

УДК 368.03:657.631.6

Баранов Андрій Леонідович,
канд. екон. наук, доц., в.о. завідувача кафедри страхування,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
(03057, Україна, Київ, проспект Перемоги, 54/1)
E-mail: andriy.baranov@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

Анотація

Мета дослідження. Обґрунтувати необхідність та особливості впровадження вартісно-орієнтованого підходу в управлінні страховою компанією.

Методологія. Автором були досліджені переваги та недоліки застосування вартісно-орієнтованого менеджменту в страховому бізнесі. Для цього було детально проаналізовано основні засади цієї концепції та обґрунтовано можливість їх впровадження страховими компаніями. Використано абстрактно-логічний метод (в процесі теоретичних умовиводів і формування висновків), метод порівняльного аналізу (в процесі дослідження різних понять), методи структурного й статистичного аналізу (в процесі дослідження організаційно-правової форми вітчизняних страховиків) та емпіричні методи досліджень.

Отримані результати. Було виділено окремі групи стейкхолдерів страхової компанії та їхні інтереси. Автором обґрунтовано, що об'єднати та врахувати всі ці інтереси може концепція вартісно-орієнтованого менеджменту. Вона має низку переваг та недоліків, які було розглянуто через призму її застосування в страховому бізнесі.

Цінність дослідження. Застосування вартісно-орієнтованого підходу до управління страховою компанією дозволить врахувати та поєднати інтереси всіх стейкхолдерів страховика через виділення окремих видів його вартостей. Вартісно-орієнтоване управління дасть можливість впровадити стратегічне управління страховиками, інвестувати у найбільш ефективні та прибуткові проекти, впровадити інноваційні технології у діяльність компаній, підвищити їх капіталізацію.

Ключові слова: управління страховою компанією, вартість, стейкхолдери, страховий бізнес, вартісно-орієнтований менеджмент, бізнес-процеси.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Страхові компанії, як фінансові інституції, потребують ефективного та результативного управління. Від їхньої успішної діяльності залежать інтереси не тільки власників, менеджменту чи працівників компанії, але й страхувальників. Від можливості виконувати страхові зобов'язання залежатиме майбутнє існування чи функціонування фізичних та юридичних осіб, які зазнають шкоди життю й здоров'ю та (або) збитків майну. Враховуючи значну кількість за-

цікавлених осіб в прибутковій діяльності страхових компаній, потрібно їхньому менеджменту використовувати передові управлінські технології при управлінні ними. Також важливим є критерій, який лежить в основі такого управління. Ці критерії протягом останніх десятиліть постійно змінювалися. У другій половині ХХ ст. виникають нові концепції менеджменту і управлінського обліку, націлені на покращення показників прибутковості перш за все за рахунок стримування і скорочення витрат [1]. У 90-х рр. у якості цільової функції виступає зростання компанії в будь-якій можливій формі. Лише наприкінці 90-х рр. ХХ ст. на перший план виходить концепція вартісно-орієнтованого менеджменту (VBM), згідно якої компанію потрібно розглядати з позиції її вартості, а показниками, що характеризують ефективність управління, стають показники ринкової капіталізації, доданої й акціонерної вартості. «На початку 2000-х рр. настає нова фаза розвитку VBM — холистичне (всебічне) управління вартістю (Holistic Value-Based Management) [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню окремих питань управління страховиками присвячено багато наукових праць, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Всі вони з різних позицій підходили до трактування страхового менеджменту, але досліджень, які б розкривали його особливості з погляду вартісно-орієнтованого підходу не було.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Окремі проблеми управління страховими компаніями деякими вченими піднімалися та детально розглядалися, але переважно ці дослідження стосувалися управління бізнес-процесами. У страхових компаніях вони є специфічними та потребують відповідно таких же специфічних підходів та методів управління. Проте питання загального управління страховою компанією не набули значного висвітлення в літературі, особливо мало досліджень присвячено можливостям застосування новітніх управлінських теорій, концепцій, інструментів тощо. Найбільш перспективним напрямом є запровадження страховиками у своїй діяльності вартісно-орієнтованого менеджменту.

