

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

ПЛАНУВАННЯ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК БАЗОВА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВИКІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент II курсу, групи 672-2
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»
Атмунов Андрес В'ячеславович _____
Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Попова Любов Василівна _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

АНОТАЦІЯ

Атмунов А.В. Планування страхової діяльності як базова складова менеджменту страховиків.– Рукопис.Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теорії і практики планування у страхових організаціях. Досліджено вплив особливостей страхування на вибір системи планування, класифікацію видів планування та принципи побудови системи планування. Проведена оцінка системи планування в сучасних страхових компаніях, досліджена діяльність страхової компанії «УСГ» на ринку страхування, побудовано SWOT-аналіз компанії. Запропоновані напрямки вдосконалення системи планування у страхових організаціях.

Ключові слова: страхова діяльність, страховий ринок, страхові компанії, планування, стратегічне планування, поточне планування.

ANNOTATION

Atmunov A. Insurance activity planning as a basic component of insurer management. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

In the qualification work, a study of the theory and practice of planning in insurance organizations was conducted. The impact of insurance features on the choice of a planning system, classification of planning types and principles of building a planning system were studied. An assessment of the planning system in modern insurance companies was carried out, the activities of the insurance company "USG" on the insurance market were investigated, and a SWOT analysis of the company was made. Proposed directions for improvement of the planning system in insurance organizations.

Key words: insurance activity, insurance market, insurance companies, planning, strategic planning, current planning.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А.В. Атмунов

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ І МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ У СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1. Особливості страхування та їх вплив на вибір основних елементів системи планування	6
1.2. Класифікація видів планування у страховій діяльності.....	12
1.3. Принципи побудування системи планування.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ	28
2.1. Механізм стратегічного планування в сучасних умовах розвитку ринку.....	28
2.2. Оцінка діяльності СК «УСГ» на ринку страхування за 2018-2022 роки.....	33
2.3. Побудова SWOT-аналізу СК «УСГ», вибір цілей і стратегії розвитку.....	41
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВИХ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ У СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	49
3.1. Напрямки удосконалення планування діяльності страховиків	55
3.2. Економіко-організаційна модель поточного планування в страховій організації	58
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	71

ВСТУП

Страховання як економічна категорія з кожним роком, відіграє все більш значну роль у системі господарських відносин та економічних зв'язків країни. При цьому спостерігається радикальна зміна поглядів на страховання, складаються нові групи інтересів до цієї сфери діяльності. Перехід до ринкових відносин в усіх галузях господарства країни визначив місце страховання серед найважливіших фінансово-економічних інструментів ринкової системи.

Страховання є одним із стратегічних секторів економіки як на макро-, і на мікроекономічному рівні. Стійкість економіки залежить від ефективності роботи підприємств, які потребують системи захисних заходів від ризикових обставин, системи страхових резервів, та забезпечення професійного страховання. Актуальними є для страхового ринку, що розвивається, активна державна підтримка, розробка нових методів роботи на ринку, вдосконалення низки показників оцінки фінансового стану і ступеня надійності страхових компаній, відпрацювання механізму управління ризиком на всіх його стадіях, підвищення рівня страхової культури .

Сучасні тенденції розвитку ринкових відносин зумовлюють необхідність реалізації принципово нового підходу до вирішення економічних завдань страхового ринку. Унікальність перетворень, що відбуваються в економіці, унеможлиблює пряме використання наявних зарубіжних підходів, оскільки страховання має свою специфіку не тільки на відміну від інших існуючих комерційних структур, а й на відміну від західних страхових компаній, оскільки має свої національні особливості та стандарти.

У науковій літературі питанням теорії та практики страховання приділяється досить велика увага. Широко відомі роботи вітчизняних вчених і практиків з питань проблем планування страхової діяльності Базилевича В. Д., Осадця С. С., Баранова О. В., Гаманкової О. О., Залетова О. М., Внукової Н. М., Мниха М. В., Фурмана В. М., Шіріняна Л. В., Охріменко О. О., Світличної О.

С., Філонюка О. Ф., та інших. Тим не менш найбільш актуальною проблемою страхового ринку є розробка нових підходів до управління страховою діяльністю та, відповідно, планування як однієї з найважливіших функцій управління. Методологія вимагає розробки нових підходів і методів планування, адекватних сучасним умовам розвитку економіки. Необхідна розробка принципово нових підходів до планування діяльності страхової організації, що діє в умовах ринку, а також вирішення завдань планування різних сторін діяльності страхової організації, що раніше не зустрічалися, застосування адекватних європейським стандартам системи оціночних показників, використання сучасних підходів до вирішення оптимізаційних планово-економічних завдань.

Необхідність науково обґрунтованого вирішення комплексу проблем, пов'язаних з питаннями планування страхової діяльності в умовах ринку, підготовкою та обґрунтуванням управлінських рішень, оптимальної організації процесу прийняття рішень, а також недостатність теоретичних робіт з цієї теми зумовили вибір мети дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних та методологічних засад планування страхової діяльності.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення низки взаємозалежних завдань, до яких належать:

1. Розкрити теоретичні основи та методи планування в страхових організаціях, види планування та принципи побудови системи планування.

2. Провести оцінку системи планування в сучасних страхових компаніях та дослідити механізм стратегічного планування в сучасних умовах розвитку ринку.

3. Проаналізувати діяльність СК «УСГ» на ринку страхування за 2018-2022 роки та побудувати SWOT-аналіз компанії.

4. Дослідити основні напрямки удосконалення системи планування у страхових організаціях.

5. Розробити економіко-організаційну модель поточного планування в страховій організації.

Об'єктом дослідження є процес планування в діяльності страхових компаній.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо обґрунтування та розробки управлінських рішень у системі планування діяльності страхової організації.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних учених присвячені питанням страхування, теорії управління, ризик-менеджменту, економіки, фінансів, системного аналізу та багатокритеріальної оптимізації. Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативні матеріали законодавчої та виконавчої влади, офіційні статистичні дані, офіційні матеріали Національного банку України, офіційний сайт страхової компанії «УСГ», Інтернет-ресурси.

Основні положення та наукові результати призначені для забезпечення комплексного вирішення проблем планування діяльності страхової організації та вироблення економічно обґрунтованих управлінських рішень. Запропонована методика планування діяльності страховика дозволяє раціонально організувати процес планування та вироблення управлінських рішень, знизити його трудомісткість, підвищити надійність і достовірність планових показників, що розраховуються.

Наукова новизна дослідження полягає у побудові економіко-організаційної моделі поточного планування в страховій організації.

Структура дослідження складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок. Основний зміст магістерського дослідження викладено на 64 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ І МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ У СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Особливості страхування та їх вплив на вибір основних елементів системи планування

Особливістю діяльності страхової організації є ймовірнісний характер відносин, наявність категорії страхового ризику та страхової послуги, тимчасовий та міжтериторіальний перерозподіл ресурсів, еквівалентність відносин в рамках тільки широкого кола страхувальників, замкнутий характер відносин між страховиком і страхувальником, що передбачає наявність юридично закріпленого договору, специфічних прав та обов'язків сторін, що дає право говорити про необхідність особливого підходу до управління та планування страхової діяльності.

У зв'язку з тим, що ризик можна розглядати в економічному, статистичному, правовому та інших сенсах, а також з різних позицій - страховика, страхувальника, суспільства в цілому - оцінка його буде різною. Наприклад, великий ризик для страхувальника може бути дрібним для страховика.

При оцінці ризику доцільно використовувати чотири різних підходи: інженерний (спирається на статистику аварій), модельний, (наприклад, побудова моделей впливу шкідливих факторів на людину та навколишнє середовище), експертний, соціологічний (досліджується ставлення населення до різного роду ризиків, наприклад, за допомогою соціологічних опитувань). Для того, щоб реально оцінити таке багатопланове складне явище як ризик, в управлінні ризиком застосовують багатокритеріальний вибір, процедура якого описується теорією прийняття рішень. У цьому поняття «розмір ризику» розчленовується і виявляється ієрархічно з допомогою кількісних властивостей.

У страховій справі за основу при визначенні величини ризику найчастіше

приймається поєднання ймовірності його настання та величини можливої шкоди. Це не суперечить прийнятому в ризик-менеджменті визначенню ризику як ймовірності певного рівня втрат [43,с.125].

Крім технічних, в оцінці страхового ризику можуть виникати труднощі, зумовлені іншими чинниками, наприклад, прагнення страхувальника до дотримання комерційної таємниці, його психологічної установки на приховування інформації з метою зниження тарифу та ін. У зв'язку з цим страховики повинні мати власних фахівців з оцінки різних ризиків та проводити його оцінку безпосередньо при дослідженні об'єкта страхування.

У економічній теорії існують різні варіанти класифікації величини ризику [7,с.48]. Так, у ризик-менеджменті ризик прийнято поділяти на допустимий, критичний та катастрофічний. Перевагою цієї класифікації є можливість її застосування до всіх видів ризиків - від стихійних лих до зміни фінансового стану підприємства - і паралельно як до страхувальника, і до страховика. Наприклад, з позиції фінансового менеджменту і стосовно фінансового стану підприємства ці три рівні ризику означають відповідно:

- допустимий ризик - загрозу повної втрати прибутку від підприємницької діяльності;
- критичний ризик - витрата передбачуваної виручки;
- катастрофічний ризик - втрата всього майна та банкрутство.

Оскільки страховик також є господарською одиницею, ця класифікація застосована і щодо нього. Так, з урахуванням специфіки діяльності страховика, ці три рівні ризику охарактеризуємо наступним чином:

- допустимий ризик - не виходить межі валової премії за тарифний період;
- критичний ризик - повне використання страхового фонду при збереженні власного капіталу;
- катастрофічний ризик - втрата всього майна та банкрутство.

У практиці страхової справи, наприклад, при розрахунку тарифних ставок, йдеться переважно про ризик страхувальника. Для його оцінки застосовують докладнішу класифікацію: катастрофічний, великий, середній,

малий і мізерний. Останнім видом ризику можна знехтувати.

Кожна господарська організація, що діє на ринку, має як зовнішні зобов'язання (перед партнерами, бюджетом, клієнтами та ін.), так і внутрішні зобов'язання (перед засновниками, філіями, власними співробітниками і т.д.). З цих позицій зовнішні зобов'язання страхової організації включають страхові і нестрахові (інші). Головна роль належить страховим зобов'язанням, оскільки:

- реалізується призначення страхової діяльності, що проявляється у страховому захисті;
- на величину страхових зобов'язань впливає категорія ризику, внаслідок чого вони потребують особливої уваги;
- кількісно страхові зобов'язання в страховій організації переважають над іншими.

Розглянемо вплив суттєвих ознак категорії страхування щодо формування зобов'язань страховика перед страхувальниками [10,с.16].

1. Наявність страхового ризику передбачає можливість зміни обсягу зобов'язань страховика під впливом об'єктивних причин.

2. Друга ознака - замкнутий характер перерозподільних відносин - це теоретичний постулат, який уможливорює розрахунок тарифної ставки. У сучасних умовах майже немає страхових компаній, які працюють із замкнутим складом страхувальників. У зв'язку з цим, тариф, розрахований для однієї страхової сукупності, діє в іншій - в умовах реально сформованого страхового портфеля. Ця обставина є однією з важливих причин, що породжує так звану помилку страховика, яка обумовлює формування ресурсів, неадекватних зобов'язанням перед страхувальниками.

3. Третя істотна ознака страхування - розкладка збитків у часі та просторі. Саме ця ознака дозволяє страховику приймати зобов'язання перед страхувальниками, які набагато перевищують обсяг його власних коштів. Однак сам об'єктивний факт існування розкладки збитків не знімає зі страховика відповідальності у погашенні зобов'язань, якщо страхові випадки сталися одночасно по всьому портфелю.

4. Повернення коштів, призначених на виплати, страховик забезпечує в цілому по тій сукупності, для якої розраховується страховий тариф, за проміжок часу, що дорівнює тарифному періоду. Ознака повернення внесків дає можливість кількісного визначення обсягу страхових зобов'язань - вони рівні тій частині валового страхового внеску за чинними договорами, яка розрахована на основі збитковості страхової суми і призначена на виплати.

Між зобов'язаннями страховика перед усією сукупністю страхувальників загалом і перед кожним окремим страхувальником є суттєва різниця. Зобов'язання перед кожним окремим страхувальником визначена під час укладання договору страхування і загалом визначається страховою сумою за цим договором. Вираженням взаємних зобов'язань страховика та страхувальників загалом за сукупністю є тариф, на підставі якого розраховуються страхові внески.

Специфіка фінансової стійкості в страхових організаціях виявляється саме в особливостях формування зобов'язань і ресурсів для їх виконання, а також у необхідності додаткових фінансових гарантій виконання зобов'язань як реакції на ризиковий характер діяльності.

Щодо стратегії планування в страхових організаціях необхідно виділити ряд особливостей їх діяльності, які надають суттєвий вплив як на складання стратегічного плану, так і на весь управлінський процес в цілому.

Першим специфічним моментом є соціальне значення страхової послуги у суспільстві. «Завдання будь-якої страхової організації, незалежно від її форми, полягає в тому, щоб, відповідаючи на потреби ринку, дати своїй клієнтурі сумлінний і надійний захист...»[19] Це означає, що при розробці стратегії діяльності страхової компанії в майбутньому керівництво не повинно забувати про те, що головною метою та змістом їх діяльності є забезпечення захисту страхувальників.

По-друге, ризиковий характер страхових відносин. Ризик властивий не тільки внутрішньому, а й зовнішньому середовищу, і страховики схильні відповідно не тільки до страхового ризику, але і ризиків, які виникають з не

залежних від них причин - політичних, соціальних, економічних. Плануючи свою діяльність у довгостроковій перспективі, слід прогнозувати ймовірність настання тієї чи іншої події (страхової та нестрахової), спираючись на дані статистичної, фінансової та іншої звітності, а також на інформацію про стан зовнішнього середовища (частота політичних катаклізмів у суспільстві, соціальна напруженість, інфляція тощо). По-третє, множинний характер діяльності страхових компаній, наявність кількох напрямів у бізнесі - інвестиційне, фінансове, безпосередньо страхове.

Планування страхових операцій проводиться відповідно до показників прогнозу економічного і соціального розвитку виходячи з необхідності задоволення зростаючого попиту на страхові послуги [21,с.79].

Оскільки план являє собою "числову модель" розвитку страхової організації, при його розробці повинне бути враховане пріоритетне на даний період часу для страховика завдання: збільшення сукупного страхового внеску, зміцнення фінансової стійкості, розширення видів страхування та послуг, активізація комерційної діяльності тощо.

Планові показники повинні всебічно та адекватно виражати сутність та особливість страхової діяльності, при цьому необхідне найбільш оптимальне співвідношення повноти відображення страхової діяльності з кількістю використовуваних показників. Важливим є забезпечення наступності між показниками економічного аналізу, планування та обліку.

Особливістю планування страхової діяльності є невизначеність у термінах реалізації страхового захисту (виплати страхового забезпечення), а також різні терміни дії договорів страхування (у тому числі і дострокове припинення договорів). Ще однією особливістю страхової діяльності є наявність подвійного ризику - страхового та підприємницького.

Забезпечення певної точності розрахунків необхідних страхових резервів передбачає врахування реального стану обсягів страхової відповідальності на початок планового періоду.

Сукупний вплив особливостей страхової діяльності на економічну

постановку планових завдань проявляється в наступному:

1. В якості об'єкта обліку має виступати планово-облікова одиниця, прийнята на етапі планування діяльності страхової організації. За планово-облікову одиницю слід прийняти страхову послугу. Доцільність вибору обумовлена універсальністю даного показника, що є основним «продуктом» страхової організації, а також тим, що його характеризують основні показники, що становлять основу планування страхової діяльності: страховий тариф та страховий внесок (ціна страхової послуги), страхова сума, і т.д.

