



Міністерство освіти та науки України  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

С.С. Кучерівська

# СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації  
до самостійної роботи



Чернівці  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

УДК 368.021(072)  
К 959

*Друкується за ухвалою Вченої ради  
економічного факультету  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича  
(протокол № 8 від 20 листопада 2024 р.)*

**Кучерівська С. С.**

К 959 Страховий менеджмент : метод. реком. до самост. роботи. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 40 с.

Видання містить загальні методичні рекомендації, критерії оцінювання самостійної роботи, практичні поради щодо організації самостійної роботи студентами. Наведено перелік індивідуальних завдань, тем рефератів та есе; список рекомендованих джерел.

Для здобувачів освіти, які вивчають дисципліну «Страховий менеджмент», та усім, хто цікавиться страховою справою..

**УДК 368.021(072)**

© Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича, 2024

© Кучерівська С.С., 2024

## **ЗМІСТ**

ВСТУП .....	4
ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	5
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ .....	8
ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ .....	10
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ЗА ТЕМАМИ КУРСУ .....	13
ТЕМА 1. Страховий менеджмент і ресурсний потенціал страхової компанії .....	13
ТЕМА 2. Комунікації та інформаційне забезпечення страхового менеджменту .....	15
ТЕМА 3. Ресурсний потенціал, структура й органи управління страховою компанією .....	16
ТЕМА 4. Планування у страховій діяльності .....	18
ТЕМА 5. Управління відбором ризиків на страхування ....	19
ТЕМА 6. Регулювання страхових претензій .....	21
ТЕМА 7. Управління фінансовою стійкістю страхової компанії .....	22
ТЕМА 8. Фінансовий моніторинг у страховій компанії .....	24
ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ «СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» ..	27
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	30
КОЖНА ХВИЛИНА З КОРИСТЮ! .....	36

«Учителі лише відчиняють двері,  
далі ви йдете самі.»  
Лао Цзи

Динамічні зміни, які відбуваються останнім часом, на ринку робочої сили, в освіті, та й загалом у житті кожної людини, визначають важливість і необхідність само-навчання та самовдосконалення. Перевагу на ринку праці мають ті, хто володіє такими якостями, як творчий пошук, високі професійні знання, уміння, компетентності.

У сучасному світі завдяки цифровим технологіям знання у нас під рукою, але здатність критично мислити, вирішувати проблеми та застосовувати те, що ви дізналися, – це те, що відрізняє кожного. Самостійна робота — це набагато більше, ніж просто самостійне виконання завдань, це можливість досліджувати, створювати та контролювати своє навчання у спосіб, який прийнятний і відповідний особистим потребам і можливостям.

Дослідники педагогічної психології відзначають, що знання, отримані студентами завдяки критичному мисленню, власному досвіду та практичному застосуванню теоретичних знань, набагато ефективніші та довговічніші, ніж пасивно отримана інформація.

Самостійна робота – це як особиста лабораторія, де ви можете експериментувати з ідеями, задавати сміливі запитання та відчувати задоволення від самостійного подолання труднощів. І при цьому завжди можна звернутися по допомогу до викладача, запрошених фахівців страхової справи, одnogрупників, які також формують свій шлях у страховому менеджменті. Викладач завжди зможе спрямувати, допомогти вам, надати ресурси та підтримати ваші зусилля.

Важливо зрозуміти, йдеться не лише про отримання оцінок, а про побудову власного професійного майбутнього, а можливо, і відкриття свого унікального шляху до успіху.

## **ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Самостійна робота здобувачів вищої освіти є однією із форм освітнього процесу

Відповідно до мети, яку ставлять учасники освітнього процесу, виокремлюють такі види самостійної роботи:

1. Поглиблене вивчення матеріалу. Це може бути досягнуто здобувачами освіти у процесі самостійного опрацювання рекомендованої до відповідної теми літератури; підготовки до практичних занять, самостійних і модульних робіт, виконання типових задач; вирішення тестів.

2. Вивчення нового матеріалу. Досягається через читання та конспектування літературних джерел інформації; перегляд відеозаписів; прослуховування лекцій; участь у семінарах та вебінарах з фахових питань; взаємодії із практикуючими спеціалістами.

3. Творче, нестандартне вивчення матеріалу. Може відбуватися через підготовку презентацій; розв'язання нестандартних задач і проблемних ситуацій; спільного обговорення питань через функцію «Форум» на платформі «Moodle»; участь у ділових іграх; створення колективних документів типу «Wiki-сторінки»; ознайомлення одногрупників із певними явищами та процесами страхового менеджменту; розгляд питань курсу нестандартними підходами, тим самим розкриваючи нові сторони звичного явища.

4. Удосконалення теоретичних знань і практичних навичок при виконанні індивідуальних завдань, пов'язаних із практичними запитамі представників страхової сфери; проходженні виробничих практик; виконання дипломних проєктів; спільній підготовці і проведенні лекційних занять.

Важливим елементом самостійної роботи здобувачів вищої освіти, який підтримується та активно заохочується викладачем курсу «Страховий менеджмент», є самостійне здобуття знань у процесі формальної та неформальної освіти за допомогою проходження аналогічних курсів на платформах Prometheus, Coursera, платформах всесвітньо відомих університетів, у межах вебінарів, що проводяться НБУ, тощо. Залежно від тематики і обсягу засвоєного матеріалу лектор предмета «Страховий менеджмент» зараховує здобуті результати із виставленням оцінки за відповідні теми, модулі чи весь предмет.

Оскільки предмет «Страховий менеджмент» вивчають здобувачі другого освітнього рівня «магістр», які вже мають відповідний базис знань з професійної підготовки, то викладач мінімально керує діяльністю студента. На цьому рівні викладач лише визначає напрями досліджень, підтримує виважені та аргументовані результати роботи, спрямовує та редагує самостійні пошуки здобувачів.

У переліку видів самостійної роботи студентів з предмета «Страховий менеджмент» передбачено:

1) підготовка з тем лекційних і практичних занять з метою формування розгорнутої глибокої відповіді за переліком питань. При підготовці варто в першу чергу опрацювати джерела, запропоновані викладачем, зокрема: законодавчі та нормативні акти (в останній редакції); монографії, підручники; наукові статті; звіти міжнародних та національних компетентних інститутів; публікації професійних асоціацій;

2) опрацювання та визначення тлумачень глосарію страхової справи. При цьому важливо відштовхуватися від визначень, поданих у законодавчих документах, при потребі, розширюючи їх сприйняття відповідно до практики

ведення страхового бізнесу. Для виконання завдання з вивчення та формування глосарію варто скористатися відповідною функцією «Глосарій» на платформі Moodle;

3) формування наукових повідомлень, аналітичних оглядів з питань управління діяльністю страхової компанії, основних операцій і процесів. У процесі підготовки варто користуватися офіційними джерелами інформації, чітко фіксувати періоди часу, за які сформовані аналітичні дані. При цьому важливо сформулювати власну думку щодо обраної проблеми дослідження.