Формулювання мети і завдань дослідження. Метою статті є дослідження необхідності та особливостей впровадження вартісно-орієнтованого підходу в управлінні страховою компанією. Для досягнення мети було поставлено такі завдання: обґрунтувати необхідність такого впровадження через рівень задоволення

основних стейкхолдерів, розглянути переваги та недоліки використання VBM для страхового бізнесу, а також визначити особливості імплементації основних положень концепції з урахуванням вітчизняних реалій розвитку страхового ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Виходячи з дослідження різноманітних поглядів на трактування категорій «вартість» та «вартість підприємства», ми пропонуємо таке визначення вартості страховика: *Вартість страхової компанії — це грошовий еквівалент тієї корисності, яку створює компанія для всіх стейкхолдерів в процесі здійснення своєї операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а також тієї цінності сукупності матеріальних і нематеріальних активів, які вона має у своїй власності.*

Ми переконані, що погляд на вартість страхової компанії в контексті поєднання одночасно двох форм її прояву: корисності, яку вона приносить, та цінності активів, якими володіє, — дасть можливість побачити цілісну картину тих економічних відносин, що складаються в процесі формування, оцінювання та управління вартістю страховика. Також ми розуміємо, що таке визначення не дасть можливості відобразити всі особливості відносин, які можуть виникати між різними стейкхолдерами, але цього й не потрібно. Одне поняття чи категорія не може відобразити всю різноманітність економічних відносин. Для цього має формуватися відповідна система понять, які між собою пов'язані та в комплексі можуть показати всю складність реальних взаємовідносин між абсолютно всіма зацікавленими сторонами. Тому залежно від різних критеріїв вартість страхової компанії можна класифікувати (розкласти) на окремі види та підвиди.

Вартість страхової компанії не може існувати лише сама по собі. Вона залежить від економічних інтересів різних суб'єктів — зацікавлених сторін, які своїми рішеннями впливають на її формування та оцінювання, або власне здійснюють її оцінювання, або приймають управлінські рішення на основі її величини тощо. Аналіз економічної літератури [2–5] дав можливість виділити такі групи стейкхолдерів страхової компанії:

- власники капіталу — акціонери або пайові учасники, потенційні покупці;
- менеджмент — управлінці різних рівнів;
- персонал — працівники, які беруть участь у операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності страховика;

– страхувальники — дієздатні фізичні та юридичні особи, які є споживачами страхових послуг;

– партнери страховика: страхові та перестрахові посередники, страховики, перестраховки, добровільні та обов'язкові об'єднання страховиків, міжнародні страхові організації, професійні оцінювачі ризиків та збитків, банки, інвестиційні компанії та інші;

– суспільство: органи державного регулювання й управління, державні й недержавні цільові фонди, ЗМІ та інші інформаційно-освітні, наукові заклади, громадські організації, активісти, місцеві громади тощо;

– кредитори та їх представники (незалежні члени ради директорів, аудитори, консультанти і т.д.).

Всі стейкхолдери страхової компанії, маючи свої інтереси щодо неї, розраховують на отримання корисного ефекту від її діяльності, тобто на задоволення своїх власних потреб. Інтереси всіх стейкхолдерів страховика наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Стейкхолдери страхової компанії та їхні інтереси

Стейкхолдери	Інтереси
Власники капіталу	Довгострокове функціонування, зростання вартості, зміцнення конкурентоспроможності, генерування грошових потоків на перспективу
Менеджмент	Збереження розміру винагороди, самовдосконалення
Персонал	Збереження робочих місць, гідна оплата праці, отримання пільг, підвищення кваліфікації, отримання задоволення від роботи
Страхувальники	Відшкодування завданих збитків, здійснення страхових виплат вчасно та в повній мірі, фінансування заходів, які можуть зменшити рівень збитковості, розкриття повної інформації про фінансовий стан компанії, її бенефіціарів, про її діяльність
Партнери страховика	Своєчасне та в повному обсязі виконання зобов'язань
Суспільство	Своєчасне виконання податкових зобов'язань, забезпечення зайнятості населення, розкриття повної інформації про фінансовий стан компанії, її бенефіціарів, про її діяльність, впровадження корпоративної соціальної відповідальності, фінансування заходів, які можуть зменшити рівень збитковості
Кредитори та їх представники	Погашення заборгованості у визначені строки (основна сума та відсотки) та збереження інтересу до нових позик

Інтереси стейкхолдерів за своєю суттю є досить різноманітними і, на перший погляд, важко уявити, як вони можуть знайти своє відображення у вартості страховика. Різними інтересами стейкхолдерів та відповідно їх поглядами на вартість компанії можна пояснити значну варіативність вартостей, які використовуються безпосередньо у практиці формування, оцінювання й управління вартістю страховика. Залежно від користі, яку він створює, у спеціалізованій економічній літературі можна зустріти такі види вартостей: ринкова, залишкова, інвестиційна, ліквідаційна, балансова тощо. Тлумачення цих видів вартостей систематизовано нами у табл. 2.