2. Під планово-обліковим періодом у страхуванні розуміється певний відрізок часу, після якого відділи страхової організації повинні підбивати підсумки виконання запланованих на цей період обсягів робіт та реалізації страхових послуг. Як планово-обліковий період для етапу поточного планування діяльності страховика приймається квартал, так як договір страхування прийнято укладати на термін від 1 місяця до 1 року і, відповідно, життєвий цикл кожної окремо взятої страхової послуги складатиме такий же період часу, а страхові резерви формуються щокварталу.

3. Плановим періодом називається проміжок часу, на який економічно доцільно і технічно можливо будувати поточні (тактичні) плани в конкретних умовах. Для страхової компанії найбільш доцільним буде прийняття як поточного планового періоду відрізок часу, що дорівнює одному року.

4. Плани діяльності, як зазначалося вище, повинні формуватися по кожному виду страхування окремо.

5. Планування страхових операцій проводиться з урахуванням детального аналізу основних показників оцінки діяльності страхових організацій з урахуванням динаміки за попередній період [28,с.68].

В основі економічного аналізу страхових операцій лежить загальна теорія і методика економічного аналізу, єдина для будь-якої сфери його застосування. Проте специфіка об'єкта аналізу (страхові операції, на які впливає ймовірнісний характер руху страхового фонду) породжує деякі особливості у проведенні аналізу:

- у зв'язку з наявністю у страхуванні тимчасової розкладки шкоди велике значення набуває аналіз показників за тривалий проміжок часу. Внаслідок територіальної розкладки збитків повноцінний аналіз страхових операцій може бути проведений лише на території, передбаченій при побудові тарифу цього виду страхування;

- перш ніж використовувати традиційні методи аналізу, попередньо ретельно вивчаються межі їх застосування. Так, якщо одні й ті ж види майна підлягають страхуванню в обов'язковому та добровільному порядку, то порівнювати економічні показники за цими видами страхування слід за зазначеними формами їх проведення;

- аналіз страхових операцій здійснюється на підставі багатьох специфічних показників, що характеризують виключно страхову діяльність, зокрема: страхове поле, страховий портфель, середня страхова сума, рівень виплат, збитковість страхової суми і т.д.

Усе сказане вище підтверджує необхідність розробки особливого підходу до планування страхової діяльності.

1.2. Класифікація видів планування у страховій діяльності

На сьогоднішній день виникла потреба об'єднати і адаптувати до реальної економічної ситуації методи управління, що історично склалися, принципи західного менеджменту і вихідні положення управління на основі сучасних умов господарювання. Симбіоз цих трьох підходів до управління страхової діяльності має найбільш повно відповідати сьогоднішній реальній ситуації, а також бути максимально наближеним до вимог європейських стандартів.

У сучасній літературі з менеджменту [28;34;43], управління розглядається як «процес, серія безперервних взаємопов'язаних дій» які називають управлінськими функціями. Як правило, виділяють чотири основні функції: планування, організація, мотивація та контроль «об'єднані сполучними

процесами комунікації та прийняті рішення» [43,с.188].

Функція планування докладно розглядається різними авторами. Разом з тим, рідко зустрічаються публікації присвячені питанням планування страхової діяльності. Найбільш актуальною проблемою страхового ринку є розробка нових підходів до управління страховою діяльністю, і, планування як однієї з найважливіших функцій управління.

Розглянемо процес планування з погляду вироблення (прийняття) управлінського рішення. Прийняття рішень відбивається усіма аспектами управління. Кожна управлінська функція пов'язана з кількома загальними, життєво важливими рішеннями, що вимагають втілення в життя. Підходи до ухвалення рішення можуть бути різноманітними: інтуїтивне рішення; рішення, що ґрунтуються на судженнях; раціональні рішення, що ґрунтуються на об'єктивному аналізі.

Під управлінським рішенням ми далі розумітимемо творчу, вольову дію суб'єкта управління з розв'язання проблеми чи зміни мети виходячи з знань об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про її функціонування, що полягає у виборі мети, програми та способів діяльності колективу.

Вирішення проблеми, як і управління - процес із послідовністю взаємопов'язаних кроків. Для вирішення проблеми потрібно не одиничне рішення, а сукупність виборів. Основними принципами розробки управлінського рішення є:

- принцип науковості (обґрунтованості);
- принцип об'єктивності (обліку всіх технічних, економічних та соціальних змін, які є наслідком прийнятого рішення);
- принцип цілеспрямованості (на вирішення певного завдання);
- принцип превентивності (передбачати та спрямовувати);
- принцип своєчасності (співвідношення реальності та можливості термінів виконання);
- принцип оптимальності (вибору найкращого) [34,с.199].

Процес вирішення проблеми не закінчується вибором альтернативи і прийняттям рішення, для вирішення проблеми рішення має бути реалізовано. Для реалізації прийнятого управлінського рішення необхідна розробка послідовності дій, тобто, повинно бути проведено планування складу та змісту обраного майбутнього. Тут планування виступає як процес, спрямований на реалізацію управлінського рішення Проте М. Мескон зазначає, що «прийняття рішень – складова частина будь-якої управлінської функції» [45]. Згідно [43] планування є інструментом, що допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання - у достатній мірі забезпечити нововведення та зміни в організації. Планування - вміння передбачати мету організації, результати її діяльності та ресурси, необхідні для досягнення певних цілей.

Для реалізації таких етапів раціонального вирішення проблеми, як виявлення та оцінка альтернатив, необхідна розробка комплексу заходів щодо їх виявлення, аналізу та оцінки із застосуванням певних методів і підходів, прогнозування різних варіантів дій та можливих наслідків кожного (кількісні або евристичні), часто із застосуванням економічних та математичних методів. Все це – складові процесу планування. Тільки після реалізації даних методів планування можливий вибір альтернативи та вироблення (прийняття) управлінського рішення.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що планування в процесі рішення (управління) виконує подвійну функцію: перша - це розробка підстав для вироблення управлінського рішення, а друга - розробка методів та етапів реалізації управлінського рішення. Планування також визначають як один із економічних методів управління, який виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі господарювання.

В даний час в системі планування відбувається перехід від директивних методів планування і принципів «здорового глузду» перехідного періоду до нових форм - фінансових методів. У цьому випадку ефективність роботи функціональних підрозділів визначається не якістю виконання закріплених функцій, а фінансовими результатами.

Система планування включає у собі комплекс планів, розроблених для потреб різних підрозділів і служб організації. В організації система планування може ставитись до того чи іншого типу, залежно від ознаки, за якою відбувається класифікація. На основі [41;43] нами розроблено класифікацію видів планування, представлену в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Види планування

Ознака класифікації	Вид планування
За напрямками планування	- зовнішнє; - внутрішнє;
За рівнем невизначеності в плануванні	- передбачене середовище; - ймовірнісне (стохастичне), яке включає планування по системі жорстких зобов'язань; планування під особисту відповідальність; планування пристосоване до випадкових обставин.
За тимчасовою орієнтацією ідей планування	- реактивне; - інактивне; - преактивне; - інтерактивне; - адаптація і пристосування;
За тривалістю планування	- довгострокове (перспективне); - короткострокове (поточне); - середньострокове ;
За цілями планування	- стратегічне; - тактичне;
За рівнем взаємодії	- директивне; - індикативне; - програмно-цільове;
За методами планування	- балансовий; - нормативний;

Для страхової організації, що діє в умовах подвійного ризику (страхового та підприємницького), особливо актуальним є планування у ймовірнісному середовищі, у процесі планування повинні враховуватися всі обставини невизначеності і розроблятися можливі варіанти дій у невизначеному середовищі.

Також важливим є високий рівень адаптації планів до різних змін зовнішніх та внутрішніх умов середовища функціонування (підвищення ступеня ризику). Зміна одного або декількох планових показників під впливом

ризикових обставин часто веде до зміни інших планових показників. У цьому випадку, як правило, необхідна адаптація плану до нових умов та його повна переробка. Тому для страхової організації потрібна розробка планів, що мають ряд альтернативних рішень.

Умовою складання самостійно діючих планів є така організаційна робота, яка призводить б до максимального використання всіх наявних можливостей для сталого розвитку страхової організації. Економічна постановка планового завдання повинна включати всі найважливіші економіко-організаційні особливості функціонування організації. Економічні та соціальні результати діяльності підприємства можна оцінити лише з допомогою системи показників. Будь-яка комерційна організація прагне забезпечити досить високу конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Цього можна досягти шляхом реалізації двох груп цілей: економічних та соціальних.

Перша група цілей відображає ефективність використання основних елементів виробничого процесу (людські ресурси, капітал, інформація) та фінансових засобів, а також одержувані кінцеві економічні результати надання послуг. Друга група цілей покликана характеризувати ступінь досягнення колективом компанії запланованих значень соціальних показників (у тому числі систему цінностей та поглядів у суспільстві).

Отже, для досягнення найкращого сукупного кінцевого результату надання послуг організація повинна реалізувати не одну, а безліч різних цілей. Це означає, що основним повинен бути не одноцільовий підхід до вирішення оптимізаційних завдань, що займав насамперед домінуюче становище, а багатоцільовий. Застосування багатоцільового підходу у системі планування є доведеною необхідністю [10].

У реальних умовах функціонування страхової організації немає абсолютно точних вихідних і нормативних даних, що використовуються для отримання рішень основних оптимізаційних завдань у складі системи планування.

Основними формами прояву багатоцільового підходу до вирішення оптимізаційних завдань є наступні:

- отримання безлічі альтернативних розв'язків задачі (обумовлених певним ступенем точності застосовуваних у розрахунках вихідних даних) в результаті використання одноцільових моделей з різними критеріями і вибір найбільш доцільного рішення за чисельним значенням узагальнюючого показника. Пошук відразу за узагальненим показником виявляється неможливим через велику кількість різнорідних компонентів, неповноти інформації, а також внаслідок необхідності виконання по кожній із компонентів самостійної та багатоетапної системи розрахунків;

- побудова багатоцільової моделі завдання (чого не роблять при одноцільовому підході), а потім після обґрунтування вибору абсолютно домінуючого критерію (шляхом виконання відповідної системи розрахунків) застосування методів одноцільової оптимізації для пошуку рішення;

- побудова багатоцільової моделі задачі та отримання плану.

Економічна доцільність переходу від традиційного одноцільового підходу до багатоцільового виправдовується вищою економічною ефективністю одержуваної під час запровадження рішень планових завдань у практичну діяльність і обумовлюється можливістю:

- побудови більш адекватних реальним умовам моделей завдань;

- дієвого управління системою економічних показників (а з їх допомогою та кінцевими економічними результатами, що застосовуються для оцінки діяльності);

- досягнення більш високих кінцевих економічних та фінансових результатів страхової діяльності [12,с.48].

Крім того, багатоцільовий підхід є необхідною методичною основою для подолання неточності та неповноти вихідної та нормативної інформації, що використовується при вирішенні економічних завдань.

Цілі всіх рівнів, що становлять, зрештою, загальну мету організації, повинні задовольняти ряд вимог: конкретність (сформований результат), доступність для огляду (короткостроковість, довгостроковість), реальність (досяжність), взаємопов'язаність, узгодженість, ефективність (результативність

і прибутковість).

Виходячи зі специфіки діяльності страхової організації, пов'язаної з виконанням зобов'язань з надання страхового захисту, однією із найважливіших цілей є забезпечення фінансової стійкості страховика, оскільки без її реалізації життєдіяльність будь-якої компанії може опинитися під загрозою, а страхової організації особливо, оскільки вона піддається подвійному ризику - страховому та підприємницькому.

Так, на наш погляд, можуть бути визначені основні цілі діяльності страхової організації як економічного суб'єкта ринкової економіки: збільшення обсягу надходження страхових внесків та забезпечення фінансової стійкості.

Для досягнення цілей першого рівня формулювання критеріїв оптимальності представляється дуже складним, їх склад зумовлений компонентами з різною відносною достовірністю, що робить їх застосування недостатньо коректним. Тому доцільніше зробити структурування цілей.

Основними завданнями забезпечення фінансової стійкості є: формування збалансованого страхового портфеля, формування страхових резервів, адекватних прийнятним зобов'язанням з надання страхового захисту, збільшення власних коштів і, нарешті, формування оптимального інвестиційного портфеля.

Багатоцільовий підхід до вирішення завдань трактується як двоетапний процес. На першому етапі будується багатоцільова економіко-математична модель завдання, а на другому розробляється (або вибирається з відомих) метод її реалізації.

Процес вирішення основних завдань планування діяльності страхової компанії має враховувати принципи системності та багатоетапності моделювання. Це дозволяє, з одного боку, забезпечити наступність планів під час переходу від верхніх рівнів ієрархії до нижніх та його взаємозв'язку на однакових рівнях, з іншого - вирішувати сукупність нескладних у обчислювальному відношенні завдань і одержувати прийнятні плани. Важливою особливістю такої схеми є значний ступінь свободи вибору планів під час переходу від верхнього рівня ієрархії до наступного. Це забезпечується

тим, що відсутні обмеження на внутрішню структуру планів, зумовлені параметрами планів верхніх рівнів.

Виконання об'ємних та тимчасових обмежень, що накладаються на плани завдань верхнього рівня, забезпечуються всією сукупністю планів однотипних завдань наступного рівня. Це створює широкі можливості для оптимізації планів задач нижніх рівнів порівняно зі схемами, в яких передбачені жорсткіші зв'язки між об'ємними та тимчасовими характеристиками планів завдань різних рівнів.

1.3. Принципи побудовання системи планування

Системні дослідження у страхуванні ґрунтуються на трьох важливих вихідних положеннях.

1. Як об'єкти досліджень розглядається реальна велика система, ієрархічно побудована, яка цілеспрямовано розвивається - національна страхова система, до якої входять регулюючий орган, а також суб'єкти страхового ринку (страхові компанії, брокери, агенти, що обслуговують їх організації і т.д.).

2. Фундаментальним завданням системних досліджень у страхуванні є вивчення об'єктивних тенденцій розвитку єдиної страхової системи та складових її систем, що характеризують основні причинні зв'язки розвитку та функціонування. Ці дослідження фактично являють собою змістовний аналіз напрямів розвитку.

3. Переважна частина цілеспрямованих впливів на системи (управління страхуванням на національному та нижчих рівнях) здійснюється за неповної інформації про зміни умов, що впливають на такий рух. Поняття неповної інформації впливає з того, що використовувану інформацію про рух систем не можна вважати тільки детермінованою (однозначною), найчастіше ця інформація є імовірнісною і недостатньо визначеною. Тому не можна суворо однозначно оцінювати умови, що визначають вибір оптимального рішення про

майбутній стан системи [15,с.71].

Застосування системних методів досліджень у страхуванні порівняно з традиційним аналізом дає низку переваг. Головне з них - створення наукових основ для комплексного вивчення страхової системи та її головних складових як складної сукупності великих систем у їх взаємодії, розвитку та функціонуванні. Такий підхід є результативним, оскільки він найбільшою мірою відповідає дійсності. Однак не можна недооцінювати труднощів розвитку системних досліджень у страхуванні, пов'язаних з необхідністю створення достовірної інформаційної бази, з багатогранністю подібних досліджень.

Системні страхові дослідження не повинні обмежуватися теоретичними та методичними розробками. Результати цих розробок повинні безпосередньо використовуватись для вирішення фундаментальних страхових проблем, з яких основною є розробка концепції оптимального управління страхуванням та вдосконалення методів планування.

Оскільки саме ефективне планування забезпечує збереження будь-якої системи в мінливих умовах, головним об'єктом перспективного і поточного планування, а також оперативного управління виступає функціонуюча страхова компанія. Функціонування та життєдіяльність будь-якої господарської одиниці неможливе без створення на науковій основі системи планування з урахуванням практичних завдань розвитку страхової справи.

