення стратегії ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства), В. Гриньова, М. Салун [22] (досліджували проблеми оптимізації вартості ресурсного потенціалу промислового підприємства, організаційно-методичного забезпечення аналітичного супроводу й процесу оцінювання матеріально-технічної, трудової, інформаційної і фінансової складових ресурсного потенціалу вітчизняних підприємств), М. Чорна [23],

О. Шаманська [24], (досліджували проблеми організації та оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства).

Незважаючи на наявність значного числа праць, присвячених проблемам оцінювання, забезпечення та управління ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання, відсутніми є системні наукові дослідження присвячені питанням проблемного характеру стосовно структурних особливостей, формування та оптимізації ресурсного потенціалу страхових організацій в Україні й реалізації стратегії антикризового управління ним у соціально-економічних реаліях воєнного часу.

Постановка завдання. Метою статті є провести системний аналіз проблем структурного наповнення, формування та оптимізації ресурсного потенціалу страхових організацій в Україні й реалізації стратегії антикризового управління ним у соціально-економічних реаліях воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведення діяльності на ринку страхування України в умовах повномасштабної війни росії проти України виявило неготовність низки надавачів страхових послуг до сильних шоків. Реалізація операційних ризиків значної кількості учасників ринку страхування вимушено призупинила або скоротила їхню діяльність. Суттєво знизився попит на основні послуги зі страхування. У I кварталі 2022 року кількість зареєстрованих страховиків скоротилася на 10 [25]. Обсяги валових страхових премій скоротилися майже на 14% порівняно з I кварталом 2021 року, а обсяги виплат – на 22% [25]. Страховики передали на перестраховання (переважно перестраховикам-нерезидентам) 14% [25] зібраних страхових премій. Запровадження воєнного стану в країні та введення валютних обмежень (сплата перестрахових премій в іноземній валюті не здійснювалася за більшістю видів операцій) значно ускладнили взаємодію вітчизняних страховиків з перестраховиками-нерезидентами. Коефіцієнти збитковості ризикових страховиків за I квартал 2022 року у порівнянні з IV кварталом 2021 року майже не зазнали змін та залишалися близькими до 40% [25]. Оперативне реагування на різке зниження страхових премій (вітчизняні страховики значно скоротили адміністративні витрати) дало змогу втримати комбінований коефіцієнт на рівні 85% [25], що дещо вище, ніж у IV кварталі 2021 року.

У I кварталі 2022 року за даними Регулятора інвестиційні доходи ризикових страховиків в Україні хоча й зменшилися порівняно з інвестиційними доходами ризикових страховиків у IV кварталі 2021 року, проте зросли майже вдвічі порівняно з I кварталом 2021 року (основним джерелом інвестиційних доходів були депозити та державні цінні папери). Аналізований коефіцієнт ефективності діяльності становив 80% [25]. Страховики, що здійснюють страхування життя наростили інвестиційні доходи (основу інвестиційного доходу становили вкладення у державні цінні папери) порівняно з IV кварталом 2021 року на 30% [25] (порівняно з I кварталом 2021 року – 43% [25]).

За результатами I кварталу 2022 року страховики були прибутковими. Фінансовий результат ризикових страховиків, які відзвітували, перевершив значення за відповідний період 2021 року при незмінності показника операційної ефективності (така ситуація склалася завдяки помітному зниженню інших витрат). Прибуток страховиків, що здійснюють страхування життя збільшився незначно, а рентабельність активів залишилася на рівні 2021 року.

Станом на 30.06.2022 загальний обсяг активів страховиків склав 65904 млн. грн. (+1331 млн. грн.) [25]. При цьому, за II квартал 2022 року кількість страховиків скоротилася зі 145 (31.03.2022) до 142 (30.06.2022) [25]. Обсяг сформованих страхових резервів станом на 30.06.2022 залишився на рівні 36,6 млрд. грн. Загальні підписані премії у I півріччі 2022 року у порівнянні з I півріччям 2021 року склали 17,8 млрд. грн. Частка вихідного перестраховування у загальних страхових преміях скоротилася з 15,3% IV кварталі 2021 року до 13,4% у I кварталі 2022 року та 13% у II кварталі 2022 року [25]. Співвідношення між операціями вихідного перестраховування у резидентів та нерезидентів (після вимушеного виходу з ринку страховиків, що спеціалізувалися на операціях перестраховування) становило 85%/15% (хоча у довоєнному 2021 році це співвідношення складало 60%/40%) [25].

Страховики України у період з 24.02.2022 до 30.06.2022 наростили обсяги ліквідних активів – з 14,9 млрд. грн. до 17,2 млрд. грн. [25].

За IV квартал 2022 року обсяг активів страховиків, що здійснювали страхування життя збільшився на 3%, а за весь 2022 рік – на 18% [25]. Активи страховиків, що займалися ризиковими видами страхування, дещо зменшилися за IV квартал 2022 року, проте зросли на 6% [25] загалом за рік. Упродовж року ринок покинула одна компанія, що здійснювала страхування життя та 26 ризикових страховиків [25]. Обсяги валових премій страхування життя збільшилися за квартал на 9%, а ризикового страхування, навпаки, зменшилися на 8% [25]. Загалом у 2022 році обсяги премій зі страхування життя зменшилися на 17%, а ризикового страхування – на 21% [25]. Водночас виплати страховиків майже не змінилися за квартал. У цілому за рік виплати за договорами страхування життя зросли на 7% [25], ризикового страхування – зменшилися майже на третину.

У 2022 році обсяг валових премій, переданих у перестраховування, зменшився за рік більш ніж у два рази, а виплати – майже на 60% [25]. За IV квартал 2022 року премії перестраховикам зменшилися на 36%, а виплати – на 40% [25]. Відповідно скоротилася і частка перестраховування у преміях.

Загальний обсяг резервів збитків страховиків майже не змінився за IV квартал 2022 року, проте мав різну динаміку стосовно окремих видів страхування (за добровільними видами резерви збитків зменшилися на 7% порівняно з III кварталом 2022 року; за обов'язковими видами – збільшилися на 10%) [25]. У річному вимірі резерви збитків як за добровільними, так й за обов'язковими видами страхування зросли на 36% [25].

Коефіцієнт збитковості обов'язкових видів страхування залишився на рівні 45% [25]: негативний вплив від зростання резервів збитків нівелювався збільшенням обсягу зароблених премій. Аналогічний показник для добровільних видів страхування зменшився (поліпшився) до 42% [25]. Рушієм цього було зменшення обсягу резервів. Загальний коефіцієнт збитковості становив 43% наприкінці 2022 року [25].

Комбінований коефіцієнт збільшувався (погіршувався) упродовж 2022 року. У IV кварталі 2022 року тенденція збереглася – він зріс до позначки 94% [25] (головним чинником погіршення стало зростання операційних витрат (інших адміністративних витрат)), що можна вважати задовільним рівнем.

Інвестиційні доходи ризикових страховиків в Україні у 2022 році, більшу частину яких становили проценти за банківськими депозитами, зросли майже в 1,5 раза порівняно з 2021 роком (хоча це зростання не дало змоги покрити збільшення операційних витрат). З огляду на це коефіцієнт ефективності діяльності виріс (погіршився) до позначки 88% [25].

