

## ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ

У статті розглянуто особливості бізнес-планування в страхових компаніях. Виділено найважливіші аспекти, які необхідно брати за ключові при здійсненні бізнес-планування. Запропоновано шляхи вдосконалення окремих розділів бізнес-плану страхової компанії.

The features of business planning in insurance companies are considered. Important aspects that should be taken as the key in the implementation of business planning in insurance companies are highlight. The ways of individual sections improvement of the insurance company business plan are offered.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Страхування є одним із засобів забезпечення безперервності господарської діяльності суб'єктів господарювання шляхом надання страхового захисту при настанні несприятливих подій. При цьому ефективність діяльності страхових компаній багато у чому залежить від того, наскільки якісно організовано процес бізнес-планування.

Складність процесу бізнес-планування в страхових компаніях пов'язана з ризиковим характером діяльності, непередбачуваністю виникнення страхових випадків і розмірів пов'язаних з ними грошових виплат. Окрім того, діяльність вітчизняних страхових компаній ускладнюється нестабільними тенденціями розвитку страхового ринку, присутністю на ринку потужних іноземних страховиків. Тому особливої уваги потребує проблема побудови ефективного процесу бізнес-планування, що дозволить оптимізувати проведення страхової діяльності як для страховиків, так і для страхувальників.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Проблеми особливостей бізнес-планування в страхових компаніях розглядалися в роботах цілого ряду зарубіжних і вітчизняних фахівців-теоретиків і практиків, таких як: В. Д. Базилевич, В. Д. Бігдаш, К. Г. Воблій, А. А. Гвозденко, С. С. Осадець, В. В. Шахов, Р. Т. Юлдашев та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Бізнес-плани є основою ведення господарської діяльності майже кожного підприємства, оскільки дозволяють наочно й обґрунтовано продемонструвати, що проекти технічно здійснені, життєздатні, керовані, рентабельні та не завдають шкоди навколишньому середовищу, а крім того, проведення значної підготовчої роботи створює основу для розробки ефективного бізнес-плану відповідно до певних методичних підходів та вимог, що пред'являються зацікавленими організаціями.

Однак деяким аспектам у процесі бізнес-планування в страхових компаніях приділяється неналежна увага. Це зумовлює банкрутство страховиків, а також незадовільні результати їх діяльності.

Отже, особливої актуальності набувають питання щодо визначення особливостей бізнес-планування в страхових компаніях задля забезпечення їх стійкого та динамічного функціонування.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей процесів бізнес-планування в страхових компаніях, які впливають на її фінансову стійкість та внесення пропозицій щодо вдосконалення окремих розділів бізнес-плану страховика.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останнім часом спостерігається розвиток вітчизняного страхового ринку. Помітно зросло розуміння значущості страхування як важливого інструмента компенсації випадкової шкоди як у сфері виробничих відносин, так і в економічно активній частини населення країни, що бере участь у різних страхових програмах. Ефективність цього інструменту залежить від

якості організації бізнес-процесів у кожної працюючої на ринку страхової компанії, яка акумулює кошти страхувальників.

Станом на 31.12.2011 р. кількість страхових компаній становила 453, що на 3 компанії менше, ніж на кінець 2010 року. У тому числі на 1 зменшилася кількість СК «Life» (до 66 компаній), та на 2 СК «non-Life» (до 387) (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка кількості страхових компаній України за період 2007–2011р. [1]

№	Показник	На кінець року				
		2007	2008	2009	2010	2011
1	Загальна кількість страхових компаній, в т.ч.	446	469	450	456	453
1.1	non-Life	381	397	378	389	387
1.2	Life	65	72	72	67	66

Незважаючи на значну кількість компаній, фактично на страховому ринку основну частку страхових платежів – 90% – акумулюють ТОП-100 страховиків на ринку «non-life» (25% від загального числа страхових компаній «non-life») і 95% – ТОП-20 страховиків на ринку «life» (28% від загального числа страхових компаній «life»).