До основних завдань ефективного планування можна віднести: прийнятні темпи зростання економічного потенціалу; зростання обсягів реалізації послуг; максимізація прибутку; мінімізація витрат; забезпечення рентабельної діяльності; позиція лідерства за умов конкурентної боротьби. Ефективне планування створює основу для економічного процвітання страхової компанії в умовах ринку. Страхувальник через мотиви та переваги, опосередковані страховим інтересом, визначає реальний бізнес страховика.

Склад методів планування не залишається незмінним, він постійно розширюється та оновлюється. Це закономірний процес розвитку системи

планування страхової компанії, обумовлений зростанням масштабів її оперативно-господарської діяльності, ускладненням завдань та іншими факторами. Процес планування полягає у сукупності послідовних дій та способів забезпечення поточних та капітальних потреб організації шляхом використання певних економічних важелів. У систему економічних методів планування можуть бути включені всі економічні важелі, що відображають різноманітність економічних інтересів на всіх рівнях: прибуток, інвестиції, кредит, ціна, використання яких спрямоване на виконання завдань та цілей організації.

Процес планування страхової компанії базується на знаходженні та постановці мети, яка в найбільш узагальненому вигляді представляється як вирішення найближчих завдань і побудова довгострокових планів щодо розвитку страхової справи. При цьому головними об'єктами планування виступають фінансові ресурси, страхові резерви, тарифи, інвестиційний процес, аквізиція.

Для підготовки планових рішень необхідні збір та аналіз інформації, для проведення рішення в життя - управління реалізацією рішення, або керівництво. Завершальним етапом процесу планування є контроль, чи підбиття підсумків, тобто необхідність оцінити всі фактори, що сприяють або перешкоджають досягненню мети, а отриманий досвід використати для подальшої постановки і реалізації цілей.

Послідовність дій при виробленні рішень щодо планування містить такі процедури: [21,с.79]

1. Аналіз ситуації. Формулювання проблеми. Встановлення меж об'єкта планування, що розглядається.
2. Формування умов системи, елементом якої є об'єкт, що розглядається. Виявлення призначення та цілей системи.
3. Виділення середовища, в якому функціонує система. Опис можливих варіантів стану середовища (розробка багатоваріантного прогнозу).
4. Вибір показників, що характеризують об'єкт з урахуванням його

взаємозв'язків з іншими об'єктами - елементами системи.

5. Розробка моделі (комплексу моделей) визначення показників, які характеризують об'єкт і систему загалом у різних ситуаціях.

6. Формування критерію (порядкової міри) порівняння варіантів, якими можуть розвиватися об'єкти, включені у систему.

7. Визначення обсягів ресурсів для використання в розвитку об'єкта, що розглядається, або групи тісно пов'язаних об'єктів. Підготовка варіантів, якими ресурси можуть розподілятися між об'єктами.

8. Виявлення найбільш істотних невизначеностей у обстановці, що може скластися у майбутньому.

9. Виконання розрахунків щодо визначення показників, що характеризують систему у різних ситуаціях.

10. Порівняння варіантів розвитку об'єктів і вибір найбільш переважного (оцінка варіантів розвитку об'єктів з позиції їх відповідності цілям всієї системи).

11. Визначення доцільності терміну повторного розгляду проблеми для коригування прийнятого рішення.

Необхідно відзначити, що така послідовність дій застосовна в основному в добре налагодженій діяльності, проте необхідний оперативний, поточний контроль за розвитком системи та аналіз відповідності обраного варіанту розвитку реальної ситуації.

У цілому нині етапи планування західних страхових компаній поділяється на три рівні - стратегічний, тактичний і оперативний.

На стратегічному рівні визначаються довгострокові, розраховані на 3-5 років цілі та плани страхової компанії, що враховують загальну ситуацію в економіці країни. Встановлюється, які фінансові, матеріальні та інші ресурси необхідні для досягнення цих цілей. Вибирається метод та стратегія досягнення цілей.

На тактичному рівні загальні цілі і розроблювані плани конкретизуються на більш конкретний період - на сьогодні не більше року, відповідно до

поставлених на їх основі завдань залучаються необхідні ресурси.

На оперативному рівні вирішуються поточні завдання, що висуваються кон'юктурою страхового ринку.

Необхідно забезпечити виживання страхових організацій у довгостроковій перспективі, що неможливо без здійснення стратегічного планування, як найважливішого елемента управління.

Стратегічне планування являє собою «набір дій і рішень, вжитих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей» [28, с.54].

Стратегія повинна вироблятися таким чином, щоб інтереси організації були надійно захищені навіть у тих випадках, коли в силу об'єктивних причин неможливо буде здійснити на практиці реалізацію деяких напрямків бізнесу. Це означає, що стратегія не є довгостроковим планом, її не можна формалізувати до цифр і схем, але можна і потрібно довести до досконалості, яка проявиться в коректних формулюваннях, що відображають всю майстерність менеджера в передбаченні та прогнозуванні.

На етапі стратегічного планування у страхових організаціях необхідно враховувати особливості їх діяльності. Сучасна концепція стратегічного планування головною метою ставить орієнтацію підприємства і системи планування на визначення змін у потребах і задоволення як існуючих, так і нових потреб.

При здійсненні стратегічного планування слід для кожного напрямку проводити окремий аналіз і виробляти власні стратегії, деякі з яких вважатимуться пріоритетними. Процес стратегічного планування складається з кількох взаємопов'язаних елементів. Будь-яка страхова компанія функціонує в тісній взаємодії зі страховим ринком: просуває на нього страхові послуги та забезпечує страхувальників відповідною інформацією (що, де, коли можна застрахувати). Страховий ринок несе для страхової компанії зворотний потік

інформації: думка страхувальників про запропоновані страхові послуги, відомості про методи роботи страховиків, конкурентів, обсяги та темпи надходження страхової премії та ін. Таким чином, виникає замкнута система, що функціонує як єдине ціле. Ця система опосередкована внутрішнім і зовнішнім середовищем страховика.

Скласти життєздатний стратегічний план неможливо без внутрішнього аналізу, оскільки внутрішнє середовище організації є тим джерелом, який дає можливість і стимул для розвитку. Аналіз внутрішнього стану фірми не менш важливий, ніж зовнішнього оточення, недооцінка фактору внутрішнього середовища може призвести до несприятливих наслідків: це може негативно позначитися на організації у разі неправильного використання її можливостей та ресурсів.

Внутрішнє та зовнішнє середовище страхової компанії перебувають у тісній взаємодії та взаємному впливі. Сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на життєдіяльність страхової фірми, називається маркетинговим середовищем, яке страхова фірма повинна аналізувати.

Виходячи з глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища страхової компанії, забезпечується внутрішньофірмове планування, розробляються стратегія та тактика поведінки страховика на ринку.

Однією з головних завдань внутрішньофірмового планування страхової компанії є встановлення максимально можливої планомірності і пропорційності в діяльності страховика, виходячи з його стратегічних цілей. Ефективне внутрішньофірмове планування передбачає необхідність дотримання наступних основних умов [18,с.82]:

- воно має мати необхідну гнучкість і адаптивність, тобто своєчасно реагувати на зміни довкілля страхової компанії;
- плануванням повинні займатися насамперед ті, хто потім втілюватиме в життя розроблені плани;
- рівень компетенції у плануванні має відповідати рівню компетенції щодо розпорядження фінансовими та іншими ресурсами страхової компанії.

Зовнішнє середовище є складною системою до якого входять страхувальники з їх демографічними та іншими характеристиками, страховики-конкуренти, рекламні агенції, комерційні банки, урядові установи. Крім того, до умов зовнішнього середовища слід віднести чинні закони, що готуються, загальну економічну ситуацію, політичний клімат, культурні та інші традиції.

Під внутрішнім середовищем організації мається на увазі відокремлена частина загального середовища, у межах якої функціонує страхова фірма.

До внутрішнього середовища відносять функціональні структури страхової компанії, що забезпечують розробку та просування страхових послуг до потенційного клієнта; кваліфікація кадрів страхової компанії, їх правильне використання; система передачі інформації від верхніх рівнів управління до нижніх; гнучкість наявних функціональних структур стосовно змін кон'юнктури страхового ринку та довкілля загалом.

Проблема раціонального управління страховою компанією багато в чому залежить від якості фінансової інформації, достовірності та реальності розроблюваних планів та оптимальної організації управлінського процесу прийняття рішень. У процесі планування страхової діяльності беруть участь:

- найвище керівництво організації;
- команда плановиків;
- керівники та спеціалісти підрозділів.

Вища керівництво страхової організації є організатором процесу планування, визначає його основні фази і послідовність. Вищий менеджмент повинен зробити процес планування доступним і зрозумілим кожному співробітнику організації, повинен максимально залучати до нього працівників. Інша функція вищого керівництва полягає в розробці стратегії фірми та прийнятті рішень щодо стратегічного планування. Керівництво фірми визначає загальні цілі її розвитку та основні способи їх досягнення [13,с.72].

Керівництво середньої та нижчої ланки, а також фахівці підрозділів займаються тактичним і оперативним плануванням. До обов'язків фахівців входять також аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації,

складання прогнозів. Керівники підрозділів та штатні працівники об'єднуються в оцінці альтернативних стратегій, запропонованих для організації.

Служба планування бере участь у розробці стратегії фірми, визначенні її основних цілей. Проте здійснюють цю функцію плановики, виступаючи у ролі радників, консультантів. Плановики, поряд з іншими фахівцями, здійснюють аналіз та проводять оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, часто володіючи найбільш цінною інформацією. Разом із менеджерами плановики беруть участь у складанні прогнозів про можливе майбутнє фірми, займаються підготовкою прогностичної частини остаточного плану, дають консультації з питань техніки планування.

Єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку та отримання на цій основі прибутку від страхової діяльності неможливий без створення служби маркетингу страховика. Завдання служби впливають із основних принципів управлінського маркетингу: збір, обробка та аналіз інформації про страховий ринок, вивчення страхових інтересів клієнтури, підготовка даних, необхідних для прийняття рішень щодо більш ефективного пристосування оперативно-господарської діяльності страховика до вимог ринку, активне формування попиту запропоновані страхові послуги, створення ефективної системи продажів страхових полісів.

Конкретним інструментом ринкової діяльності страховика є програма маркетингу - безперервний процес аналізу, планування та контролю, спрямований на приведення до більш повної відповідності можливостей даного страховика (організаційних, фінансових, кадрових і т.д.) вимогам страхового ринку.

Стратегічне планування в управлінському маркетингу спрямоване на досягнення поставлених цілей з орієнтацією на ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних ресурсів страхової організації. Стратегія маркетингу відповідає питанням: як треба діяти, щоб досягти мети. Тактичне планування в управлінському маркетингу охоплює розробку конкретних завдань на поточний період, виходячи з

платоспроможного попиту страхові послуги.

Висновки до розділу 1

На підставі дослідження особливостей страхування та їх впливу на основні елементи системи планування зроблено висновок, що планування страхової діяльності потребує реалізації нетрадиційного підходу, зумовленого особливостями цього виду діяльності. Суттєві ознаки категорії страхування безпосередньо впливають на фінансову стійкість страховика, що проявляється в особливостях формування зобов'язань та ресурсів для їх виконання, а також у необхідності додаткових фінансових гарантій виконання зобов'язань як реакції на ризиковий характер діяльності. Досліджено головні особливості планування у страхових організаціях та встановлено їх вплив на вибір основних елементів системи планування та управлінський процес в цілому. Зроблено висновок, що планування у процесі прийняття рішення виконує подвійну функцію: перша - це розробка підстав для вироблення управлінського рішення, а друга - розробка методів та етапів реалізації управлінського рішення.

Досліджено класифікацію видів планування в страхових організаціях, що діють в умовах ринку. Обґрунтовано необхідність розгляду організації страхування з погляду системного підходу, що дає основу для комплексного вивчення страхової системи та її головних складових з метою розробки концепції оптимального вироблення управлінського рішення та вдосконалення методів планування.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ

2.1.Механізм стратегічного планування в сучасних умовах розвитку ринку

У сучасних умовах розвитку економіки, стратегічне планування сприймається власниками та інші зацікавленими особами, як основний механізм становлення та розвитку організації. Стратегія розвитку будь-якого страховика полягає у правильному, послідовному виконанні дій, спрямованих на збільшення прибутку та числа клієнтів компанії. Зі зростанням прибутку зростають і основні показники фінансової діяльності, що відображаються за Міжнародними стандартами фінансової звітності та доступні для будь-якої зацікавленої особи. До таких показників насамперед відносять активи, грошові кошти та еквіваленти, нерозподілений прибуток, капітал. На основі аналізу динаміки цих показників відбувається проектування стратегії розвитку страховика, приймається рішення про рівень ефективності прийнятих управлінських рішень за досліджуваний період.

Крім того, в умовах фінансової нестабільності одним із пунктів проектування стратегії є визначення ймовірності банкрутства.

За останні кілька років стрімко скорочується кількість страхових компаній, що діють на ринку. У 2022 році кількість страховиків скоротилася на 22, порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2020 роком на 82, що є рекордним показником (рис. 2.1). В порівняно з 2018 роком кількість компаній зменшилась на 153. і в 2023 році теж є тенденція до зменшення.

За підсумками першого півріччя 2023 року теж спостерігається скорочення кількості страхових компаній до 115 компаній.

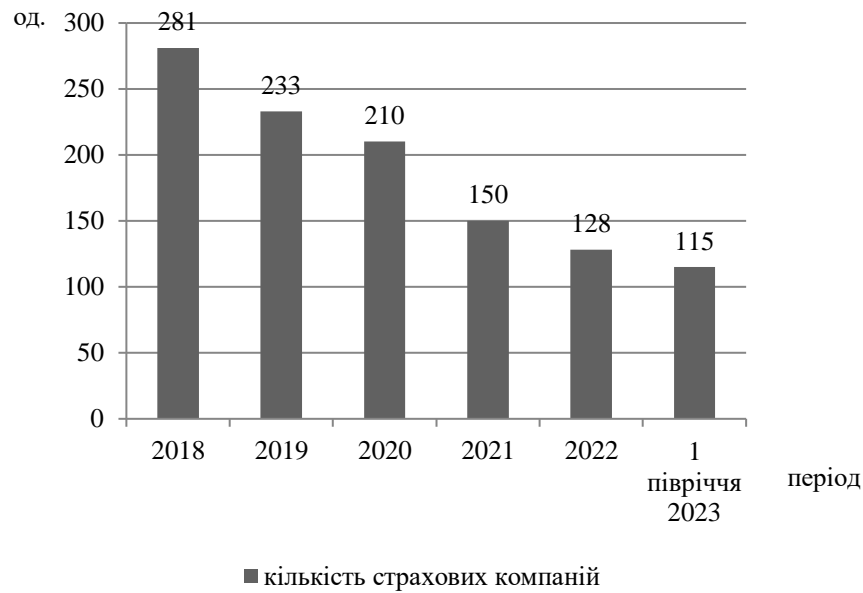


Рис.2.1. Динаміка кількості страхових компаній на ринку [36]

Більшість страховиків залишили ринок після відкликання ліцензії регулятором. Серед основних причин – недостатнє забезпечення зобов'язань зі страхування активами, порушення фінансових нормативів та розпоряджень.

Сьогодні значна увага страхових компаній прикута до питання стратегічного аналізу та планування діяльності. Учасники НАСУ визначили основні прогностичні показники та вектори розвитку страхового ринку. Сучасні тенденції у 2023 році демонструють зростання страхових платежів на 25%, що свідчить про поступове відновлення ринку.

Лідуючі позиції на ринку посідають моторні види страхування (КАСКО страхування, автоцивілка), майнове страхування та медичне.