Таблиця 2

Систематизація підходів до визначення сутності окремих видів вартостей

Вид вартості	Економічна сутність
Справедлива ринкова вартість (fair market value)	Ціна, виражена у грошовому еквіваленті, за яку власність могла б перейти з рук потенційного продавця до рук потенційного покупця, що оперують на достатній відстані на відкритому необмеженому ринку за відсутності примусу, коли обидві сторони є однаково обізнаними за фактами, що стосуються справи
Фундаментальна вартість (fundamental value)	Мається на увазі оцінка активу з урахуванням прогнозованих надходжень та виплат, пов'язаних з даним активом
Вартість діючого підприємства (цілісного майнового комплексу) (working concern value)	Вартість підприємства, що формується завдяки функціонуванню його як діючого та єдиного цілого і є сумою капіталізованих доходів від його діяльності, збільшеною на вартість надлишкових активів підприємства, визначену, виходячи з найкращого альтернативного варіанта використання цих активів, у тому числі їх ліквідації
Ліквідаційна вартість (forced liquidation value)	Ціна, за якою активи реалізуються якнайшвидше, тобто у строк, що є значно коротшим від строку експозиції подібного майна, протягом якого воно може бути продане за ціною, яка дорівнює ринковій вартості, наприклад, на аукціоні
Аукціонна вартість (auction realizable value)	Вираховується на основі адекватного маркетингу, при цьому продаж відбувається за місцезнаходженням підприємства і активи виставляються на продаж одночасно
Внутрішня вартість (intrinsic value)	Вартість, яка за припущенням інвестора за даними оцінки чи наявних фактів може бути «реальною» або «справедливою», і яка стане ринковою вартістю за умовою одержання іншими інвесторами такого ж висновку

Вид вартості	Економічна сутність
Інвестиційна вартість (investment value)	Вартість для конкретного інвестора, що базується на індивідуальних інвестиційних вимогах та очікуваннях
Балансова вартість (book value)	Вартість, за якою активи відображено в балансі підприємства після вирахування суми накопиченої амортизації
Чиста балансова вартість (net book value)	Стосовно бізнес-підприємства розглядається як різниця між активами і зобов'язаннями підприємства
Власність з обмеженим ринком (limited market property)	Власність з обмеженим ринком через особливі умови ринку, свої характеристики чи інші обставини приваблює відносно невелику кількість потенційних покупців; продаж її потребує більш тривалого періоду маркетингу по відношенню до адекватного
Вартість при примусовому продажу (forced sale value)	Грошова сума, яка може бути отримана від продажу підприємства переважно в разі його банкрутства в терміни, недостатні для проведення адекватного маркетингу відповідно до визначення ринкової вартості

Ми поділяємо думку О. І. Давидова [6], що вартісно-орієнтований підхід в управлінні дозволяє об'єднати в єдине ціле всі бізнес-процеси в страховій компанії, консолідувати дії менеджерів та працівників у напрямку отримання інтегрального результату їх колективних зусиль — приросту вартості. Досягнення такої кінцевої мети розвитку страховика враховує не тільки внутрішні (фінансовий стан страховика), але й зовнішні економічні чинники (макроекономічну ситуацію, кон'юнктуру страхового ринку, рівень конкуренції, ринкову вартість грошей у часі).

Світова практика довела достатню кількість переваг вартісного підходу до управління порівняно з альтернативними, для того щоб аргументувати доцільність переходу до VBM. Незважаючи на ці численні переваги, є і певні недоліки.

В основному ці недоліки стосуються окремих стейкхолдерів, які не повністю задовольняють свої інтереси в процесі управління вартістю, зокрема, це співробітники компаній, громадськість тощо.

У табл. 3 нами згруповано основні переваги та недоліки застосування вартісного підходу в страховому бізнесі.

Таблиця 3

**Переваги та недоліки використання
вартісного підходу в страховому бізнесі**

Переваги	Недоліки
Враховання інтересів всіх зацікавлених осіб. Власники страхових компаній, намагаючись покращити добробут, забезпечують прийняття таких управлінських рішень, які враховують інтереси різних стейкхолдерів та тим самим сприяють об'єднанню зусиль всіх контрагентів і укладанню оптимальних компромісів.	Затратність практичного впровадження концепції. Існування великої кількості різних видів показників і методик розрахунку. Складність та громіздкість здійснення таких розрахунків. Складність пошуку інформації.
Оптимальне поєднання довгострокових та короткострокових цілей страхового бізнесу шляхом використання показників вартості та економічного прибутку.	Складність переведення показників бухгалтерського обліку в показники управлінського обліку, що необхідні для розрахунку вартісних показників страховика.
Виділення ключових факторів вартості (тобто тих самих 20 % показників, які, згідно з «принципом Парето», визначають 80 % вартості компанії) і на їх основі створення якісної системи управління бізнесом.	Необ'єктивність показника ринкової вартості акцій страховика в умовах недосконалого фондового ринку, що не дає точної оцінки вартості акціонерного капіталу страховика.
Розкриття широких можливостей для реалізації функцій менеджменту в страховій компанії. Широкий перелік показників вартості дозволяє диференційовано підходити до вибору цільових критеріїв та обирати методи управління, що найбільшою мірою відповідають умовам, у яких функціонує страховик, враховувати його масштаби та специфіку діяльності.	Можливість узгодження інтересів акціонерів та менеджерів страховика через закріплення матеріальної винагороди останніх до зростання вартості страховика, що може призвести до маніпулювання інформацією зі сторони менеджерів страхової компанії.
Здійснення постійного та максимально повного моніторингу діяльності компанії, що значно підвищує якість і ефективність прийнятих управлінських рішень (за рахунок надання керівникам і ключовим фахівцям дійсно оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень).	Неточність розрахунків для малих страхових компаній через складність прогнозування вартості грошових потоків.
Формування системи матеріального заохочення та стимулювання персоналу, яка буде залежати від розміру вартості, створеної кожним працівником страхової компанії (шляхом визначення, планування і контролю ключових факторів вартості на кожній ділянці роботи, яку виконують працівники).	
Формування загальної мети та універсальної мови комунікацій для усіх бізнес-одиниць, функціональних та відокремлених структурних підрозділів, операційних одиниць, що значно підвищує ефективність взаємодії.	