Ризикові страховики та страховики, що здійснювали страхування життя завершили IV квартал 2022 року з незначним збитком, проте за результатами року обидві групи були прибутковими. Рентабельність капіталу ризикових страховиків становила 15% [25], страховиків, що здійснювали страхування життя – 13% [25].

У I кварталі 2023 року обсяг активів страховиків, що здійснювали страхування життя зріс, а ризикових – зменшився, через вихід з ринку шести страхових компаній. Премії страхування життя зменшилися порівняно із IV кварталом 2022 року – на 15% [25]. Вони також залишалися нижчими на 13% відносно I кварталу 2022 року. Виплати страховиків, що здійснюють страхування життя зросли на 8% за квартал та на 65% порівняно з I кварталом 2022 року [25]. Обсяги валових премій ризикового страхування зменшилися на 6% за квартал, однак зросли на 7% порівняно з I кварталом 2022 року. Виплати зросли на 9% за квартал та на 17% за рік [25]. Обсяги премій, переданих у перестраховання нерезидентам, завдяки відновленню можливості здійснювати платежі за перестрахованням з нерезидентами, наблизилися до довоєнного рівня. Внутрішнє перестраховання майже припинилося.

Коефіцієнт збитковості обов'язкового страхування зріс (погіршився) до 46% [25] (це сталося, як результат поживлення виплат та збільшення резервів збитків). Коефіцієнт збитковості добровільного страхування залишився на рівні 41% [25]. Загальний коефіцієнт збитковості страховиків перебував на рівні 43% [25].

Комбінований коефіцієнт збільшився (погіршився) у I кварталі 2023 року наблизившись до позначки 94% [25]. Ризикові страховики отримавши у першому кварталі 2023 року прибуток, співрозмірний з прибутком I кварталу 2022 року, досягли рентабельності капіталу на рівні 3% [25]. Страховики, що здійснюють страхування життя, завдяки зменшенню операційних витрат і зростанню інвестиційних доходів, досягли рекордного за останні роки значення показника рентабельності капіталу – 10% [25].

У II кварталі 2023 року обсяг активів страховиків, що здійснювали страхування життя збільшився на 4% [25]. Активи ризикових страховиків незначно зменшилися через вихід з ринку кількох страхових компаній (із Реєстру виключено сім страховиків (п'ять страховиків добровільно відмовилися від частини ліцензій)). Обсяги премій і виплат зі страхування життя протягом кварталу не змінилися. Однак порівняно з II кварталом 2022 року зміни значні: премії були вищими на 18%, а виплати – на 56% [25]. Обсяги валових премій із ризикового страхування зросли на 12% за квартал і досягли рівня довоєнного IV кварталу 2021 року [25]. Виплати зросли на 3% за квартал. Премії та виплати зросли приблизно на 40% порівняно з II кварталом 2022 року [25].

На перестраховання в аналізованому періоді було передано лише 9% премій (тільки четверта частина – на внутрішній ринок).

Страховики зменшили резерви збитків за добровільними видами страхування. Хоча покриття премій резервами збитків – 99% [25] (у річному вимірі). Зменшення резервів збитків покращило значення коефіцієнта збитковості добровільного страхування, який наблизився до позначки 37% [25]. Резерви збитків у II кварталі 2023 року за обов’язковими видами страхування (у зв’язку з активізацією на ринку «Зеленої картки») зросли. Покриття премій резервами збитків сягнув 156% [25] (у річному вимірі). Коефіцієнт збитковості обов’язкового страхування зріс до 49% [25].

У страхових організаціях у II кварталі 2023 року зросли аквізиційні витрати ризикових страховиків та витрати, пов’язані з укладанням договорів перестраховання. Ці витрати знівеливали позитивний ефект від зменшення бруто коефіцієнта збитковості. Тож комбінований коефіцієнт зменшився (поліпшився) до позначки 94% [25].

Процентні доходи за депозитами та ОВДП, які залишаються основним джерелом інвестиційного прибутку ризикових страховиків, зросли незначно порівняно з I кварталом 2023 року. Коефіцієнт ефективності діяльності мав значення 86% [25]. Доходи від інвестицій страховиків, що здійснюють страхування життя збільшився на 8% порівняно з I кварталом та на 63% – з аналогічним кварталом попереднього року [25].

Страховий ринок у II кварталі 2023 року був прибутковим (діяльність 72% страховиків була прибутковою). Рентабельність капіталу ризикових страховиків – 6%. У сегменті страхування життя прибутковою була діяльність 83% страховиків [25].

Динаміку показника кількості страхових компаній в Україні та показника загальних активів страховиків України у 2022 році та I півріччі 2023 року наведено на рис. 1.

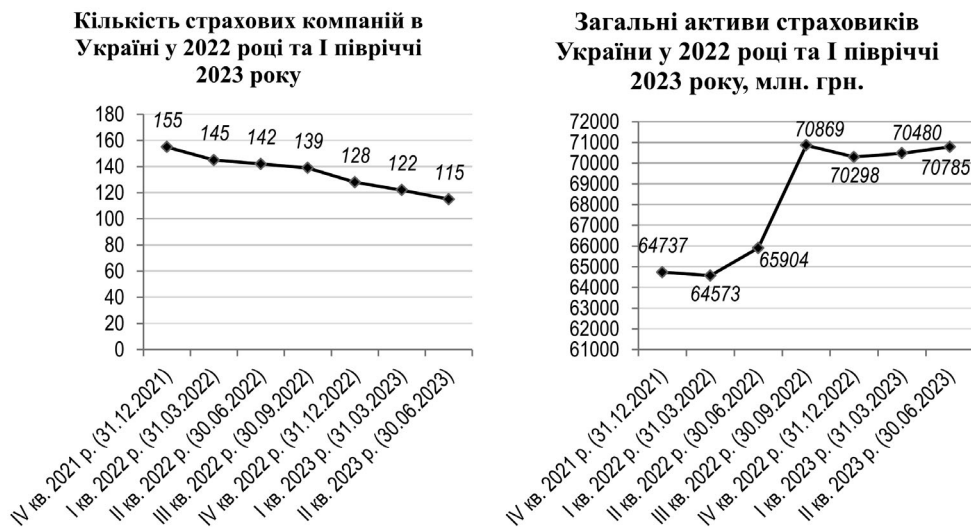


Рис. 1. Динаміка показника кількості страхових компаній в Україні та показника загальних активів страховиків України у 2022 році та I півріччі 2023 року

Джерело: Побудовано автором на основі [25]

Збитки нанесені агресією російської федерації економіці України та зниження активності на національному ринку страхування негативно вплинули на рівень ресурсного потенціалу кожної вітчизняної страхової компанії.

Ресурсний потенціал страховика, що об'єднує просторові та тимчасові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин: відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою (страховою організацією) в процесі її становлення і таких, що зумовлюють її функціонування та розвиток; характеризує рівень практичного застосування та використання наявних можливостей; орієнтується на розвиток (на майбутнє). Як єдність стійкого і мінливого станів, ресурсний потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку. Рівень ресурсного потенціалу страхової організації, характеризуючи наявний стан системи, зумовлений тісною взаємодією всіх трьох перелічених станів.