У 2023 році простежується поживлення на ринку продажу нових авто, зростання попиту на страхові програми «міні каско», це дає право спрогнозувати зростання ринку страхування авто на 20% (за платежами і кількістю договорів).

Що стосується обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспорту та Зеленої картки, прогнозується зростання на 20-30% відповідно, що більшою мірою зумовлено зростанням середньої премії.

Основними факторами росту платежів за договорами Зелена картка будуть інфляція, а також збільшення ціни з урахуванням росту середньої виплати через зміну географії перебування громадян країни в Європі. Це може також призвести до зменшення кількості таких договорів не більше ніж до 5%

Також очікується зростання платежів за договорами медичного страхування в межах 11%.

«Щодо майнового страхування, то бачимо збереження тенденцій до зростання премій саме від фізичних осіб, а тому із зростаючим попитом на таке страхування (в тому числі від воєнних ризиків) та появою нових пропозицій, програм страхування на ринку, очікуємо і надалі зростання в межах 20-25%. Нагадаємо, що за результатами I півріччя 2023 року надходження премій від фізичних осіб зросло на 57% (+154 млн.грн)»[49].

«Окремо пропонуємо ще зупинитись на страхуванні вантажів. Спільнота НАСУ очікує приріст в тих самих межах (20-25%), що і майнові види, зважаючи на певне відновлення, а подекуди і збільшення експорту по деяким товарним групам більше ніж на 100% (у порівнянні із I півріччям 2022 року). Однак у корпоративному сегменті ми залишаємось менш оптимістичними, тому що відновлення «глобальних програм» страхування відбувається не так швидко, якби ми того хотіли, на нашу думку спричинені безпековим фактором та поки що відсутністю повноцінного перестраховання в умовах війни».[37]

Негативні тенденції простежуються за такими видами страхування як авіаційне страхування та страхування туристів.

Однією з відмінних характеристик стратегічного планування в сучасних умовах на ринку страхування є коректний та точний вибір напряму ринкового позиціонування – тобто – визначення фокус-групи, на яку орієнтуватимуться під час розробки нового продукту – клієнтської пропозиції. Параметрами для визначення специфіки фокус-групи можуть стати такі параметри як вік людини, ступінь її ділової активності, річний дохід, інформація про фінансову спроможність, а також безпосередньо канал продажів.

Вже кілька років поспіль аналітики спостерігають збільшення активності

продажу страхових продуктів у банківській сфері. Це нетипово для загальносвітової практики, але трапляється у деяких країнах наприклад, у Франції та Індії (близько 70%). Це передусім пов'язано з високою вартістю агентських винагород, що в умовах фінансової нестабільності просто неприйнятно.

Початок проектування стратегії починається з визначення тимчасового проміжку (виділяють короткострокову, середньострокову та довгострокову) перспективи. Також встановлюються рамки дослідження: оцінка діяльності порівняно з розвиненими країнами або аналіз роботи організації на ринку країни. За оцінками фахівців високо об'єктивним вважається показник проникнення, що розраховується як частка страхової премії у ВВП країни. На Заході рівень проникнення страхування життя становить 7-10%, у Східній Європі 1,5-2,5%. В Україні цей індикатор за підсумками 2022 року менше ніж 1% [53]. Навіть за темпів зростання, демонстрованих сегментом страхування життя до війни (загалом вище 17 % на рік), він залишається низьким і сьогодні показник повернувся до значення 2020 року.

Відповідно, провівши дослідження про становище страховика у міжнародному бізнесі буде можливість поставити більш амбітні цілі, тобто сформулювати високі цільові показники при складанні стратегії розвитку.

На наступному етапі визначаються сегменти ринку страхування.

Щодо страхування життя, до прикладу, то в даний час найбільш цікавими вважаються такі види страхування життя як накопичувальне страхування та інвестиційне страхування.

На даний час зростання ринку страхування життя не таке очевидне і повернулось до показників 2020 року. Відбувається старіння портфеля: кількість нових договорів лайфового страхування зменшилась вдвічі у 2022 році.

На думку багатьох експертів страхового бізнесу, потенціал зростання ринку страхування життя залишається дуже високим. Вважаємо, що позитивні тенденції можуть бути посилені, якщо на макроекономічному рівні країна

вибереться з нинішнього просідання і реальні доходи населення почнуть зростати.

Важливим є також факт присутності та розвитку в Україні бізнесу страхування життя міжнародних страхових груп (на відміну від роздрібного сегмента майнового та автострахування). Так серед десяти найбільших страховиків життя у 2021 році шість компаній є іноземними фінансовими групами[36].

На третій стадії стратегічного планування оцінюється звітність страховика, аналізується бухгалтерський баланс, виділяються сильні та слабкі сторони компанії, а також первинно формулюється мета розвитку аналізованого сегменту.

За підсумками проаналізованої інформації визначається величина витрат на складання та реалізацію стратегії розвитку. Докладно описується вартість усіх видів послуг та робіт, які необхідно провести для досягнення поставленої мети. Часто метою стратегічного планування страхової компанії є досягнення певного місця у рейтинговій таблиці страховиків, збільшення прибутку компанії до заздалегідь визначеного рівня або зростання коефіцієнту, що вказує на ступінь лояльності клієнтів.

Насамкінець, слід зазначити, що стратегічне планування нерідко приходило на допомогу різним бізнес-галузям у певні періоди фінансової нестійкості на ринку. Проектування та реалізація стратегії розвитку у страховому бізнесі відіграє важливу роль унаслідок дотримання страховиками основних класичних принципів побудови моделі роботи в умовах ринкової економіки. Оскільки стратегічне планування одна із найбільш системних методів оцінки діяльності компанії, його складання та реалізація проводиться навіть за умов економічної кризи першочергово, попри високу вартість.

Проаналізуємо діяльність одного з лідерів вітчизняного страхового ринку СК «УСГ», побудуємо SWOT-аналіз та визначимо основні вектори планування подальшої діяльності.

2.2. Оцінка діяльності СК «УСГ» на ринку страхування за 2018-2022 роки

Світовий досвід показує, що жодна, навіть високорозвинена країна не може не відчувати циклічних підйомів і спадів економіки. Не всі підприємницькі структури однаково відчують ці коливання. Виграють ті, хто вміє прогнозувати ситуацію і своїми продуманими та оперативними діями повертати справи на краще.

В умовах ринкової економіки, зростання самостійності підприємств та їхньої відповідальності за результати діяльності, виникає об'єктивна потреба з'ясування тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовується фінансова стратегія. Динамічний розвиток вітчизняного страхового ринку, прихід іноземних інвесторів, підвищення конкурентоспроможності визначають використання сучасних фінансово-економічних методів управління, реалізація яких можлива через систему фінансового стратегічного планування. Страхова організація не є ізольованим, відокремленим учасником фінансового ринку.

Проведення її фінансово-господарської діяльності характеризується системою зовнішніх та внутрішніх відносин (рис. 2.2).

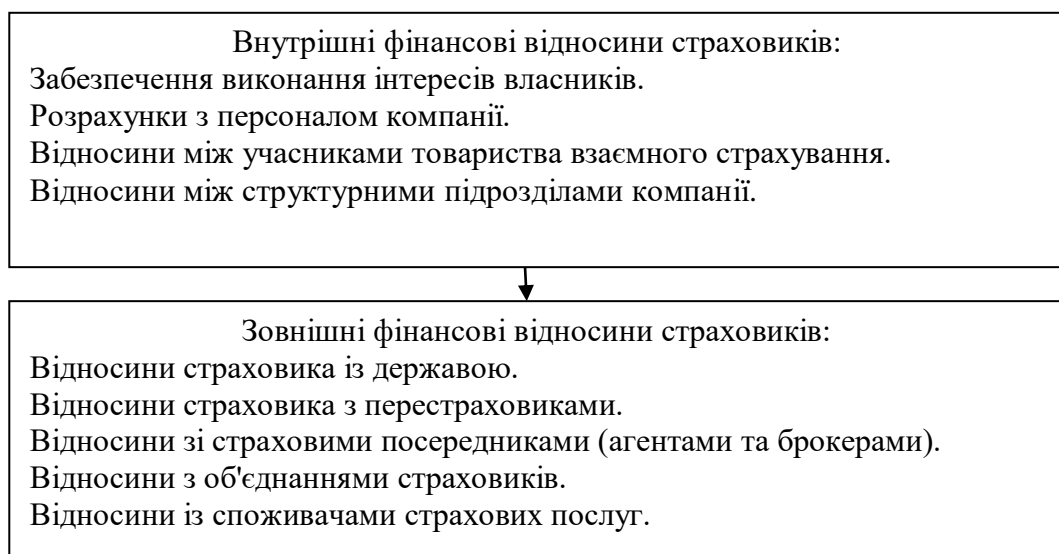


Рис.2.2. Система зовнішніх та внутрішніх фінансових відносин страхової компанії [48]

Для забезпечення повного виконання взятих на себе зобов'язань (як внутрішнього, так і зовнішнього характеру), задоволення фінансових потреб страхові компанії постає необхідність стратегічного управління. Саме за допомогою якого можна враховувати безперервний процес пошуків та впровадження нових методів управління, орієнтованих на послідовне удосконалення страхової справи. Обробка стратегії повинна враховувати адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та організаційне передбачення. Тому стратегічні програми потрібно складати досить гнучкими, щоб за необхідності їх можна було переорієнтувати або модифікувати.

За допомогою фінансової стратегії можна вирішити такі завдання:

- ефективно управляти компанією при інтенсивній зміні зовнішніх факторів фінансового середовища (зміна економічної політики держави, коливання кон'юнктури ринку);
- забезпечення операційної та інвестиційної діяльності страховика на перспективу;
- забезпечення конкурентних переваг розвитку та роботи на ринку страховика при вивченні можливостей конкурентів;
- диверсифікувати діяльність страхової компанії з огляду на прогнозний ризик.

Основою стратегічного планування є фінансовий аналіз страхової діяльності компанії. Об'єктом дослідження є ПАТ СК «УСГ».

Однією із страхових компаній на ринку страхових послуг, що найбільш динамічно розвивається і демонструє високі показники фінансово-економічного розвитку є ПАТ СК «УСГ». 100% капіталу страхової компанії – це іноземний капітал. Створена у формі приватного акціонерного товариства За основними фінансовими показниками ПАТ СК «УСГ» входить до першої 10-ки страховиків України.

«У 2008 році СК «УСГ» стає повноправним членом всесвітньовідомої Vienna Insurance Group - страхової групи номер один в

Австрії, а також Центральній та Східній Європі. Це зробило СК «УСГ» ще більш міцною та надійною. А досвід потужної міжнародної групи, що працює у 25 країнах світу, дозволяє створювати послуги найвищого рівня»[48].

«Місія компанії полягає у забезпеченні кожного громадянина клієнторієнтовними, якісними, доступними та першокласними страховими послугами, з урахуванням особистих потреб, виправдовуючи та перевершуючи очікування, залишаючись при цьому стабільним лідером українського класичного ринку страхування»[48].

«ПАТ "СК "УСГ" очолює рейтинг страхових компаній з обов'язкового страхування "Зелена Картка" та лідер рейтингу страхових компаній на ринку страхування майна від вогневих ризиків та стихійних явищ за результатами 9 місяців 2022 року. Інститут Аналізу Ринків підтвердив довгостроковий кредитний рейтинг фінансової стійкості ПАТ "СК "УСГ" на підставі фінансової звітності Компанії за 9 місяців 2022 року. Рейтинг підтверджено на інвестиційному рівні uaAA зі стабільним прогнозом. 11 листопада 2022 року рейтинговий комітет РА "Стандарт-Рейтинг" прийняв рішення про оновлення кредитного рейтингу фінансової стабільності (надійності) страховика ПАТ "СК "УСГ" за національною шкалою на рівні uaAA+» [36].

СК «УСГ» є універсальною страховою компанією та пропонує класичні види страхування. Ключовими видами є КАСКО та ОСЦВТЗ, «Зелена карта», страхування майна, особисте страхування та деякі види обов'язкового страхування.

У 2022 році 77,4% усіх внесків припало на страхування наземного транспорту, причому 52,5% внесків – це збори із обов'язкового страхування.

Детальніше проаналізуємо активи страхової компанії СК «УСГ» за останні п'ять років (табл.2.1).

За даними табл. 2.1, бачимо, що загальна сума активів страховика зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком на 493437 тис. грн., хоча ще не досягла довоєнного рівня, а в порівнянні з 2018 роком зросла у 2,5 рази.

Таблиця 2.1

Аналіз показників активів СК «УСГ» за 2018-2022 роки, тис.грн.

Назва	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	абсолютний приріст, +/- 2022 рік/2018 рік	відносний приріст, % 2022 рік/2018 рік
Активи	1001213	1905748	4755891	2944328	3437765	2436552	243,4
1. Необоротні активи	262046	679360	728295	1202375	1004153	742107	283,2
інші фінансові інвестиції	120596	98399	53901	339613	76263	-44333	-36,8
відстрочені аквізиційні витрати	66704	119023	121201	165111	309014	242310	363,3
залишок коштів у централізованих страхових резервах	457771	415725	503270	641609	592337	134566	29,4
2. Оборотні активи	735767	1224888	4027042	1735641	2427300	1691533	229,9
поточні фінансові інвестиції	85342	50000	357146	296167	340069	254727	298,5
гроші та їх еквіваленти	437136	740321	526805	273010	1465481	1028345	235,2
частка перестраховика у страхових резервах	179651	339500	3089651	1094812	499999	320348	178,3
3. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	3400	1500	554	6312	6312	2912	85,6

Найбільшу частку у активах страховика займають оборотні активи, які теж демонструють зростання у 2022 році порівняно з 2021 роком на 691659 тис.грн., а з 2018 роком на 1691533 тис.грн. Поточні фінансові інвестиції зросли у 2022 році майже до рівня 2020 року і склали 340069 тис.грн., також зросла стаття – гроші та їх еквіваленти і склали у 2022 році 1465481 тис.грн. Значно знизилась частка перестраховика у страхових резервах з 3 млн.грн. у 2020 році до 0,5 млн.грн. у 2022 році, але була більша ніж у 2018 році на 178,3%. Це свідчить про зменшення кількості договорів перестраховання, що зумовлено в першу чергу подіями в Україні.

Наочно динаміку зміни активів страхової компанії зображено на рис.2.1.

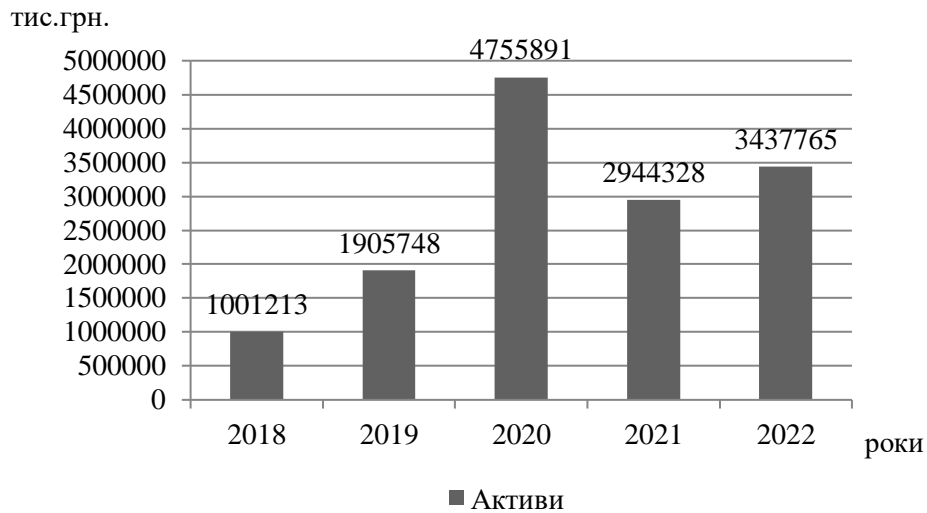


Рис.2.1. Динаміка активів СК «УСГ» за 2018-2022 роки

Аналогічно проаналізуємо пасиви страхової компанії, детально зупинимось на аналізі власного капіталу страховика та зобов'язань (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників пасивів СК «УСГ» за 2018-2022 роки, тис.грн.