Необхідно зазначити, що головною проблемою страхового ринку у роки кризи стала поява хвилі банкрутств страховиків. Після стабілізації ситуації на фінансових ринках, на страховому ринку залишилися сильні бренди, які за сприятливої загальноекономічної ситуації швидко відновлюють темпи зростання ринку. З метою упередження появи нового витка масових банкрутств, страховикам необхідно зосередити зусилля на створенні реальної планової основи для управління функціонуванням та розвитком бізнесу компанії. Це досягається шляхом розробки та безперервного оновлення бізнес-плану.

Створення бізнес-плану – це поетапний процес розгортання стратегії до конкретних ініціатив та заходів.

Головною перевагою бізнес-плану є те, що він має зведений та системний характер, що дозволяє погоджувати характеристики та фактори зовнішньої середовища бізнесу із внутрішніми характеристиками та функціональними сферами діяльності самої компанії.

Стратегічне планування, бізнес-планування й бюджетування є етапами при визначенні й обґрунтуванні цілей діяльності компанії й засобів їх досягнення. Вони повинні бути послідовними й взаємозалежними етапами управлінської діяльності у кожній компанії, яка прагне до досягнення своїх показників.

Необхідно зауважити, що управління в страхових організаціях має певну специфіку, яка виявляється у такому:

1. Ймовірнісний характер настання страхових подій. Тому до рівня управління висуваються особливі вимоги: більш низький рівень ризикованості прийнятих управлінських рішень, високий ступінь достовірності прогнозу очікуваних результатів. Необхідно зазначити, що саме прогнозування фінансових результатів стає сьогодні невід'ємно-важливою складовою управлінського процесу в страхуванні.

2. Поворотності коштів, що полягає в первісному об'єднанні страхових внесків у страховий фонд і подальшій виплаті коштів страхувальникам. Велика різниця між отриманою сумою страхових внесків і сплаченою сумою страхового відшкодування у розрахунку на одну особу (страховий випадок) змушують страховика управляти страховими резервами з точки зору територіального фактора і з точки зору часового фактора, так званий територіальний і часовий розподіл збитку.

3. Цільове використання створеного фонду.

4. Середній термін обігу страхових резервів становить від 1,5 років для деяких видів страхування до 10–20 років у страхуванні життя. Цей термін перебільшує строк обігу в усіх інших секторах економіки. Таке довгострокове володіння грошовими ресурсами надає широкі можливості для їх використання. Страховик стає серйозним потенційним інвестором на фінансовому ринку. Маючи у розпорядженні «довгі гроші», він володіє можливістю брати участь у крупно-масштабних проектах, у тому числі і державного значення. Тому від того наскільки ефективно будуть розміщені кошти страхового фонду, в певному сенсі, залежить і динаміка економічного розвитку країни.

5. Тільки для страхування характерною є передача частини коштів, що поступають від клієнта, що зумовлює виникнення специфічних відносин між страховими компаніями, як з приводу перерозподілу премій, так і з приводу спільної сплати вимог.

У процесі стратегічного управління фінансами страховика здійснюється пошук шляхів нагромадження капіталу і перерозподілу фінансових ресурсів у найбільш перспективні сфери бізнесу або у розширення масштабів діяльності компанії.

Стратегія у контексті місії визначає тактичні цілі. Тактичні цілі є індивідуальними для кожного страховика. На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на більш короткий період – не більше п'яти років, та у відповідності до поставлених на їх основі завдань залучаються потрібні ресурси.

Одним із найважливіших аспектів в бізнес-плануванні є визначення цілі страхової компанії, адже кожен страховик орієнтує свою діяльність на майбутнє, прагнучи досягти певного стану. Під ціллю будемо розуміти необхідний кінцевий стан об'єкта управління.

Керівництво страхової організації обирає сегмент страхового ринку, його інфраструктуру, встановлює обсяг страхового портфеля, забезпечує відповідну організаційну структуру і таким чином визначає її стратегічні цілі.