При формуванні повідомлень, виступів, рефератів, есе важливо дотримуватися академічної доброчесності, чітко зазначати джерела, які виступили основою для формування доповіді.

4) індивідуальні завдання практичного характеру можуть стосуватися практичних запитів представників страхової сфери та передбачати аналіз діяльності обраного страховика, визначення його позиції на страховому ринку України; дослідження ринку страхування в цілому та окремого його сегмента; формування бізнес-плану; вивчення попиту на страхові послуги, тощо. При його виконанні доцільно використовувати набуті раніше знання зі страхування, маркетингу, менеджменту, бізнес-аналізу, правознавства, ін. Це можуть бути: анкети-опитування потенційних споживачів страхових послуг; SWOT-аналіз; COSO-аналіз; PEST-аналіз; матриця БКГ; фінансове планування; проведення поглибленої перевірки доброчесності; людський та штучний інтелект.

При підготовці індивідуальних завдань аналізуйте реальні випадки, пов'язані з управлінням страховою компанією. Зосередьтеся на використаних стратегіях, проблемах, з якими зіткнулися менеджери, і реалізованих



рішеннях. Порівняйте практики управління в різних країнах або типах страхових компаній. Як варіант, можна розробити гіпотетичні стратегії управління страховою компанією, враховуючи вивчені принципи.

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

При оцінюванні самостійної роботи студентів до уваги беруться не лише кінцеві результати, а й процес навчання.

При оцінюванні доповідей, резюме, есе, рефератів враховується здатність здобувача синтезувати інформацію, формулювати ідеї та застосовувати концепції; вміння чітко, організовано і впевнено представити та пояснити ключові моменти.

При оцінюванні тематичних досліджень, проєктів основна увага приділяється вмінням студентів застосовувати теоретичні знання для вирішення реальних проблем, актуальність даних і глибину аналізу.

Додаткові бали застосовуються за креативний підхід у вирішенні проблем та представлення результатів.

У випадку прямого запиту від представників страхових компаній до оцінювання результатів дослідження/виконання кейсів можуть бути залучені відповідні фахівці.

Для успішного виконання індивідуального завдання / реферату / есе необхідно:

- ознайомитись і зрозуміти тему завдання;
- підібрати відповідно до теми інформаційно-аналітичний матеріал, опрацювати його;
- сформулювати стислий план роботи;
- викласти опрацьований матеріал і свої висновки та пропозиції на аркушах А4 (210x297), тип шрифту Times New Roman, розмір шрифту – 14, стиль – normal, міжрядковий

інтервал – 1, параметри сторінки: зверху, знизу – 2см, зліва – 3см, справа – 1см;

- у вступі до індивідуального завдання / реферату необхідно зазначити актуальність теми дослідження, мету і завдання, які плануються виконати. Основна частина тексту може містити розрахунки, таблиці, графіки, формули. Висновки і пропозиції у всіх видах робіт також повинні містити власне бачення студента вирішення тієї чи іншої проблеми;

- обов'язкові посилання на використані джерела, які повинні бути оформлені згідно зі стандартами.

Мінімальний обсяг виконаних робіт:

- есе – 1 сторінка;

- реферат – 8 сторінок;

- індивідуальна робота – 5 сторінок.

Робота вважається невиконаною і не приймається до розгляду, якщо студент відтворив оригінальний текст статті або іншого матеріалу, що йому не належить за авторством.

### ***Кількість балів за дотримання відповідних критеріїв***

Критерій	кількість балів
Глибина розуміння основних концепцій, теоретичних положень, вміння їх застосовувати	4
Взаємозв'язок із реальними сценаріями страхової справи	4
Чіткість, логічність побудови повідомлення / проекту	4
Креативність і унікальність	4
Дотримання термінів виконання та принципів академічної доброчесності	4
Усього	20

Здобувачі, які активно брали участь в обговореннях, виконали всі індивідуальні завдання, проявили інтерес та ініціативність, хороші результати самостійної роботи можуть отримати підсумкову екзаменаційну оцінку на основі поточних оцінок за виконані роботи.

## **ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**



### **1. Постановка цілей і планування навчання**

Визначте навчальні цілі: чітко окресліть, чого Ви прагнете досягти під час навчання. Наприклад, зрозуміти ключові принципи менеджменту, проаналізувати тематичні дослідження або оцінити показники фінансової ефективності страхових компаній.

Створіть розклад навчання: виділіть конкретні часові проміжки для самостійного навчання. Розбийте тему на розділи, якими можна керувати, і встановіть для кожного етапу терміни.



### **2. Опрацювання літератури**

Перегляньте та визначте пріоритети: почніть зі змісту та покажчика, щоб визначити відповідні розділи. Зосередьтеся на анотаціях, вступях і висновках, щоб визначити релевантність статей або документів.

Критично оцінюйте інформацію. Для цього варто перевірити достовірність автора та публікації; оцінити, чи інформація актуальна та відповідає поточному ринковому

контексту; визначити потенційні упередження або припущення в джерелах, враховувати національний законодавчий контекст у повідомленнях.

Узагальнюйте ключові моменти, визначення та приклади своїми словами. Робіть нотатки стратегічно, адже деякі наступні індивідуальні завдання можуть охоплювати частини попередніх завдань. Створіть інтелектуальні карти або діаграми, щоб візуалізувати зв'язки між поняттями.

Виділяйте тематичні дослідження або реальні приклади практик управління страховими компаніями.



### **3. Принципи ефективного самостійного навчання**

Активне залучення. Формулюйте запитання під час навчання (наприклад, «Чим відрізняється управління ризиками за класами страхування?»). Спробуйте відповісти на них, використовуючи наявний матеріал і додаткові дослідження.

Послідовність. Регулярно вивчайте, щоб зміцнити розуміння й уникнути зубріння.

Рефлексивне навчання. Пов'яжіть концепції з практичними сценаріями чи минулим досвідом. Напишіть короткі роздуми про те, як вивчений матеріал застосовується до реального управління страховиком.

Співпраця. Обговорюйте складні теми з колегами, приєднуйтеся до навчальних груп або беріть участь у онлайн-форумах, пов'язаних зі страховим менеджментом.