Назва	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютний приріст, +/- 2022 рік/2018 рік	Відносний приріст, % 2022 рік/2018 рік
Власний капітал	308362	545795	611199	576810	643797	335435	108,8
зареєстрований капітал	114259	278659	278659	278659	278659	164400	143,9
додатковий капітал	65944	81941	81941	81941	81941	15997	24,3
резервний капітал	21172	92959	92959	103345	106526	85354	403,1
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	106987	72088	127249	88694	176671	69684	65,1
інші резерви	0	16620	26863	24171	0	0	-
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
страхові резерви	611295	1221139	3968568	2144330	2140410	1529115	250,1
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	81556	138814	176124	223188	653558	572002	701,4

Власний капітал страхової компанії за період 2018-2022 років зростав з 308362 тис.грн. у 2018 році до 643797 тис.грн. у 2022 році, що є позитивним. Зростання відбулось за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку та резервного капіталу. Нерозподілений прибуток у 2022 році склав 176671 тис.грн. і зріс порівняно з 2018 роком на 69684 тис.грн. або 65,1%. Інші резерви, які мали місце у 2019 - 2021 роках, зменшились до 0 у 2022 році.

В цілому зростання власного капіталу та власних коштів компанії свідчить про динамічний розвиток компанії та є умовою подальшого збільшення обсягів діяльності компанії.

На рис.2.2. представлено динаміку зростання власного капіталу страхової компанії за 2018-2022 роки.

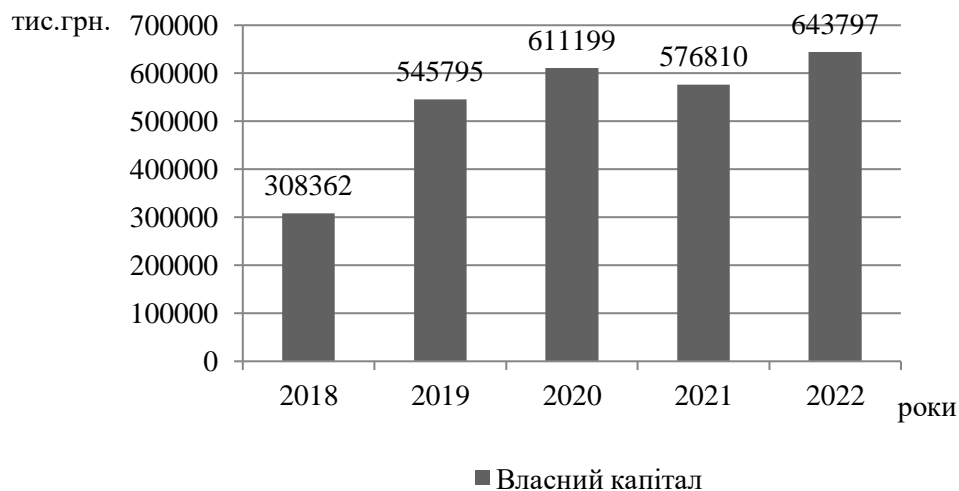


Рис.2.2. Динаміки зміни власного капіталу СК «УСГ» за 2018-2022 роки

Виходячи з даних табл. 2.2 основна питома вага у структурі пасивів страхової компанії припадає на позиковий капітал, а саме страхові резерви в структурі довгострокових зобов'язань. Відповідно за роками ми маємо наступну картину: 2018 – 61,1%, 2019 – 64,1, 2020 - 83,4 %, 2021 -72,8%, у 2022 році 62,3%.

Страхові резерви страхової компанії у 2022 році порівняно з 2020 і 2021 роками зменшились на 1828158 тис.грн. і 3920 тис.грн. відповідно і склали в сумі 2140410 тис.грн., що є негативним на фоні збільшення суми страхових

платежів, а порівняно з 2018 роком збільшилися на 1529115 тис.грн. або у 2,5 рази. Значно зросли поточні зобов'язання з 81556 тис.грн. у 2018 році до 653558 тис.грн. у 2022 році або у 7 разів.

Окремо проведемо оцінку структури пасивів СК «УСГ» (табл. 2.3).

Коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує рівень незалежності компанії у 2022 році становив 18,7% і порівняно з 2018 роком зменшився майже вдвічі. Нормативне значення даного коефіцієнта – більше 50%, хоч простежується зростання коефіцієнту за прогнозами компанії і за підсумками 2023 року, але такий рівень на даний час свідчить про велику частку залученого капіталу або незначну частку власних коштів порівняно із зобов'язаннями. Що показує коефіцієнт фінансової залежності, який у 2022 році становив 62,3% і згідно показників тестів раннього попередження фінансовий стан страховика можна оцінити як «задовільний», що свідчить про відсутність серйозних проблем, фінансові показники перебувають на середньому рівні.

Таблиця 2.3

Оцінка структури пасивів СК «УСГ» за 2018-2022 роки, %

Назва показника	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021рік	2022 рік
Коефіцієнт фінансової автономії,% (відношення власного капіталу до валюти балансу)	30,8	28,6	12,9	19,6	18,7
Коефіцієнт фінансової залежності (відношення залученого капіталу до валюти балансу)	61,1	64,1	83,4	72,8	62,3

У 2021 році коефіцієнт склав 72,8%, що теж характеризує задовільний фінансовий стан. А от показник 2020 року – 83,4% характеризують як «граничний» — фінансовий стан викликає побоювання, фінансові показники перебувають на рівні, значно нижчому за середній.

Таким чином, коефіцієнти автономії та залежності на даний час

характеризують позитивну динаміку, поступове тяжіння компанії до стійкого фінансового стану.

Поряд з аналізом активів та пасивів страхової компанії проаналізуємо прибуток за 2018-2022 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз прибутку страхової компанії СК «УСГ» за 2018-2022 роки, тис.грн.

Назва	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютний приріст, +/- 2022 рік/2018 рік	Відносний приріст, % 2022 рік/2018 рік
Зароблена чиста страхова премія	798280	1101629	1348783	1494200	1919204	1120924	140,4
Валовий прибуток	341034	558829	667330	745862	1176243	835209	244,9
Фінансовий результат до оподаткування	69162	53958	161223	92089	180315	111153	160,7
Чистий прибуток (збиток)	34578	576	65404	21205	85011	50433	145,9

За результатами даної таблиці можна зробити висновок, що зароблені страхові премії у 2022 році склали 1919204 тис.грн., і зросли порівняно з 2018 роком на 1120924 тис.грн. Дана динаміка є позитивною і мала визначальний вплив на зростання валового прибутку і в кінцевому підсумку і чистого прибутку компанії.

Чистий прибуток СК «УСГ» у 2022 році склав 85011 тис.грн. і зріс порівняно з 2018 роком на 50433 тис.грн. Як бачимо вплив наслідків пандемії мав велике значення на підсумки 2021 року, адже велику частку в портфелі страховика займає страхування «Зелена картка», вантажів та медичне страхування, особливо туристів та ін.[48].

На рис.2.3 представлено динаміку чистого прибутку за 2018-2022 роки.

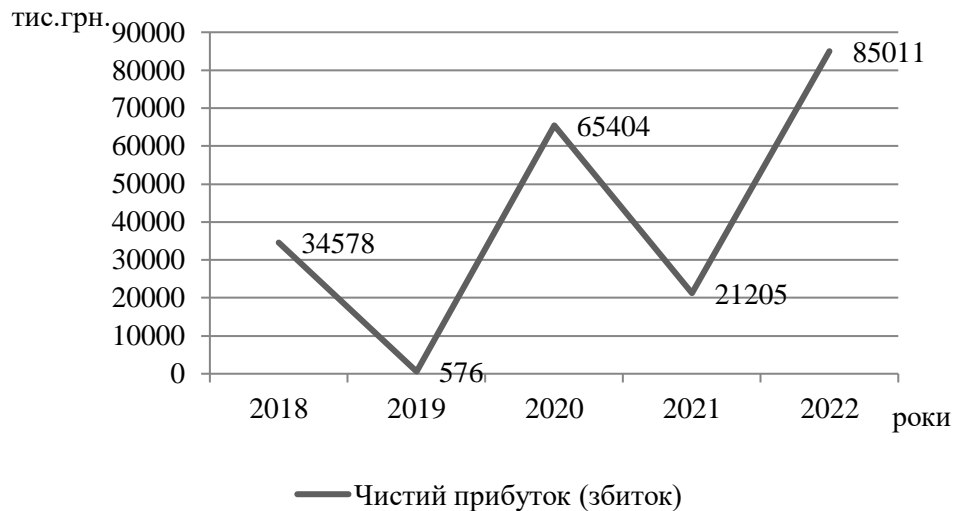


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку СК «УСГ»

Таким чином, страхова компанія «УСГ» є компанією, що динамічно розвивається. В цілому, проаналізований майновий та фінансовий стан свідчить про належний рівень фінансового забезпечення, зростання таких важливих показників як чистий прибуток, страхові премії, власний капітал, поточні фінансові інвестиції та активи в цілому.

2.3. Побудова SWOT-аналізу СК «УСГ», вибір цілей і стратегії розвитку

Для отримання найбільш повної картини щодо поточної ситуації компанії, а також для вибору подальшої стратегії, проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Аналіз даних представлених у табл.2.5 показує, що сильні сторони компанії це: одна з найбільших страхових компаній на ринку та лідер за основними показниками, що і зумовлює істотний вплив на формування страхового ринку; добре розвинена розгалужена мережа філій, що охоплює всю територію країни; багаторічний успішний досвід роботи; сформований імідж.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз страхової компанії «УСГ»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Одна із лідерів вітчизняного страхового ринку за основними показниками. 2. Здійснює значний вплив на формування страхового ринку. 3. Добре розвинута мережа філіалів. 4. Багаторічний успішний досвід роботи, сформований імідж. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка система контролю на нижніх рівнях управління. 2. Збитковість деяких підрозділів компанії.
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Закріплення репутації як надійної компанії. 2. Ріст попиту на якісні страхові послуги в найблищому майбутньому. 3. Впровадження обов'язкового медичного страхування. 4. Зменшення конкуренції на ринку авто страхування. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна та політична нестабільність в країні. 2. Нестабільний фінансовий стан клієнтів.

Потенційні можливості: закріплення репутації як надійної та солідної компанії; ріст попиту на якісні страхові продукти у найближчому майбутньому; введення обов'язкового медичне страхування; зменшення конкуренції на ринку автострахування.

Для реалізації можливостей шляхом використання сильних сторін компанії «УСГ» були запропоновані такі заходи: надання різних видів он-лайн страхування на вимогу клієнта; укладання агентських договорів з різними компаніями та фінансовими установами (автосалони, банки, інші кредитні установи); спрощення процесу страхування за рахунок представлення послуг на маркетплейсах.

Слабкими сторонами компанії були визначені: збитковість деяких підрозділів компанії; слабка система контролю на нижніх рівнях керування.

Для усунення слабких сторін компанії, скористаємося можливостями та проведемо такі заходи: надання різноманітних комплексних програм страхування; розширення переліку ризиків, що беруться на страхування; проведення аудиту збиткових підрозділів компанії; проведення додаткових

тренінгів для збиткових підрозділів компанії.

Потенційні загрози компанії: економічна та політична нестабільність у країні; нестабільне фінансове становище клієнтів.

Групою стратегічного планування компанії визначається перелік основних процесів або сфер діяльності, які найбільше впливають на успішну роботу компанії. Наприклад:

1. У сфері менеджменту: рівень вищого керівництва; рівень середнього менеджменту; організаційно-штатна структура; функціональні обов'язки; звітність у роботі; організація виконання; культура діловодства; мобільність у прийнятті управлінських рішень; ознайомлення персоналу із місією, цілями, цінностями; творчість та можливість втілення новацій; інші.

2. Якість правил, типових документів, методичної літератури: достатність; конкурентоспроможність; якість юридичної обробки; якість актуарного забезпечення; оформлення; проблеми у розробці та коригуванні; проблеми використання; проблеми пояснення та консультування; інші.

Шляхом анонімного анкетування ці показники одержують оцінку (10-бальна шкала) від фахівців центрального офісу компанії та від керівників регіональних підрозділів. Показники рейтингованих, і з останніх у рейтингу визначаються ті, які найбільш впливають на роботу компанії. При цьому оцінюється робота конкретних фахівців чи окремих підрозділів - лише функція, а ще краще - товар за цією функцією.

Проводиться повторне опитування учасників у відкритому режимі (фактор суб'єктивізму та залежності опитаних вже усунуто), і визначаються варіанти рішень. Ці варіанти також можуть оцінюватися для реалізації.

Варіантом вибору альтернатив стратегічних рішень є застосування адаптованої до страхування матриці І. Ансоффа - вдосконалення діяльності (сервісу, каналів аквізиції), продуктової експансії, розвитку ринку (нових географічних та клієнтських сегментів) та диверсифікації [43,с.205]. У страхуванні ця ідея І. Ансоффа реалізується у вигляді вищенаведеної декомпозиції стратегічної мети.

Подальшими кроками стратегічного планування є складання заходів, тематичні угруповання, виділення завдань та об'єднання їх у стратегії. Для цього застосовуються методи Дельфі, кейсів, у формі симпозіуму, дебатів, концентричних кіл та інші. Важливо, щоб форма плану містила наступну інформацію: Стратегія – завдання – заходи. Всі ці три категорії – виміряні у кількісних показниках і в часі, і кожна з них повинна мати єдиного встановленого відповідального, навіть якщо виконавців завдання буде кілька. За принципом проектного менеджменту певному спеціалісту надаються повноваження старшої групи виконавців і він несе повну відповідальність за виконання заходу, завдання або реалізацію стратегії. Далі, в кожному заході встановлюється термін виконання, і, що важливо, – визначається продукт на виході, споживачі та відповідальний секретар, що має вести облікові функції.

У ході виконання плану можлива низка небажаних ситуацій, для локалізації яких пропонується:

По-перше, всі заходи виконані, а мети не досягнуто – «помилка в тому, що заходи (як мінімум частина з них) формальні, та не впливають безпосередньо на досягнення мети». Повинна бути проведена чітка декомпозиція мети за кількісними параметрами - від стратегії, завдань, заходів та у зворотньому напрямку. Перевіркою цього питання після початку реалізації плану (через місяць, декаду): «На скільки відсотків досягнуто мети, виконано стратегію (завдання)?». Відсутність чіткої відповіді є ознакою формального плану.

По-друге, має місце конфлікт між виконавцем та споживачем «щодо кількісних, особливо якісних показників продукту. Усунення цього можливо шляхом завчасного письмового визначення виконавцем та затвердження споживачем (або керівником завдання чи стратегії) вимог до продукту. У разі, якщо вимоги виконані – до виконавця претензій не може бути. Якщо ж вимоги не було затверджено – виконавець має задовольнити усі вимоги споживача».

По-третє, «виконавець після першої спроби здачі продукту не встигає до наміченого терміну усунути зауваження споживача». Повинно бути складено

регламент, згідно з яким, наприклад, попереднє подання проєкту продукту виконавцем має відбутися протягом двох третин терміну, виділеного з його виконання. Крім того, регламентом мають бути передбачені інші ситуації, наприклад – неможливість виконання та відповідні дії сторін, обґрунтування зміни строків чи суті заходів (завдання) тощо. Складність страхової організації зумовлює її багатоцільовий характер діяльності.

Виділені в процесі аналізу елементи визначають основні цілі - прогнозовані, заплановані та бажані результати, які мають бути досягнуті організацією та на досягнення яких спрямована її діяльність. Цілі, та конкретні завдання структурних підрозділів організації визначаються у процесі декомпозиції її спільної мети.