Серед цілей організації особливе місце посідає місія організації, під якою слід розуміти чітко визначену причину її існування.

Місія страхової організації є визначальним елементом щодо її стратегії та тактики. Формулювання місії передбачає вибір методів управління страховою компанією та, зокрема, її фінансовими ресурсами.

Необхідно зазначити, що на відміну від підприємств та організацій інших галузей, одержання прибутку та максимізація добробуту власників страхової організації не повинні бути головною ціллю страхової компанії. Адже тоді задля досягнення поставленої цілі необхідно буде мінімізувати страхові виплати, проводити агресивну інвестиційну політику, диверсифікувати вкладення у найбільш прибуткові галузі, лобювати як можна більшу кількість обов'язкових видів страхування, запроваджувати правові норми, що дозволяють уникнути відшкодування, створювати фінансові піраміди та фінансові схеми та ін.

Тому формулювання місії страхової організації є надзвичайно важливим, а управлінські цілі повинні бути їй підпорядковані.

На сьогодні багато українських страховиків це усвідомлюють і тому їх місії сформульовані так: «створити у кожного клієнта почуття захищеності і впевненості в майбутньому шляхом надання комплексних страхових послуг» (СК «Нова»), «поширення позитивного іміджу страхового ринку України шляхом виконання своїх зобов'язань перед клієнтами та партнерами, а також формування прозорої системи страхування, в основу якої закладені довіра, повага і надійність» (СК «Укрфінстрах»), «захист інтересів підприємств і добробуту клієнтів шляхом надання страхових продуктів, що є різноманітними і відповідають їх потребам» (СК «Фідель») тощо.

Розробка основних напрямів розвитку страхової компанії здійснюється за допомогою розгорнутого SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

Одним із перспективних напрямків розвитку страхової компанії є формування

стратегічного альянсу з банківською установою.

Узгоджена система взаємодії банків та страхових компаній дозволяє отримати наступні переваги:

- створення нових джерел надходження грошових ресурсів за допомогою створення крос-продажів продуктів;
- отримання лояльних клієнтів за допомогою можливості надання більш широкого спектру послуг в одному місці (клієнто-орієнтована політика ведення бізнесу);
- досягнення нових можливостей за рахунок консолідації капіталу або своєї діяльності в тому числі і при виході на міжнародну діяльність;
- пом'якшення впливу кризових явищ на діяльність компаній в результаті підвищення рівня фінансової стійкості компаній в умовах кризи.
- посилення конкурентної позиції на ринку та усунення конкурентів;
- підвищення бар'єра входження на ринок або на сегмент ринку для його потенційних учасників;
- підвищення ефективності розміщення вільних коштів;
- участь у прибутковому бізнесі;
- використання існуючих управлінських навичок в іншому бізнесі;
- диверсифікації ризиків;
- розробка ефективного комплексу маркетингу, розрахованого на новий клієнтський сегмент, утворений на перетині банківських і страхових послуг;
- зниження інформаційних і маркетингових витрат [2, с.106–113].

Зазначимо ще низку переваг, які є специфічними для об'єднання банків та страхових компаній: можливість створення спільного продукту з урахуванням всіх потреб клієнта, подібність технологій управління активами та оцінки ризиків; можливість об'єднання персоналу і технічних засобів, які використовуються для управління та оцінки ризиків (як відомо, програмні продукти, що використовуються для моделювання та прогнозування ризиків, а також утримання висококваліфікованого персоналу, що здійснює оцінку ризиків, є досить дорогими, тож об'єднання бізнесів може сприяти суттєвому скороченню таких витрат); зменшення трансакційних витрат по всьому циклу руху грошей від їх залучення до розміщення та диверсифікація фінансових ризиків; залучення стабільних довгострокових ресурсів для банків; можливість створення уніфікованої фінансової торгової марки [3].