Зміст поняття «ресурсний потенціал страховика» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи (страховика) проводячи діяльність зі страхування та надання супровідних (посередницьких та допоміжних) послуг на ринку страхування трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси в прямому страхуванні («правовідносини з передачі ризику від страхувальника страховику за плату на умовах, визначених договором страхування або законодавством, з метою захисту страхового інтересу фізичних та юридичних осіб» [2]), перестраховуванні («правовідносини з передачі перестраховальником (цедентом, ретроцедентом) та прийняття перестраховиком (цесіонером, ретроцесіонером) за плату ризику щодо виконання перестраховальником (цедентом, ретроцедентом) частини своїх обов'язків перед страхувальником та відшкодування витрат (здійснення виплат) на умовах, визначених договором перестраховування» [2]), управлінні активами та реалізації страхових продуктів.

Ресурсний потенціал страхової організації є складною, динамічною, поліструктурною системою, тобто агломерацією, що має певні закономірності розвитку, від уміння використати які залежить ефективність бізнес-процесів страховика, темпи їх зростання. Він характеризується чотирма основними рисами: реальними можливостями в сфері страхової діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин; наявністю ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у страховий процес, а також певним обсягом ресурсів залучених у страховий процес але не підготовлених для використання; визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання для надання страхових послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку мікроекономічної страхової системи; формою страхового підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Опираючись на основні характеристики ресурсного потенціалу страховика, можна стверджувати, що його модель визначається: обсягом та якістю наявних у

нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, фінансовими та нематеріальними ресурсами, ліцензіями, інформацією, технологією); можливостями керівників та інших категорій персоналу страхової компанії створювати певні види страхових продуктів, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним і мотиваційним потенціалом; можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси страховика (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури страхової компанії); інформаційними можливостями, тобто можливостями страхової компанії генерувати та трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у поточній діяльності; інноваційними можливостями страхової компанії щодо оновлення асортименту страхових продуктів, використання сучасних форм і методів організації та управління процесами генерування страхових продуктів; фінансовими можливостями; іншими можливостями.

Разом усі ці можливості становлять сукупний ресурсний потенціал страхової компанії, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого страховика відображає рівень його конкурентоспроможності.

Під структурою системи, якою є ресурсний потенціал страхової організації, пропонуємо розуміти мережу найсуттєвіших, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами (усім, що пов'язане з функціонуванням і розвитком) страховика.

У страховому підприємстві доцільно виокремити три типи розвитку ресурсного потенціалу страхової організації: екстенсивний (традиційний), інтенсивний (інноваційний) і екстенсивно-інтенсивний (змішаний). За екстенсивного типу відтворення ресурсного потенціалу збільшення масштабів страхової діяльності досягається завдяки додатковому залученню ресурсів і збереження сформованої технологічної основи. За інтенсивного типу відтворення розвиток ресурсного потенціалу досягається через якісне вдосконалення страхових технологій: підвищення кваліфікації технологічного й управлінського персоналу, а також постійне поліпшення використання всіх наявних складових ресурсного потенціалу страховика. Щодо змішаного типу розширеного відтворення потенціалу, то він характеризується збалансованістю або домінуванням одного з двох інших чинників розвитку.

До складових ресурсного потенціалу страхової організації належать: потенціал організаційної структури управління, науково-технічний, управлінський, маркетинговий, трудовий, інфраструктурний, інформаційний та фінансовий потенціали. Їхня характеристика наведена на рисунку 2.

Формування ресурсного потенціалу страхової організації – це процес ідентифікації та створення спектра можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення.

Виділимо шість загальних постулатів, які, на нашу думку, треба брати до уваги у процесі формування ресурсного потенціалу страхової організації: 1) ресурсний потенціал страхової організації – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому вони можуть тією чи іншою мірою замінювати один одного, тобто є альтернативними; 2) ресурсний потенціал страхової організації не можна сформувати, механічно додаючи елементи, оскільки він є динамічним угрупованням; 3) під час формування ресурсного

| Складові ресурсного потенціалу страхової організації | Характеристика складових ресурсного потенціалу страхової організації |
|--|---|
| Науково-технічний потенціал | Узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення страхової діяльності. |
| Управлінський потенціал | Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи страхової організації. |
| Потенціал організаційної структури управління | Загальнокорпоративний управлінський (формальний і неформальний) механізм функціонування страхової організації, який втілює рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними. |
| Маркетинговий потенціал | Здатність страхової організації систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація страхової справи, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків реалізації страхових продуктів. |
| Трудовий потенціал | Персоніфіковані працівники страхової організації, яких розглядають у сукупності якісних характеристик. |
| Інфраструктурний потенціал | Збалансовані з вимогами страхової діяльності можливості функціональних служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів страхової організації та задоволення соціальних потреб її персоналу. |
| Інформаційний потенціал | Єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень, впливають на характер (специфіку) діяльності через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів. |
| Фінансовий потенціал | Сукупність як наявних так і потенційних фінансових ресурсів, які може мобілізувати та реалізувати страховик за певних умов для забезпечення свого сталого економічного розвитку у чітко визначений часовий період. |

Рис. 2. Структура та характеристика складових ресурсного потенціалу страхової організації

потенціалу страхової організації діє закон синергії його елементів; 4) ресурсний потенціал страхової організації у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів; 5) елементи ресурсного потенціалу страхової

організації мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей страхової організації не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами; б) складові ресурсного потенціалу страхової організації мають бути адекватними характеристикам страхових послуг страховика.

Кожен з елементів ресурсного потенціалу страховика підпорядковується досягненню загальних цілей діяльності страхової організації. Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури ресурсного потенціалу страхової організації пропонуємо проводити за етапами послідовність та зміст яких зображено на рисунку 3.

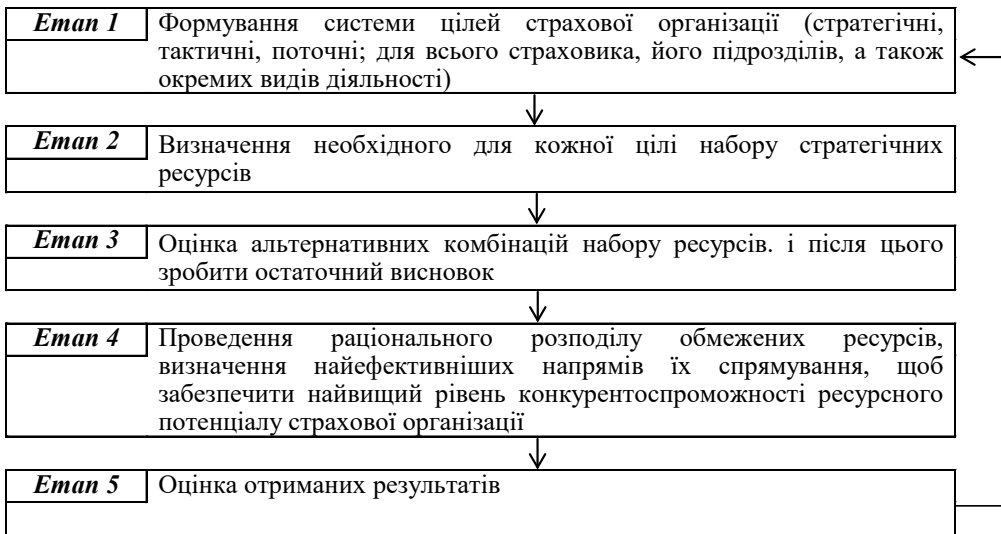


Рис. 3. Процес оптимізації структури ресурсного потенціалу страхової організації

Соціально-економічні й політичні реалії воєнного часу в Україні, тенденції їхнього розвитку, антагонізми та суперечності, що притаманні такому періоду зумовили появу низки проблем, які генерують виникнення кризових явищ, крайнього загострення суперечностей в соціально-економічних системах, однією із яких виступає страхова організація.

