

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Вікторії ЯВОРІВСЬКОЇ

Науковий керівник:
к.е.н. Наталія ЧАПЛЯК

Рецензент
д.е.н., професор Галина МИСЬКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ		7
1.1. Економічна сутність планування в менеджменті страховика та його етапи.....		7
1.2. Сутність операційної діяльності страховика та особливості її планування.....		11
1.3. Методи планування операційної діяльності страхової компанії.....		17
Висновки до першого розділу.....		21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ “СТРАХОВА КОМПАНІЯ ”УНІКА” ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЮ		22
2.1. Особливості планування операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”		22
2.2. Аналіз операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”.....		28
2.3. SWOT-аналіз як основа стратегічного планування ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”.....		36
2.4. Вдосконалення процесу планування з метою підвищення ефективності операційної діяльності страховика.....		39
Висновки до другого розділу.....		43
ВИСНОВКИ		45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		48
ДОДАТКИ		51

АНОТАЦІЯ

Яворівська В. В. Планування операційної діяльності підприємства (на прикладі ПрАТ “Страхова компанія”УНІКА”).– Рукопис.

Обсяг роботи становить 51 сторінку, включаючи 5 рисунків, 5 таблиць.

У роботі визначено теоретичні основи планування операційної діяльності страховика, проведено оцінку операційної діяльності іПрАТ“Страхова компанія ”УНІКА” та запропоновані заходи по його вдосконаленню. У процесі висвітлення даних питань проведений аналіз діяльності ПрАТ“Страхова компанія ”УНІКА”; визначені слабкі та сильні сторони компанії, оцінено можливості та загрози зовнішнього середовища і як результат побудовано матрицю SWOT-аналізу для даного страховика. Заключним етапом дослідження була розробка інструментів для вдосконалення процесу планування, серед яких можна виділити: розширення послуг з використанням ІТ-технологій, коучинг, зменшення адміністративних витрат та витрат на збут.

Ключові слова: планування, операційна діяльність страховика, фінансовий план, фінансова стратегія, SWOT-аналіз, стратегічне планування.

ANNOTATION

Yavorivska V. Planning of the company's operational activities (on the example of PJSC "Insurance company "UNIKA"). - Manuscript.

The volume of work is 51 pages, including 5 figures, 5 tables.

The paper defines the theoretical basis for planning the operational activity of the insurer, evaluates the operational activity of PJSC "Insurance Company "UNIKA" and proposes measures for its improvement. In the process of elucidating these issues, an analysis of the activities of PJSC "Insurance Company" UNIKA" was carried out; the weaknesses and strengths of the company were determined, the opportunities and threats of the external environment were assessed, and as a result, a SWOT analysis matrix was built for this insurer. The final stage of the study was the development of tools to improve the planning process, among which we can highlight: expanding services using IT technologies, coaching, reducing administrative costs and costs and sales costs.

Keywords: planning, operational activities of the insurer, financial plan, financial strategy, SWOT analysis, strategic planning.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне функціонування ринкової економіки будь-якої країни включає самодостатній страховий захист суб'єктів господарювання та населення. Для цього необхідний пошук ефективних засобів мобілізації фінансових ресурсів страхових компаній та їх цільового використання. Для забезпечення надійності виконання зобов'язань страховик повинен формувати та ефективно використовувати свої фінансові ресурси.

Операційна діяльність страхових компаній відокремлена в певну групу класифікатора дослідження, яка виходить з економічної природи страхування, яке в ринковій економіці є, з однієї сторони, можливістю захисту майнових інтересів, а з іншої, видом діяльності, що повинен приносити дохід. Також страхування є важливим фактором розвитку інвестиційного потенціалу країни. Отже, діяльність страховика складається зі страхового, інвестиційного та фінансового бізнесу.

Сьогоднішня мінливість навколишнього середовища вимагає від компаній бути точними у прогнозуванні своєї стратегічної та поточної діяльності, враховувати загрози та можливості у майбутньому розвитку і досягненні поставлених цілей. Сучасність вимагає, щоб керівництво кожної організації приймало відповідні управлінські рішення. Важливий елемент стратегічного планування, який може передбачати компанія на вимоги зовнішнього середовища та утримання позицій на ринку є планування операційної діяльності, яке можна вважати ефективним інструментом сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємства можуть визначити мету і завдання своєї роботи, розробити систему заходів для підвищення продуктивності або запобігти небажаним наслідкам.

Проблеми планування операційної діяльності в страхових організаціях розглядалися як у працях вітчизняних науковців, так і у працях зарубіжних науковців, зокрема: В.Д.Базилевич, В.Д.Бігдаш, А.А.Гвозденко,

Т.А.Говорушко, Н.А.Лаврук, С.С.Осадець, В.О.Пасічний, О.С.Світлична, В.В.Шахов, Н.О.Шишпанова та інші.

Водночас узагальнення національних і світових економічних думок з цього питання показує, що, окрім значної кількості наукових праць, стосовно проблеми, яка розглядається в роботі, вони мають фрагментарний та неповний за своєю природою характер та потребують подальшого дослідження. Саме це визначило вибір теми дослідження та свідчить про її актуальність.

Мета та завдання дослідження. Метою даної роботи є вивчення теоретичних основів планування основної діяльності страховика (операційної) та пошук рекомендацій з її удосконалення.

Реалізація вказаної мети окреслила певні завдання, а саме:

- розкрити суть планування страховика;
- узагальнити етапи планування страховика;
- дослідити особливості здійснення операційної діяльності страхових компаній;
- охарактеризувати методи, які використовуються при плануванні операційної діяльності страхових компаній;
- розкрити особливості планування операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”;
- проаналізувати операційну діяльність ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”;
- провести SWOT-аналіз ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”;
- розробити заходи щодо удосконалення процесу планування операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”.

Об’єктом дослідження є операційна діяльність ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”.

Предметом дослідження є економічні взаємовідносини, що виникають в процесі планування операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”.

Методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення – використовується при дослідженні сутності планування операційної діяльності страховика; графічний, метод узагальнення та групування – при визначенні показників операційної діяльності; експертний метод – для можливості вибору правильної стратегії; абстрактно-логічний метод – для узагальнення результатів дослідження.

Інформаційною базою для написання даної роботи стали наукові праці з питань проблематики теми дослідження, національне законодавство, звітність ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні висновки даної роботи приведені до рівня рекомендацій та можуть бути використані на практиці при плануванні операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”.

Апробація результатів роботи та публікації.

Наукові публікації:

1. Мельник В., Чапляк Н. Особливості планування операційної діяльності страхової компанії // Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В.С. Бліхара, М.І. Копитко. Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 78-80.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота має наступну структуру: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел. Робота нараховує 51 сторінку, в тому числі 5 рисунків, 5 таблиць. Крім цього, список використаних джерел включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Економічна сутність планування в менеджменті страховика та його етапи

Планування є одним із варіантів управлінської діяльності, що включає в себе перспективу на майбутнє, а також шляхи та способи досягнення. Базується на розумно спланованій моделі, від якої буде залежити прибутковість та фінансова стійкість страховика.

Планування включає наступні напрями:

- планування та формування спектру страхових послуг страхового портфеля;
- розробка найкращої інвестиційної стратегії, тобто розміщення тимчасово вільних коштів страховика;
- оцінка та прогноз поточного фінансового стану страховика;
- планування поточної діяльності страховика та складання бізнес-плану;
- план-прогноз розширення діяльності страхової компанії[29].

Фінансова стратегія страхової компанії містить перспективні напрями діяльності для досягнення максимальної прибутковості. Фінансова стратегія, перш за все, охоплює планування максимальної кількості різноманітних страхових послуг і сам процес формування страхового портфеля.

Під страховим портфелем розуміють загальну кількість страхових платежів, прийняті страховою компанією від страхувальника, які характеризують всю сферу його страхової діяльності. Він включає:

- кількість діючих договорів страхування;
- кількість застрахованого майна;
- загальну страхову суму.

Виходячи з обсягу страхового портфеля необхідно проаналізувати показник, як називається ступінь покриття страхового поля (страхове поле – це загальна кількість об'єктів, які можуть бути покриті певним видом страхової діяльності). Розраховується він як співвідношення між дійсно застрахованими об'єктами та їх потенціалом, тобто співвідношення між страховим портфелем і страховим полем, виражених у відсотках. За допомогою цього показника можна зробити прогноз перспектив розвитку певних видів страхування.

Страховик у своїй діяльності прагне створити стабільний страховий портфель за допомогою максимальновеликої кількості заключених договорів виходячи із найбільшої відповідальності по окремому ризику. При цьому страховий портфель є збалансований, що означає об'єднання різноманітних за своїм складом договорів страхування - накопичувальні та ризикові, колективних та індивідуальних тощо.

Тому при формуванні страхового портфеля використовуються наступні принципи:

- динамічність, яка характеризує зв'язок між договорами, термін дії яких закінчується, і новими договорами, які тільки укладаються;
- одноманітність, що дозволяє формувати страховий портфель великої кількості ризиків приблизно однакового розміру. Недотримання цієї умови може стати причиною виникнення одного страхового випадку (значного за обсягом), який призведе до збанкрутування страховика;
- диверсифікація, яка суттєво впливає на фінанси страховика, оскільки дозволяє мінімізувати страхові ризики і забезпечити адекватну прибутковість страхових операцій [18].

Найбільш поширеною класифікацією страхових продуктів є наступна:

- основні страхові продукти;
- додаткові страхові продукти;
- стратегічні страхові продукти [5, с. 37].

Перша група - основні страхові продукти – передбачає найбільший обсяг надходження страхових премій, мають низький рівень ризику та користуються

попитом на страховому ринку. Друга група — додаткові страхові продукти — підтримують стабільні обсяги збору страхових премій, мають різний рівень ризику страхового бізнесу, водночас вони потребують додаткових витрат на залучення застрахованих осіб. Третя група - стратегічні страхові продукти – передбачають значні суми страхових внесків в майбутньому [29].