#### **4. Організація та представлення результатів**

Об'єднайте свої нотатки в послідовні резюме, реферати, есе, звіти.

Щоб представити своє розуміння теми, розробіть презентації. Для цього можна скористатися вбудованим у програмне забезпечення Microsoft Office застосунком PowerPoint або онлайн-ресурсами: Google презентації, Prezi, Canva, Crello, Slides та ін.

Шукайте відгуки: поділіться своєю роботою з колегами чи викладачами, щоб визначити прогалини або ділянки, які потрібно вдосконалити.

Зауважте, що результати проведених Вами індивідуальних досліджень за курсом «Страховий менеджмент», виконання прямих практичних запитів страховиків, Ви зможете представити у портфолію як підтвердження Ваших навичок і вмінь.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ЗА ТЕМАМИ КУРСУ**

### **ТЕМА 1. Суть і роль страхового менеджменту**

- 1.1. Суть страхового менеджменту, його функції та значення.
- 1.2. Зовнішнє та внутрішнє середовища функціонування страховика.
- 1.3. Порядок створення та діяльності страхової компанії.
- 1.4. Порядок ліквідації та реорганізації страховика.

*При самостійній роботі над питаннями теми варто звернути увагу на таке:*

- Особливості діяльності страхової компанії, що зумовлюють специфіку управління процесами та операціями страховика. Страхова компанія є фінансовою установою, яка забезпечує страховий захист шляхом продажу страхового продукту.
- Зміст менеджменту страховою компанією як цілісної системи. Функції менеджменту. Суб'єкти та об'єкти управління. Завдання страхового менеджменту.
- Зовнішнє та внутрішнє середовища функціонування страховика, процеси біфуркації та флуктуації, що виникають у них. Синергія факторів, що впливають на страхову компанію.
- Методи дослідження й аналізу середовища функціонування страховика. Проведення SWOT-аналізу. Застосування внутрішнього аудиту ризиків при COSO-аналізі.
- Законодавчі вимоги до створення та діяльності страховиків в Україні. Порядок отримання ліцензії. Взаємодія страховиків із іншими учасниками ринку страхування. Способи виходу страховика з ринку.

➤ Шляхи реорганізації страхової компанії. Законодавчі вимоги до реорганізації страховиків. Обов'язкові положення договору про реорганізацію. Особливості реорганізації страховика шляхом приєднання за спрощеною процедурою. Умови передачі страхового портфеля. Умови запровадження тимчасової адміністрації страховика.

### **Індивідуальне завдання**

1. Обрати для дослідження реально діючу страхову компанію.
2. Описати її організаційну структуру.
3. Визначити склад ключових учасників обраного страховика.
4. Провести SWOT-аналіз обраної компанії або аудит ризиків страховика за системою COSO.
5. Зробити висновки.

### **Теми рефератів, есе**

1. Принципи державного регулювання ринку страхування в Україні та за кордоном.
2. Тенденції розвитку страхових компаній у сучасній економіці.
3. Важливість участі страховиків у роботі різного роду об'єднань страховиків в Україні.
4. Можливості та виклики для функціонування світового ринку страхування в сучасних умовах.
5. Приклади реорганізації страхових компаній на сучасному етапі.

### **Рекомендовані джерела**

[1]; [2]; [10]; [14]; [21]; [23]; [32]; [33]; [35]; [36]; [43]; [48].

## **ТЕМА 2. Комунікації та інформаційне забезпечення страхового менеджменту**

2.1. Комунікація та інформація, їхня роль у системі страхового менеджменту.

2.2. Автоматизовані інформаційні системи у страховій діяльності.

2.3. Інформаційні технології та інформаційна безпека страховиків.

*При самостійній роботі над питаннями теми варто звернути увагу на таке:*

- Види комунікації. Складові комунікації. Сучасні канали комунікації, їх переваги та недоліки. Вплив особистих характеристик осіб на вибір каналів комунікації та її результати.
- Сучасні інформаційні рішення в роботі страхової компанії. Види автоматизованих інформаційних систем страхових компаній. Типи даних, з якими працює страховик.
- Відповідальність страховика за витік конфіденційної інформації. Важливість дотримання заходів кібербезпеки. Вимоги до конфіденційності особистої інформації страхувальників. Особливості судових рішень щодо відповідальності страховиків за витік інформації. Основні виклики захисту даних у страхуванні.

### **Індивідуальне завдання**

1. Для обраного страховика провести дослідження ринку м. Чернівці / Вашого міста, області щодо доцільності реалізації тут відповідного страхового продукту (один на вибір):
  - страхування тварин;



- страхування нерухомості;
  - страхування вантажів;
  - медичне страхування;
  - страхування відповідальності товаровиробника;
2. Зробити висновки та пропозиції для маркетингової стратегії страховика.
  3. Для обраного страховика створити матрицю БКГ (матриця «зростання-частка ринку») щодо здійснюваних ним класів страхування.
  4. Зробити висновки.

### **Теми рефератів, есе**

1. Сучасні форми комунікації страховика при реалізації страхових продуктів
2. Конкурентні стратегії страховика в українській економіці.
3. Методи оцінки вартості страховика при стратегічному аналізі.
4. Заходи учасників ринку страхування щодо підвищення страхової культури населення
5. Використання інформаційних технологій у страховій діяльності

### **Рекомендовані джерела**

[1]; [5]; [18]; [22]; [28]; [41]; [45].

### **ТЕМА 3. Ресурсний потенціал, структура й органи управління страховою компанією**

- 3.1. Ресурсний потенціал страховика.
- 3.2. Організаційні структури управління у страхових компаніях.
- 3.3. Функціональні обов'язки головних фахівців страхової компанії

*При самостійній роботі над питаннями теми варто звернути увагу на таке:*

- Визначення змісту поняття «потенціал». З'ясування його основних рис. Принципи формування ресурсного потенціалу страховика. Складові ресурсного потенціалу страхової компанії та їх характеристики.
- Організаційні форми функціонування страховиків. Вимоги законодавства до організаційних структур управління страхових компаній. Практичні принципи вибору та формування організаційних структур управління страховика. Сучасні види організаційних структур, їх відповідність особливостям страхової компанії. Органи управління страхової компанії.
- Особливості професійної діяльності таких фахівців страховика як: актуарій, головний бухгалтер, головний комплаєнс-менеджер, головний внутрішній аудитор, головний ризик-менеджер, керівник з реалізації страхових (перестрахових) продуктів. Система мотивації та винагороди при роботі зі страховими агентами.