Виникнення кризового явища, його прояв та подолання кризи в страховому підприємстві мають певні особливості (рис. 4).

Небезпека прояву кризового явища існує завжди, навіть коли його немає. З огляду на це потрібно вивчати ознаки настання кризових ситуацій, передбачати їх виникнення, запобігати їх настанню, а за умов, що криза вже розгортається й оцінювати можливості її розв'язання.

Перелік індикаторів, що свідчать про наближення або наявність кризи в страховій організації наведено на рис. 5.

| | |
|---|---|
| ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ, ПРОЯВУ ТА ПОДОЛАННЯ КРИЗОВОГО ЯВИЩА В СТРАХОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ | Криза проявляє протиріччя, які накопичені в господарській системі та потребують негайного вирішення (це забезпечить подальше успішне функціонування чи стане стимулом розвитку цієї системи). Ступінь загострення протиріч, що проявилися, ідентифікує стадію кризи, її тривалість та можливі наслідки. |
| | Криза у страховому підприємстві є об'єктивним процесом, що має певні часові межі, стадії, форми (її розглядають і як об'єктивну неминучість, і як об'єктивну необхідність, бо вона може мати як руйнівний ефект, так і стати генератором оздоровлення та подальшого успішного розвитку). |
| | Виникнення кризи стимулює певні загрози та ризики для бізнес-процесів страхової компанії. |
| | Криза може виникати на будь-якій зі стадій життєвого циклу страхової організації, виступати як перепорою подальшого розвитку страхової компанії так і тригером переходу на наступну стадію її розвитку. |
| | Будь-яка криза носить циклічний (періодичний, притаманний кожному страховику індивідуально) характер. |
| | Зовнішні та внутрішні фактори – індивідуальні для кожної страхової організації за переліком, силою впливу, змістовим наповненням – генерують розгортання кризи. |

Рис. 4. Особливості виникнення, прояву та подолання кризового явища в страховому підприємстві

| | |
|--|--|
| ІНДИКАТОРИ, ЩО СВІДЧАТЬ ПРО НАБЛИЖЕННЯ АБО НАЯВНІСТЬ КРИЗИ В СТРАХОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ | Негативні відгуки суб'єктів зовнішнього середовища як партнерів по страховому бізнесу (зниження попиту на страхові продукти зі сторони страхувальників, тиск зі сторони кредитно-фінансових установ, зниження рівня співпраці зі страховими посередниками тощо). |
| | Негативні відгуки суб'єктів зовнішнього середовища як контролерів бізнесу (негативні результати аудиторських перевірок, публікації в засобах масової інформації про втрату іміджу компанії, позапланові перевірки державних органів нагляду тощо). |
| | Негативна реакція внутрішнього середовища бізнесу (вихід одного зі засновників із складу страховика тощо). |
| | Негативні в динаміці зміни фінансово-економічних показників діяльності впродовж трьох-чотирьох звітних періодів поспіль. |
| | Брак належної взаємодії внутрішніх чинників системи страховика та своєчасного реагування страхової організації на зміни у його зовнішньому середовищі. |

Рис. 5. Індикатори, що свідчать про наближення або наявність кризи в страховій організації

Антикризові засади в управлінні бізнес-процесами страховика є сукупністю способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності страхової організації, що виникають унаслідок непередбачуваних подій та не дають змоги досягти стратегічних цілей, знижують рівень конкурентоспроможності її стратегічного потенціалу й конкурентної позиції на ринку страхування.

Вирішити завдання (задачі) антикризового управління зі запобігання кризи в страховому підприємстві передбачає всебічно й системно проаналізувати та вирішити проблеми, що виникли. Цей підхід зазвичай називають антикризовим управлінням в широкому сенсі, яке передбачає збереження та зміцнення конкурентного становища страхової компанії, а також управління в умовах невизначеності й ризику.

Ключові принципи підготовки функціонування страхової організації в кризових умовах узагальнено на рис. 6.

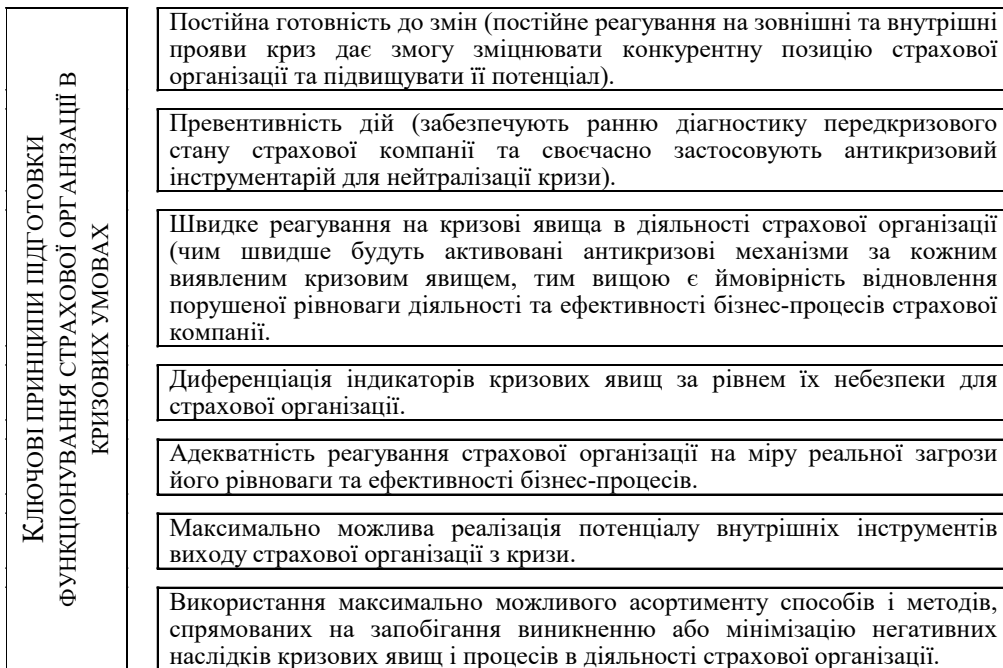


Рис. 6. Ключові принципи підготовки функціонування страхової організації в кризових умовах

Дотримання усіх зазначених вище принципів підготовки функціонування страхової організації в кризових умовах дасть можливість оперативно сформулювати та ефективно реалізувати стратегію антикризового управління бізнес-процесами в страхових компаніях.

Формування стратегії (як сукупності дій, які проводять на користь розвитку об'єкта (страхової компанії) в перспективах недалекого та далекого горизонту з урахуванням

впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ діяльності) антикризового управління бізнес-процесами в страхових компаніях зазвичай проводять на підставі результатів всебічного аналізу діяльності страхової організації.