Джерело: складено автором на основі [7–14]

Аналізуючи інформацію, наведену у табл. 3, можна дійти висновку, що переваг набагато більше і вони є вагомішими. Щодо недоліків, то вони скоріше відображають ті складнощі, з якими можна стикнутися при впровадженні цієї концепції на практиці. Звичайно, вони ще більше ускладнюються у вітчизняних умовах, коли багато методик нереально застосувати, окремі розрахунки неможливо здійснити, а більшість інформації годі отримати. Попри всі ці проблеми, які носять виключно технічний характер, вартісний підхід може дати набагато більше переваг для страхових компаній та страхового ринку загалом.

Перехід на управління, орієнтоване на створення вартості, передбачає не просто зміну підходів або інструментів управління, воно потребує повної зміни філософії управління страховою компанією, формування нового способу мислення менеджменту, перебудови організаційної структури страховика, впровадження нової системи мотивації персоналу, а також розроблення системи показників, що дадуть змогу вимірювати вартість компанії.

На відміну від України, де взагалі ще не всі розуміють необхідність впровадження цієї концепції, у розвинутих країнах точаться дискусії щодо особливостей застосування такого управління в різних сферах економіки, можливостей задовольнити інтереси всіх стейкхолдерів, удосконалення методів оцінювання вартості тощо. І.П. Васильчук [15], провівши огляд емпіричних досліджень впровадження вартісно-орієнтованого управління, прийшла до висновку, що вони суттєво відрізняються одне від одного загальною концепцією дослідження, методами економетричного аналізу, видом та обсягом вибірки, джерелами та методами збору інформації. Такі відмінності не завжди дозволяють у повній мірі порівнювати результати проведених досліджень, проте деякі висновки зробити можна. Дж. Бугін та Т. Коупленд [16], проаналізувавши діяльність 2 700 компаній Німеччини, Японії та США, прийшли до висновку, що компанії, орієнтовані на максимізацію акціонерної вартості, мають вищу продуктивність та рівень росту зайнятості, що свідчить про досягнення інтересів інших стейкхолдерів, окрім акціонерів. Паралельно група вчених на чолі з Ф. Аленом [17] доводять, «що корпорації, які орієнтовані на інтереси більшості стейкхолдерів, мають вищу ринкову вартість, ніж ті, що орієнтовані виключно на інтереси акціонерів» [15].

Низка дослідників обґрунтовує інші підходи до бачення концепції вартісно-орієнтованого управління, необхідності її впровадження та місця в загальній системі управління корпораціями. М. Хеппель доводить, що «у США вартісно-орієнтоване управління набуло значної поширеності, в той час як в інших країнах, зокрема Німеччині, концепція вартісно-орієнтованого управління розглядається як складова системи контролінгу і має лише обмежене використання» [15]. Дж. Сорос зазначає, що «менеджери крупних німецьких багатонаціональних компаній традиційно свою відповідальність перед працівниками і суспільством у цілому відчували не меншою мірою, ніж перед акціонерами. Японські менеджери намагалися збільшити ринкову частку своїх компаній, і тому зв'язки для них відігравали більшу роль, ніж прибуток ... У відповідності з конфуціанською традицією, сімейні інтереси в бізнесі ставилися понад усе» [18, с. 248, 281].