### **Теми рефератів, есе**

1. Особливості формування фінансових потоків страховика та фактори, що їх визначають.
2. Фінансовий потенціал страховика на різних етапах його діяльності.
3. Методи управління трудовим потенціалом страховика.
4. Сучасні вимоги до професійної підготовки фахівців страхової справи.

### **Рекомендовані джерела**

[1]; [23]; [40]; [44]; [48].

## **ТЕМА 4. Планування у страховій діяльності**

4.1. Суть планування й особливості його здійснення у страхових компаніях.

4.2. Формування системи планування у страхових компаніях.

4.3. Економічне обґрунтування запланованої діяльності страховика.

*При самостійній роботі над питаннями теми варто звернути увагу на таке:*

➤ Місце планування та зміст у системі страхового менеджменту. Найпоширеніші концепції планування: формальну, інкрементальну, системну. Проведення планування діяльності страхової компанії відбувається з урахуванням того, що це цілісна надскладна прозора система. Порядок здійснення планування у процесі управління страховою компанією.

➤ Елементи, суб'єкти планування. Принципами планування є: єдність, цілеспрямованість інтегрованість, цілісність, повнота, гнучкість, безперервність. Особливості різних методів планування. Сучасні моделі планування у страхових компаніях. Особливості діяльності фахівця (відділу), який відповідає за планування в компанії. Найважливіші практики планування: Використання програмного забезпечення при плануванні діяльності (Twproject, Agile, Scrum, Kanban, Scrumban, Waterfall).

➤ Характеристики видів комплексів планування. Основні розділи економічного обґрунтування: загальна характеристика страховика; організаційна структура страховика; відповідність законодавчим вимогам, нормативам; огляд сфер діяльності страховика, стану ринку страхування національного (іноземного),

характеристика страхового продукту, виду запланованої діяльності; стратегія маркетингу; прогноз розвитку страховика на 3 або більше років; оцінка ризиків, платоспроможності компанії; особливості перестраховування ризиків; фінансовий план на 3 роки; баланс доходів і витрат на майбутній період (3 роки); Стратегія та джерела залучення нового капіталу.

➤ Процес бюджетування у страховій компанії. Планування на рівні підрозділів. Види бюджетів. Структура бюджетів. Центри фінансової відповідальності (центр доходів, центр прибутків, центр інвестицій, центр затрат).

### **Індивідуальне завдання**

1. Для обраного страховика оформити економічне обґрунтування діяльності з метою отримання ліцензії / виходу на зовнішні ринки / залучення інвестицій / реорганізації.

### **Рекомендовані джерела**

[1]; [10]; [11]; [13]; [18]; [23]; [29]; [31]; [32]; [34]; [39]; [42]; [48]

## **ТЕМА 5. Управління відбором ризиків на страхування**

5.1. Особливості ідентифікації й оцінювання ризиків страхової діяльності.

5.2. Визначення поняття ризик-менеджменту страхової діяльності, його мета і зміст.

5.3. Управління ризиками і особливості основних етапів його застосування.

*При самостійній роботі над питаннями теми варто звернути увагу на таке:*

- Суть ризику та його основні елементи. Класифікація ризиків та їх характеристика. Особливості відбору ризиків для покриття. Власні та прийняті ризики. Карта ризиків страховика.
- Етапи управління ризиками. Важливість відбору ризиків. Методи й інструменти оцінки ризиків (історичні дані, статистичні моделі, актуарний аналіз, звіти й огляди міжнародних організацій та провідних страхових і пере страхових компаній). Альтернативи оцінки ризиків.
- Фактори впливу на відбір ризиків. Вимоги до якості ризиків, які страховик бере на свою відповідальність. Звіти та прогнози щодо ризиків відомих аналітичних страхових центрів і організацій.

### **Теми рефератів, есе**

1. Методи оцінки ризиків.
2. Особливості відбору ризиків у медичному страхуванні.
3. Поєднання ризиків життя та інвестиційних ризиків у продуктах unit-linked..
4. Взаємозалежність між відбором ризиків та обсягом страхового захисту.
5. Особливості діяльності андеррайтера у страхуванні.

### **Рекомендовані джерела**

[1]; [16]; [30]; [32]; [44]; [47]

## **ТЕМА 6. Урегулювання страхових претензій**

6.1. Суть і механізм урегулювання страхових претензій.

6.2. Процес урегулювання збитків за правом регресного позову.

6.3. Служба врегулювання претензій: завдання та місце в страховій компанії.

6.4. Система експертних оцінок причин і наслідків страхових подій: значення, фахівці, вимоги.

*При самостійній роботі над питаннями теми варто звернути увагу на таке:*

➤ Суть і основні принципи процесу урегулювання претензій. Документальне затвердження порядку урегулювання претензій страховиком.

➤ Право регресного позову. Особливості реалізації права регресного позову при ОСЦПВВТЗ. Основні етапи фіксування страхового випадку, визначення та відшкодування збитків. Законодавчі вимоги до порядку і термінів відшкодування страховиком збитків постраждалого клієнта. Особливості врегулювання претензій у класах медичного страхування. Особливості врегулювання збитків при страхуванні відповідальності.

➤ Професійний склад служби врегулювання претензій. Взаємодія з іншими підрозділами страховика. Передача операцій з урегулювання претензій на аутсорсинг.

➤ Законодавчі вимоги до діяльності експертів з урегулювання збитків. Специфіка діяльності сюрвеєра, аджастера, представників державних органів, страхових експертів.

### **Індивідуальне завдання**

1. Описати порядок дій та процедур страховика (посередників) щодо врегулювання збитків за обраним класом страхування:

- авто-карго;
- страхування житлових приміщень;
- страхування авто;
- страхування морських суден.

### **Теми рефератів, есе**

1. Особливості врегулювання збитків при співстрахуванні.
2. Особливості врегулювання збитків при перестрахуванні.
3. Досвід діяльності професійних оцінювачів збитків різних країн.
4. Діяльність Міжнародного інституту оцінювачів збитків (IIIA)
5. Дипломований інститут оцінювачів збитків Сполученого Королівства: статус, завдання, результати діяльності.

### **Рекомендовані джерела**

[1]; [9]; [12]; [14]; [21]; [22]; [23]; [30]; [43];

## **ТЕМА 7. Управління фінансовою стійкістю страхової компанії**

- 7.1. Суть фінансової стійкості страховика та методи її забезпечення.
- 7.2. Фінансова безпека страховика.
- 7.3. Дотримання законодавчих вимог та норм (комплаєнс).
- 7.4. Внутрішній аудит страховика.