На сьогодні в Україні існує три види спільної діяльності банків і страхових компаній: Assurbanking – надання банківських послуг через страхові компанії, Bankassurance – надання страхових послуг через банківські установи, а також надання банківських та страхових послуг через торгівельні мережі.

Однією з основних послуг страхових компаній, якою зараз найбільш активно користуються банківські структури, є страхування майна, що передається підприємствами в заставу для забезпечення поворотності кредитів, що видаються. Крім того, спостерігається всезростаючий попит на страхування іпотечного і лізингового кредитування, проектного фінансування, а також цивільної відповідальності (при іпотечному, лізинговому кредитуванні і т.п.). Важливого значення останнім часом набуває страхування при видачі споживчих кредитів фізичним особам, з поширенням даного виду страхування як на предмет кредитування, так і на життя і працездатність позичальника. Тарифи на страхові послуги у різних компаній приблизно однакові і часто розрізняються на соті частки відсотка. У зв'язку із цим на перший план вийдуть привабливість програми взаємодії з конкретною фінансовою структурою, а також грамотно побудована робота з різними управліннями і департаментами банку.

Головною проблемою при налагодженні спільної роботи для страховиків на даному етапі розвитку є те, що банки сприймають страхові послуги як другорядні по відношенню до банківських. Але при відпрацюванні ефективного та взаємовигідного механізму співпраці, даний напрямок роботи є перспективним та пріоритетним для розвитку.

Одним із найважливіших аспектів бізнес-планування є формування та розміщення

страхових резервів. Страхові резерви формуються для забезпечення фінансової стійкості та виконання обов'язків перед клієнтами. При недостатньому розмірі страхових резервів для покриття витрат по страхових виплатах використовується власний капітал страхової організації. При цьому страховик має обрати такий метод розрахунку резерву незароблених премій, який найбільш відповідає вимогам фінансової стійкості. Також необхідно зазначити на доцільності формування страховими компаніями резерву коливань збитковості, резерву катастроф, резерву попереджувальних заходів у складі страхових резервів. Хоча на сьогодні вітчизняні страховики ці резерви або не створюють, або створюють, але не в повному обсязі.

Питання ефективного розміщення страхових резервів є актуальним для страховиків. Страхові компанії при управлінні страховими резервами повинні мати за мету формування збалансованого страхового портфеля як основи свого стійкого становища на ринку. Інвестування ж є вкладенням коштів з достатньо великим ризиком, тому більшість страхових організацій розміщують страхові резерви в Україні переважно в банківських установах та в значно меншому розмірі в цінні папери та нерухомість. Однак резерви страхових організацій можуть бути надійним джерелом інвестицій у перспективні галузі виробничої та невиробничої сфер. Акції банків також є рентабельним вкладенням капіталу.

Разом з тим, основною проблемою для страховиків залишається недостатність ліквідних фінансових інструментів для проведення ефективної політики інвестування коштів.

Ще однією важливою особливістю бізнес-планування в страховій компанії, що визначає її фінансову стійкість і має бути врахована при створенні бізнес-плану, є страховий тариф. Адже він виступає джерелом створення страхового фонду для здійснення страхових виплат. Для всіх видів обов'язкового страхування тарифи встановлені державою і можуть змінитися тільки в межах знижки від страхової компанії. Страховий тариф повинен бути розрахований таким чином, щоб забезпечити виплату страхувальником відшкодування, відшкодувати витрати страховика та забезпечити прибутковість діяльності. При цьому існує взаємозалежність: розмір страхового тарифу визначає розмір створених страхових резервів. І навпаки, достатній розмір страхових резервів дозволяє провадити гнучку тарифну політику, знижувати страхові тарифи, залучати нових клієнтів.