Основою формування загального фонду страховиків є страховий тариф, який використовується для розрахунку страхової послуги. При умові правильного розрахунку тарифної ставки страхова компанія отримує достатню кількість страхових премій, формує достатні страхові резерви, що в свою чергу забезпечує платоспроможність та фінансову стійкість страховика.

Правильно складена тарифна політика забезпечує прибутковість страхової компанії. Вміле застосування тарифної політики передбачає вирішення подвійного завдання: використовуючи мінімальні тарифи забезпечити достатню відповідальність. Але для цього необхідно дотримуватись наступних принципів:

- нетто-ставка повинна бути адекватною до ймовірності пошкодження;
- незмінність тарифів на заданий період;
- розширення сфери відповідальності при існуючих тарифах;
- самоокупність і прибутковість операцій страховика.

Також на планування мають вплив фактори економічного значення, такі як: динаміка валового внутрішнього доходу, динаміка дійсних доходів на душу населення, динаміка грошових доходів, динаміка заощаджень населення, динаміка вартості основних фондів тощо.

Планування – це поняття, що включає управління процесом створення фінансових ресурсів в компанії, їх розподіл і подальше використання. Планування реалізується в детальних фінансових планах та є невід'ємною частиною всього процесу планування. Його основними етапами є:

- 1) аналіз інвестиційних та фінансових можливостей;
- 2) передбачення наслідків управлінських рішень, які допоможуть уникнути більшості несподіванок у діяльності;

- 3) вибір певного варіанту серед ряду можливих рішень;
- 4) порівняння отриманих результатів і цілей, які ставились у фінансовому плані.

Важливою умовою успішного планування є контроль за реалізацією планів і коригування цілей планування в залежності від отриманих результатів.

З точки зору терміновості планування поділяється на довгострокове, середньострокове та короткострокове. Необхідно зазначити, що в основі короткострокового планування є результати середньо- та довгострокового планування. Проте довгострокове планування в сьогоденні умовах є неефективним, оскільки не враховує змін макроекономічного середовища.

Основними умовами успішного планування є:

1. Достовірність прогнозу Він може базуватись на історичних відомостях або з використанням методів статистики.
2. Підбір найоптимальнішого фінансового плану. Це рішення приймається виключно на основі життєвого досвіду керівника компанії.

Визначимо основні принципи планування:

1. Принцип сукупності складових (планування носить системний характер).
2. Принцип активності учасників (всі працівники компанії беруть участь у плануванні).
3. Принцип постійності (після закінчення попереднього плану необхідно розробляти наступний план).
4. Принцип змінюваності (якщо виникають непередбачені обставини – план необхідно міняти).
5. Принцип точного складання (плани мають бути деталізовані та конкретизовані).

Планування поділяється на поточне (до 1 року) і стратегічне (більше 1 року).

Поточне планування включає такі етапи:

1. використання інформаційного забезпечення для підбору даних для планування стратегії;
2. визначення сильних і слабких сторін страховика;
3. вибір найважливіших показників діяльності страховика;
4. бюджетування страхової компанії;
5. вибір тактики страховика;
6. визначення альтернатив стратегії;
7. вибір правильної стратегії.

Стратегічне планування включає в себе такі етапи:

1. використання сучасних інформаційних технологій для відбору інформації щодо розроблення стратегій;
2. чітке формулювання цілей організації;
3. використання певних методів для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища;
4. оцінка факторів діяльності страховика на макрорівні;
5. оцінка факторів діяльності страховика на мікрорівні;
6. визначення основних показників діяльності страховика;
7. формулювання кількох варіантів стратегії;
8. вибір оптимальної стратегії для страховика;
9. перевірка відповідності обраної стратегії.

Отже, правильно обрана і сформована стратегія є запорукою забезпечення успішного функціонування страхової компанії на ринку страхових послуг.

1.2. Сутність операційної діяльності страховика та особливості її планування

Грошові надходження - це гарантовані надходження коштів за послуги із захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у випадку настання певних подій, а також здійснення інших господарських операцій в процесі

операційної, фінансової та інвестиційної діяльності страхової організації протягом певного періоду часу.

Інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо здійснення інвестицій [8, 22]. Інвестиційна діяльність в першу чергу відноситься до довгострокового вкладення капіталу.

Інвестиційна діяльність страхових компаній у науковій та навчальній літературі розглядається в п'яти аспектах:

По-перше, інвестиційна діяльність страхової компанії є варіантом забезпечення її платоспроможності.

По-друге, ця діяльність є основою для розширення продуктової лінійки страхових послуг, які дають змогу враховувати планову окупність інвестицій при розрахунку страхових тарифів.

По-третє, за рахунок успішної інвестиційної діяльності розширюються маркетингові можливості та позиція страховика щодо просування страхових послуг.

По-четверте, це спосіб капіталізації ресурсів страхових компаній, які орієнтовані на розвиток бізнесу.

По-п'яте, інвестиційна діяльність за рахунок наявних страхових резервів є потужним інвестиційним ресурсом розвитку національної економіки [19].

Фінансова діяльність – це діяльність, яка призводить до зміни розміру та складу власного та позичкового капіталу підприємства [8].

Дохід від фінансової діяльності складається з грошових коштів, отриманих від продажу акцій та прийнятих боргових зобов'язань. Витрати виникають при сплаті боргів, сплаті податків, купівлі раніше проданих акцій, виплаті дивідендів [30].

Активна фінансова діяльність страховиків дає змогу вирішити завдання стимулювання залучення капіталу, збільшення розміру довгострокового капіталу, регулювання потоків фінансових ресурсів, підвищення рівня реінвестування прибутку, розширення можливостей капіталовкладень та інвестиційних можливостей страховиків [13].

Операційна діяльність страхової організації (основна діяльність, а також інша діяльність, яка не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю[8]) є страховою діяльністю, пов'язаною із страхуванням, перестрахованням та фінансовою діяльністю, пов'язаною з формуванням, розміщенням страхових резервів та управління ними.

Страхова діяльність – це господарська діяльність, що регулюється нормами права, здійснюється на підставі ліцензії і пов'язана із наданням страхових послуг для захисту майнових інтересів громадян і юридичних осіб у разі настання певних подій за рахунок коштів фондів, отриманих від сплати страхових платежів [16].

Рух коштів у результаті страхової діяльності починається з надходження грошових коштів у вигляді страхових внесків (премій). З цих коштів формуються страхові резерви, здійснюються витрати, визначається прибуток[25].

Страхова премія - це грошова сума, яку сплачує особа, яка укладає договір страхування, і яка є формою оплати прийнятого ризику. Зазвичай страховий внесок визначається у відсотках від суми договору страхування, тобто суми, яку страхова компанія виплатить особі у разі настання страхового випадку [1, ст. 10].

Розрахунок страхової премії здійснюють експерти страхових компаній, а саме актуарії. Актуарні розрахунки можуть проводити особи, які мають відповідні повноваження згідно з вимогами, встановленими Уповноваженим органом, який акредитований відповідним сертифікатом.

Страхова премія має три аспекти: економічний, юридичний і математичний [15, с.104].

Економічний зміст страхової премії виявляється в тому, що вона є частиною національного доходу, яку страхувальник спрямовує на забезпечення гарантії своїх інтересів у разі настання несприятливих подій (страхових випадків) [28].

У правовому аспекті страхова премія являє собою грошове вираження страхового зобов'язання, яке відображається в договорі страхування [15, с.106].

Математичний зміст страхової премії полягає в тому, що вона має форму періодично повторюваного платежу від страхувальника до страховика [12].

Розподіл окремих видів страхових премій базується на таких ознаках:

1. За призначенням (ризикова премія, накопичувальна премія, нетто-премія, брутто-премія, достатня премія).
2. За характером ризиків (натуральна премія, постійні (фіксовані) премії).
3. За формою сплати (одночасний внесок, поточний внесок, річний внесок).
4. За часом сплати (авансовими платежами, попередня премія).
5. Залежно від того, як страхові внески відображають у балансі страховика (перехідна премія, результативна премія, ефективна премія)[2, с. 114].

Страхові премії є основним джерелом фінансових надходжень страховиків у бізнес-процесі. Окрім страхових премій, страхові компанії також отримують інші надходження, а саме [30]:

1. Комісії за передачу ризиків у перестраховання.

Такий дохід виникає, якщо страхова компанія перестраховує свої ризики в інших страховиків (перестраховиків). Передаючи ризики в перестраховання і віднімаючи певну частину своєї страхової премії, прямий страховик виконує роль посередника, який несе витрати, пов'язані з укладенням договору страхування, і пропонує перестраховику можливість отримати додаткові вигоди у вигляді певної частини страхової премії. Для цього перестраховик сплачує прямому (цеденту) страховику комісію, розмір якої визначається у відсотках від суми перерахованих страхових премій [24, с.68].

2. Частина страхових платежів, компенсована перестраховиками.

Цей дохід виникає, коли відбувається страховий випадок з перестрахованим активом. Прямий страховик звертається до перестраховика з вимогою виконати свої зобов'язання згідно з умовами укладеного

договору перестраховування. Таким чином, перестраховик бере участь у відшкодуванні, не виплачуючи безпосередньо страхувальнику свою частину страхової виплати. Страхувальник веде бізнес тільки з прямим страховиком.

У разі дострокового розірвання договору страхування життя прямий страховик повністю повертає страхувальнику викупну суму, включаючи частину, сплачену перестраховику у вигляді страхової премії. Перестраховик зобов'язаний відшкодувати прямому страховику його частину викупної суми відповідно до умов договору перестраховування.

3. Суми, що повертаються зі страхових технічних резервів.

Ці надходження надходять від страховиків, які надають загальні види страхування у випадках, коли відрахування з технічних резервів і повернення невикористаних коштів відбуваються в різних облікових періодах.

Наприклад, виявляється, що фактично сплачена сума з резерву збитків трохи менша, ніж раніше зарезервована. Різниця між резервною сумою та сумою, фактично виплаченою страхувальнику, представлятиме суми, повернуті з резерву збитків, і вважатиметься іншим видом страхового доходу.

4. Суми, повернуті з резервів страхування життя.