*При самостійній роботі над питаннями теми варто звернути увагу на таке:*

- Суть поняття «фінансова стійкість» страховика. Його взаємозв'язок із іншими показниками та коефіцієнтами діяльності компанії. Фактори, що сприяють забезпеченню

фінансової стійкості страховика. Методи оцінки фінансової стійкості.

➤ Фінансова безпека страховика та її місце у забезпеченні життєздатності страхової компанії. Заходи фінансової безпеки. Фахівці, що відповідають за фінансову безпеку страховика.

➤ Комплаєнс у страхуванні. Методи забезпечення відповідності нормативам і вимогам. Наслідки невідповідності вимогам. Внутрішня політика комплаєнсу страховика. Практики забезпечення відповідності вимогам.

➤ Суть і види аудиту. Фахівець з внутрішнього аудиту страховика та вимоги до його діяльності. Види внутрішнього аудиту. Етапи внутрішнього аудиту. Правило «П'ять С» у проведенні внутрішнього аудиту. Використання техніко-економічних і фінансових показників страхової компанії в системі контролінгу кризових явищ.

### **Теми рефератів, есе**

1. Пруденційні вимоги до діяльності страховиків Solvency II.
2. Діяльність Міжнародної асоціації актуаріїв (IAA).
3. Діяльність Міжнародної асоціації органів нагляду за страховою діяльністю (IAIS).
4. Переваги власного проведення операцій та передачі їх на аутсорс.
5. Приклади шахрайських дій проти страховика.

### **Рекомендовані джерела**

[1]; [2]; [3]; [7]; [8]; [15]; [16]; [20]; [23]; [25]; [32]; [33]; [37]; [39]; [40]; [48]



## **ТЕМА 8. Фінансовий моніторинг у страховій компанії**

8.1. Зміст, рівні та суб`єкти фінансового моніторингу.

8.2. Міжнародні організації фінансового моніторингу та Державна служба фінансового моніторингу України.

8.3. Фінансові операції страхових компаній, які підлягають фінансовому моніторингу, та заходи з уникнення ризику.

*При самостійній роботі над питаннями теми варто звернути увагу на таке:*

➤ Зміст, мета, необхідність фінансового моніторингу. Основні поняття процесу фінансового моніторингу; доходи, одержані злочинним шляхом; фінансування тероризму; порогові фінансові операції; підозрілі фінансові операції; бездоганна ділова репутація; санкції; політично значущі особи. Міжнародні стандарти та інструменти боротьби з легалізацією незаконних коштів і фінансування тероризму. Рівні фінансового моніторингу: первинний та державний. Суб`єкти державного рівня фінансового моніторингу. Суб`єкти первинного рівня. Обов`язки страховика як суб`єкта первинного фінансового моніторингу.

➤ Мета і завдання міжнародних організацій у сфері запобігання та протидії відмиванню коштів, протидії тероризму (далі - ПВК/ФТ). Інтерпол. Міжнародний Валютний Фонд. Управління ООН з наркотиків і злочинності. Комітет ООН з протидії тероризму. Світовий банк. Європейський банк з реконструкції та розвитку. Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмивання коштів і фінансування тероризму (FATF). Спеціальний комітет експертів Ради Європи із взаємної оцінки заходів протидії відмиванню коштів та фінансування тероризму (MONEYVAL). Група наглядачів

Міжнародного фінансового центру (GIFCS) Егмонтська група підрозділів фінансової розвідки. Регіональні групи по типу FATF: Євразійська група, Азійсько-Тихоокеанська група. Заходи міжнародних організацій у підтримці України.

➤ Мета, завдання, результати діяльності підрозділу фінансової розвідки України – Держфінмоніторингу. Основні ризики ПВК/ФТ в Україні. Заходи Держмоніторингу щодо зменшення цих ризиків. Взаємодія Держфінмоніторингу та НБУ.

➤ Теми типологічних засідань FATF та їхні рішення. Основні форми легалізації незаконних доходів. Варіанти використання страхових послуг зі злочинною метою. Заходи попередження втягнення страховика у незаконні операції. Заходи належної перевірки. Наслідки недотримання страховиком заходів фінмоніторингу. Інформаційні ресурси для виконання функцій суб'єктів первинного фінансового моніторингу.

### **Індивідуальне завдання**

1. Обрати для дослідження реально діючу страхову компанію.
2. Описати її організаційну структуру.
3. Визначити склад ключових учасників обраного страховика.
4. Провести SWOT-аналіз обраної компанії або аудит ризиків страховика за системою COSO.
5. Зробити висновки.

### **Теми рефератів, есе**

1. Страхова компанія як соціально відповідальний бізнес
2. Особливості діяльності новітніх страхових компаній.

3. Сучасне застосування Fin- та Insur- технологій у діяльності страхових компаній.
4. Карта державних ризиків України та заходи з їх зменшення.
5. Приклади взаємодії MONEYVAL та Держфінмоніторингу України.

### **Рекомендовані джерела**

[1]; [2]; [4]; [6]; [8]; [18]; [19];[21]; [22]; [23]; [46] офіційні сайти національних та міжнародних організацій та державних установ

## ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ «СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Визначте зміст страхового менеджменту, його функції та принципи.
2. Визначте поняття ризику у страхуванні, здійсніть класифікацію ризиків.
3. Охарактеризуйте використання страхових операцій для ухилення від оподаткування.
4. Визначте суть ресурсного потенціалу страховика та його складових.
5. Охарактеризуйте порядок виявлення фінансових операцій, які підлягають фінансовому моніторингу в страхуванні.
6. Охарактеризуйте управління ризиками легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом.
7. Охарактеризуйте зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування страховиків. Що враховується при проведенні SWOT- аналізу?
8. Охарактеризуйте лінійну та матричну організаційні структури управління страховою компанією.
9. Обґрунтуйте думку, що страхова компанія – це фінансова установа.
10. Наведіть приклади використання страхових операцій для легалізації (відмивання) коштів, отриманих злочинним шляхом.
11. Визначте суть економічної безпеки страховика. Охарактеризуйте методи її забезпечення.
12. Дайте характеристику маркетингових стратегій охоплення страхового ринку.
13. Дайте оцінку каналів реалізації страхових продуктів.
14. Визначте та охарактеризуйте суть, рівні та суб'єктів системи фінансового моніторингу.
15. Визначте порядок створення, діяльності та ліквідації страхових компаній.
16. Визначте методологічні засади аналізу та управління грошовими потоками страховика.
17. Охарактеризуйте методи оцінки ризиків.
18. Визначте доходи і витрати страхової компанії.
19. Визначте суть комунікацій та їх роль у системі страхового менеджменту.
20. Охарактеризуйте інформаційні технології та інформаційну безпеку страховиків.