Досягнення цілей здійснюється через функції управління, цілі є вихідним пунктом планування, вони лежать в основі побудови організаційних відносин і структур. Склад цілей і завдань може бути деталізований в залежності від стратегічних планів розвитку організації:

- розширення діяльності організації, переліку видів страхування та послуг;
- підтримка досягнутого економічного потенціалу організації.

Виходячи з глибокого аналізу внутрішнього і зовнішнього оточення організації, сформовані цілі можуть бути кількісними та якісними.

З кількісних цілей страховика можна виділити наступні:

- 1) збільшення частки страхового ринку (страхового поля), охопленої даним страховиком, у тому числі по регіонах обслуговування;
- 2) формування оптимального страхового портфеля;
- 3) збільшення обсягу надходження страхової премії та збільшення кількості новоукладених договорів страхування по кожному виду (обсяг продаж конкретного страхового продукту серед потенційних клієнтів);
- 4) обсяг прибутку;
- 5) збільшення доходів від інвестиційної діяльності;
- 6) зниження витрат на ведення справи;

7) забезпечення фінансової стійкості [48].

З якісних цілей страхової компанії заслуговують на увагу перш за все ті, які ведуть до зростання престижу в суспільній свідомості, ролі і місця даного страховика. До них відносяться благодійна діяльність, меценатство, підтримка гуманітарних, освітніх, культурних акцій та програм, орієнтованих на підтримку соціальної стабільності в суспільстві.

Для планування подальших дій важливо визначити поточну стратегію, яку зараз виконує фірма задля досягнення мети.

Процес формування стратегії містить у собі три етапи:

1. Формування загальної стратегії організації.
2. Формування конкурентної (ділової) стратегії.
3. Визначення функціональних стратегій фірми (виробничої, маркетингової, фінансової, стратегія управління персоналом тощо) [42].

Виділяють три основні види стратегії: стратегія стабільності, зростання, скорочення.

Стратегія має багато спільного із планом. Але план є числовою моделлю подальшого розвитку, а не цифровою копією стратегії, і виступає дешифратором стратегічних установок. З його допомогою конкретизуються цілі та завдання, які мають бути виконані під час виконання стратегій. Стратегія являє собою «генеральний» напрямок діяльності організації, бачення її стану в довгостроковій перспективі, головний напрямок діяльності. Якщо довгостроковий фінансовий план фіксуватиме дані про те, скільки страхових надходжень буде до такого часу або на таку дату, то стратегія висловлюватиме побажання до обсягу портфеля страхових внесків: «збільшити обсяг продажів страхових полісів на ринку, не збільшуючи при цьому витрати».

Складання плану має здійснюватися за кожним видом страхування окремо. Це зумовлено, перш за все, тим, що кожен вид страхування, як відомо з теорії, орієнтований на конкретне страхове поле, що має особливе значення для здійснення маркетингових цілей. Кожен вид страхування має властиві лише йому особливості динаміки надходження страхових внесків, що, своєю чергою,

важливо задля формулювання фінансових планів. Мистецтво вищого менеджменту полягає в тому, щоб на основі наявної інформації та конкретних фактів вибрати максимально правильну стратегію виживання у ринкових умовах. Необхідно враховувати всі моменти, що стосуються різних видів страхування, щоб, проаналізувавши їх і розробивши стратегії та плани здійснення цих стратегій, зібрати разом і встановити генеральний напрямок розвитку, що називається глобальною стратегічною метою.

Успіх страхової компанії залежить від добре продуманої і вдало обраної стратегії. Вітчизняні фахівці систему планування поділяють в основному на перспективне та поточне планування. Але сьогоднішній досвід роботи в умовах ринку вже показав, що в реальній ситуації навіть короткостроковий (поточний) план постійно зазнає змін, що потребує часто кардинального перегляду спочатку розрахованого плану у зв'язку з виникненням нових обмежень або нових можливостей. Гнучкість і адаптація до реальної ситуації на ринку повинна бути обов'язковою умовою при розробці та реалізації плану. Все це призводить до необхідності ведення оперативного планування відповідно до реальної ситуації. Оперативне (або поточне) планування ґрунтується на принципах безперервності та швидкого реагування, являє собою регулярний аналіз та коригування поточних планів у міру зміни положення на ринку або співвідношення внутрішніх та зовнішніх факторів. Такий підхід до процесу планування може здійснюватися як раз у декаду, так і раз на місяць і може впливати не тільки на тактичне, але і, за тотальних змін, на стратегічне планування. Тут виникає зворотний взаємозв'язок впливу процесів планування. Головними принципами, якими слід керуватися при розробці планів діяльності страховика, є такі: об'єктивність (науковість); системність (єдність); оптимальність (ефективність); безперервність; багатоваріантність; безліч реалізованих цілей; кількісної оцінки цілей розвитку (точності); збалансованість, швидкого (гнучкого) реагування [44,с.229].

До перерахованих принципів розробки стратегічних і тактичних планів слід додати принцип участі, який означає, що в процесі планування повинні

брати участь ті працівники, яких він безпосередньо стосується. У разі розробки плану безпосередніми виконавцями використовується інформація найбільш наближена до реальної ситуації, а планові завдання спочатку доведені до конкретних виконавців. Принцип участі дозволяє також об'єднати дві функції менеджменту - оперативне керівництво та планування.

Висновки до розділу 2

Проведено дослідження особливостей функціонування страхового ринку та низки проблем, що стримують його розвиток. Досліджено тенденції розвитку ринку лайфового страхування та ризикового, особливості механізму стратегічного планування в сучасних умовах. Проаналізовано основні показники діяльності СК «УСГ» за 2018-2022 роки. На основі проведеного дослідження складено SWOT-аналіз, де розкрито сильні та слабкі сторони компанії та оцінено можливості та загрози. На основі даної страхової компанії показано процес стратегічного планування, розробка стратегії та складання плану діяльності.

У результаті дослідження зроблено висновок, що однією з важливих проблем є відсутність системи планування адекватної сьогоденної ситуації на страховому ринку, що розвивається, і обґрунтовано необхідність наукової розробки в галузі планування страхової діяльності. У результаті проведеного аналізу практики планування були виявлені її недоліки та відсутність системи планування адекватної ринковим умовам. Обґрунтовано необхідність розробки нових підходів до планування діяльності страхової організації, що діє в умовах ринку.

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВИХ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ У СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Напрямки удосконалення планування діяльності страховиків

Необхідність забезпечення досить високої ефективності страхової діяльності на даному етапі зумовлює потребу у дослідженні основних напрямів удосконалення планування з використанням нових методів та підходів.

Удосконалення системи планування спочатку передбачає постановку та дослідження проблем, що мають місце у плануванні страхової діяльності. Виділимо найактуальніші з них.

1. Недосконалість системи обліку та необхідність детальної розробки показників оцінки діяльності страховика.

Економічні та соціальні результати діяльності компанії можуть бути оцінені лише за допомогою системи показників. Це пояснюється тим, що жоден з відомих показників (нехай навіть узагальнюючих) не в змозі відобразити досягнутих страховою організацією та її підрозділами багатоманітних кінцевих економічних і соціальних результатів діяльності, спрямованої на створення страхового фонду для покриття та запобігання матеріальним збиткам. Показники оцінки результатів страхової діяльності на сьогоднішній день оновлюються у зв'язку зі зміною законодавства і потребують систематизації та детального опрацювання.

2. Організація процесу планування та вироблення управлінського рішення. В умовах ринкової економіки, допущені помилки та неточності у планових розрахунках призводять до серйозних негативних наслідків. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці нових підходів до системи планування, що забезпечують більш високу надійність розрахункових планових показників, що оптимально організують процес планування та вироблення управлінського

рішення.

3. Планування надходження сукупного обсягу страхових внесків.

Обсяг надходження страхових внесків хоч і залишається одним із важливих планових показників, але методологія його планування суттєво ускладнилася і потребує розробки нового підходу. Для розрахунку очікуваного надходження страхових внесків і страхових виплат крім характеристик окремих типів договорів страхування необхідно мати прогноз стану всього страхового портфеля компанії на перспективу, а також враховувати вплив обсягу страхових внесків на інші показники фінансової діяльності. Вирішенню даної проблеми має приділятися велика увага, оскільки страховий внесок є платою за послугу, що надається - страховий захист, яка є основною метою страхування.

4. Забезпечення фінансової стійкості страхової організації [35,с.186].

Однією з найважливіших завдань у плануванні страхової діяльності є забезпечення фінансової стійкості страхової організації. Унікальність перетворень, що відбуваються в Україні, унеможливорює пряме використання наявних зарубіжних підходів до оцінки фінансової стійкості страхової компанії. Фінансова стійкість страхових операцій визначається величиною страхового тарифу, числом застрахованих об'єктів і однорідністю страхової суми. Три зазначені фактори у страховій літературі розглядаються через показник збитковості страхової суми, як основи страхового тарифу та характеристики страхового портфеля.

Синтетичний показник збитковості страхової суми є відношенням виплат страхового відшкодування до страхової суми всіх застрахованих об'єктів. Він дозволяє зіставити витрати на виплату з об'ємом прийнятої на себе страховиком відповідальності, метою чого є вивчення відповідності фактичної збитковості тарифному рівню і, у разі потреби, уточнення тарифних ставок.

Розглянемо проблему забезпечення фінансової стійкості страхових організацій. Основою фінансової стійкості страховика є наявність оплаченого статутного капіталу та страхових резервів, а також система перестраховування. Необхідно визнати, що згадані далеко не всі фактори, що забезпечують

фінансову стійкість страховиків.

Джерелом інформації про фінансове становище підприємства є фінансова звітність. На підставі аналізу даних фінансової звітності та виділимо п'ять основних факторів, що забезпечують фінансову стійкість страховиків: тарифна політика; формування збалансованого страхового портфеля та обмеження єдиного ризику (перестраховування); зобов'язання (включаючи технічні резерви); достатній власний капітал; розміщення активів та інвестиції страхових резервів.

Слід також зазначити, що відомий вплив на забезпечення фінансової стійкості страховика надає його організаційно-правова форма. Тому законодавством зарубіжних країн останнім часом дозволяється створення страхових компаній в одній з трьох організаційно-правових форм: державне підприємство, акціонерне товариство відкритого типу, товариство взаємного страхування.

Зазначені чинники надають вирішальний вплив на платоспроможність страховика, водночас поняття платоспроможності і фінансової стійкості різні. Платоспроможність зазвичай розуміється як «здатність господарської одиниці виконати свої фінансові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку, і, ... як синонім ліквідності» [38,с.83]. Однак при вивченні показників платоспроможності та ліквідності мається на увазі, що підприємство знаходиться в деякому стійкому середовищі, інші параметри також відомі та стабільні. Проте страховик бере зобов'язання у майбутнє, керуючись минулим досвідом, тобто виконання зобов'язань має відбутися або через великий проміжок часу, або їх термін виконання та розмір невідомі та визначаються теорією ймовірностей. В силу цього, у страховій діяльності важлива не просто здатність компанії платити за зобов'язаннями (що визначається на підставі співвідношення окремих статей балансу), а здатністю виконувати прийняті зобов'язання за договорами страхування при впливі несприятливих факторів, зміні економічної кон'юнктури.

Під фінансовою стійкістю страхової організації далі розумітимемо її здатність виконувати прийняті страхові та нестрахові зобов'язання внаслідок

впливу несприятливих факторів, адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні дестабілізуючі зміни економічної кон'юнктури. При цьому платоспроможність буде одним із показників фінансової стійкості.

До фінансової стійкості страховика пред'являються більш високі вимоги, ніж до інших учасників ринку з наступних причин:

- важлива роль страхових організацій як стабілізатора ринку та соціальний характер страхової послуги для населення, що надає проблемі забезпечення фінансової стійкості макроекономічний аспект;

- особлива увага до фінансової стійкості страхової організації, що вимагає сам характер страхової послуги, в основі якої лежить категорія страхового ризику. Страховий ризик визначає ймовірнісний характер зобов'язань страховика, що вимагає специфічних фінансових гарантій їх виконання [34,с.211].

Фінансова стійкість має динамічний характер і постійно змінюється під впливом цілого ряду зовнішніх і внутрішніх для страхової організації факторів. Слід зазначити, що вплив окремого фактора може здійснюватися досить складним шляхом. Так, інфляція, знецінюючи зобов'язання, сприяє підвищенню платоспроможності, а знецінюючи кошти - зниження. Загальний вплив на фінансову стійкість залежатиме від співвідношення власних коштів та зобов'язань. Однак тут же слід врахувати вплив інфляції на витрати на ведення справи, прибуток, зростання власних коштів, зміна попиту на страхову послугу, обсяг операцій, обсяг зобов'язань і т.д.

Зростання обсягу страхових внесків з позицій показника платоспроможності - це лише зростання зобов'язань, а для реального фінансового стану страховика це означає також зростання ресурсів для інвестиційної діяльності, потенційне джерело прибутку, зростання портфеля, а значить - можливостей розподілу збитків і т.д. Більшість внутрішніх чинників впливають, які впливають на фінансову стійкість формуються під прямим чи непрямим впливом. Це говорить про величезну роль своєчасного прийняття рішення у забезпеченні фінансової стійкості та, крім того:

- труднощі та складності процесу планування діяльності страхової організації;

- відповідальності у процесі прийняття рішення та його результатах;

- високі вимоги до достовірності планових показників.

Усе це дозволяє говорити про необхідність розробки нового підходу до процесу планування з урахуванням зниження його труднощів.

Розглянемо докладніше деякі чинники, що впливають на забезпечення фінансової стійкості страховика.

Страховий портфель - багатозначне поняття, кожне з його значень має чітке кількісне вираження, що дозволяє використовувати страховий портфель в економічному аналізі та управлінні страховою справою. Страховий портфель у значенні кількості договорів, сукупної страхової суми та обсягу страхових внесків характеризує також зобов'язання страховика. У значенні кількості застрахованих об'єктів він дає кількісну характеристику страхової сукупності станом на певну дату (якісні ознаки страхової сукупності визначаються ризиковими характеристиками об'єкта страхування, що входять до неї).

На страховий портфель проектується ефект заміни стаціонарної сукупності на нестаціонарну, і фактичний страховий портфель завжди відрізняється від розрахункового. Для страхової практики це означає, що страховий тариф, розрахований для очікуваного страхового портфеля, застосовується для портфеля з іншими характеристиками.

Вирівнювання та поділ ризиків реалізується за допомогою страхового тарифу. Страховий тариф є внесок страховика з одиниці страхової суми, може бути виражений у грошових одиницях зі страхової суми або у відсотках від неї. Тариф визначається страховиком на основі очікуваної сукупності об'єктів страхування та використовується для визначення страхового внеску як ціни страхового захисту. Економічний зміст страхового тарифу можна визначити як одиницю виміру взаємних зобов'язань страховика і страхувальника, що приймаються ними при укладенні страхового договору, або вираження того зобов'язання, яке страховик прийняв на себе по відношенню до страхувальника

в межах і на умовах, визначених страховим договором.

Істотні особливості страхового тарифу, обумовлені специфічними ознаками категорії страхування [38,с.84]:

1. Призначення тарифу як інструменту розподілу шкоди обумовлює його склад: по-перше, він включає у собі частку сукупного ризику, що припадає на даний договір, і, по-друге, - плата за надані послуги. Отже, тариф складається з двох частин - ризикової та цінової.

2. Ймовірнісний характер настання шкоди вимагає врахування можливих відхилень від очікуваної величини шкоди, що призводить до включення до складу тарифу ризикової надбавки.

3. Замкнутий характер розподілу шкоди передбачає, що тариф розраховується для замкнутої страхової сукупності.