Стратегія антикризового управління бізнес-процесами – це цілісна система поведінки страхової компанії, спрямована на її сталий розвиток і досягнення ключових попередньо визначених (запланованих) позицій на певному цільовому ринку в осяжному довгостроковому часовому горизонті. Основним завданням стратегії антикризового управління бізнес-процесами є визначення рамок і орієнтирів адаптивності діяльності страхової компанії до середовища функціонування зумовленого впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть стимулювати розгортання кризового процесу. Стратегія антикризового управління бізнес-процесами передбачає розробку окремих стратегій-підвидів, що визначають перспективи розвитку в певній сфері діяльності страхової компанії. Такий підхід дає змогу мінімізувати негативний вплив кризових проявів шляхом застосування інструментарію антикризового управління. Тобто стратегія антикризового управління бізнес-процесами є способом узагальнення й алгоритмічного вирішення сукупності проблем генерованих ідентифікованими джерелами кризових процесів в страховій компанії для забезпечення її економічної стійкості та сталого розвитку.

Стратегія антикризового управління бізнес-процесами страхової компанії складається з низки взаємозалежних положень, що містять інституційну, економічну, організаційну, нормативно-правову, інформаційно-аналітичну складові.

Розробляючи стратегії антикризового управління бізнес-процесами страхової компанії потрібно обов'язково, на нашу думку, брати до уваги: чинники, які визначають стратегію антикризового управління бізнес-процесами страхової компанії; рівень узгодженості стратегії антикризового управління бізнес-процесами страхової компанії з реальними зовнішніми умовами функціонування страхових компаній на ринку страхування в Україні; взаємозалежність стратегії антикризового управління бізнес-процесами і стадії життєвого циклу страхової компанії; можливість реалізації стратегії антикризового управління бізнес-процесами страхової компанії, її сумісність з можливостями страхової компанії як учасника ринку страхування; максимальну межу допустимого рівня впливу чинників зовнішнього середовища функціонування страхової компанії.

Стратегія антикризового управління бізнес-процесами страхової компанії є узагальненою стратегією, яка складається з похідних стратегій, в системі яких вагоме місце посідає стратегія антикризового управління його ресурсним потенціалом.

Під стратегією антикризового управління ресурсним потенціалом страховика розумітимемо комплекс дій та послідовність прийнятих управлінських рішень для оцінки, аналізу та впливу на забезпечення мінімального належного рівня конкурентоспроможності в умовах впливу на страховика деструктивних сил спроможних вивести його з фінансово-економічної рівноваги та створити умови для визнання страховика неплатоспроможним.

Механізм формування стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страхової компанії функціонує керуючись такими принципами: цілеспрямованість

(орієнтує систему управління на досягнення мети як вихідного етапу управлінського впливу); системність (сукупність взаємопов'язаних між собою і в той же час різних елементів, сформовану для досягнення мети як вихідного етапу управлінського впливу); обмеженість ресурсів (характеризує обмеженість, скінченність ресурсів, які мобілізують для досягнення мети як вихідного етапу управлінського впливу); комплексність (комплексне рішення, яке дозволяє організувати єдину інформаційну систему для досягнення мети як вихідного етапу управлінського впливу); альтернативність (формування й урахування альтернативних думок як основи для досягнення мети як вихідного етапу управлінського впливу); оптимальність (забезпечується найбільша відповідність певному завданню, умовам тощо); послідовність (відповідність певним завданням, настановам, теоретичним засадам тощо); керованість (реакція нижчих ланок управління, керованого об'єкта, групи, колективу на вплив з боку вищого управлінського персоналу на досягнення мети як вихідного етапу управлінського впливу); гнучкість (організаційна здатність адаптуватись до змін середовища); ефективність (результативність, що визначається як відношення досягнутих результатів від реалізації певних управлінських дій до витрат на досягнення мети як вихідного етапу управлінського впливу, які супроводжують їх одержання).

Під механізмом реалізації стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховика, для цілей нашого дослідження, розумітимемо сукупність принципів, форм, методів та інструментів цілеспрямованого управлінського впливу на діяльність страховика з метою реалізації стратегічного вибору спрямованого на забезпечення належного рівня конкурентоспроможності в умовах впливу на страховика деструктивних сил спроможних вивести його з фінансово-економічної рівноваги та створити умови для визнання страховика неплатоспроможним. На практиці цей механізм реалізує свої функції через обрану страховиком модель організації антикризового управління ресурсним потенціалом (рис. 7). Оскільки стратегія антикризового управління ресурсним потенціалом страховика є довгостроковою операційною одиницею, а модель антикризового управління ресурсним потенціалом страховика є механізмом поточного впливу, то реалізація стратегії здійснюється через антикризове управління ресурсним потенціалом страховика у певний довгий період часу з циклічною розбивкою. У період реалізації стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховика можуть уточнювати тільки завдання для певного часового циклу.

Цільовим орієнтиром стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховика в соціально-економічних реаліях воєнного часу є забезпечити спроможність страховій організації зберігати належний рівень конкурентоспроможності протягом тривалого часу за рахунок налагодження раціонального розподілу обмежених ресурсів і визначення найефективніших напрямів їх спрямування, які дають змогу їй своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання (кількість та якість ресурсів відповідає величині та структурі страхового ризику) перед усіма суб'єктами ринку в будь-який момент часу. Керуючись цим цільовим орієнтиром при формуванні стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховика визначають структуру етапів стратегії (розробляють поетапний план досягнення цілей стратегії).