21. Наведуть характеристику та порядок формування страхових резервів, що створюють нон-лайфові страховики.
22. Охарактеризуйте методологічні засади аналізу та управління грошовими потоками страховика.
23. Визначте суть комунікаційного процесу, його елементів та етапів.
24. Охарактеризуйте види інформаційних систем страховика.
25. Охарактеризуйте страхові резерви лайфових страховиків та методи їх формування.
26. Охарактеризуйте функціональну структуру інформаційної системи страхової діяльності.
27. Охарактеризуйте програмне забезпечення страхової діяльності.
28. Визначте різницю між фінансовими ресурсами та грошовими потоками страховика.
29. Визначте порядок розміщення тимчасово вільних коштів страховиків.
30. Охарактеризуйте правила та програми внутрішнього фінансового моніторингу страховиками.
31. Проаналізуйте діяльність міжнародних організацій з фінансового моніторингу.
32. Визначте принципи управління грошовими потоками страховика та чинники, що на них впливають.
33. Охарактеризуйте діяльність страхового експерта в системі експертних оцінок причин і наслідків страхових випадків.
34. Визначте суть електронного договору, його переваги та недоліки, порядок укладання.
35. Проаналізуйте заходи безпеки в процесі комунікації та інформаційного забезпечення.
36. Охарактеризуйте процес урегулювання збитків при перестрахованні.
37. Охарактеризуйте повноваження суб'єктів державного фінансового моніторингу.
38. Визначте суть STP-маркетингу та порядок його проведення.
39. Обґрунтуйте суть реклами страхової послуги як інструменту страхового маркетингу.
40. Охарактеризуйте організацію антикризового управління фінансовою стійкістю страховика.
41. Визначте суть і порядок економічного обґрунтування запланованої страхової діяльності.

42. Визначте порядок формування системи планування в страховій компанії.
43. Визначте ознаки та показники фінансово підозрілих операцій.
44. Охарактеризуйте сучасні методи ризик-менеджменту в страхових компаніях.
45. Охарактеризуйте процес урегулювання збитків у видах особистого страхування.
46. Охарактеризуйте види планування в страховій компанії та етапи його проведення.
47. Визначте функції та обов'язки андерайтера й аквізителя страхової компанії.
48. Охарактеризуйте систему управління відносинами з клієнтами через CRM-системи.
49. Дайте визначення терміну «платоспроможність страховика» та зазначте нормативні вимоги до її забезпечення.
50. Визначте порядок проведення внутрішнього аудиту страховика.
51. Охарактеризуйте функції та завдання головного комплаєнс-менеджера страхової компанії.
52. Охарактеризуйте особливості електронного продажу страхових продуктів.
53. Розкрийте суть соціальної відповідальності страхового бізнесу та наведіть його приклади.
54. Наведіть приклади застосування страховиками Fin- та Insur-технологій.
55. Розкрийте порядок отримання ліцензії страховиками.
56. Розкрийте причини та умови запровадження тимчасової адміністрації страховика. Наведіть приклади такого процесу.
57. Поясніть важливість та вимоги до інформаційної безпеки страховиків.
58. Охарактеризуйте систему експертних оцінок причин і наслідків страхових подій.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### **Законодавчо-нормативна база**

1. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. №1909-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
2. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 р. № 1953 IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 01.07.2021 р. 361-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
4. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 24.05.2022 р. №361-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
5. Про інформацію Закон України від 15.06.2022 р. №2657-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
6. Положення про здійснення установами фінансового моніторингу: Постанова НБУ від 28.07.2020 р. № 107. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text>
7. Про врегулювання діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг, небанківських фінансових груп, учасників платіжного ринку, колекторських компаній та юридичних осіб, які отримали ліцензію на надання банкам послуг з інкасації : Постанова НБУ від 06 березня 2022 р. №39. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0039500-22#Text>
8. Про затвердження Положення про здійснення безвізного нагляду за діяльністю з надання фінансових та супровідних послуг : Постанова НБУ від 14.12.2023 № 162. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0162500-23#Text>

## Основна література

9. Agritask та mapfre запускають першу в світі цифрову систему управління страховими претензіями для аграрного сектору. *Аграрії разом*. URL : <https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/agritask-ta-mapfre-zapuskayut-pershu-v-sviti-cifrovu-sistemu-upravlinnya-strahovimi>
10. Аранчій В. І., Остапенко О. М., Остапенко Т. М., Страховий менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2018. 252 с.
11. Артими-Дрогомирецька З., Гарматій Н.М., Крицька. Л., Гарматій С.В. Статистичний аналіз діяльності страхових компаній України інструментарієм кластерного аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1 (74). С. 7-15.
12. Баранов А. Л. Управління страховим портфелем: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук за спец: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». К., 2009. 20 с.
13. Баранова О. В. Фінансове планування у страхових організаціях: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» К., 2008. 19 с.
14. Білик О. І., Савчин О. І. Страховий менеджмент. Львівська політехніка. 2019.
15. Гладчук О. Фінансова безпека українських страхових компаній у сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-40>
16. Говорушко Т. А. Управління фінансовою діяльністю страхової компанії з метою забезпечення її ефективного розвитку : монографія Київ : ЦУЛ, 2013. 168 с.
17. Денисенко М. П., Токачева А. В. Інвестиційна діяльність страхової компанії: проблеми та напрями активізації. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6640>.
18. Доманчук А. І. Формування системи управління фінансами страхових компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №30. С. 60–67.



19. Дубина М. В. Роль системи фінансового моніторингу у розвитку ринку фінансових послуг. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 3 (33). С. 44-57.
20. Жабинець О. Й. Механізм забезпечення внутрішнього фінансового моніторингу в діяльності страхових організацій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. № 1. 2016. С. 201-211.
21. Король С. Особливості розвитку страхових компаній: прагматизм управління в умовах сьогодення. *Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: колективна монографія* / за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 318 с.
22. Кравченко В. О. Менеджмент : освітній посібник. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.
23. Кучерівська С. С. Страховий менеджмент. *Фінанси, банківська справа та страхування. Управління фінансами : мікро- і макрорівень* : підручник для магістрів / за ред. проф. П. О. Нікіфорова, доц. Н. А. Бак. Чернівці, 2021. с. 177-235.
24. Кучерівська С. С. Державне регулювання на фінансовому ринку України. *Фіскальна та монетарна політика економічного розвитку України* : монографія / за заг. ред. П. О. Нікіфорова, І. Я. Ткачук. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 256 с. С. 189-210
25. Кучерівська С.С. Конкурентні переваги страхових компаній в умовах нової економіки. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2024. No 32(60). С. 24–28. <https://ecj.oa.edu.ua/collections/30/%E2%84%96602024>
26. Лаврук Н. А., Русул Л. В. Дослідження фінансових результатів діяльності страхових організацій. *Мукачівський державний університет*. 2018. №15. С. 679–687.
27. Нікіфоров П. О., Гладчук О. М., Кучерівська С. С. Формальні та неформальні інститути страхового ринку.