Ці доходи надходять від страховиків, які здійснюють страхування життя та подібні до доходів, про які йшлося вище. При цьому відшкодування можливе лише з резерву належно сплачених страхових сум і неможливе з математичних резервів.

5. Суми, що повертаються з централізованих страхових резервних фондів.

Такий дохід можуть мати лише страховики, які здійснюють обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів і є членами Моторного (транспортного) страхового бюро України (МТСБУ). При МТСБУ створено два централізованих страхових резервних фонди: фонд захисту потерпілих у ДТП і фонд страхових гарантій, куди страховики відраховують кошти. Суми можуть бути стягнені з цих коштів у результаті взаємних домовленостей між страховиками та МТСБУ [27].

6. Суми, отримані внаслідок реалізації права вимоги, які страхувальник або інша особа передали особі, відповідальній за шкоду.

До страховика, який виплатив страхове відшкодування за договором майнового страхування, переходить право вимоги страхувальника або іншої особи, яка отримала страхове відшкодування до особи, винної у завданні шкоди, у межах фактичних витрат [11].

Перелічені доходи є специфічними видами грошових доходів, які виникають лише під час здійснення страхової діяльності.

У своїй діяльності страхові компанії використовують планування як основний інструмент управління страхуванням та іншими видами діяльності.

Планування діяльності компанії полягає у створенні бізнес-плану. Бізнес-план вважається прогностною комплексною програмою майбутнього розвитку страхової компанії. Це вихідний документ, який узагальнює всю інформацію про ринок страхових послуг. Це є техніко-економічне обґрунтування планованої страхової діяльності, що бажано робити протягом 3-5 років із місячним розподілом у перший рік, квартальним розподілом у другий рік і щорічним у наступні роки.

Фінансовий план операційної діяльності страховика повинен включати:

- обсяг власних коштів;
- кількість застрахованих осіб;
- сума страхових внесків;
- сума страхових виплат;
- розмір створених резервів;
- витрати на здійснення страхової діяльності, включаючи винагороду агентам (брокерам) і перестраховання;
- розмір очікуваного прибутку[18].

Бізнес-план страховик може робити або самостійно, або залучити для цього експертів чи консультантів. Методика і форма бізнес-планів визначаються нормативно-ліцензійними документами і будуть залежати від специфіки діяльності страхової компанії.

1.3. Методи планування операційної діяльності страхової компанії

Методи планування - це способи впливу про процес формування та реалізації стратегії страхової компанії з подальшим досягненням чітко встановлених цілей.

Методи планування операційної діяльності страховика можна розділити на три основні групи:

1. Методики загальної оцінки позиції страховика на ринку, а саме: портфельний аналіз, SWOT-аналіз, експертний аналіз, PEST-аналіз тощо.

2. Методи контролю за реалізацією обраної стратегії.

Щоб оцінити, як впливають зовнішні фактори на діяльність страховика, на його ризики, щоб окреслити напрями реалізації поточного планування використовуємо PEST-аналіз.

Визначимо основні фактори, що впливають на діяльність страховика:

P (політичні фактори) – нестабільна політична ситуація, проведення військових дій на території України, недосконалість національного законодавства у страховій сфері, шахрайські операції, відсутність гарантій повернення інвестованих коштів тощо.

E (економічні фактори) – велика залежність від зовнішнього перестрашування, інфляція, низький рівень доходів на душу населення тощо.

S(соціальні фактори) – велика конкуренція серед страховиків, низький рівень довіри населення до страховиків, низькі демографічні показники, високий рівень смертності тощо.

T (технологічні фактори) - оплата страхових полісів на сайті компанії, онлайн консультації, веб-чат із консультантом, перегляд фінансової звітності страховика, економія часу, on-line та off-line канали тощо.

Для більш комплексного аналізу діяльності страховика використовується SWOT-аналіз, який визначає сильні та слабкі сторони страхових компаній, та виявляє загрози і можливості.

Сильні сторони страхових компаній: наявність іноземного капіталу, гнучка цінова політика, велика кількість страхових продуктів, індивідуальний підхід до клієнта, економія часу через розвиток ІТ технологій тощо.

Слабкі сторони страховика: недосконале законодавство та система просування страхових продуктів, низький попит на страхові послуги тощо.

Можливості страховика: розвиток посередництва, збільшення кількості відділень, запровадження бонусної програми для постійних клієнтів тощо.

Загрози страховика: політична нестабільність, високий рівень інфляції, низький рівень доходів громадян, низький рівень народжуваності, високий рівень смертності, висока конкуренція серед страховиків тощо.

Але основою планування діяльності страховика є бізнес-план. Це документ, в якому узагальнюється вся інформація про страховий ринок. Загальна структура бізнес-плану виглядає наступним чином:

1. Загальні дані про страху компанію.
2. Огляд ринку страхових послуг даного регіону.
3. Страхові послуги страхової компанії.
4. Маркетингова стратегія страховика.
5. Організаційно-правова структура страхової компанії.
6. Планові показники діяльності страхової компанії на 3-5 років.
7. Оцінка ризиків страховика.
8. Фінансова звітність страховика за останніх 3-5 років.
9. Доцільність використання запозичених коштів[29].

Основними завданнями, які включають реалізацію конкретного бізнес-плану, є наступні:

- набір та комплектування команди впровадження;
- створення та реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності відповідно до законодавства (для новостворені компанії);
- підбір підрядників, консультантів і постачальників;
- формування пропозицій;
- обґрунтування ринкової ціни послуги;

- ведення переговорів та укладання договорів;
- проведення маркетингових досліджень;
- завершення бізнес-проекту.

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність страховика необхідно використовувати систему бюджетного планування, яка дозволить:

- складати реалістичні прогнози фінансово-господарської діяльності;
- своєчасно виявити більшість вузьких місць в управлінні компанією, використовуючи різні інструменти аналізу;
- оперативно розрахувати економічні наслідки можливих відхилень від наміченого плану за допомогою фінансових моделей і прийняти ефективне управлінське рішення;
- координувати роботу структурних підрозділів і служб для досягнення поставленої мети;
- підвищити спроможність компанії за рахунок оперативного моніторингу відхилень від плану та своєчасного прийняття рішень;
- запровадити жорсткий режим економії фінансових ресурсів, що особливо важливо для забезпечення фінансової стабільності.

Розрахунок показників планових доходів і витрат відіграє важливу роль у плануванні страхової діяльності.

Процес складання та розрахунку прогнозу балансу доходів і витрат страховика складається з кількох етапів: спочатку розраховуються статті доходів і витрат страховика, а потім оцінюється глобальний показник, який може включати: показники платоспроможності, прибутковості та ризику.

Специфіка планування доходів страховика обґрунтовується самою діяльністю страховика, суть якої полягає в тому, що перше акумулюються кошти, а вже потім здійснюються витрати на компенсаційні відшкодування застрахованим потерпілим.

Страхові виплати – це основна стаття витрат страховика. Через те, що страхові випадки носять випадковий характер сума виплат за певний період

часу піддається значним коливанням залежно від розміру і кількості страхових випадків, які необхідно прийняти при складанні прогнозу.

Рекомендується здійснювати планування витрат наступним чином:

- комісія посередникам визначається у відсотках від отриманих страхових платежів;
- оренда або обслуговування об'єктів - за прогнозними даними;
- придбання або оренда обладнання - за прогнозними даними;
- транспорт та зв'язок - за прогнозними даними;
- послуги - за прогнозом і частково у відсотках від страхових платежів;
- розрахунки з банками - у відсотках від отриманих страхових платежів;
- витрати на рекламу розраховуються у відсотках від отриманих страхових платежів;
- заробітна плата та її нарахування визначаються відповідно до наданих даних;
- дивіденди - згідно стратегії фінансування у складі прибутку;
- податки визначаються виходячи з податкової бази.

Загальні витрати страховика - сума зазначених вище компонентів.

Отже, наявність обґрунтованого бізнес-плану допомагає залучити капітал, визначити плани на майбутнє, ретельно вивчити передбачувані ризики та можливі труднощі. Реалізація бізнес-проекту дає можливість істотно збільшити ефективність компанії, її позиції на ринку і знизити витрати.

Фінансова стратегія включає в себе перспективи розвитку, враховуючи прибутковість, а також перелік страхових продуктів та розмір страхового портфеля. Бізнес-план допомагає залучити кредиторів та інвесторів. Для того, щоб інвестори могли ризикувати капіталом, вони мають бути переконані в тому, що майбутній проект надійний і ефективний. Їм слід ознайомитись із бізнес-планом, перш ніж розглядати можливі варіанти капіталовкладень.

Зміст і складові бізнес-плану не мають суворо визначеної форми. Найчастіше він включає частини, які розкривають: концепцію і мету бізнесу; відповідають потребам ринку; аналізується місткість ринку та визначається

стратегія поведінки компанії на окремих сегментах ринку; визначається організаційна структура; формується стратегія фінансування а також описується перспектива успішної діяльності компанії.

Саме тому бізнес-планування є ефективним і дієвим інструментом страхового менеджменту і за його допомогою страховики визначають основну мету їх функціонування та можуть запобігти небажаним наслідкам діяльності.

Висновки до першого розділу

Аналіз підходів до трактування сутності планування операційної діяльності страхової компанії дає можливість сформулювати наступні висновки:

1. Планування операційної діяльності страховика загальне поняття і включає в себе характеристику самої поточної діяльності (страхові премії, страхові виплати, формування/розміщення страхових резервів, перестраховання) складання бізнес-плану, прогноз фінансового стану страховика та прогноз можливих варіантів розширення страхової діяльності.

Основними принципами планування операційної діяльності є: принцип сукупності складових; принцип активності учасників; принцип постійності; принцип змінюваності; принцип точного складання.

2. Загальна сума надходжень страхової компанії включають в себе поступлення коштів за надані послуги із захисту майнових інтересів страхувальників, а також надходження коштів від фінансової та інвестиційної діяльності страхової організації протягом визначеного часу.