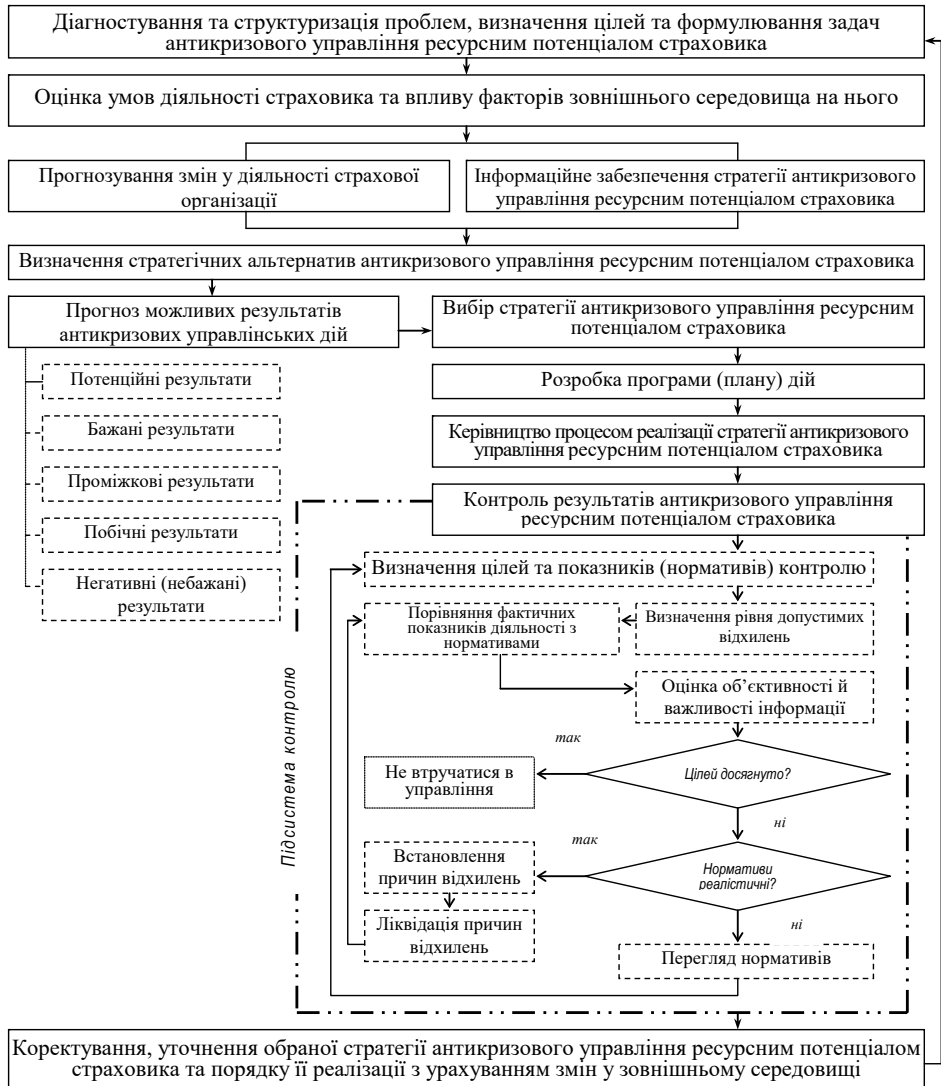


Рис. 7. Модель антикризового управління ресурсним потенціалом страховика
Джерело: Побудовано на основі [26]

Оцінку ефективності стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страхової компанії в частині її формування та реалізації зазвичай здійснює служба контролінгу, яка поєднуючи інформаційні технології з механізмом аналітичного супроводу діяльності забезпечує управління оперативними системними відомостями в просторових масштабах про досягнення цілей антикризового управління ресурсним потенціалом, ефективність інформаційного й консультаційного супроводу процесу

формування та реалізації стратегії, раціональність та результативність процесу реалізації стратегії. Система контролінгу має забезпечити саморозвиток та оперативно реагувати на кризові процеси в діяльності страховика будучи інструментом генерування антикризових ідей та способів їх практичної реалізації, контролюючи при цьому рівень ефективності антикризового управління бізнес-процесами.

У межах концепції управління бізнес-процесами страхової компанії завданнями контролінгу ефективності стратегії антикризового управління його ресурсним потенціалом у соціально-економічних реаліях воєнного часу є: визначення цільових орієнтирів стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховика; включення попередньо визначених цільових орієнтирів у систему параметрів контролю; встановлення нормативних обмежень цільових значень визначених у системі параметрів контролю; контрольне співставлення фактичних значень отриманих показників з цільовими значеннями, які визначені у системі параметрів контролю; виявлення, аналіз, оцінка й альтернативне інтерпретування причин відхилень фактичних значень отриманих показників від цільових значень, які були визначені у системі параметрів контролю; прийняття управлінських рішень спрямованих на мінімізацію відхилень фактичних значень отриманих показників від цільових значень, які були визначені у системі параметрів контролю.

У системі потокових масивів інформації агрегованих в базу даних, що обслуговує основні функції управління страховою організацією, важливе місце посідає обрана модель інформаційно-аналітичної платформи контролінгу ефективності стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховика.

Таким чином контролінг в системі антикризового управління ресурсним потенціалом страхової організації забезпечує варіативність аналітичних сценаріїв й оперативне ситуативне реагування на непередбачувані зміни середовища функціонування страхової компанії при безперервному моніторингу та накопиченні масивів даних в інформаційно-аналітичній платформі, дає тлумачення взаємозв'язкам та взаємозалежностям між елементами та блоками антикризового управління ресурсним потенціалом, а також дає змогу розробляти обґрунтовані пропозиції стосовно формування, реалізації та вдосконалення стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховика.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З усього викладеного вище робимо висновок, що зміст поняття «ресурсний потенціал страховика» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи (страховика) проводячи діяльність зі страхування та надання супровідних (посередницьких та допоміжних) послуг на ринку страхування трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси в прямому страхуванні, перестраховуванні, управлінні активами та реалізації страхових продуктів. Ресурсний потенціал страхової організації є складною, динамічною, поліструктурною системою (мережею найсуттєвіших, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами (усім, що пов'язане з функціонуванням і розвитком) страховика), тобто агломерацією, що має певні закономірності розвитку, від уміння використати які залежить ефективність

бізнес-процесів страховика, темпи їх зростання. До складових ресурсного потенціалу страхової організації належать: потенціал організаційної структури управління, науково-технічний, управлінський, маркетинговий, трудовий, інфраструктурний, інформаційний та фінансовий потенціали. Формування ресурсного потенціалу страхової організації – це процес ідентифікації та створення спектра можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення. Цільовим орієнтиром стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховика (комплексу дій та послідовності прийнятих управлінських рішень для оцінки, аналізу та впливу на забезпечення мінімального належного рівня конкурентоспроможності в умовах впливу на страховика деструктивних сил спроможних вивести його з фінансово-економічної рівноваги та створити умови для визнання страховика неплатоспроможним) в соціально-економічних реаліях воєнного часу є забезпечити спроможність страховій організації зберігати належний рівень конкурентоспроможності протягом тривалого часу за рахунок налагодження раціонального розподілу обмежених ресурсів і визначення найефективніших напрямів їх спрямування, які дають змогу їй своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання (кількість та якість ресурсів відповідає величині та структурі страхового ризику) перед усіма суб'єктами ринку в будь-який момент часу.

Досліджуючи проблеми структурного наповнення, формування та оптимізації ресурсного потенціалу страхових організацій в Україні й реалізації стратегії антикризового управління ним у соціально-економічних реаліях воєнного часу в подальшому потрібно: здійснити науковий аналіз теоретичних і практичних підходів до дослідження антикризового управління ресурсним потенціалом страховиків; дати обґрунтування сучасних теоретико-методологічних концептуальних установок і методичних підходів до визначення ефективності механізмів формування і реалізації стратегії антикризового управління ресурсним потенціалом страховиків; розробити модель інформаційно-аналітичної платформи контролінгу в системі антикризового управління ресурсним потенціалом страхової компанії.

Список використаних джерел

1. Про страхування : Закон України від 7 березня 1996 року № 85/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про страхування : Закон України від 18 листопада 2021 року № 1909-ІХ // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>.
3. Сума збитків інфраструктурі України від війни на 1 вересня сягнула \$151 млрд. *Forinsurer – онлайн-журнал про технології страхування, insurtech та fintech: ексклюзивні новини страхового ринку, перестраховання, рейтинги страхових компаній та банків*. URL: <https://forinsurer.com/news/23/10/06/43130>
4. Плиса В.Й. Особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку страхового ринку в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2001. Вип. 30. С. 158-167.

5. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
6. Chew J.Y., Lee C.K.M. & Chen S.L. (2012) A real option theoretic fuzzy evaluation model for enterprise resource planning investment. *Journal of Engineering and Technology Management*. Volume 29, Issue 1. P. 47–61.
7. Salun, M. (2013). Modeling optimum parameters for industrial enterprise's resource potential. *European Applied Sciences*. № 1. P. 168–171.
8. Ray, G., Barney, J.B., & Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23–37.
9. Yean, T.F., & Yahya, K.K. (2013). The influence of human resource management practices and career strategy on career satisfaction of insurance agents. *International Journal of Business and Society*, 14(2), 193.
10. Lengnick-Hall, M.L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of labor research*, 24(3), 365.
11. Milon, M. (2019). Present scenario of human resource management (HRM) practices in the life insurance companies: Bangladesh perspective. *Can. J. Bus. Inf. Stud*, 1(6), 17–27.
12. Iswatie, S., & Anshoria, M. (2007, November). The influence of intellectual capital to financial performance at insurance companies in Jakarta Stock Exchange (JSE). In *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia* (pp. 1393–1399).
13. Mueller, B., Viering, G., Legner, C., & Riempp, G. (2010). Understanding the economic potential of service-oriented architecture. *Journal of Management Information Systems*, 26(4), 145–180.
14. Carter, S. (1998). The economic potential of portfolio entrepreneurship: enterprise and employment contributions of multiple business ownership. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(4), 297–306.
15. Вишнеvsька О.М. Ресурсний потенціал підприємництва. Економіка АПК. 2008. №12. С. 32–37.
16. Денисюк О.Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. *Ефективна економіка*. 2018. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6113>
17. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Економічний нобелівський вісник. 2014. №1(7). С. 280–286.
18. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №3. С. 126–130.
19. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.9. С. 193–198.
20. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. Економіка АПК. 2008. №5. С. 65–66.
21. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. №153, 2020. С. 75–83.
22. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
23. Чорна М.В. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2015. 373 с.
24. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №3. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>

25. Статистика страхового ринку України. *Forinsurer* – онлайн-журнал про технології страхування, *insurtech* та *fintech*: ексклюзивні новини страхового ринку, перестраховання, рейтинги страхових компаній та банків. URL: <https://forinsurer.com/stat>
26. Плиса В.Й., Плиса З.П. Антикризове управління діяльністю страховика. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 20.3. 2010. С. 221–226.

References

1. Pro strakhuvannia : Zakon Ukrainy vid 7 bereznia 1996 roku № 85/96-VR [About insurance: Law of Ukraine dated March 7, 1996 No. 85/96-VR] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / VR Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Pro strakhuvannia : Zakon Ukrainy vid 18 lystopada 2021 roku № 1909-IX [About insurance: Law of Ukraine dated November 18, 2021 No. 1909-IX] // Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / VR Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>.
3. Suma zbytkiv infrastrukturi Ukrajiny vid vijny na 1 veresnja sjaghнула \$151 mlrd [The amount of damage to Ukraine's infrastructure from the war as of September 1 reached \$151 billion.]. *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/news/23/10/06/43130>.
4. Plysa V.Yo. (2001). Osoblyvosti stanovlennja, problemy ta perspektyvy rozvytku strakhovogho rynku v Ukraini [Features of the formation, problems and prospects of the development of the insurance market in Ukraine]. *Visnyk Ljvivskogho universytetu. Serija ekonomichna – Visnyk of the Lviv University. Series Economics*, 30, 158-167. (in Ukrainian).
5. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
6. Chew J.Y., Lee C.K.M. & Chen S.L. (2012) A real option theoretic fuzzy evaluation model for enterprise resource planning investment. *Journal of Engineering and Technology Management*. Volume 29, Issue 1. P. 47–61.
7. Salun, M. (2013). Modeling optimum parameters for industrial enterprise's resource potential. *European Applied Sciences*. № 1. P. 168–171.
8. Ray, G., Barney, J.B., & Muhanna, W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23–37.
9. Yean, T.F., & Yahya, K.K. (2013). The influence of human resource management practices and career strategy on career satisfaction of insurance agents. *International Journal of Business and Society*, 14(2), 193.
10. Lengnick-Hall, M.L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of labor research*, 24(3), 365.
11. Milon, M. (2019). Present scenario of human resource management (HRM) practices in the life insurance companies: Bangladesh perspective. *Can. J. Bus. Inf. Stud*, 1(6), 17–27.
12. Iswatia, S., & Anshoria, M. (2007, November). The influence of intellectual capital to financial performance at insurance companies in Jakarta Stock Exchange (JSE). In *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia* (pp. 1393–1399).
13. Mueller, B., Viering, G., Legner, C., & Riempp, G. (2010). Understanding the economic potential of service-oriented architecture. *Journal of Management Information Systems*, 26(4), 145–180.
14. Carter, S. (1998). The economic potential of portfolio entrepreneurship: enterprise and employment contributions of multiple business ownership. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(4), 297–306.

15. Vyshnevsjka O.M. (2008) Resursnyj potencial pidpryjemnyctva [Resource potential of entrepreneurship]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 12, 32–37. (in Ukrainian)
16. Denysjuk O.Gh. (2018). Vykorystannja resursnogo potencialu pidpryjemstva ta joho finansovoi skladovoi [Use of the enterprise's resource potential and its financial component]. *Efektivna ekonomika*. [Online], 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6113> (in Ukrainian).
17. Kuzjmenko O.V. (2014). Obruntuvannja metodychnykh pidkhodiv do ocinky resursnogo potencialu pidpryjemstva [Justification of methodological approaches to the assessment of the enterprise's resource potential]. *Ekonomichnyj nobelivskyj visnyk - Nobel Economic Herald*, 1(7), 280–286. (in Ukrainian).
18. Latysheva O.V. (2018) Resursnyy potentsial pidpryjemstva: sutnist', skladovi ta osoblyvosti upravlinnja elementyzabez-pechennya staloho rozvytku [Resource potential of the enterprise: essence, components and features of management of elements of providing of sustainable development]. *Ekonomichnyy visnyk – Economic Bulletin*, 3(53), 126–130. (in Ukrainian).
19. Micenko N.Gh., Kumechko O.I. (2010). Resursnyj potencial pidpryjemstva: sutnistj, struktura, strateghija vykorystannja [Resource potential of the enterprise: essence, structure, strategy of use]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrajinu – Scientific bulletin of UNFU*, 20.9, 193–198. (in Ukrainian).
20. Pidliscyjkyj Gh.M. (2008). Pidvyshhennja efektyvnosti vykorystannja resursnogo potencialu pidpryjemstv [Increasing the efficiency of using the resource potential of enterprises]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 5, 65–66. (in Ukrainian).
21. Smolych D.V., Tymoshuk I.V. (2020). Resursnyj potencial pidpryjemstva: sutnistj, skladovi ta modelj upravlinnja v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [Resource potential of the enterprise: essence, components and management model in modern business conditions]. *Ekonomichnyj prostir – Economic scope*, 153, 75–83. (in Ukrainian).
22. Ghrynjova V.M., Salun M.M. (2015). Optymizacija vartosti skladovykh resursnogo potencialu pidpryjemstva [Optimization of the cost of components of the resource potential of the enterprise] : monohrafija – monograph. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznecja, 236. (in Ukrainian).
23. Chorna M.V. (2015). Cinnisno-orijentovane upravlinnja realizacijeju resursnogo potencialu torghoveljnogo pidpryjemstva [Value-oriented management of the realization of the resource potential of a trading enterprise] : monohrafija – monograph. Kharkiv : KhDUKht, 373. (in Ukrainian).
24. Shamansjka O.I. (2013). Cuchasni pidkhody do ocinjuvannja efektyvnosti upravlinnja resursnym potencialom pidpryjemstva [Modern approaches to evaluating the effectiveness of management of the enterprise's resource potential]. *Efektivna ekonomika*, 3, URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (in Ukrainian).
25. Insurance market statistics. *Forinsurer*. URL:<https://forinsurer.com/stat>
26. Plysa V.Yo., Plysa Z.P. (2010). Antykryzove upravlinnja diial'nistiu strakhovyka [Anti-crisis management of insurer activity]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of UNFU*, 20.3, 221–226. (in Ukrainian).