4. Розподіл шкоди в часі передбачає відповідно розподіл страхових внесків, зокрема, формування страхових резервів.

5. Принцип повернення коштів, призначених на виплату страхувальникам, у вітчизняному страхуванні є теоретичною основою поділу на нетто-ставку та навантаження.

У страховій практиці зазначені вище особливості найбільш яскраво проявляються через склад і структуру тарифу.

Поряд із складом тарифу, велике значення має і його структура, що представляє собою відношення окремих його елементів до загальної величини. Вивчення структури тарифу дозволяє контролювати зміну питомої ваги окремих елементів, що може бути обумовлено динамікою ризику, заходами страхової компанії в галузі зміцнення фінансової стійкості, змінами у складі та структурі витрат на проведення страхових операцій, необхідністю додатково ввести до складу тарифної ставки на інші елементи. Тому порівняння структури тарифу, що склалася, з його розрахунковою величиною або вивчення змін структури тарифу за певний період часу дає великий матеріал для економічного аналізу страхових операцій.

Нетто-ставку визначають сутнісні моменти страхування і вона повинна

бути достатньою для того, щоб обчислені на її основі платежі становили страховий фонд, що гарантує виконання зобов'язань та забезпечували фінансову стійкість страховика. Навантаження складається під впливом методу господарювання. Отже, оптимізація нетто-ставки має проводитися з урахуванням суттєвих ознак страхування, а оптимізація навантаження - з принципів ведення господарської діяльності. Методика нетто-ставки добре відпрацьована, при цьому широко використовується теорія ймовірностей, математична статистика і т.д.

Питання оптимізації навантаження є складнішим. Діюча методика розрахунку навантаження побудована на визначенні питомої ваги витрат страховика на організацію страхової діяльності в загальній сумі внесків, що надійшли, і спирається на вивчення сформованої питомої ваги цих витрат по відношенню до нетто-ставки та їх динаміку. При нормальній організації роботи кількість договорів повинна зростати вищими темпами, ніж сума витрат на ведення справи, тому частка цього елемента повинна знижуватися. Формування страхового ринку ставить проблему оптимізації тарифної ставки ще більш гостро, оскільки тариф є ціною страхової послуги та регулює попит та пропозицію на неї, а також оптимізація тарифної ставки є дуже актуальною з метою забезпечення фінансової стійкості страховика.

При неправильному визначенні страхового тарифу та недостатності внаслідок цього страхового фонду весь тягар помилки лягає на страховика. Ймовірність настання страхового випадку за одним договором страхування буде різною в різних вибірках, що може призвести до спотворення тарифу при використанні «чужої» статистики. За відсутності достовірної статистики розрахунок тарифу набуває формального характеру. Для його правильного розрахунку можуть бути використані також дані статистичного спостереження від джерел не пов'язаних із провадженням страхової діяльності, а також експертні оцінки. Практика показує, що страховики перераховують тариф вже через півроку з початку проведення страхових операцій.

У зв'язку з тим, що в сучасних умовах «помилка» у визначенні тарифу

може коштувати страховику зниження фінансової стійкості, аж до банкрутства, проблема визначення адекватного тарифу є однією з найважливіших.

Формування збалансованого страхового портфеля (далі СП) є найважливішим завданням страховика оскільки саме на цьому етапі закладається фундамент подальшої страхової діяльності. Теоретично страховій справі відомі принципи, якими має керуватися страховик для формування портфеля, проте у реальних ринкових умовах він перебуває під тиском цілого ряду економічних, юридичних, психологічних та інших обставин, які ускладнюють реалізацію цих принципів [32,с.312].

Першим і найважливішим принципом формування збалансованого СП є облік страховиком законів великих чисел та вибірки.

Закон великих чисел диктує: що більше застрахованих об'єктів у портфелі, то реальніші статистичні обчислення. Закон вибірки вимагає, щоб вибірка була однорідною, інакше в ній не діють статистичні закономірності, а без цього неможливо сформулювати зобов'язання, а також планувати та прогнозувати кругообіг коштів страхового фонду. Досягти однорідності вибірки можна лише шляхом відповідного підбору ризиків, що потребує уваги страховика на стадії фактичного формування страхового портфеля. Необхідно відзначити, що закон вибірки «заперечує» думку, що в портфелі, сформованому з різнорідних ризиків, відбувається їх вирівнювання, яке стабілізує показник збитковості страхової суми по портфелю - і, відповідно, і фінансовий результат страхових операцій. Ефекту «усереднення ризику» можна досягти лише у досить великій сукупності. У невеликій страховій організації набір у портфелі різнорідних ризиків призводить лише до непередбачуваності результатів, оскільки за наявності неоднорідної вибірки страховик не може покладатися на статистичні закономірності.

Вирівнювання ризику досягається за допомогою його розподілу. У ході страхових операцій ризик розподіляється:

- між страхувальниками всередині цієї страхової сукупності;
- між страховиком та страхувальником, наприклад, певна частина ризику

залишається на відповідальності самого страхувальника, щоб забезпечити його зацікавленість у збереженні майна тощо;

- між страховиком та перестраховиком.

Розподіл ризику реалізується за допомогою тарифу та передбачається умовами договору страхування та перестраховання.

Перерозподіл ризику між різними видами страхування може виконувати роль ризикової надбавки. Якщо страховик працює з чітко сформованими видами страхування, його портфель складається з самостійних страхових сукупностей, усередині яких розподіляється збиток. У цьому випадку перерозподіл ризиків між видами страхування суперечить таким суттєвим ознакам страхування, як замкнутий розподіл шкоди і повернення коштів. Страховик "переливає" кошти однієї групи страхувальників на користь іншої, що не є функцією страхування, у фінансовому сенсі це означає дотування одного виду страхувальника за рахунок іншого. Це дотування буде перерозподілом (вирівнюванням) ризиків тільки в тому випадку, якщо це передбачено на стадії розрахунку страхових тарифів, якщо ж воно проводиться на стадії визначення фінансових результатів, воно є суто фінансовою процедурою.

Страховий портфель, сформований на основі договорів, що включають в себе великий, але довільний набір ризиків, ставить перед теорією страхування проблему розробки відповідного наукового апарату оптимізації портфеля за цілою низкою параметрів, його аналізу та оцінки.

Ще одними з актуальних питань забезпечення фінансової стійкості страхової організації є визначення оптимального співвідношення інвестиційного портфеля фінансових вкладень страхового фонду. В умовах ринку страхова організація активно включена в інвестиційний процес, бере участь у різноманітних фінансово-кредитних відносинах, отже, вона повинна бути стійка не тільки до власне страхового, але й до інших видів ризиків - інвестиційного, фінансового та ін.

Як зазначалося вище, особливістю реалізації страхової послуги є те, що

плата за послугу - внесок - проводиться на початку терміну дії договору страхування (а не за фактом), а реалізація страхової послуги здійснюється протягом тривалого часу. Зазначена особливість дозволяє сформулювати два висновки:

1. Характер руху фінансових ресурсів у страхуванні веде до того, що у розпорядженні страховика протягом деякого терміну виявляються вільні від зобов'язань кошти, які можуть бути інвестовані з метою отримання додаткового доходу.

2. Інвестування таких тимчасово вільних коштів має досить жорстко регулюватися, оскільки страхувальники позбавлені можливості здійснювати контроль за ефективним розпорядженням коштів, щоб не поставити під загрозу виконання зобов'язань за договорами страхування.

Розміщення страхових резервів у довгострокові інвестиції здійснюється на умовах диверсифікації, повернення, прибутковості та ліквідності. При розміщення коштів страхових резервів страхова організація повинна дотримуватися певних пропорцій про те, щоб інвестування коштів було ефективним.

В умовах розвинених фінансових та фондових ринків проведення інвестиційної діяльності дозволяє також компенсувати втрати від інфляції.

3.2. Економіко-організаційна модель поточного планування в страховій організації

Можливості застосування нових методів планування у страхових організаціях обмежені низкою об'єктивних та суб'єктивних причин, найбільш важливими з яких є:

1. Невизначеність ринкового середовища.

Інструментами подолання (зменшення) невизначеності є:

- вертикальна інтеграція (об'єднання фірм входять у технологічний

ланцюжок),

- контроль над попитом (контроль над обсягом реалізованих послуг);
- контрактні відносини (пошук покупців послуг);
- створення підприємницьких мереж (об'єднання економічно зацікавлених партнерів).

2. Витрати, пов'язані із здійсненням функції планування.

Будь-які додаткові кошти на дослідження, організацію підрозділів планування і залучення додаткового персоналу повинні бути витрачені тільки в тому випадку, якщо вони створять додатковий позитивний ефект.

3. Масштаби діяльності фірми.

Переваги у здійсненні планування належать великим організаціям, що мають необхідний потенціал для передбачення свого майбутнього: фінансовими можливостями, науковими та проектними розробками, висококваліфікованим персоналом. Однак у невеликих фірм є свої переваги - простіше і передбачуване внутрішнє середовище, гнучкість у використанні оперативного планування.

4. Поєднання методичного (науково-обґрунтованого) планування з іншими способами прийняття рішень - інтуїтивним передбаченням, досвідом менеджера у процесі прийняття рішень. Такі способи прийняття рішень можуть давати як позитивний, і негативний результат.

5. Специфіка вітчизняного ринку - високий рівень невизначеності [25].

Низький рівень накопичення капіталу у фірмах, відсутність ефективних юридичних та етичних норм тощо.

Як зазначалося раніше, проблемна частина управлінських рішень, спрямованих на планування діяльності страхової організації, може бути віднесена до категорії складних. Їхня складність обумовлюється:

- високою відповідальністю, пов'язаною з сильним впливом на найбільш важливі економічні та фінансові показники діяльності страхової організації;
- множинністю критеріїв оптимальності більшості завдань, вирішуваних у системі управління та планування;

- інертністю появи наслідків управлінських рішень, і, як наслідок, неможливістю оперативного попередження небажаних тенденцій.

Для найбільш обґрунтованого вирішення проблеми вироблення управлінського рішення та процесу планування в страховій організації створена економіко-організаційна модель (ЕОМ) - рис. 3.1.



Рис.3.1. Схема ЕОМ процесу планування

ЕОМ являє собою сукупність економічних та організаційних принципів, що визначають методи управління, зв'язки та взаємні залежності її елементів, підходи та етапи планування діяльності страхової організації, що зумовлюють

методичне та інформаційне забезпечення процесу планування.

Об'єктом управління є процес планування та заходи, пов'язані з його проведенням. Суб'єктом управління виступає особа або група осіб, відповідальних за вироблення управлінського рішення та здійснюють координаційну діяльність підрозділів і служб організації з інформаційного та організаційного забезпечення процесу планування.

При розробці ЕОМ були прийняті такі вихідні положення:

- процес планування здійснюється з урахуванням основних принципів і особливостей планування страхової діяльності, а також за участю осіб, відповідальних за впровадження та виконання планів;

- початкова інформація, що використовується в процесі планування, вважається добре відомою, надійною та визначається достатнім рівнем точності;

- одиницею планування та бухгалтерського обліку є страхова послуга, планування та бухгалтерський період дорівнює одному кварталу, період планування дорівнює одному року [29,с.116].

Ця економічна та організаційна модель дозволяє встановити взаємозв'язок різних завдань планування, послідовність їх рішення, а також заходи, що забезпечують реалізацію прийнятого управлінського рішення.

Розроблений ЕОМ охоплює дві основні сфери поточного планування страхової організації: планування страхової діяльності та планування фінансової діяльності. Цей підхід пов'язаний з особливостями страхової діяльності, включаючи;

- суперечливий вплив основного запланованого показника страхової діяльності (загальний страховий внесок) на більшість показників фінансової діяльності (включаючи прибуток, інвестиційний дохід, фінансову стабільність), їх залежність та зворотний вплив;

- симбіоз цих областей планування та їх взаємодію через взаємодію основних запланованих показників;

- етапи планування страхової та фінансової діяльності тісно пов'язані.

Все вище зазначене вимагає розробки етапів поточного планування лише з точки зору тісної взаємодії та взаємного впливу двох основних областей - планування страхування та фінансової діяльності. У зв'язку з цим є потреба (для невеликої страхової організації) у поєднанні цих двох етапів планування в процесі поточного планування. На першому етапі вищим керівництвом розробляється програма дій у напрямку вирішення цілей та завдань, вирішується питання розробки поточної програми планування на основі маркетингової інформації, аналізу фінансового стану та навколишнього середовища страхової організації.

На другому (третьому, четвертому тощо) реалізується процес планування всіх аспектів страхової організації.

На етапі 2.1 проводиться аналіз існуючого страхового портфеля, його кількісні та якісні характеристики, здійснюється прогноз стану портфеля на плановий період.

На етапі 2.2 проводиться аналіз тарифів на всі види страхування, враховуючи інформацію про збитковість страхової суми, відповідність витрат на ведення справи, які закладені в тариф (навантаження) та достатність страхових резервів. При необхідності фахівці департаменту актуарних розрахунків перераховують або розраховують тарифи на нові види страхування.

На етапі 2.3 прогноуються основні заплановані показники діяльності - страхова премія та кількість страхових договорів, які є основними характеристиками страхової послуги. Прогноується середня вартість страхової премії на плановий період, середня кількість договорів та максимальна сума сукупної страхової премії за типом страхування на основі аналізу динаміки за попередній період.

На 2,4 очікувана сума страхових резервів визначається на основі запланованої суми загальної страхової премії.

Етап 2.5 передбачає планування та розробку нових видів страхування (страхові послуги) спеціалістами планових та страхових підрозділів на основі

зовнішньої інформації: ринок, попит, дії конкурентів та потреби страхувальників у нових видах страхового захисту.

На етапі 2.6, на основі обчислених показників фінансової стійкості, у випадку необхідності проводиться коректування (зменшення або збільшення) запланованої величини загальної страхової премії з метою забезпечення фінансової стабільності. Зі зміною суми сукупної страхової премії процес планування повертається на етап 2.4.

На етапі 2.7, на основі аналізу та прогнозів розробки страхового портфеля, встановлюються вимоги щодо формування страхового портфеля, набору страхових послуг.

Заключний етап процесу планування страхової діяльності (2.8.) - це поточний план страхових операцій.

На етапі 3.1 (планування фінансової діяльності) проводиться аналіз збитковості страхового портфеля з на основі даних минулого періоду та визначається необхідність зміни тарифів. Цей етап також є невід'ємною частиною процесу експлуатаційного (щомісячного) планування.

На етапі 3.2 проводиться планування заходів щодо зниження витрат на проведення справи.

На етапі 3.3, виходячи з запланованої суми страхових резервів та даних фінансової звітності, обчислюються показники фінансової стійкості.

На етапі 3.4 планується очікувана сума прибутку від страхової діяльності та інвестування страхових резервів, виходячи з отриманого значення резервів по ризикових видах страхування та аналізу факторів зовнішнього середовища, що впливають на страховий та фінансовий ринок.

На етапі 3.5 визначається тенденція зміни фінансової стійкості внаслідок впливу факторів на основі розрахованих показників. У разі зниження рівня фінансової стійкості порівняно з попереднім періодом, здійснюється коригування (зменшення) загальної суми страхової премії за ризиковими видами страхування та повертаються до етапу 3.3.

На етапі 3.6 розраховується нормативне співвідношення активів та

зобов'язань страховика, враховуючи величину всіх страхових резервів, та перевіряється на відповідність нормативам встановлених законодавством.

Етап 3.7 передбачає планування інших видів фінансової діяльності (господарська діяльність тощо).

Заключний етап у процесі планування фінансової діяльності (3.8) - фінансовий план страхової організації.