Тому тарифна політика страховика повинна бути спрямована на визначення оптимального розміру страхового тарифу. Оптимальним буде той розмір страхового тарифу, що приймає оптимальне значення. Тобто при визначенні оптимального розміру тарифної ставки необхідно, з одного боку, враховувати те, що він повинен бути достатнім для забезпечення виплат страхових відшкодувань. При цьому нижня границя розміру страхового тарифу визначається на основі математичних розрахунків. З іншого боку, він повинен бути доступний значному колу страхувальників і сприяти залученню нових, тобто розмір тарифної ставки виступає одним з елементів конкуренції на ринку страхових послуг. Демпінг при цьому не завжди пов'язаний з підвищенням ризику. Це може бути тимчасова політика, що спрямована на залучення нових клієнтів, і низькі тарифи можуть бути підкріплені значним фінансовим потенціалом. А встановлення завищеного страхового тарифу призведе до зменшення кількості клієнтів і як наслідок – до зниження конкурентоспроможності страховика. Слід при цьому зауважити, що головна частина тарифної ставки – нетто-ставка – призначена для виконання фінансових зобов'язань страховика і тому майже не підлягає змінам. Інша її частина – навантаження – призначена для фінансування адміністративно-управлінських витрат, відрахувань на попереджувальні заходи, а також сюди може включатися частина прибутку, а отже, підлягає змінам.

Встановлення тарифів є дуже складним процесом, адже ціна страхової послуги на ринку визначається грою попиту та пропозиції, а також урядовим регулюванням, рівнем оподаткування.

На основі встановлених страхових тарифів з урахуванням накопиченого досвіду

консультантів і страховиків, які беруть участь у проекті, галузевих стандартів збитковості, частки ризиків, переданих у перестраховання і величини перестраховальної комісії відбувається розрахунок обсягу страхових платежів. Оцінка матеріальних витрат проводиться на підставі аналізу витрат, які необхідно здійснити для забезпечення реалізації стратегії розвитку страхової компанії. Матеріальні витрати, так само як і витрати на оплату праці, розраховуються окремо для головного офісу та філій за наявності останніх. Обґрунтування і прогноз надходжень і виплат по страховій діяльності є суттєвою частиною бізнес-плану страхової компанії.

Ключовим моментом складання бізнес-плану страхової компанії є аналіз ризиків проекту. Метою даного аналізу є визначення ступеня чутливості головних фінансових показників страхової компанії до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В процесі своєї діяльності страхова компанія може зіткнутися із такими ризиками, пов'язаними зі зміною умов зовнішнього середовища, як ризик збільшення збитковості по пропонованих компанією видами страхових послуг, ризик введення додаткової регуляції і обмежень і т.ін. Що стосується змін у внутрішньому середовищі, існує ризик зменшення різних статей доходів і збільшення видатків страхової компанії. Як показують дослідження, найбільш значимими є ризики можливого збільшення витрат на оплату праці та падіння обсягів страхової премії та премії зібраної головними фахівцями. Разом із тим, слід особливо відзначити, що для кожного проекту існують специфічні ризики та специфічні методи, що дозволяють не допустити в процесі реалізації проекту виникнення кризових ситуацій [4].

Важливу роль в управлінні ризиком у страховій компанії відіграє перестраховання.

З погляду страхувальників, участь їхніх страховиків у перестрахованні забезпечує високу якість наданих страхових послуг, своєчасність і повноту відшкодування збитку. Воно сприяє підвищенню надійності страховика, а, отже, і довіри до нього його клієнтів і їхньої зацікавленості в підтримці із ним ділових взаємин.

Важливим моментом для страхової компанії є встановлення розміру власного утримання за ризиком і відповідного розміру ризику, що передається в перестраховання. Вирішення цієї проблеми дозволить страховикам зменшувати витрати на перестраховання і збільшувати прибуток.

Важливим аспектом бізнес-планування страхової компанії є складання організаційного плану.