«Власники підприємств можуть керуватися бажанням забезпечити роботою себе (чи родичів), релігійними та моральними принципами, намагатися досягти певного суспільного становища, отримати владу, реалізувати національні спрямування тощо» [19, с. 22]. Підтвердження цій думці можна знайти, проаналізувавши статистичні дані щодо кількості страховиків, що працюють на вітчизняному страховому ринку. Якщо станом на 31.12.2013 р. їх було 407, то станом на 30.06.2018 р. — залишилося 291 [20]. Тобто менше, ніж за 5 років кількість страхових компаній скоротилася на 116. Враховуючи, що це не стартапи, не підприємства малого бізнесу, які є найбільш вразливими щодо ринкової кон'юнктури, а фінансові інституції, які несли певні зобов'язання перед контрагентами, то можна стверджувати, що вони не переслідували на меті максимізувати свою вартість або, навіть, отримати позитивний фінансовий результат. Вони працювали на ринку, прагнучі досягти зовсім інших цілей, не завжди законних. Зокрема, цікавою виглядає ситуація на ринку страхування життя, де за той же період часу кількість компаній зменшилася з 62 до 31, тобто на 50 %. «Генеральний страховий фонд — Життя», «ЕККО», «Оранта-Життя», «Українська страхова група "Життя"» і «Гарант-Лайф» покинули ринок разом з грошима своїх клієнтів, які роками перераховували в них страхові внески у валюті. За словами голови ВГО «Страховий захист» Василя Даркова, від неправомірних дій лайфових компаній постраждали не менше 10 тис. споживачів» [21].

Застосування концепції вартісно-орієнтованого управління можливе для різних компаній. Звичайно, простіше її впроваджувати у компаніях, що створені у формі публічних акціонерних товариств та акції яких є вільноконвертованими на фондовій біржі. Вартість таких компаній, у тому числі, визначає ринок. Як свідчить аналіз найбільших угод зі злиття та поглинання на страховому ринку України [22, с. 214–216], об'єктами купівлі зі сторони іноземних інвесторів виступали в переважній більшості компанії, створені у формі відкритих акціонерних товариств (НАСК «Оранта», ВАТ «Кредо-Класик», ВАТ «Скайд-Вест», ВАТ «Остра-Київ», ВАТ «Україномедстрах», ВАТ «Еталон-Життя» тощо). Це пояснюється їх більшою інформаційною відкритістю для ринку, можливістю визначити їх ринкову капіталізацію, а також сформованою системою корпоративного управління.

Більшість вітчизняних страхових компаній функціонують на ринку у формі акціонерних товариств або товариств з додатковою відповідальністю (табл. 4). Їх частка на ринку серед всіх організаційно-правових форм, у яких можна створювати страхові компанії, протягом останніх 18 років складала 99–100 %.

Таблиця 4

**Розподіл вітчизняних страхових компаній
в розрізі організаційно-правової форми**

Організаційно- правова форма	Роки					
	На 01.01.2000 р.		На 01.01.2008 р.		На 01.01.2018 р.	
	Кількість компаній	Частка, %	Кількість компаній	Частка, %	Кількість компаній	Частка, %
Акціонерні товариства	240	94,49	389	80,70	201	68,37
Товариства з додатковою відповідальністю	11	4,33	92	19,09	93	31,63
Повні товариства	1	0,39	-	-	-	-
Командитні товариства	2	0,79	1	0,21	-	-
Разом	254	100,00	482	100,00	294	100,00

Джерело: складено автором на основі [23]

На 01.01.2018 р. на ринку функціонували страховики тільки у формі акціонерних товариств та товариств з додатковою відповідальністю, причому частка останніх зросла з 4,33 % у 2000 р. до 31,63 % у 2018 р. У формі публічних акціонерних товариств працювали лише 12 компаній, серед яких ПуАТ «СК «Кремій», ПуАТ «СК «Універсальна», ПуАТ «НАСК «Оронта», ПуАТ «СК «Країна», ПуАТ «Харківська муніципальна страхова компанія» та інші. У той час як 189 страховиків працювали у формі приватних акціонерних товариств, які за своєю суттю та законодавчими вимогами не дуже відрізняються від товариств з додатковою відповідальністю. До них відносяться найбільші страховики та компанії з іноземним капіталом, серед яких ПрАТ «СК «УНІКА», ПрАТ «СК «АХА Страхування», ПрАТ «СК «Арсенал страхування», ПрАТ «СК«ПЗУ Україна», ПрАТ «АСК «ІНГО Україна», ПрАТ «СГ «ТАС», ПрАТ «СК «ПРОВІДНА» та інші.

Така структура вітчизняного страхового ринку за організаційно-правовою структурою впливає на його прозорість та відкритість для всіх зацікавлених осіб. Це певною мірою ускладнює застосування вартісного підходу в управлінні страховиками, оскільки оцінити вартість компанії, яка не є публічною, складніше.