Основне місце займає операційна діяльність і при її плануванні необхідно враховувати такі основні показники діяльності: розмір власного капіталу; кількість застрахованих осіб, суми страхових виплат і страхових внесків; розмір сформованих страхових резервів; витрати на ведення страхової справи; виплати перестраховикам та розмір чистого прибутку.

3. Основними методами планування операційної діяльності страховика є: портфельний аналіз, експертний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи контролю за реалізацією обраної стратегії.

Але основою планування діяльності залишається бізнес-план, який включає в себе загальну інформацію про страховика та страховий ринок. Наявність чітко обгрунтованого бізнес-плану допомагає суттєво знизити витрати страховика та підвищити його прибутковість на конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ “СТРАХОВА КОМПАНІЯ ”УНІКА” ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЮ

2.1. Особливості планування операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”

Розглянемо процес планування операційної діяльності страховика на прикладі ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”. Як зазначалось вище, кожний працівник відділення має приймати участь у плануванні операційної діяльності.

Почнемо із найнижчої ланки – експерта із страхування. Основний вид його діяльності – продаж страхових послуг для фізичних та юридичних осіб. Метою роботи є якісне обслуговування діючих і залучення нових клієнтів компанії. Основні завдання експерта із страхування:

1. Виконання планів, встановлених страховиком.
2. Збільшення продажів страхових продуктів для фізичних та юридичних осіб, залучення нових клієнтів.
3. Гарантія просування страхових послуг та підвищення позитивного іміджу Компанії.
4. Забезпечити повну та високу якість обслуговування клієнтів компанії.

5. Проведення переговорів з можливими клієнтам для укладення договорів страхування, надання інформаційно-консультаційних послуг клієнтам щодо умовстрахування.

6. Зустрічі та переговори з можливими клієнтами.

7. Продаж основних та додаткових видів страхування (перехресний продаж).

8. Формування клієнтської бази.

9. Відвідувати діючих клієнтів компанії (мінімум 2 рази на рік).

10. Формування пропозицій клієнтам, що стосується їхнього страхового покриття.

11. Реалізація плану персональних продажів.

12. Укладання договорів страхування з клієнтами компанії згідно встановлених інструкцій.

13. Переукладення діючих договорів на наступний термін.

14. Надання клієнтам інформаційної підтримки при настанні страхового випадку.

15. Постійне підвищення своєї кваліфікації.

16. Підготовка та своєчасне подання директору дирекції звітності та відповідної інформації.

Експерт зі страхування несе відповідальність у випадках:

- несвоєчасного, неякісного та неефективного виконання посадових обов'язків;

- невиконання плану персональних продажів;

- за те, що не вдалося створити особисту клієнтську базу;

- за фальсифікацію;

- за зловживання;

- за розголошення конфіденційної інформації та комерційної таємниці.

Основними завданнями Директора відділення є:

1. Виконання планів продажів, встановлених компанією.

2. Організація надання страхових послуг на території своєї області та представництво інтересів компанії у цьому регіоні.
3. Роз'яснення підлеглим працівникам їхніх посадових обов'язків та підписання з новими працівниками необхідних документів.
4. Здійснення планування та контролю за своєчасним, якісним та кваліфікованим виконанням працівниками закріпленими за ними функціональними обов'язками.
5. Ознайомлення спеціалістів з продажу про нові страхові продукти, модифікації існуючих страхових продуктів, акції тощо.
6. Контроль за укладенням договорів.
7. Повідомлення керівництву обласної дирекції про скарги та претензії страхувальників.
8. Збільшення кількості продажів страхових продуктів та залучення на обслуговування нових клієнтів.
9. Гарантія просування страхових послуг і досягнення лідерських позицій компанії у страхуванні, створення та збільшення позитивних аспектів про імідж компанії.
10. Гарантія повного та якісного обслуговування клієнтів компанії.
11. Проведення переговорів з можливими клієнтами щодо укладення договорів страхування.
12. Визначення необхідних страхових продуктів і перехресний продаж.
13. Наповнення клієнтської бази відділення.
14. Періодичне відвідування постійних клієнтів компанії.
15. Формування комерційних пропозицій для клієнтів про надання страхових послуг.
16. Виконання плану персональних продажів.
17. Планування та переукладення договорів страхування на наступний період.
18. Забезпечення інформаційної підтримки клієнтів після моменту настання страхових випадків.

19. Своєчасне подання директору обласної дирекції необхідної звітності.

Директор відділення несе відповідальність за:

- неналежне, несвоєчасне та неефективне виконання своїх посадових обов'язків;

- невиконання особистого плану продажів;

- неспроможність створити особисту клієнтську базу;

- підвищення свого рівня знань і кваліфікації;

- дисциплінованість;

- зловживання та фальсифікацію;

- розголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації.

Основні завдання Директора обласної дирекції:

1. Організація надання страхових послуг на території регіону.

2. Формування та виконання річного бюджету обласної дирекції по плану продажів і плану витрат.

3. Формування та виконання річного плану розвитку персоналу.

4. Розробка та забезпечення заходів, спрямованих на реалізацію планів продажів та скорочення витрат обласної дирекції.

5. Здійснення контролю за вкладками в банківських установах.

6. Планування та проведення мотиваційних заходів для персоналу.

7. Надання методичної та практичної допомоги працівникам.

8. Роз'яснення своїм підлеглим працівникам їхніх обов'язків та підписання з новими працівниками необхідних документів.

9. Здійснення контролю за своєчасним, якісним та кваліфікованим виконанням працівниками обласної дирекції покладених на них функціональних обов'язків.

10. Інструктаж спеціалістів з продажу про впровадження в компанії нових страхових продуктів, модифікації існуючих страхових продуктів, акцій тощо.

11. Забезпечення систематичного навчання персоналу.

12. Здійснення контролю за укладенням договорів страхування відповідно до отриманих компанією ліцензій на здійснення страхової діяльності.

13. Планування, аналіз і контроль переукладення договорів страхування на наступний термін.

14. Гарантія захисту комерційної таємниці і конфіденційної інформації про діяльність компанії.

15. Інформування керівництва компанії про претензії та скарги застрахованих осіб.

16. Розвиток позитивного іміджу компанії в регіоні.

Директор обласної дирекції відповідає згідно з чинним законодавством за:

- виконання плану продажів обласної дирекції;
- контроль рівня витрат обласної дирекції;
- продуктивність праці спеціалістів з продажу;
- розвиток кожного співробітника;
- підвищення рівня знань і кваліфікації працівників;
- надання якісних послуг всім клієнтам компанії;
- дисципліну, дотримання правил роботи, інструктаж і виконання умов техніки безпеки, техніки пожежної безпеки, охорони праці;
- своєчасне надання інформації керівництву компанії;
- реалізацію норм чинного законодавства і внутрішніх нормативних документів компанії;
- розкриття комерційної таємниці і конфіденційної інформації.

Сьогодні ми опинились на порозі кризи, яка є найбільшою за весь період існування України. На теперішній час неможливо зробити навіть приблизних припущень про кількісні параметри впливу війни на ВВП, страховий ринок і економіку загалом. Велика кількість страховиків вже фіксує падіння страхових премій на 50-90%. Лише 5% компаній продовжують стабільно та безпроблемно. Близько 60% працює, але є деякі труднощі. Майже 30% зіткнулися з вимушеною зупинкою та лише частково відновили роботу, а 10% досі не можуть відновити роботу взагалі [17].

Фізичні та юридичні особи втратили велику кількість самих об'єктів страхування: будинків, приміщень, обладнання, автомобілів тощо. Зниження рівня доходів і життя, необхідність відновлювати/ремонтувати житло, купувати автомобілі та побутову техніку вимагатимуть великих сум грошей, що зробить страховий захист занадто дорогою розкішшю. Основним наслідком війни є раптове падіння попиту практично на всі види страхування, а особливо серед фізичних осіб[17].

Щоб галузь страхування змогла забезпечити страховий захист українців, пройти наслідки війни і згодом відновитись, потрібні дієві рішення на рівні держави, а саме:

1. Більш лояльні нормативні вимоги; зміна нормативу платоспроможності, зміна нормативу структури активів, зменшення обмежень щодо розміщення резервів страховиків у одному банку, підняття суми перестраховування в одного із перестраховиків .

2. Зміна податкового тягаря страхових компаній – скасувати подвійне оподаткування страхування.

3. Запровадження кредитування з мінімальною ставкою під заставу строкових депозитів.

4. Підтримання внутрішнього перестраховування.

5. Перенесення терміну введення законів «Про страхування» та про «Про фінансові послуги» в новій редакції.

Це необхідно робити передусім для забезпечення можливості страховикам проводити страхові виплати, тим самим підтримуючи страхувальників.

Допомоги держави на рівні регуляторних рішень потребують в першу чергу малі та середні страхові компанії, а також компанії, які суттєво зазнали збитків внаслідок бойових дій.

2.2. Аналіз операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”

Фінансовий аналіз діяльності страхових компаній виділяється в особливу галузь класифікатора дослідження грошових потоків, що впливає з економічної природи страхування, яке в ринковій економіці є, з одного боку, засобом захисту майнових інтересів, а з іншого боку - вид діяльності, що приносить дохід. Крім того, страхування є важливим фактором розвитку інвестиційного потенціалу країни. Отже, діяльність страховика складається зі страхового, інвестиційного та фінансового бізнесу.

Основним принципом роботи ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” є орієнтація на потреби клієнта. Робота співробітників страхових компаній спрямована на підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження інновацій та інноваційних послуг і процесів з метою підвищення якості надання страхових послуг, які підходять клієнтам.