Під організаційною структурою будемо розуміти підрозділи та зв'язки, що існують між різними частинами організації для досягнення її мети. Менеджер страхової компанії є центральною ланкою, що реалізує функції управління. Одним із важливих завдань менеджера є організація трудового колективу. Він аналізує інформаційні потоки, розподіляє їх на сукупності, що керуються, а в їх рамках – на трудові завдання. Виходячи з цих завдань формується організаційна структура страхової компанії. Вона поділяється на сфери діяльності незалежно від здібностей працівників.

Вирішуючи питання побудови організаційної структури страховика слід враховувати [5]:

1. Структуру страхової організації, тобто її внутрішній склад.
2. Розмір страхової організації для визначення оптимальної кількості ланок у структурі.
3. Вид страхування для чіткого розподілу функцій між працівниками.

При цьому потрібно прагнути до більшої гнучкості структури. Визначивши необхідну структуру можна переходити до її впровадження.

Як показує аналіз організаційної структури страхових компаній, у них не передбачений відділ інвестування страхових резервів. Розміщенням страхових резервів займається, як правило, фінансово-економічний департамент. Однак:

- по-перше, коло питань, які повинні вирішуватися на рівні цього департаменту дуже великі та складні;
- по-друге, слід зазначити, що функція із розміщення страхових резервів виконується

тільки на рівні головної компанії. У той же час відділення, значно краще володіють інформацією на місцевому рівні щодо можливостей інвестування, але позбавленні права вкладення;

- по-третє, у більшості страхових компаній України, які мають філіальну організаційну структуру рішення щодо виплати страхового відшкодування також приймаються на рівні головної компанії. Така ситуація не зацікавляє філіали у розширенні страхової діяльності, розробці нових страхових послуг.

Ураховуючи важливість питання організаційного забезпечення процесу формування та розміщення страхових резервів, вважаємо за потрібне створення відділу інвестування страхових резервів, а також передачі частки повноважень філіям щодо розміщення сформованих ними резервів незароблених премій.

Також у межах організаційного плану необхідно виявити та описати зміни, які необхідно внести в існуючу організаційну структуру і кадрову політику, що проводиться в компанії. При цьому доцільним є розгляд цих питань окремо для головного офісу і для філій.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Отже, враховуючи вищенаведене, можна зробити такі висновки.

Місія страхової організації має бути пов'язана не з отриманням прибутку, а полягати у соціальному забезпеченні громадян, соціальному захисті. Відповідно до цього і повинне відбуватися бізнес-планування в страхових компаніях. Це передбачає, зокрема:

- вибір перспективних напрямків розвитку страхової компанії із урахуванням можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища;
- створення оптимального страхового резерву та розміщення коштів страхових резервів із дотриманням вимог прибутковості, безпечності, диверсифікованості та ліквідності. Задля цього пропонується створення резервів у складі фінансово-економічного відділу таких підрозділів, як: служба розрахунку страхових резервів та відділ інвестування страхових резервів;
- вважається за потрібне передача частки повноважень філіям щодо розміщення сформованих ними резервів незароблених премій;
- для забезпечення фінансової стійкості необхідна побудова зваженої тарифної політики шляхом встановлення доступного для великого кола страхувальників та стабільного протягом достатньо довгого часу страхового тарифу, якомога більшої його відповідності реальному ризику;
- встановлення розміру власного утримання за ризиком і відповідного розміру ризику, що передається в перестраховування, що дозволить страховикам зменшувати витрати на перестраховування і збільшувати прибуток.

### Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua>.
2. Приказюк Н. В. Співпраця банків і страхових компаній: проблеми та перспективи розвитку / Н. В. Приказюк // Теоретичні та прикладні питання економіки: [зб. наук. праць]. – 2011. – № 25. – С. 106–113.
3. Семенов А. А. Международный страховой и банковский бизнес: учеб. пособ. [для студ. выс. учеб. зав.] / А. А. Семенов. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 292 с.
4. Бизнес-план страховой компании – как правильно составить? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [prostobiz.ua](http://prostobiz.ua).
5. Організаційна структура страхової компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [prostobiz.ua](http://prostobiz.ua).