Виділені Н.М. Ткачук перешкоди щодо впровадження вартісно-орієнтованого управління у банківському секторі можна екстраполювати і на страховий сектор [8]:

- нестабільність та непередбачуваність розвитку вітчизняної економіки;

- низький рівень розвитку фінансового ринку та його сегментів;

- відсутність бажання з боку акціонерів і менеджерів страхових компаній застосовувати новітні підходи в стратегічному управлінні, враховуючи їх високу вартість і складність;

- недостатня обізнаність власників, менеджменту і працівників страховиків щодо засад і переваг вартісно-орієнтованого управління;

- необхідність використання новітніх інформаційних технологій, які не є дешевими для страховиків;

- складність застосування концепції вартісно-орієнтованого управління через відсутність єдиної розробленої методики ведення управлінського обліку та формування відповідної звітності у вітчизняних страховиків;

- необхідність переосмислення всієї діяльності страховика та підпорядкування її процесів єдиній меті — генеруванню доданої

вартості, що може спричинити зміни в організаційній структурі та бізнес-процесах страховика.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. В процесі дослідження основних положень концепції вартісно-орієнтованого менеджменту ми дійшли висновку, що управління страховою компанією, яке буде базуватися на критерії її вартості, дозволить вирішити не лише проблеми власників щодо зростання їх добробуту, але й дасть можливість вирішити проблеми страхового ринку України, насамперед, підвищити капіталізацію самих страхових компаній та ринку загалом [24]. Вартісно-орієнтоване управління дасть можливість впровадити стратегічне управління страховиками, інвестувати у найбільш ефективні та прибуткові проекти, впровадити інноваційні технології у діяльність компаній, підвищити їх капіталізацію.

Досягаючи максимізації вартості компаній, власники та менеджмент опосередковано впливають на реалізацію інтересів інших стейкхолдерів страхової компанії. Працівники отримують справедливого роботодавця, страхувальники — платоспроможного страховика, суспільство — компанію, яка ефективно управляє ризиками, вчасно сплачує податки та збори, є соціально відповідальною.

Бібліографічний список

1. Запорожский А.И. Управление стоимостью компании и стратегический анализ на основе модели Modified Cash Value Added (MCVA). *Корпоративные финансы*. 2007. № 1. С. 78–110.
2. Гаманкова О.О. Фінанси страхових організацій: навч. посіб. — Київ: КНЕУ, 2007. 328 с.
3. Давидов О.І. Вартість підприємства як економічна категорія. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5 (155). С. 8–19.
4. Мамонтова Н.А. Підходи до оцінювання результативності та ефективності управління вартістю. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9 (111). С. 272–279.
5. Теплова Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий. *Вершина*, 2007. 272 с. URL: http://www.libros.am/book/read/id/164966/slug/investicionnye-rychagi-maksimizacii-stoimosti-kompanii-praktika-rossijskikh-predpriyatij#ТОС_idp247704 (дата звернення: 12.12.2018).
6. Давидов О.І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9 (159). С. 186–195.

7. Сотніков А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 252–257.

8. Ткачук Н.М. Переваги та недоліки впровадження вартісно-орієнтованого управління в банках України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_54 (дата звернення: 21.12.2018).

9. Новикова І.В. Теоретичні основи вартісно-орієнтованого управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 3 (19). С. 106–116.

10. Мазур О.О. Вартість бізнесу як основа для прийняття управлінських рішень в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5, т. 1. С. 161–164.

11. Крейдич І.М., Гагарін А.О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 208–212.

12. Шевчук Н.В. Аналітичні моделі вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 лист. 2013 р. Київ: КНЕУ, 2013. С. 376–378.

13. Івасів І.Б. Управління вартістю банку: Монографія. К.: КНЕУ, 2008. 288 с.

14. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків: ХНАМГ, 2006. 380 с.

15. Васильчук І.П. Проблеми впровадження вартісно-орієнтованого управління корпорацією: огляд емпіричних досліджень. *Фінанси, облік і аудит*. Київ: КНЕУ, 2013. Вип. 2 (22). С. 22–30.

16. Bughin J., Copeland Th. The virtuous cycle of shareholder value creation. *The McKinsey Quarterly*. 1997. № 2. P. 156–167. URL: <http://askjiten.com/wp-content/uploads/2015/04/virtues-of-shareholder-value-2.pdf> (Last accessed: 02.11.2018).

17. Allen F., Carletti E., Marquez R. Stakeholder Capitalism, Corporate Governance and Firm Value. *CFS Working Paper*. No. 2007/26. URL: https://www.ifk-cfs.de/fileadmin/downloads/publications/wp/07_26.pdf (Last accessed: 10.11.2018).

18. Сорос Дж. Открытое общество. Реформируя глобальный капитализм / пер. с англ. Москва: Некоммерческий фонд «Поддержки культуры, образования и новых информационных технологий», 2001. 458 с.

19. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: монографія. — Київ: КНЕУ, 2002. — 272 с.
20. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <http://nfp.gov.ua/content/informaciya-pro-stan-i-rozvitok.html> (дата звернення: 15.12.2018).
21. Слесарук С. Страхове життя йде раптово. *Financial Club*. URL: <https://finclub.net/ua/analytics/strakhove-zhyttia-ide-raptovo.html> (дата звернення: 09.12.2018).
22. Гаманкова О.О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика: монографія. — Київ: КНЕУ, 2009. — 283 с.
23. Комплексна інформаційна система / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <https://kis.nfp.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2018).
24. Баранов А.Л. Застосування ВВМ вітчизняними страховими компаніями: проблеми та перспективи розвитку. *Вчені записки*. 2012. Випуск 14, частина 2. С. 162–167.

References

1. Zaporozhskii, A.I. Upravlieniie stoimost'iu kompanii i strategicheskii analiz na osnove modeli Modified Cash Value Added (MCVA) [Management of company value and strategic analysis on the basis of the model Modified Cash Value Added (MCVA)]. *Korporativnyie finansy*. 2007. № 1. P. 78–110 [In Russian].
2. Gamankova, O.O. Finansy strahovyh organizhii [Finance of Insurance Organizations]: Navch. posib. Kyiv: KNEU (2007). 328 p. [In Ukrainian].
3. Davydov, O.I. Vartist' pidpriemstva iak ekonomichna kategoriia [Value of the enterprise as an economic category]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2014. № 5 (155). P. 8–19 [In Ukrainian].
4. Mamontova, N.A. Pidhody do otsiniuvannia rezul'tatyvnosti ta efektyvnosti upravlinnia vartistiu [Approaches to evaluating effectiveness and efficiency of value management]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2010. № 9 (111). P. 272–279 [In Ukrainian].
5. Tieplova, T.V. Investitsionnyie rychagi maksimizatsii stoimosti kompanii. Praktika rossiiskih predpriatii [Investment leverage to maximize the value of the company. Practice of Russian enterprises]. *Vershina*, 2007. 272 p. URL: http://www.libros.am/book/read/id/164966/slug/investicionnye-rychagi-maksimizacii-stoimosti-kompanii-praktika-rossijskikh-predpriatij#TOC_idp247704 (Last accessed: 12.12.2018) [In Russian].
6. Davydov, O.I. Zrostantia vartosti pidpriemstva iak tsil'ovi kryterii upravlinnia [Increase in the value of the company as a target management

criterion]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2014. № 9 (159). P. 186–195 [In Ukrainian].

7. Sotnikov, A.V. Evoliutsiia kontseptsii vartisno-oriientovanogo upravlinnia [Evolution of the concept of value-oriented management]. *Visnyk Natsional'nogo universytetu «L'vivs'ka politehnika»*. 2011. № 714: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. P. 252–257 [In Ukrainian].

8. Tkachuk, N.M. Perevagy ta nedoliky vprovadzhennia vartisno-oriientovanogo upravlinnia v bankah Ukrainy [Advantages and disadvantages of implementation of value-oriented management in banks of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_54 (Last accessed: 21.12.2018) [In Ukrainian].

9. Novykova, I.V. Teoretychni osnovy vartisno-oriientovanogo upravlinnia investytsiinoiu diial'nistiu pidpriemstva [Theoretical foundations of value-oriented management of investment activity of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi galuzi: problemy teorii ta praktyky*. 2012. № 3 (19). P. 106–116 [In Ukrainian].

10. Mazur, O.O. Vartist' biznesu iak osnova dlia pryiniattia upravlins'kyh rishen' v umovah kryzy [The value of business as the basis for making managerial decisions in a crisis]. *Visnyk Khmel'nyts'kogo natsional'nogo universytetu*. 2009. № 5, vol. 1. P. 161–164 [In Ukrainian].

11. Kreidych, I.M., Gagarin, A.O. Problemy vartisno-oriientovanogo upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Problems of value-oriented management of enterprise development]. *Ekonomichniy visnyk Natsional'nogo tehnicnogo universytetu Ukrainy «Kyivs'kyi politehnicnyi instytut»*. 2016. № 13. P. 208–212 [In Ukrainian].

12. Shevchuk, N.V. Analitychni modeli vartisno-oriientovanogo upravlinnia pidpriemstvom [Analytical models of value-oriented enterprise management]. *Strategiia pidpriemstva: zmina paradygmy upravlinnia ta innovatsiini rishennia dlia biznesu: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, 14–15 lyst. 2013 r. Kyiv: KNEU, 2013. P. 376–378 [In Ukrainian].

13. Ivasiv, I.B. Upravlinnia vartistiu banku [Management of the bank's value]: Monohrafiia. — Kyiv: KNEU (2008). — 288 p. [In Ukrainian].

14. Momot, T.V. Vartisno-oriientovane korporativne upravlinnia vid teorii do praktychnogo vprovadzhennia [Value-oriented corporate management from theory to practical implementation]. Kharkiv: *KhNAMG* (2006). 380 p. [In Ukrainian].