*Інноваційна економіка.* 2021. №5-6.  
<http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/827>

28. Нечипоренко В. І. Стратегічне планування в страхових компаніях: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук за спец: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». К., 2008. 19 с.

29. Олійник В. М. Економіко-математичне моделювання в розвитку страхування та управлінні страховими тарифами. К. Університетська книга. 2018. 366 с.

30. Осадець С.С., Мурашко О.В., Фурман В.М., Баранов А.Л., Баранова О.В., Залетов О.М., Нечипоренко В.І. Страховий менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2016. 333 с.

31. Основи актуарних розрахунків : навч. метод. посіб. / За ред. чл. Укр.. т-ва актуаріїв І. О. Ковтуна. К. : Алеута, 2014. 328 с.

32. Плиса В. Й. Страховий менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 378 с.

33. Плиса В., Плиса З., Плиса М. Антисипативне управління діяльністю страховика: цільові орієнтири, інформаційне забезпечення, технологія та інструментарій. Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph – International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch, 2022. 650 p. P.p. 364-372. URL : <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/12/Monograph/ECON/ISG.2022.MONO.ECON.4.pdf>

34. Полчанов А. Фінансова стратегія страховика на світовому ринку. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vknteu\\_2012\\_3\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vknteu_2012_3_8.pdf)

35. Полчанов А. Ю. Особливості стратегічного управління страховою компанією на ринках країн, що розвиваються. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 1 (6). Т.2. Полтава : ПДАА. 2013. С. 235-241.

36. Полчанов А. Ю. Теоретичні основи страхового менеджменту URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vzhdtu\\_econ\\_2014\\_2\\_44.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vzhdtu_econ_2014_2_44.pdf)

37. Попова І. В. Фінансовий контроль страхових організацій : дис... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 270 с.
38. Сазонець І. Л., Білоус Н. М. Корпоративні стратегії управління стійкістю страхових компаній. К. Кондор. 2017. 234 с.
39. Бюджетування в страховій компанії як комплексний процес управлінських дій. *Журнал Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/public/02/12/16/167>
40. Світлична О. С., Сташкевич Н. М. Управління фінансами страхових організацій: навч. пос. Одеса: Атлант, 2015. 258 с.
41. Слободянюк Н. О. Формування масиву даних з використанням MSEXCEL для побудови системи бюджетування. *Бізнес Інформ*. 2016. №1. С. 293–298.
42. Sosnovska, O., & Horach, I. Особливості управління інвестиційною діяльністю страхових компаній в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. 1(7), С. 103-114.
43. Стратегічне управління страховою компанією: Кол. Монографія. Наук. ред. та кер. авт. д-р екон. наук В. М. Фурман. К.: КНЕУ, 2008. 440 с
44. Страховий менеджмент : підручник / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. С. С. Осадця. К. : КНЕУ, 2011. 333 с.
45. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : освітній посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. К. : КНЕУ, 2012. 224 с.
46. Федорова Я. Б. Особливості планування аудиту та оцінка системи внутрішнього контролю суб'єктів страхового бізнесу. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2007. №2. С. 119-129
47. Форіншурер. 10 основних ризиків страхового сектору Європи - EIOPA Insurance Risk Dashboard. *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/news/24/11/15/44402>
48. Шірінян Л. В. Страховий менеджмент : конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03050801, 8.03050801 «Фінанси і кредит» денної та заочної форм навчання. К.: НУХТ, 2014. 143 с.

## **Інформаційні ресурси**

*Офіційні сайти органів державного управління України:*

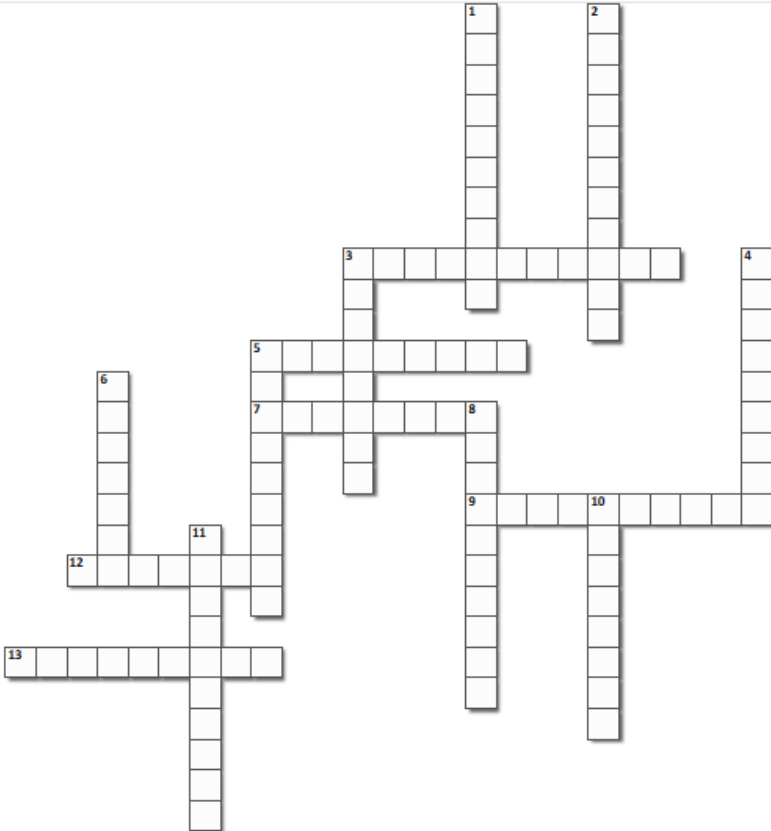
1. Державна служба фінансового моніторингу -  
<https://fiu.gov.ua/>
2. Кабінет Міністрів України – [http:// www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
3. Ліга страхових організацій України – [uainsur.com](http://uainsur.com)
4. Міністерство економіки України – <http://www.me.gov.ua>
5. Міністерство фінансів України –  
<http://www.minfin.gov.ua>
6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України - [www.nssmc.gov.ua](http://www.nssmc.gov.ua)
7. Національний банк України – [http:// www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)
8. Фонд державного майна України –  
<http://www.spfu.gov.ua/>