Проведемо аналіз діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за 2019-2021 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за період 2019-2021 рр., тис.грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019 рр.
1	2	3	4	5
Всього активів	2 432 213	2604653	3 038 619	606 406
Основні засоби	29 858	68 179	65 785	35 927
Запаси	1 177	1 198	1 236	59
Сумарна дебіторська заборгованість	282 668	534 669	441 342	158 674
Гроші та їх еквіваленти	30 387	30 663	154 832	124 445
Нерозподілений прибуток	326 830	605 148	699 533	372 703
Власний капітал	529 741	795 469	699 533	169 792
Зареєстрований капітал	155 480	155 480	155 480	0
Довгострокові зобов'язання і	1 602 357	1 242 305	1 637 630	35 273

забезпечення				
Поточні зобов'язання і забезпечення	300 115	541 637	499 323	199 208
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	88 988	302 004	144 385	55 397
Середньорічна кількість акцій, шт.	3 887	3 887	3 887	0
Чистий прибуток (збиток) на 1 просту акцію (грн.)	22 894	77 696	37 146	14 252

Джерело: [складено за даними Додатків А, Б]

За даними таблиці 2.1 спостерігаємо покращення результатів діяльності страхової компанії, що проявляється збільшенням активів компанії на 606 406 тис.грн., суми нерозподіленого прибутку на 372 703 тис.грн., грошових коштів на 124 445 тис.грн., власного капіталу на 169 792 тис.грн. та чистого прибутку на 55 397 тис.грн.

Поліпшенню діяльності компанії сприяло збільшення розміру страхових внесків (рис.2.2). За аналізований період сума чистих зароблених премій зросла на 735 358 тис.грн.

Збільшенню страхових премій сприяли наступні фактори:

- підвищення ефективності та оптимізація роботи структурних підрозділів компанії;
- впровадження нових страхових продуктів;
- покращення співпраці зі страховими представниками та брокерами;
- активізація співпраці з великими корпоративними клієнтами;
- заохочення працівників до підвищення ефективності праці;
- зміна страхових продуктів, викликана впливом пандемії Covid-19;
- активна маркетингова політика, спрямована на підвищення соціальної спрямованості діяльності компанії на страховому ринку України.

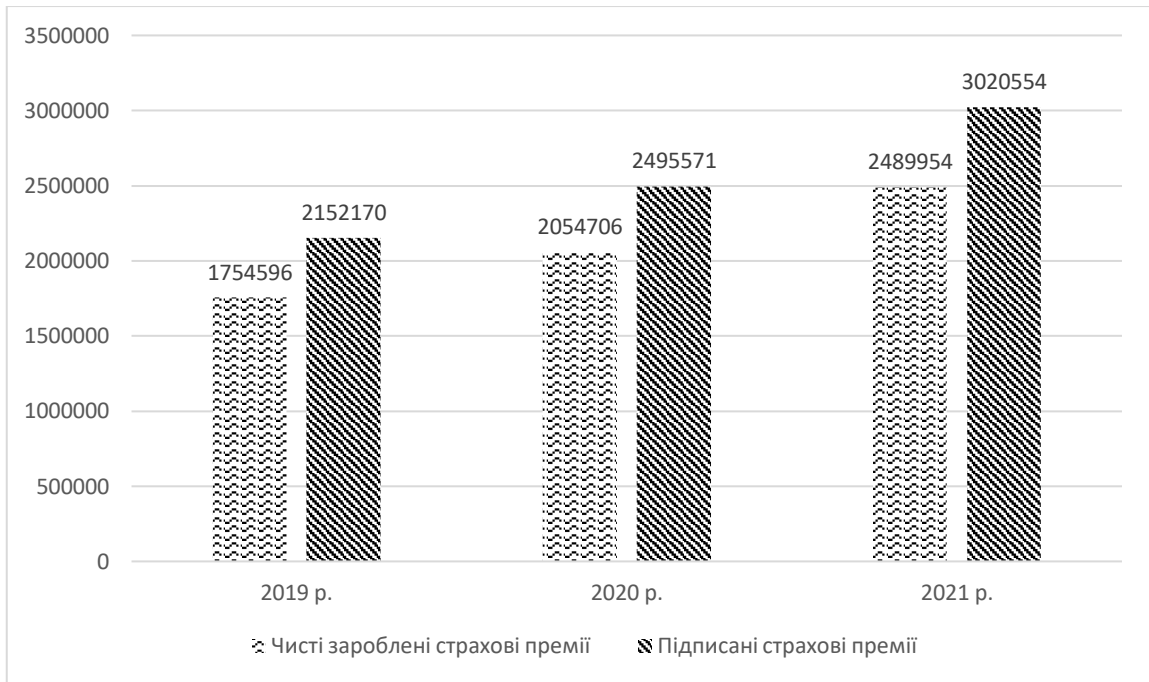


Рис.2.1. Динаміка чистих зароблених та підписаних страхових премій ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за 2019-2021 рр., тис.грн.

Джерело: [складено за даними Додатку Б]

Перше місце в структурі отриманих премій СК “УНІКА” належить майновому страхуванню (50%), друге місце посіло особове страхування (39%), на обов'язкове страхування припало лише 7%, а на страхування відповідальності найменше - 4% від загальної суми страхового портфеля (рис.2.2).

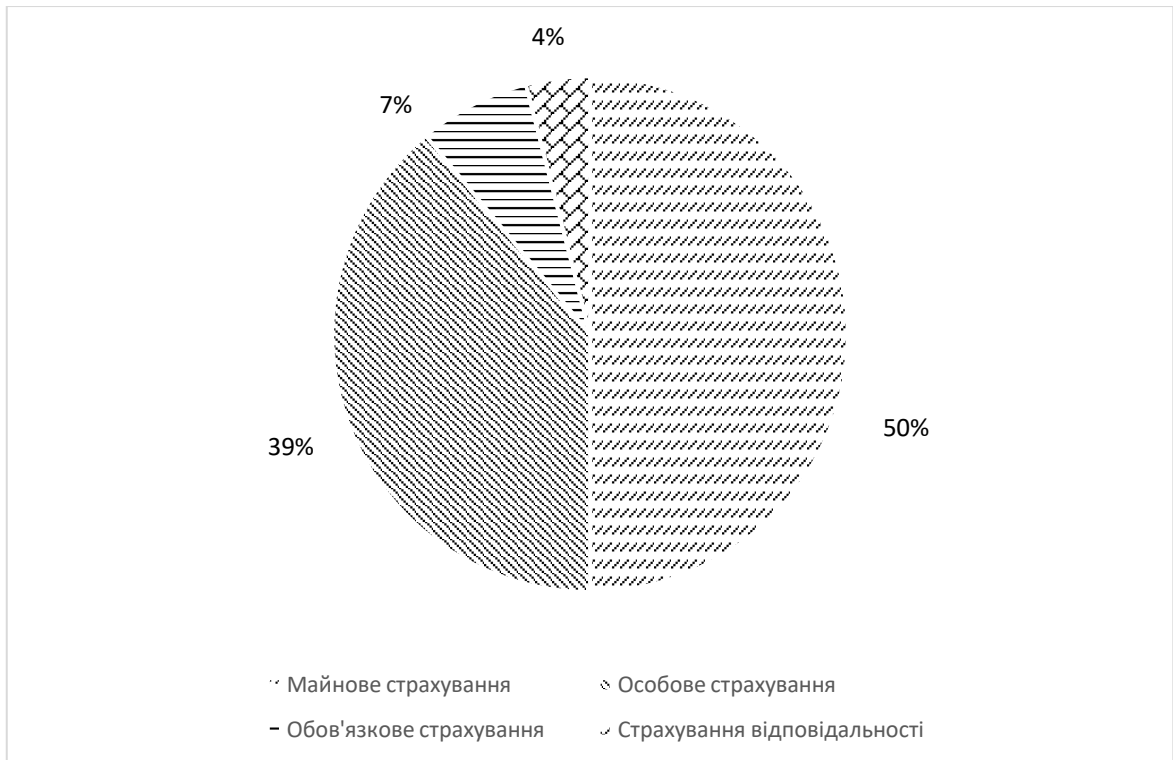


Рис.2.2. Структура страхового портфеля ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за 2021 рік, %

Джерело: [14]

Загальна сума страхових виплат за аналізований період зменшилась на 148 584 тис.грн. (рис.2.3). Дане зменшення пов’язане із тим, що у 2019 р. страхова компанія здійснила велику виплату корпоративному клієнту.

Сума страхових виплат ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” у 2021 році склала 1 329 251 тис.грн. Страхові виплати із особистих видів страхування склали найбільшу частку, а саме 513,4 млн.грн., виплати з КАСКО та ОСЦПВ (автострахування) склали 417,7 млн.грн., і виплати із страхування майнових ризиків – 398,2 млн.грн.

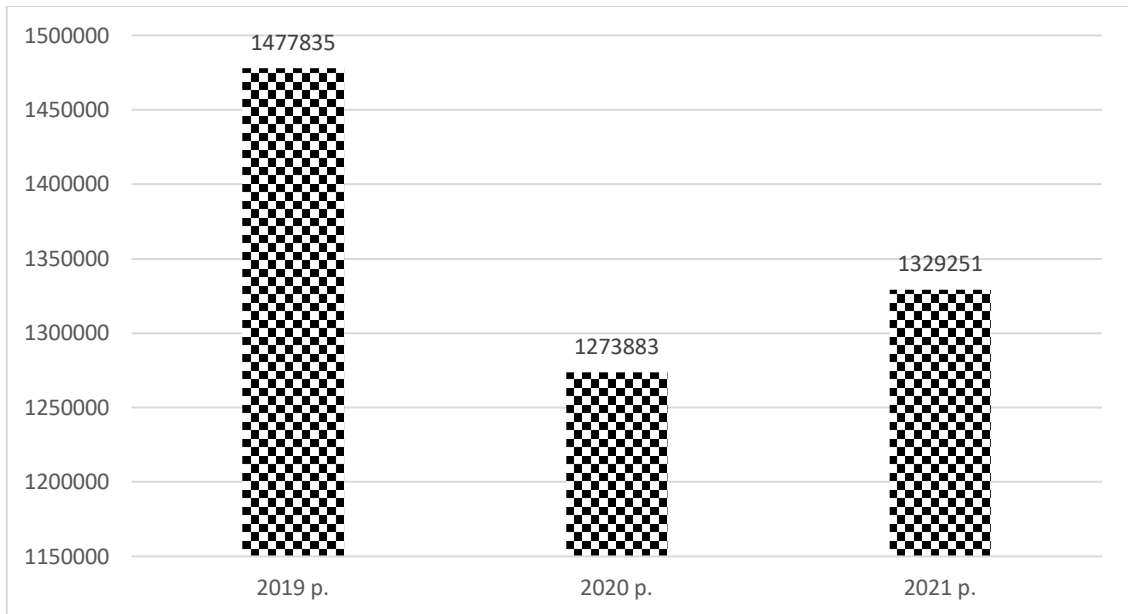


Рис.2.3. Динаміка страхових виплат ПрАТ “Страхова компанія”УНІКА” за 2019-2021 р., тис.грн.