15. Vasy'l'chuk, I.P. Problemy vprovadzhennia vartisno-oriientovanogo upravlinnia korporatsiieu: oghlad empirychnykh doslidzen' [Problems of introduction of value-oriented corporation management: review of empirical research]. *Finansy, oblik i audyt*. Kyiv: KNEU, 2013. Vol. 2 (22). P. 22–30 [In Ukrainian].

16. Bughin J., Copeland Th. The virtuous cycle of shareholder value creation. *The McKinsey Quarterly*. 1997. № 2. P. 156–167. URL: <http://askjiten.com/wp-content/uploads/2015/04/virtues-of-shareholder-value-2.pdf> (Last accessed: 02.11.2018) [In English].

17. Allen F., Carletti E., Marquez R. Stakeholder Capitalism, Corporate Governance and Firm Value. *CFS Working Paper*. No. 2007/26. URL: https://www.ifk-cfs.de/fileadmin/downloads/publications/wp/07_26.pdf (Last accessed: 10.11.2018) [In English].

18. Soros, Dzh. Otkrytoie obshchestvo. Reformiruiia hlobalnyi kapitalizm [Open Society. Reforming global capitalism]: per. s anhl. Moskva: *Nekommercheskyi fond «Podderzhki kultury, obrazovaniia i novykh informatsionnykh tekhnolohii»* (2001). 458 p. [In Russian].

19. Mendrul, O.H. Upravlinnia vartistiu pidpriemstv [Value management of enterprises]: Monohrafiia. Kyiv: *KNEU* (2002). 272 p. [In Ukrainian].

20. Informatsiia pro status i rozvytok strahovogo rynku Ukrainy [Information on the state and development of the insurance market of Ukraine]. *Natsional'na komisiia, shcho zdiisniue derzhavne reguliuvannia u sferi rynkiv finansovykh poslug Ukrainy*: website. URL: <http://nfp.gov.ua/content/informaciya-pro-stan-i-rozvitok.html> (Last accessed: 15.12.2018) [In Ukrainian].

21. Sliesaruk, S. Strahove zytta ide raptovo [Insurance life goes away suddenly]. *Financial Club*. URL: <https://finclub.net/ua/analytics/strahove-zhyttia-ide-raptovo.html> (Last accessed: 09.12.2018) [In Ukrainian].

22. Gamankova, O.O. Rynok strahovykh poslug Ukrainy: teoriia, metodologiia, praktyka [The insurance industry of Ukraine: theory, methodology, practice]: monografiia. Kyiv: *KNEU* (2009). 283 p. [In Ukrainian].

23. Kompleksna informatsiina systema [Integrated information system]. *Natsional'na komisiia, shcho zdiisniue derzhavne reguliuvannia u sferi rynkiv finansovykh poslug Ukrainy*: website. URL: <https://kis.nfp.gov.ua/> (Last accessed: 20.12.2018) [In Ukrainian].

24. Baranov, A.L. Zastosuvannia VBM vitchyznianymy strahovymy kompaniiamy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Application of VBM by domestic insurance companies: problems and prospects of development]. *Vcheni zapysky: zb. nauk. prats*, vol. 2, no. 14. Kyiv: *KNEU* (2012). P. 162–167 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14 грудня 2018 р.

UDC 368.03:657.631.6

Andrii Baranov,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Acting the Head of the Department of Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
(54/1, Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)
E-mail: andriy.baranov@ukr.net

Features of value-oriented approach application in management of an insurance company

Abstract

Research objective. The objective of this article is to substantiate the necessity and peculiarities of implementation of the value-oriented approach in the management of an insurance company.

Methodology. The author examined the advantages and disadvantages of using value-oriented management in insurance business. For this purpose, the basic principles of this concept were analyzed in detail, and the possibility of their introduction by insurance companies was substantiated. The study uses abstract-logical method (for the theoretical reasoning and the formation of conclusions), method of comparative analysis (for various concepts analysis), methods of structural and statistical analysis (at studying the organizational and legal forms of domestic insurers), and empirical methods of research.

Findings. The author identified separate groups of stakeholders for an insurance company and their interests. The study substantiates that the concept of value-oriented management is able to consider and combine all of these interests. The concept has a number of advantages and disadvantages that were examined through its application in the insurance business.

Value Added. Applying a value-based approach to insurance company management makes possible to consider and combine interests of all stakeholders of an insurer through the revealing of certain types of its values. Value-oriented management fosters implementation of strategic management for insurers, investments in the most effective and profitable projects, introduction of innovative technologies into the activities of companies, and increasing their capitalization.

Key words: insurance company management, value, stakeholders, insurance business, value-oriented management, business processes.