*Офіційні сайти міжнародних фінансових організацій:*

1. International Association of Insurance Supervision –  
<https://www.iaisweb.org/>
2. International organization of actuaries –  
<https://www.actuaries.org/iaa>
3. International Society for Risk Analysis –  
<https://www.sra.org/>
4. Європейська федерація страхових посередників (BIPAR) – <https://www.bipar.eu/en/home>
5. FATF – <https://www.fatf-gafi.org/>
6. MONEYVAL – <https://www.coe.int/en/web/moneyval>
7. Група наглядачів Міжнародного фінансового центру –  
<http://gifcs.org/>
8. Всесвітня торговельна організація (WTO) —  
<http://www.wto.org/>
9. Організація економічної співпраці та розвитку (OECD)  
<http://www.oecd.org/>
10. Міжнародний валютний фонд — <http://www.imf.org/>

## КОЖНА ХВИЛИНА З КОРИСТЮ!

### Кросворд «Страховий менеджмент»



***По горизонталі:***

- 3. Спілкування, обмін інформацією.
- 5. Те саме, що позов.
- 7. Використання або загроза застосування насильства.

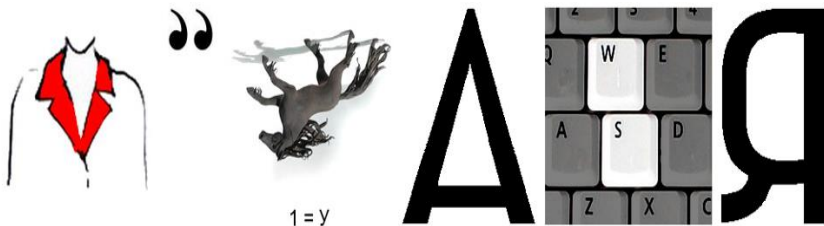
- 9. Вкладення грошей в певні активи або проєкти з метою отримання прибутку.
- 12. Те, що порушує безпеку, заважає розвитку
- 13. Заходи з дослідження потреб ринку з метою поліпшення страхових продуктів.

**По вертикалі:**

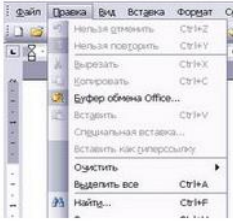
- 1. Синонім до слова управління.
- 2. Суперництво між страховиками за прихильність клієнтів, вигідну позицію на ринку тощо.
- 3. Одна з основних функцій управління.
- 4. Ідея, новітній продукт.
- 5. Запаси, засоби, що можуть бути використані.
- 6. Відсутність загроз основним інтересам людини, компанії, держави.
- 8. Спостереження за явищами та процесами.
- 10. Сумарний ефект від взаємодії двох або більше факторів.
- 11. Достатні умови, що можуть перетворитися на дійсність.

**РЕБУСИ**

1.



2.



4 = E



1 = M

3.



4.



3 = Д



5.



4 = Й



1 = К



## ЗНАЙДИ СЛОВА

Я	Г	І	Г	Ц	О	П	А	Ю	Д	Г	Ж	Ю	Ж	С	У	В	Ю	З	Ц
Я	Р	Р	Ї	Х	Ї	А	Ф	Г	Є	А	Н	А	Л	І	З	Д	А	З	Т
Ц	Х	К	М	Н	Ч	М	Г	О	Я	Х	Ь	Л	Д	А	Н	І	Б	М	Ї
Ш	Т	Г	І	Л	М	О	Н	І	Т	О	Р	И	Н	Г	А	Ї	Х	Й	Ь
А	А	В	Ч	Д	Г	Ь	Ж	П	Р	Е	Т	Е	Н	З	І	Я	А	У	Щ
Н	Ж	П	Я	Ж	І	С	Х	К	Ф	П	У	Т	Д	Г	Ц	І	Я	Я	Є
І	З	Ю	Л	Ф	Г	З	Ш	В	М	Г	Щ	У	Ч	Г	Е	Н	Х	З	І
З	Д	І	Н	В	Е	С	Т	И	Ц	І	Ї	Й	І	Ф	Й	О	П	Ї	Б
Д	У	Д	О	Х	И	В	Ф	О	Ш	Н	В	Х	Ь	Ь	Г	У	Ш	Т	Ю
В	У	З	Я	І	Г	Г	О	В	Є	Х	К	Ь	У	Р	Ї	У	У	Н	Ч
Г	Ц	С	А	Н	К	Ц	І	Ї	Й	Ь	Ь	К	Н	Б	И	Я	Щ	К	Ф
Ф	Г	О	М	Т	Г	Ч	Ї	Б	І	Л	Я	Ю	І	Ч	У	Є	Л	Я	Г
О	З	Т	У	Н	О	Р	М	А	Т	И	В	К	Л	І	Є	Н	Т	Ь	Я
Б	Ю	Д	Ж	Е	Т	У	В	А	Н	Н	Я	П	А	Л	І	І	Г	Ї	Ч
У	Ю	Ч	А	Ц	Я	И	С	Ф	Н	К	О	М	П	Л	А	Є	Н	С	Б
Щ	Г	Ф	Ф	Ї	Ь	Б	А	У	Д	И	Т	М	С	К	Л	А	Л	Й	Е
П	У	Ь	Л	І	Б	Ь	Г	О	М	О	К	Д	Г	Н	Є	Г	Х	П	Ш
Г	А	И	Н	Б	У	Ф	Б	Ю	Ц	Т	А	Р	И	Ф	Р	И	Ц	Ї	Ф
А	Б	Ш	Ю	А	С	У	Ф	И	Р	М	О	Т	И	В	А	Ц	І	Я	Г
Є	В	Є	Ш	И	Ь	Ш	Е	І	М	М	Н	И	І	Р	Ю	П	П	И	

---



---



---



---



---



---



---



***Навчальне видання***

Софія Степанівна **КУЧЕРІВСЬКА**

**СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
***Методичні рекомендації до самостійної роботи***

Відповідальний за випуск ***Нікіфоров П.О.***

Літературний редактор ***Лукул О.В.***

Технічна редакторка ***Кудрінська О. М.***

Підписано до друку 25.11.2024. Формат 60x84/16  
Папір офсетний. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 2,2.  
Обл.-вид. арк. 2,4. Тираж 30. Зам. Н-090.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного  
університету імені Юрія Федьковича  
58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2  
e-mail: [ruta@chnu.edu.ua](mailto:ruta@chnu.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002 р.