Джерело: [14]

Страхові резерви компанії за 2019-2021 рр. збільшились на 35 273 тис.грн. (таблиця 2.2). Це позитивна динаміка, оскільки свідчить про збільшення надходження страхових платежів і розвиток страхового портфеля.

Таблиця 2.2

Структура страхових резервів ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за 2019-2021 р., тис.грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019 рр.
1	2	3	4	5
Резерв збитків або резерв належних виплат	845 879	351 845	596 729	(249 150)
Резерви незароблених премій	756 478	890 460	1 040 901	284 423
Всього	1 602 357	1 242 305	1 637 630	35 273

Джерело: [складено за даними додатку А]

Частка перестраховиків зменшилась із 47,10% у 2019 р. до 26,73% у 2021 р., що свідчить про те, що компанія збільшила власне утримання за аналізований період (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Частка перестраховиків у страхових резервах ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за 2019-2021 рр., тис.грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019 рр.
1	2	3	4	5
Частка перестраховиків у резервах збитків або резервах належних виплат	660 753	147 046	316 447	(344 306)
Частка перестраховиків у резервах незароблених премій	93 900	108 360	121 431	27 531
Всього	754 653	255 406	437 878	(316 775)

Джерело: [складено за даними додатку А]

Свідченням успішної та надійної роботи є фінансова стабільність страхової компанії. Щоб визначити стабільна компанія чи ні, спочатку розраховується показник фактичного запасу платоспроможності, пізніше показник нормативного запасу платоспроможності і їх порівняти (рис.2.4).



Рис.2.4. Динаміка фактичного та нормативного запасу платоспроможності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за 2019-2021 рр., млн.грн.

Джерело: [розраховано автором]

За вимогами нормативно-правових документів фактичний запас має перевищувати нормативний. ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” дотримується цієї вимоги протягом аналізованого періоду. Фактичний запас платоспроможності страховика станом на кінець 2021 року складає 827,52 млн.грн. і перевищує нормативний на 62,8 %, що дозволяє вчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов’язання перед клієнтами.

Узагальнюючим показником, що характеризує діяльність страховика є його прибуток. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 97 325 тис. грн, а чистий фінансовий результат на 55 397 тис.грн. (рис.2.5). Позитивні фінансові результати є запорукою надійності та стабільного розвитку страховика.

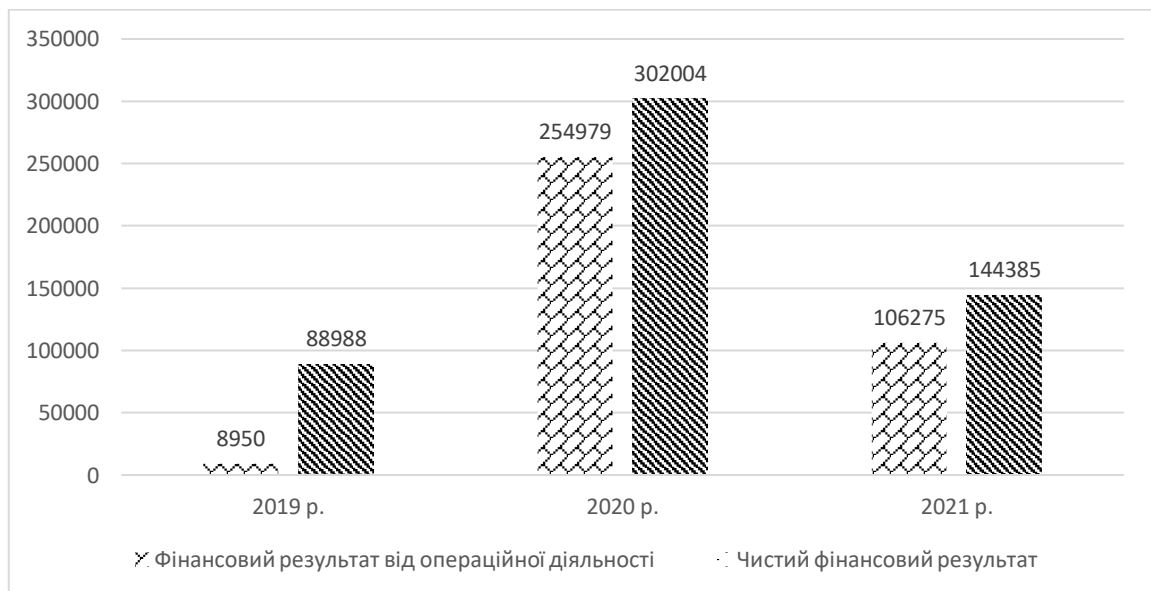


Рис.2.5. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за 2019-2021 рр., тис.грн.

Джерело: [складено за даними Додатку Б]

Розглянемо фінансовий результат від операційної діяльності (таблиця 2.4). За 2019-2021 рр. чистий фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 97 325 тис.грн. в основному за рахунок збільшення чистих зароблених страхових премій на 735 358 тис.грн.

Таблиця 2.4

Структура операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” за
2019-2021 рр., тис.грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2019 рр.
1	2	3	4	5
Чисті зароблені страхові премії	1 754 596	2 054 706	2 489 954	735 358
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	(852 988)	(908 741)	(1 202 985)	(349 997)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	12 721	(19 672)	(75 484)	(88 205)
Інші операційні доходи	2 796	66 011	7 158	4 362
Адміністративні витрати	(339 291)	(384 957)	(424 131)	(84 840)
Витрати на збут	(475 060)	(548 737)	(652 014)	(176 954)
Інші операційні витрати	(93 824)	(3 631)	(36 223)	57 601
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	8 950	254 979	106 275	97 325

Джерело: [складено за даними додатку Б]

Отже, проведений аналіз діяльності ПрАТ “СК “УНІКА” свідчить про надійність компанії та її здатність вчасно виконувати свої фінансові зобов’язання, а також про правильно обрану стратегію планування роботи.

2.3. SWOT-аналіз як основа стратегічного планування ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”

Щоб вірно вибрати стратегію для страхової компанії потрібно проаналізувати її зовнішнє середовище та внутрішнє середовище. Для аналізу факторів зовнішнього середовища потрібне поглиблене вивчення: клієнтів, конкурентів, варіантів збуту, законодавства, шляхів фінансування тощо. Щоб проаналізувати внутрішнє середовище необхідно провести аналіз фінансового стану компанії, забезпеченості кваліфікованими кадрами, місця розташування

компанії на національному страховому ринку, можливості збільшення кількості відділень, структури управління тощо.

Сучасні умови господарювання характеризуються швидкою зміною зовнішнього середовища функціонування ПрАТ “Страхова компанія“УНІКА”. Несподівані зміни в країні, які вимагають швидкого та адекватного реагування для підтримки та зміцнення конкурентоспроможності, підвищують інтерес до проблем стратегічного управління.

Найважливішим етапом у розробці ефективної стратегії ПрАТ “Страхова компанія“УНІКА” є стратегічний аналіз, який забезпечує реалістичну оцінку власних ресурсів і можливостей щодо стану та потреб зовнішнього середовища, в якому підприємство працює. При цьому аналізі здійснюється раціональний вибір стратегій з можливого набору варіантів. Одним із інструментів стратегічного управління є матриця якісного стратегічного аналізу, тобто матриця аналізу SWOT.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні сьогодні. Універсальність дозволяє використовувати його для різних об’єктів дослідження: аналіз продукції, компаній, конкурентів, міст, регіонів тощо. Цей метод використовується для всіх компаній, щоб не потрапити в кризову ситуацію.

На першій фазі SWOT-аналізу визначаються фактори, що впливають на діяльність компанії, і визначається рівень їх впливу. Наступним кроком є визначення ймовірності використання можливостей і загроз зовнішнього середовища та визначення їх впливу на діяльність компанії. Третій етап зосереджений на дослідженні можливостей і загроз, виявлених у внутрішньому середовищі компанії. По кожному фактору дається експертна оцінка його важливості. Останній етап – встановлення зв’язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами, загрозами та можливостями організації та побудова SWOT-матриці.

На початку 2020 року спалах COVID-19, вперше зареєстрований наприкінці 2019 року в Китаї, поширився по всьому світу. Поширення COVID-

19 та визнання цього виду захворювання пандемією призвело до значної нестабільності, невизначеності та економічних наслідків у всьому світі протягом 2020 року. Протягом 2021 року ПрАТ “Страхова компанія “УНІКА” вживала заходів для зменшення впливу пандемії коронавірусу серед співробітників, компаній та громади. Зокрема, реалізовано організацію віддаленої роботи для забезпечення роботи 100% працівників, а також облаштування офісних приміщень для суворого дотримання вимоги запроваджених карантинних обмежень.

У лютому 2022 року Росія почала війну проти нашої держави, що внесло суттєвий негативний вплив на економіку, населення, бізнес та фінансовий стан ПрАТ “Страхову компанію ”УНІКА”. Підприємницькі структури продовжують максимально працювати в цих умовах, забезпечуючи обіг необхідних фінансовій системі коштів.

За таких умов ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” продовжує здійснювати операційну діяльність. Кінцевий результат цих обставин та їх безпосередні наслідки передбачити вкрай важко, однак вони можуть ще більш негативно вплинути на економіку України та діяльність страховика.

Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища компанії показала, що макро- та мезосередовище створює для ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” такі можливості: підвищення уваги споживачів до страхових послуг, усвідомлення суспільством необхідності страхового захисту. Серед найбільших загроз: військові дії, зниження купівельної спроможності населення, високий рівень інфляції.