Одночасно з розглянутими етапами, проводяться планування маркетингової (етап 4), інвестиційної, комерційної діяльності спеціалістами планового та інших відділів, враховуючи цілі страхової організації та аналіз результатів впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Розроблені плани доводяться до конкретних виконавців. Інформація про заплановані показники використовуються в процесі розробки управлінського рішення, для моніторингу виконання плану, аналізу результатів та аналізу відповідності обчислених планів щодо реальної ситуації та діяльності страхової організації.

Система планування діяльності страхової організації повинна бути забезпечена інформаційною підтримкою, забезпечуючи процес планування та ієрархію розробки управлінських рішень.

Для страхової організації, як і для будь - якого суб'єкта економіки, необхідним є обробка вхідної інформації (маркетингової, статистичної, фінансової), яка є невід'ємною частиною всієї інформаційної системи компанії. Без організації інформаційних потоків (системи обміну інформацією), які забезпечують технологічний процес планування, неможливий точний та надійний розрахунок запланованих показників [35,с.186].

Основою для процесу планування є статистична та фінансова інформація минулого періоду. Для страхової організації це статична інформація про всі типи та страхові договори, фінансова інформація про стан страхових резервів, фінансова звітність. Для процесу планування нових страхових послуг також потрібна велика статистична база щодо страхових випадків, які будуть об'єктом розробки страхового захисту, інформація про зовнішнє середовище, попит,

послуги конкурентів.

Робота з інформацією складається з технічних, логічних операцій та творчої діяльності розробників. Технічні операції включають стандартні терміни: підготовка документів, контроль виконання, передача оперативних даних. Логічні операції включають альтернативні розрахунки по визначеному алгоритму та вибору рішень для існуючих варіантів, розробка бізнес -плану. Творча діяльність включає дії засновані на розробці та прийнятті нестандартних рішень чи рішень по яких недостатньо інформації.

Система інформаційної підтримки процесу планування повинна відповідати представленим відносинам та забезпечити ієрархію розробки управлінських рішень. Відповідно розроблено ієрархічну модель процесу розробки управлінських рішень щодо планування діяльності страхової організації (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ієрархічна схема процесу розробки управлінських рішень щодо планування страхової діяльності

Основним принципом прийняття рішень щодо багаторівневої моделі є послідовна конкретизація та уточнення розроблених рішень, прийнятих відповідно до моделей верхніх рівнів та повернення за необхідності від нижчих рівнів до верхнього. Ця ієрархічна модель також допомагає чітко уявити роль розробників у процесі планування діяльності страхової організації, адже на кожному рівні моделі є відповідальні особи за прийняття тих чи інших рівень та розробки планів.

Запропонована OEM дозволяє значно покращити процес планування страхової та фінансової діяльності страховика та процес розробки управлінського рішення. Організація процесу розробки управлінського рішення повинен розглядатися як єдина система, і вдосконалення, введені в цю систему, повинні здійснюватися всебічно, у тісному співвідношенні всіх її елементів. Комплексний підхід включає в себе:

- відповідність об'єкту та предмету управління;
- якісна відповідність та кількісна пропорційність між працівниками різних категорій управлінського персоналу, які відповідають за процеси прийняття рішень;
- відповідність ієрархічного розподілу повноважень в апараті управління;
- створення потоків інформації, що відповідають впровадженим процесам прийняття рішень;
- вибір та розміщення офісного обладнання відповідно до специфіки процесів прийняття рішень;
- пропорційність між якісним та кількісним складом осіб, відповідальних за розробку та прийняття рішень, інформацією, технікою процесу прийняття рішень;
- відповідність параметрів системи управління, тенденції розвитку та цілей об'єкта управління;
- відповідність методів прийняття рішення: організаційні, економічні, соціальні, психологічні тощо.

Поліпшення процесу розробки рішення повинно здійснюватися за допомогою ретельного попереднього вивчення всієї системи, вибору найбільш раціональних організаційних та технічних рішень.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження та адаптації принципів західного планування встановлено, що для виживання страхових організацій у довгостроковій перспективі необхідне здійснення стратегічного планування як найважливішого елемента управління і неодмінної властивості будь-якої складної системи, що розвивається. Запропоновано концепцію дослідження внутрішнього середовища страхової організації, її організаційної структури, на основі фінансово-економічного аналізу діяльності страховика.

На підставі дослідження страхової організації зроблено висновок, що найбільш важливими цілями є збільшення обсягу надходження надходження страхових внесків та забезпечення фінансової стійкості, без яких страхова організація не може продовжувати подальший розвиток. Також зроблено висновок, що основним напрямом удосконалення системи планування страхової діяльності в умовах ринку, крім планування величини сукупного страхового внеску, є забезпечення фінансової стійкості.

Запропоновано економіко-організаційну модель процесу поточного планування діяльності страхової організації, що відображає об'єднання та взаємозв'язок двох основних процесів планування: планування страхової діяльності та фінансової діяльності. Представлено укрупнену інформаційно-технологічну схему процесу планування страхової діяльності, що відображає взаємозв'язок підрозділів, що беруть участь у процесі планування та їх інформаційний обмін. Визначено ієрархічну схему процесу планування, що представляє ієрархію вироблення управлінських рішень і дозволяє визначити роль відповідальних осіб у процесі планування діяльності страхової компанії.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження основних напрямів удосконалення системи планування виявлено, що основними цілями розвитку страхової організації є надання страхової захисту та забезпечення фінансової стійкості страховика, а також зниження трудомісткості процесу планування та прийняття відповідного рішення.

Планування в процесі вироблення управлінського рішення виконує подвійну функцію: перша - це розробка підстав для прийняття управлінського рішення, а друга - розробка методів та етапів реалізації управлінського рішення.

Таким чином, при використанні простих і доступних методів планування у страхуванні виникають труднощі у створенні бізнес-планування. Ці труднощі зростають із зростанням філій мережі, віддаленості філій від «центру» та масштабів діяльності. Тому правильна організація інформаційних потоків, розподіл бізнес-функцій між підрозділами – ось ключові фактори формування точних планів при вирішенні пріоритетних завдань організації бізнес-планування страхової організації.

Проектування та реалізація стратегії розвитку у страховому бізнесі відіграє важливу роль унаслідок дотримання страховиками основних класичних принципів побудови моделі роботи в умовах ринкової економіки. Оскільки стратегічне планування одна із найбільш системних методів оцінки діяльності компанії, його складання та реалізація проводиться навіть за умов економічної кризи першочергово, попри високу вартість.

Успішну реалізацію внутрішньо-фірмового планування діяльності страховика гальмують: недосконалість методологічного забезпечення системи планування, недостатність приділення уваги системі бюджетів страховиків, нестача кваліфікованих кадрів.

Враховуючи досвід роботи страхової компанії «УСГ» та інших компаній-лідерів ринку, потрібно акцентувати увагу на тому, що організація стратегічного управління в страхових компаніях забезпечить ефективне управління діяльністю. Лише планування дасть можливість компаніям досягти якнайшвидше поставлених цілей.

Однією з відмінних характеристик стратегічного планування в сучасних умовах на ринку страхування є коректний та точний вибір напрямку ринкового позиціонування – тобто – визначення фокус-групи, на яку орієнтуватимуться під час розробки нового продукту – клієнтської пропозиції.

СК «УСГ» є універсальною страховою компанією та пропонує класичні види страхування. Ключовими видами є КАСКО та ОСЦВТЗ, «Зелена карта», страхування майна, особисте страхування та деякі види обов'язкового страхування. В цілому зростання власного капіталу та власних коштів компанії свідчить про динамічний розвиток компанії та є умовою подальшого збільшення обсягів діяльності компанії. Чистий прибуток СК «УСГ» у 2022 році склав 85011 тис.грн. і зріс порівняно з 2018 роком на 50433 тис.грн. Загальна сума активів страховика зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком на 493437 тис. грн., хоча ще недосягла довоєнного рівня, а в порівнянні з 2018 роком зросла у 2,5 рази. Найбільшу частку у активах страховика займають оборотні активи, які теж демонструють зростання. Зароблені страхові премії у 2022 році склали 1919204 тис.грн., і зросли порівняно з 2018 роком на 1120924 тис.грн. Дана динаміка є позитивною і мала визначальний вплив на зростання валового прибутку і в кінцевому підсумку і чистого прибутку компанії.

Для реалізації можливостей шляхом використання сильних сторін компанії «УСГ» були запропоновані такі заходи: надання різних видів он-лайн страхування на вимогу клієнта; укладання агентських договорів з різними компаніями та фінансовими установами (автосалони, банки, інші кредитні установи); спрощення процесу страхування за рахунок представлення послуг на маркетплейсах.

Для усунення слабких сторін компанії, скористаємося можливостями та

проведемо такі заходи: надання різноманітних комплексних програм страхування; розширення переліку ризиків, що беруться на страхування; проведення аудиту збиткових підрозділів компанії; проведення додаткових тренінгів для збиткових підрозділів компанії.

Євроінтеграційні процеси в Україні, посилення процесів глобалізації економіки, вимагає від страхових компаній нових підходів до ведення бізнесу, потрібно прискорити вдосконалення страхового менеджменту, важливою складовою якого є процес планування діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про внесення змін до закону України "Про страхування": Закон України від 4 жовтня 2001 р. N 2745-III Дата оновлення: 01.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 р. – № 2664-III. Дата оновлення: 01.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р: станом на 17 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
4. *Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про страхування»: проект Закону від 19 січня 2015 року №1797.* Дата оновлення: 25.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
5. Аналітична система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua>
6. Атомунов А. Штучний інтелект у страхуванні. Матеріали студентської наукової конференції Чернівецького національного університету (25-27 квітня 2023 року). Економічний факультет.-Чернівці:Чернівець.нац.ун-т ім.Ю.Федьковича,2023.С.16-17
7. Базилевич В. Д., Базилевич А. С. Страхова справа. Київ: Знання, 2016. 352 с.
8. Базилевич В. Д. Страхувальний ринок України: монографія. Київ: Товариство «Знання КОО», 2014. 374-378 с.
9. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011.236 с.
10. Баранова О.В. Фінансове планування у страхових організаціях: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08. К., 2008. 19 с.
11. Беззуб І. Економічна криза в Україні: вибір між дефолтом та МВФ

Громадська думка про правотворення. 2020. № 5 (190). С. 11–18.

12. Бігдаш, В. Страховий менеджмент та напрямки його вдосконалення в Україні. Наукові записки. Серія “Економіка”. Фінансова система України. 2008. Частина 3 (Вип.10). С. 40-58.

13. Бігдаш В. Д. Методичні аспекти фінансового бізнес-планування діяльності вітчизняної страхової компанії. Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 3, Т. 1. С. 67-73.

14. Біла книга «Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні». НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-maybutnye-regulyuvannya-rinku-strahuvannya>

15. Братюк В. Сучасні аспекти й завдання страхового менеджменту. Галицький економічний вісник: ТНТУ, 2014. Том 47. № 4. С. 69-76.

16. Бюджетування в страховій компанії як комплексний процес управлінських дій / Журнал Фориншурер. URL: <https://forinsurer.com/public/02/12/16/167>

17. Войнова І. Ринок страхових послуг України і його позиціонування серед провідних страхових ринків світу. Світ фінансів. 2018. Вип. 1. С. 104-111.

18. Данилевська-Жугунісова О.Є. Планування фінансової діяльності як важливий фактор розвитку підприємства. Науковий вісник НУБІП Україна - 2015 н №в 221-1 : Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. С. 80-85.

19. 2022 – шлях від паніки до розвитку і планування <https://www.nasu.com.ua/2022-shlyah-vid-paniky-do-rozvytku-i-planu/>

20. Денисенко М., Коргун О. Інновації на страховому ринку України. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 21. С. 79-82.

21. Діденко Є. О., Нянчур Б. С., Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава № 12/2016. С. 78-81.

22. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. С. 152–156.

23. Звіт з реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року за 2021 рік. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-z-realizatsiyi-strategiyi-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do2025-roku-za-2021-rik>.
24. Івашина Г. В. Страховий ринок України перехідного періоду. Банківська справа. 2016. № 7. С. 2.
25. Карантин 2020: Що ми побачимо на страховому ринку в 2020–2021 роках: прогноз від Broker's Insurance Group. Бізнес-портал UAProm. URL: <http://uaprom.info/digest/24235-karantin2020-shho-mi-pobachimostroahovomu-rinku-2020-2021-rokah-prognoz-vid-brokers-insurancegroup.html>
26. Кінашук Л. Л. Страхування: теорія та практика проведення. Київ: Атіка, 2017. 111 с.
27. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2023 року: Постанова Правління Національного банку України від 18.06.2018 р. №391. URL: <http://www.bank.gov.ua/docscatalog>
28. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування: навчальний посібник / М. Д. Лесечко, Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – С. 76.
29. Литовченко І. Л., Рудницька В., Новошинська Л.В., Баранова В.Г. Стратегічне маркетингове планування в страхових компаніях: [монографія] / Одеса:ИНВАЦ, 2014. 280 с.
30. Небанківські фінустанови відновлюють діяльність до докарантинного рівня – звітність за 9 місяців 2020 року. Сайт Національного Банку 78 України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nebankivski-finustanovividnovlyuyut-diyalnist-do-dokarantinnogo-rivnya--zvitnist-za-9-misyatsiv-2020>
31. Падіння економіки в Україні не є критичним – ЄБРР. Економічна правда. 24.09.2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/09/24/665518/>
32. Панасюк М.А., Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. Мукачівський державний університет.2016.№2: Економіка і суспільство. С. 307-322.

33. Перспективи розвитку страхового ринку України. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/3/144.pdf>.
34. Плиса В. Страховий менеджмент: навч. посібник . Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 378 с.
35. Полчанов А. Стратегічний фінансовий аналіз як ключовий етап формування фінансової стратегії страхової компанії. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. № 2(56). 2020. С. 185-188.
36. Підсумки діяльності страхових компаній за 2018-2022 роки. URL: <https://forinsurer.com>
37. Показники діяльності страхових компаній. Наглядова статистика. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>.
38. Полторак А. С. Розвиток страхових ринків як базис забезпечення резильєнтності систем гарантування соціально-економічної безпеки регіонів. «Modern Economics», 2022. № 34. 82-89.
39. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_174.
40. Слободянюк Н.О., Пишна О.В. Проблеми та перспективи вдосконалення страхування інвестиційних ризиків. Розвиток національної економіки України: нові реалії та можливості в умовах євроінтеграції: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м.Запоріжжя, 28 жовтня 2016 р.). – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016.С.41-44
41. Сокиринька І.Г., Журавльова Т.О., Аборніхінс І.Г. Страховий менеджмент. навч. посіб. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 300 с.
42. Стратегія розвитку фінансового розвитку України до 2025. Звіт про реалізацію за 2021 р. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>.
43. Страховий менеджмент : підручник / С. С. Осадець, О. В. Мурашко,

В. М. Фурман та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. С. С. Осадця. К.:КНЕУ, 2011. 333 с.

44. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. No 1. Запоріжжя, 2009. С. 228–232.

45. Шмігельська З. Стратегія нейтралізації ризиків у інвестиційній діяльності. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/3103/1/62.pdf>

46. Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/shhozminuyetsya-u-strahuvanni-uvovahvoennogo-stanu> (дата звернення: 24.02.2023)

47. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016.No 13. С. 257–263

48. Офіційний сайт ПАТ СК «УСГ». URL: <https://www.usg.ua/about/terms-and-conditions/promotions/>

49. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>

50. A Discriminant Analysis of Insurance Companies in Ukraine. URL: <http://armgpublishing.sumdu.edu.ua.pdf>

51. PwC. Opportunities await: How InsurTech is reshaping insurance. URL: https://www.pwc.com/gx/en/financial_services/assets/fintech-insurancereport.pdf (дата звернення: 26.02.2023).

52. Senge P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Нью-Йорк: Doubleday, 1994. 413 p.

53. World insurance in 2020: steady growth amid regional disparities. URL: http://media.swissre.com/documents/sigma_3_2016_en.pdf.