**THE INSURER'S RESOURCE POTENTIAL:
STRUCTURAL FEATURES, PROBLEMS OF FORMATION,
WAYS OF OPTIMIZATION AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT
STRATEGY IN THE SOCIAL-ECONOMIC REALITIES
OF WARTIME**

Volodymyr Plysa

*Ivan Franko National University of L'viv,
18 Prospekt Svobody, Lviv, 79008,*

e-mail: volodymyr.plysa@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7451-6833>

Abstract. The purpose of the article is to find out the structural features, formation problems, ways to optimize the resource potential of the insurer and the strategy of anti-crisis management of this potential in the socio-economic realities of wartime. To achieve the goal, the following tasks have been set: to investigate the structure and characterize the components of the resource potential of the insurance organization; propose ways to optimize the structure of the insurer's resource potential; to find out the peculiarities of the emergence, manifestation and overcoming of the crisis phenomenon in the insurance business; to single out indicators indicating the approach or presence of a crisis in the insurance organization; highlight the key principles of preparing the operation of the insurance organization in crisis conditions; propose a model of anti-crisis management of the insurer's resource potential.

It was found that the meaning of the concept of «resource potential of the insurer» consists in the integral reflection (estimation) of the current and future capabilities of the economic system (insurer) by carrying out insurance activities and providing accompanying (intermediary and auxiliary) services on the insurance market to transform input resources according to with the help of the inherent abilities of its personnel in economic benefits, maximally satisfying corporate and public interests in direct insurance (legal relationship on the transfer of risk from the insured to the insurer for a fee on the terms determined by the insurance contract or legislation, in order to protect the insurance interest of individuals and legal entities), reinsurance (legal relationship of transfer by the reinsurer (cedent, retrocedent) and acceptance by the reinsurer (assignee, retrocedent) for payment of the risk regarding the performance by the reinsurer (cedent, retrocedent) of part of its obligations to the insured and reimbursement of costs (making payments) under the conditions specified in the reinsurance contract), asset management and sale of insurance products.

It is proven that based on the main characteristics of the insurer's resource potential, its model is determined by: the volume and quality of its available resources (the number of employees, financial and intangible resources, licenses, information, technology); the capabilities of managers and other categories of insurance company personnel to create certain types of insurance products, in other words, their educational, qualification, psychophysiological and motivational potential; management capabilities to optimally use the available resources of the insurer (professional training, talent, ability to create and update organizational structures of the insurance company); information capabilities, i.e. the insurance company's capabilities to generate and transform information resources for their use in current activities; the innovative capabilities of the insurance company in terms of updating the range of insurance products, using modern forms and methods of organizing and managing the processes of generating insurance products; financial opportunities; other possibilities. Together, all these possibilities constitute the aggregate resource potential of the insurance company, which, in relation to the similar potential of any other insurer, reflects the level of its competitiveness.

Six general postulates have been identified that must be taken into account in the process of forming the resource potential of an insurance organization: 1) the resource potential of an insurance organization is a complex system of cross-sectional characteristics of its elements, and they can replace each other to one degree or another, that is, they are alternative; 2) the resource potential of an insurance organization cannot be formed by mechanically adding elements, as it is a dynamic group; 3) during the formation of the

resource potential of the insurance organization, the law of synergy of its elements applies; 4) the resource potential of the insurance organization in higher forms of its detection can be independently transformed with the appearance of new constituent elements; 5) the elements of the resource potential of the insurance organization must function simultaneously and collectively, because the patterns of development of the insurance organization's capabilities cannot be revealed separately, but only in their combination, which requires achieving a balanced optimal ratio between the elements; 6) components of the resource potential of the insurance organization must be adequate to the characteristics of the insurer's insurance services.

The socio-economic and political realities of the wartime in Ukraine, the trends of their development, antagonisms and contradictions inherent in such a period led to the emergence of a number of problems that generate the emergence of crisis phenomena, extreme aggravation of contradictions in socio-economic systems, one of which is the insurance organization. It is substantiated that the anti-crisis principles in the management of the insurer's business processes are a set of methods and methods aimed at preventing the occurrence or minimizing the negative consequences of crisis phenomena and processes in the activity of the insurance organization, which arise as a result of unforeseen events and do not allow the achievement of strategic goals, reduce the level of competitiveness its strategic potential and competitive position on the insurance market.

A mechanism for forming the strategy of anti-crisis management of the resource potential of an insurance company is proposed, which functions according to the following principles: purposefulness (orients the management system towards achieving the goal as the initial stage of managerial influence); systemicity (a set of interconnected and at the same time different elements, formed to achieve a goal as the initial stage of managerial influence); limited resources (characterizes the limited, finite resources that are mobilized to achieve the goal as the initial stage of managerial influence); complexity (a complex solution that allows you to organize a single information system to achieve the goal as an initial stage of managerial influence); alternativeness (formation and consideration of alternative opinions as a basis for achieving the goal as an initial stage of managerial influence); optimality (the greatest compliance with a specific task, conditions, etc. is ensured); consistency (compliance with certain tasks, instructions, theoretical principles, etc.); controllability (reaction of lower levels of management, managed object, group, collective to the influence of higher management personnel on achieving the goal as an initial stage of managerial influence); flexibility (organizational ability to adapt to environmental changes); efficiency (effectiveness, which is defined as the ratio of the results achieved from the implementation of certain management actions to the costs of achieving the goal as the initial stage of management influence, which accompany their achievement).

The target orientation of the strategy of anti-crisis management of the resource potential of the insurer is to ensure the ability of the insurance organization to maintain the appropriate level of competitiveness for a long time due to the establishment of a rational distribution of limited resources and the determination of the most effective directions of their direction, which enable it to fulfill its obligations in a timely manner and in full (quantity and the quality of resources corresponds to the size and structure of the insurance risk) before all market subjects at any time. Guided by this target orientation, when forming the strategy of anti-crisis management of the insurer's resource potential, the structure of the stages of the strategy is determined (a phased plan for achieving the strategy's goals is developed).

The evaluation of the effectiveness of the strategy of anti-crisis management of the resource potential of an insurance company in terms of its formation and implementation is usually carried out by the controlling service, which, combining information technologies with the mechanism of analytical support of activities, ensures the management of operational system information on a spatial scale about the achievement of the goals of anti-crisis management of resource potential, the effectiveness of information and consulting support strategy formation and implementation process, rationality and effectiveness of the strategy implementation process. The controlling system should ensure self-development and promptly respond to crisis processes in the insurer's activities, being a tool for generating anti-crisis ideas and methods of their practical implementation, while controlling the level of effectiveness of anti-crisis management of resource potential.

Keywords: anti-crisis management, potential, resource potential, socio-economic realities of wartime, insurer.

Стаття надійшла до редакції 16.10.2023

Прийнята до друку 23.11.2023