На другому етапі SWOT-аналізу ми проведемо стратегічну діагностику внутрішнього середовища ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”. Для цього ми визначимо сильні та слабкі сторони компанії та проведемо оцінку її фінансового стану.

Перевагами ПрАТ “Страхова компанія “УНІКА” є широкий спектр послуг компанії та частка ринку, яку зараз займає страховик, а також якість послуг і високий рівень підготовки персоналу. Найбільша слабкість компанії

полягає у фінансовій сфері: пандемія та війна призвели до зменшення фінансових ресурсів. Головною загрозою є зниження попиту на послуги. Таким чином, після виконання покрокового аналізу отримуємо матрицю для ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”, наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Зміна відношення до страхових послуг у потенційних страхувальників	Політична нестабільність в країні
	Запровадження для існуючих клієнтів різноманітних бонусних програм	Низька купівельна спроможність фізичних осіб
	Збільшення мережі відділень	Високий рівень смертності
Внутрішнє середовище	Розвиток посередництва	Високий рівень інфляції
	Сильні сторони	Проблема
	Гнучка цінова політика	Проблема Витрата великої кількості часу для отримання страхової послуги Альтернатива Використання в роботі новітніх технологій та онлайн-консультацій
	Великий асортимент страхових продуктів	
Індивідуальний підхід до кожного клієнта		
Розвиток ІТ-технологій		
Слабкі сторони	Проблема	Проблема
Недосконала законодавча база	Висока вартість наданих послуг	Низький рівень просування страхових продуктів
Вимивання капіталу	Альтернатива Коригування статей витрат	Альтернатива Зростання довіри до страховиків, підвищення фінансової грамотності населення
Низький попит на страхові послуги		
Недосконала система просування страхових продуктів		

Джерело: [складено автором]

Аналізуючи матрицю, отриману в ході SWOT-аналізу ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”, можна зробити висновок, що досліджувана компанія займає стабільну позицію на ринку. З метою вибору оптимальної стратегії діяльності, враховуючи отримані результати, ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” має намір розширювати сферу діяльності, завдяки зростанню обсягів послуг, що надаються, їх якості та кваліфікованого персоналу.

Що стосується інформаційних технологій, то вони повинні зосереджуватися на практичності, надійності, економії часу та швидкому вирішенні проблем.

Також слід відзначити необхідність підвищення рівня довіри до ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” та культури страхування в цілому. Активізація компанії з точки зору поширення знань про страхування, достатньо важлива подія в умовах складної економічної та політичної ситуації в Україні та в період занепадуральної купівельної спроможності населення.

2.4. Вдосконалення процесу планування з метою підвищення ефективності операційної діяльності страховика

У сучасних умовах бізнес зазнає впливу кризових явищ, що визначають фінансову нестабільність бізнес-одиниць. Ця проблема стоїть особливо гостро для страхових компаній, які використовують фінансові ресурси застрахованих, які надають їх на більш тривалий термін або це кошти ризикових видів страхування. Для досягнення позитивного фінансового результату необхідна ефективна організація управління операційною діяльністю страховика.

Основними інструментами управління операційною діяльністю ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” є:

- підтримання високої якості надання страхових послуг;
- розширення мережі відділень;
- збільшення кількості агентів та брокерів;
- збільшення асортименту страхових продуктів;

- розширення послуг з використанням ІТ-технологій;
- проведення маркетингових досліджень;
- підвищення рівня професіоналізму працівників;
- розроблення політики просування страхових послуг;
- оптимізація адміністративних витрат;
- зменшення витрат на збут.

Надання страхових послуг високої якості – це пріоритет стратегії розвитку ПрАТ “Страхової компанії ”УНІКА”. Більше 10 років в компанії працює програма Qualitycontrolling, в межах якої проводяться заходи стосовно підвищення якості послуг, що надаються компанією. В основі цих заходів лежить філософія компанії “Бути ближче до свого клієнта”. Згідно із дослідженнями по оцінці рівня наданих послуг клієнти постійно відзначають високу якість послуг ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”.

Компанія повинна постійно проводити дослідження ринку серед фізичних і юридичних осіб з метою визначення потреб і можливостей клієнтів. Необхідно пройтися по переліку послуг, що надаються, і з’ясувати, що користується попитом і відповідно приносить прибуток, а що уже не актуально і потребує коригування. Це у першу чергу допоможе скоротити витрати операційної діяльності. Паралельно із цим необхідно розробляти нові програми, яких поки що не знає страховий ринок.

У 2021 році клієнти ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” з ОСЦПВ та КАСКО мали можливість через чат-боти в месенджерах Telegram та Viber отримати можливості онлайн-регулювання. Тепер ще до приїзду поліції фото з місця аварії можна передати страховій компанії. Протягом одного робочого дня з моменту отримання компанією фото проводиться оцінка розмірів збитку. Терміни врегулювання з ОСЦПВ тепер складають лише три дні, замість дев’яносто, які прописані законом. Крім цього, застраховані за програмами ДМС можуть отримати онлайн-консультації (телеконсультації) лікарів, що об’єднані платформою Medikit. Правильність призначень лікарів та їх кваліфікація контролюється спеціальною медичною службою УНІКА.

Сучасні економічні умови формують кардинально нові підходи знаходити клієнтів, формувати нові споживчі сегменти та вести бізнес в загальному. На сучасному етапі роль інтернету постійно зростає і відбувається переформатування підходу організації продажів і формування клієнтського портфеля компанії в цілому.

На сьогоднішній день в Інтернеті існує велика кількість маркетингових каналів, серед яких варто виділити:

- E-mailmarketing. Один з найдешевших і тому широко поширений через побудову прямої комунікації зі споживачами електронною поштою.

- Mobile-marketing. Це ще один із найдешевших каналів, суть якого полягає у просуванні інформації про послугу з використанням стільникового зв'язку та мобільних пристроїв.

- Blogging, або робота з блогами. Блог можна назвати онлайн-щоденником конкретної особи чи групи людей, а також будь-якої компанії. Просування товару через популярних блогерів має свої переваги, оскільки вони є лідерами думок у своїх блогах.

- SMM (Social Media Marketing), тобто маркетинг в соціальних мережах. Його процес привернення уваги аудиторії соціальних мереж до бренду. Необхідний фокус у цьому каналі спрямований на створення контенту, який пізніше будуть поширюватися користувачами без участі бренду, тобто самостійно користувачами.

- SEM (Search Engine Marketing), або пошуковий маркетинг. Пошуковий маркетинг призначений для збільшення відвідуваності вашого сайту. Насправді він зайнятий перерозподілом аудиторії на вашу користь і робить сайт більш помітним для відвідувачів.

- SEO (Search Engine Optimization), тобто оптимізація пошукової системи. Це комплекс заходів, спрямованих на підвищення сайту в пошуковій системі, оскільки чим вищий рейтинг сайту в пошуковій системі, тим він більше сподобається великій аудиторії.

Вагоме місце у підвищенні ефективності операційної діяльності страховика займає кадрова політика. На сьогодні, найбільш ефективним методом управління кадровим потенціалом є коучинг. Він дозволить: всебічно розвиватися потенціалу кожного співробітника; легко адаптуватись новим співробітникам; підвищувати продуктивність кожного окремого працівника; розпізнавати та вирішувати приховані проблеми; узгоджувати ціннісні орієнтири; сприяти розвитку стратегічного бачення та бізнес-стратегії діяльності; розвивати навички ефективних лідерських якостей.

Для скорочення адміністративних витрат доцільно зменшити заробітну плату певним категоріям працівників, наприклад тим, які займаються врегулюванням збитків. Також необхідно оптимізувати комісійну винагороду агентам за укладення договорів. Це дасть змогу збільшити фінансовий результат від операційної діяльності.

Не зважаючи на російську агресію ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” не призупинила свою діяльність, продовжувала укладати договори, фіксувати та врегульовувати страхові випадки. Компанія продовжує виконувати свої фінансові зобов’язання, сплачує податки та купує воєнні облігації внутрішньої державної позики.

Відповідно до Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 р. визначається необхідність досягнення належного рівня показників страхових компаній і рішень таких завдань: “не менше 80% частки активів у структурі загальних активів страхових компаній; участь не менше 20% договорів страхування життя в загальній структурі; оформлення 50% ДТП через “Європротокол”; 100% договорів ОСЦПВ, укладених в електронному вигляді; централізований розвиток онлайн-бази даних для договорів страхування; запровадження єдиних правил підвищення рівня якості управління бізнесом; прозорість діяльності небанківських установ фінансового сектору” [14].

Тому розвиток страхового ринку України є пріоритетним і включає: створення умов для підвищення ефективності функціонування страхового ринку, підвищення його стійкості, платоспроможності

таконкурентоспроможності; заохочування розвитку добровільних видів страхування; покращення інфраструктури та прозорості інформації страхового ринку; підвищення фінансової грамотності його учасників.

Змінивши структуру страхового портфеля, диверсифікація допоможе підвищити рівень якості механізму управління платоспроможністю страхових організацій, дасть можливість мінімізувати ризик втрати платоспроможності.

Важливими завданнями у діяльності страхових компаній залишаються: підвищення якості страхової послуги, зниження цін, активне впровадження нових страхових продуктів, залучення іноземного капіталу. Провідну роль у вирішенні цих завдань має створення єдиної інформаційної системи у сфері страхування, взаємодія учасників страхового ринку, розширення можливостей суб'єктів страхових відносин для захисту своїх прав. Відкрита інформація у сфері страхування забезпечить прозорість у прийнятті рішень та ефективний фінансовий контроль, який здійснює державний регулятор.

Висновки до другого розділу

Провівши оцінку планування операційної діяльності ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” та розробивши заходи по його вдосконаленню можемо зробити наступні висновки:

1. Основними завданнями працівників, що приймають участь у плануванні операційної діяльності є: виконувати доведені плани; просувати страхові продукти; підвищувати позитивний імідж компанії; забезпечувати високу якість обслуговування; надавати консультаційні послуги клієнтам щодо умов страхування та укладати договори страхування.

2. ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” у своїй діяльності орієнтується на клієнта та якісне надання страхових послуг. Це дає позитивний результат і відбивається у показниках фінансово-господарської діяльності. За 2019-2021 рр. сума чистих зароблених премій зросла на 735 358 тис.грн. Загальна сума страхових виплат за цей ж період зменшилась на 148 584 тис.грн. За рахунок

збільшення страхових платежів збільшилися сформовані страхові резерви на 35 273 тис.грн. Показники фактичного запасу платоспроможності перевищують нормативний запас, що дає можливість в повному обсязі виконувати свої зобов'язання. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 97 325 тис.грн., а чистий прибуток на 55 397 тис.грн.

3. Перевагами ПрАТ “Страхова компанія “УНІКА” є: широкий спектр страхових послуг; частка ринку, яку зараз займає страховик; якість послуг; високий рівень підготовки персоналу. Найбільша слабкість компанії – війна та пандемія, внаслідок яких суттєво зменшилися фінансові ресурси. Головною загрозою діяльності в цих умовах є зниження попиту на послуги компанії.

4. Визначено основні інструменти управління операційною діяльністю страховика: розширення мережі відділень; оптимізація адміністративних витрат та витрат на збут; використання ІТ-технологій; збільшення кількості посередників; підвищення якості надання послуг та їх просування на ринку.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження, викладеного в даній роботі, дозволяють зробити наступні висновки:

1. В основі планування закладені цілі, методи та способи його реалізації, які визначаються на основі певних завдань і робіт, а також усіх ресурсів, ефективних прийомів, що потрібні для виконання поставлених завдань і визначення взаємодії між ними. Саме планування включає в себе створення послідовних дій та їх організації для можливості контролювати кінцеві результати. У результаті планування отримуємо систему планів. План містить в собі основні показники ефективності, що компанія повинна досягнути в кінці запланованого періоду. У процесі реалізації плану необхідно контролювати його виконання.

Планування є поточне та стратегічне. Етапи поточного планування: інформаційне забезпечення; слабкі та сильні сторони компанії; показники фінансової діяльності страховика; бюджетування; спосіб реалізації; альтернативні короткострокові стратегії; обґрунтування вибору однієї стратегії. Етапи довгострокового (стратегічного) планування: інформаційні технології; формування цілей; характеристика внутрішнього середовища; характеристика зовнішнього середовища; оцінка діяльності на макро- та мікрорівні; показники, що характеризують діяльність страховика; варіанти можливих стратегій; вибір потрібної стратегії; контроль.

2. Страхова діяльність включає в себе операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Операційна займає найбільшу питому вагу і складається із: страхових премій; страхових виплат; комісій за передачу ризиків у перестраховування; частини страхових платежів, компенсованих перестраховиками; формування, розміщення та управління страховими резервами; сум, що повертаються із страхових технічних резервів; сум, повернутих з резервів страхування життя; сум, що повертаються із

централізованих страхових резервних фондів; сум, отриманих внаслідок реалізації права вимоги, які страхувальник або інша особа передали особі, відповідальній за заподіяння шкоди.

3. Бізнес-план, це основа планування страховика, який в себе включає: загальну інформацію про страховика; огляд страхового ринку; страхові послуги даної компанії; маркетингова стратегія; прогнозовані показники діяльності на 3-5 років; ризики страховика; фінансова звітність за 3-5 років; можливість та доцільність використання позичених коштів. Важливу роль у плануванні страхової діяльності відіграє планування доходів і витрат: спочатку розраховуються доходи, пізніше витрати страховика, а далі показник, що дасть змогу оцінити платоспроможність, прибутковість та ризик компанії.

4. Кожний працівник страхової компанії має свої завдання у плануванні операційної діяльності та несе за це відповідальність. Основні завдання: надання консультацій; укладання договорів; просування страхових продуктів; висока якість обслуговування тощо. Працівники компанії несуть відповідальність: за неякісне і несвоєчасне виконання своїх посадових обов'язків; за фальсифікацію та зловживання; за розголошення конфіденційної інформації та комерційної таємниці; за невиконання особистого плану продажів; за неспроможність створити власну базу клієнтів тощо.

5. Інновації, надійність і клієнтоорієнтованість - це принципи ПрАТ "Страхова компанія "УНКА". За аналізований період компанія досягла максимальних показників отриманих страхових премій та прибутку. Бізнес компанії показав зростання у всіх секторах - автострахування, страхування майна, особисте страхування, страхування відповідальності.

Сума чистих зароблених премій за 2019-2021 рр. зросла на 735 358 тис.грн.; сума страхових резервів відповідно теж зросла на 35 273 тис.грн. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 97 325 тис.грн., а чистий прибуток на 55 397 тис.грн. Частка перестраховиків зменшилась із 47,10% у 2019 р. до 26,73% у 2021 р. Зменшилась також загальна сума страхових виплат за аналізований період на 148 584 тис.грн.

6. Одним із найбільш поширених видів аналізу в стратегічному управлінні є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони страхової компанії, а також виявляє її загрози і можливості. Серед можливостей ПрАТ “Страхової компанії ”УНІКА” доцільно виділити: усвідомлення споживачами потреби у страхових послугах та страховому захисті. Серед найбільших загроз на сьогодні є: військові дії, низька купівельна спроможність населення та високий рівень інфляції. Перевагами ПрАТ “Страхова компанія “УНІКА”: висока якість послуг і високий рівень підготовки персоналу, вагома частка ринку, що займає страховик. Найбільша слабкість: зменшення фінансових ресурсів через пандемію та війну. Головна загроза - зменшення попиту на страхові послуги.

7. Для управління операційною діяльністю ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА” доцільно використовувати такі інструменти: підтримувати високу якість надання страхових послуг; розширювати мережу відділень; збільшувати кількість агентів та брокерів; розширювати надання послуг з використанням ІТ-технологій; підвищувати рівень професіоналізму працівників; оптимізувати адміністративні витрати та витрати на збут. Основну увагу в умовах війни і пандемії необхідно приділити: використанню ІТ-технологій; зменшенню адміністративних витрат і витрат на збут; підвищенню рівня кваліфікації працівників та фінансової грамотності населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І.Г., Сокиринська І.Г. Фінанси страхових організацій: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2019. 198 с.
2. Базилевич В.Д., Базилевич К.С. Страхова справа: підручник. Київ, Знання. 2016. 203 с.
3. Баранов А. Л. Особливості застосування вартісно-орієнтованого підходу в управлінні страховою компанією. *Фінанси, облік і аудит*. 2018. Випуск 2 (32). С.20-36.
4. Бюджетування в страховій компанії як комплексний процес управлінських дій. URL: <https://forinsurer.com/public/02/12/16/167>.
5. Гаманкова О.О. Фінанси страхових організацій: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 328 с.
6. Говорушко Т. А. Управління фінансовою діяльністю страхової компанії з метою забезпечення її ефективного розвитку: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 168 с.
7. Греджева Т.В. Формування фінансового результату від страхової діяльності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1. С.85-88.
8. Журавльова О.Є. Особливості організації фінансів страхових компаній. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14715630.pdf>.
9. Завора Т.М., Перетята М.Л. Аналіз діяльності страхових компаній. *Вісник ОНУ імені І. Мечникова*. 2018. № 4. С.118-122.
10. Землячова О.А. Оцінка фінансового стану страховика та шляхи його поліпшення. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2014. № 2. С.54-66.
11. Кравчук Г.В., Бережна Т.А. Дослідження проблем формування фінансових результатів страховиків. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С.193-203.

12. Лаврук Н.А. Дослідження фінансових результатів діяльності страхових організацій. *Мукачівський Державний Університет*. 2018. № 15. С.679-687.

13. Налукова Н.І. Фінансова діяльність страховика: концептуальні засади теорії і практики. *Світ фінансів*. 2015. № 2. С.105-117.

14. Офіційний сайт ПрАТ “Страхова компанія ”УНІКА”. URL: <https://uniqa.ua>.

15. Пасічний В.О. Страхування: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2019. 218 с.

16. Пацурія Н. Б. Господарська страхова діяльність: види, ознаки, поняття. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2014. № 83. С.18-22.

17. План Маршала для українського страхового ринку. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplinula-viy-na-na-strahoviy-rinok-ekspert-ostanni-novini-50237940.html>.

18. Полчанов А. Ю. Теоретичні основи страхового менеджменту. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 2. С. 282-287. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vzhdtu_econ_2014_2_44.pdf.

19. Приказюк Н.В., Янковський Д.В. Підходи до формування технічних резервів страхових організацій: вітчизняні реалії та світові вимоги. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С.351-356.

20. Проскурович О.В., Мельничук І.І. Формування фінансових результатів страхових компаній. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. С.109-116.

21. Про страхування. Закон України: від 07.03.1996 р. № 85/96 –ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

22. Про інвестиційну діяльність. Закон України: 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

23. Світлична О.С. Особливості бізнес-планування в страхових компаніях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 4 (47). С.229-235.

24. Сокиринська І.Г., Журавльова Т.О., Аберніхіна І.Г. Страховий менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2016. 300 с.

25. Фесенко Н.В., Яремченко Л.М. Стан та перспективи функціонування страхового ринку України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. № 8/2019. С.28-34.

26. Цебенко Н.М. Вплив ресурсів страхового ринку на модернізацію виробничої інфраструктури української економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 9. С. 126-130.

27. Цугунян А.М. Фінансова стійкість страховиків та шляхи її зміцнення. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2014. № 2. С.45-53.

28. Шинкаренко О.М., Бразілій Н.М. Методичні аспекти аналізу фінансових результатів страхових компаній. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2015. № 28. С.164-173.

29. Шишпанова Н.О. Страховий менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня “магістр” спеціальності 072 “Фінанси, банківська справа та страхування” денної форми навчання. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2199/1/Shyshpanova_Strakhovyuy_menedzhment.pdf.

30. Шірінян Л.В. Фінанси страхових організацій: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030508 “Фінанси і кредит”, у тому числі перепідготовка спеціалістів за спеціальністю 7.03050801 “Фінанси і кредит” денної та заочної форм навчання. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/48.35.pdf>.

ДОДАТКИ