

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Антикризова стратегія як обов'язковий елемент управління страховою компанією в умовах здійснення ЗЕД»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Зибіна К. І.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор економічних наук, доцент  
Томарева-Паталахова В. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Зибіна Катерина Іванівна

1. Тема роботи «Антикризова стратегія як обов'язковий елемент управління страховою компанією в умовах здійснення ЗЕД»

керівник роботи: Томарева-Паталахова В. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № \_\_\_\_\_ 665-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2. РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

3. РОЗДІЛ 3 В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ЗЕД 3. РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ОРАНТА-СІЧ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_\_\_\_

17 таблиць

22 рисунків

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Паталахова В. В.		
2	Томарева-Паталахова В. В.		
3	Томарева-Паталахова В. В.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 22.04.2020 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

К. І. Зибіна

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

В. В. Томарева-Паталахова

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

С. В. Маркова

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ.....	3
ABSTRACT.....	4
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ .....	11
1.1 Мистецтво впровадження стратегії: зміст та основні поняття .....	11
1.2 Особливості реалізації стратегії підприємства .....	17
1.3 Основні методи та інструменти стратегічного планування .....	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ЗЕД .....	43
2.1 Моніторинг сучасних тенденцій страхового ринку України .....	29
2.2 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» .....	38
2.3 Характеристика діяльності ПрАТ «Страхова компанія «Оранта- Січ» .....	46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПЛАНУАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ОРАНТА-СІЧ» .....	53
3.1 Шляхи вдосконалення управління в ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» .....	53
3.2 Збереження обсягів продажів як складова ефективної антикризової стратегії ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» .....	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	68
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	71

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 75 сторінок, 17 таблиць, 22 рисунків, джерела, заявки.

Предметом дослідження є антикризова стратегія впровадження та реалізації управління підприємством.

Об'єкт дослідження – є антикризові заходи в процесі управління приватною акціонерною компанією Страхова компанія «Оранта-Січ».

Мета: визначити основні аспекти антикризової стратегії, як одного з головних факторів управління діяльністю підприємства, вивчити теоретичні питання управління підприємством в умовах кризи, на прикладі ПАТ «Страхова компанія» Оранта-Січ «.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, статистичний.

Специфіка роботи - у детальному вивченні динаміки змін на страховому ринку України в цілому та аналізі діяльності ПАТ «Страхова компанія» Оранта-Січ «.

Розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління на підприємстві та методи визначення ефективності антикризової стратегії для досягнення мети роботи; проведений фінансово-економічний аналіз; визначається рівень банкрутства підприємства; розроблений SWOT та PEST аналіз страхової компанії «Оранта-Січ»; здійснення антикризових заходів у вигляді механізму антикризового управління підприємством.

АНТИКРИЗИСНА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ,  
ЛІКВІДНІСТЬ, СОЛТВІННІСТЬ, РЕНТАБІЛЬНІСТЬ, SWOT-АНАЛІЗ, АНАЛІЗ  
ШКІДІВ

## ABSTRACT

Master's qualification work: 75 pages, 17 tables, 22 figures, sources, applications.

The subject of the study is the role of anti-crisis strategy in the development, implementation and implementation of enterprise management.

Object of the study: anti-crisis measures in the management process of the private joint-stock company Oranta-Sich Insurance Company.

Purpose: to identify the main aspects of anti-crisis strategy as one of the main factors in managing the activity of the enterprise, study the theoretical issues of enterprise management in a crisis, on the example of PJSC «Oranta-Sich» Insurance Company.

Research methods: descriptive, comparative, statistical.

The specifics of the work - in a detailed study of the dynamics of changes in the insurance market of Ukraine as a whole and analysis of the activities of PJSC «Insurance Company» Oranta-Sich «.

The theoretical aspects of crisis management at the enterprise and methods of determining the effectiveness of anti-crisis strategy are considered to achieve the purpose of the work; conducted financial and economic analysis; the level of bankruptcy of the enterprise is determined; developed SWOT and PEST analysis of Oranta-Sich Insurance Company; the implementation of anti-crisis measures in the form of a mechanism for anti-crisis management of the enterprise.

ANTI-CRISIS STRATEGY, ENTERPRISE MANAGEMENT, LIQUIDITY, SOLVENCY, PROFITABILITY, SWOT ANALYSIS, PEST ANALYSIS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство

BCP – business continuity planning

ЄС – Європейський союз

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

[ОСЦПВ - обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності  
автовласників на території України](#)

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

PEST – political, economic, social, technological

СК – страхова компанія

SWOT – strengths, weaknesses, opportunities, threats

## ВСТУП

Страховання є важливою галуззю економіки, яка надає населенню та суб'єктам господарювання страховий захист, а також формує значні за обсягом інвестиційні ресурси для розвитку економіки. Основною умовою забезпечення здатності страхового сектору здійснювати власні функції, зокрема виконувати зобов'язання перед клієнтам.

Сучасний стан української економіки є дуже неоднозначним. Він характеризується динамічним і досить мінливим економічним середовищем, нестабільністю соціального і політичного середовища, наявністю складних проблем в сфері управління та ріст конкуренції з зарубіжними компаніями. У цей перехідний період, коли в Україні формується ринкова економіка велика кількість підприємств стикаються зі складнощами та перебувають в кризовій ситуації.

Спад виробництва та нестабільність національної валюти формують умови в яких склався фінансово-борговий тип підприємництва. Цей тип характеризується заміщенням виробничих активів підприємства на фінансові, в той же час залучені кошти підприємства переважають над власними, що насамперед проявляється у браку власних оборотних коштів підприємств і доступних джерел для їх формування. Тож на сьогодні найбільш актуальними питаннями для української економіки є: по-перше зміцнення платіжної дисципліни підприємств, по-друге стабілізація рівня промислового виробництва, по-третє виведення економіки з кризової ситуації в платіжній сфері, по-четверте ефективне управління власними внутрішніми ресурсами. А отже підприємство як конкретний суб'єкт повинно приділяти цим питанням особливу увагу.

Основних причинами виникнення криз на підприємстві та їх короткого життєвого циклу є насамперед нестабільне середовище, в якому вони діють та



низька якість менеджменту. Стратегія компанії повинна бути динамічною та відповідно реагувати на постійні зміни факторів зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що антикризова стратегія компанії являє собою складну орієнтовану модель, що включає багато факторів, дій та заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей в загальній концепції розвитку в області формування і використання потенціалу компанії.

Для менеджера є надзвичайно важливим вміти вчасно помітити та відповідно зреагувати на кризові явища в діяльності підприємства. Таким чином, серед першочергових завдань менеджера в забезпеченні фінансової безпеки підприємства необхідно підкреслити значущість вирішення питання розробки та впровадження антикризових стратегій.

Вказану проблему досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як: Грузинов В. П., Голобков С. А., Василенко В. О. [1], Бандурка О. М., Багацький В. М., Ткаченко Т. І., Шершньова З. Є. та інші. Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних проблем антикризового управління зробили українські та іноземні науковці, а саме: В. А. Барінов, І. А. Бланк, В. О. Василенко, А. П. Градов, А. П. Грязнова, В. В. Ковальов, Б. Колас, Є. М. Коротков [2], А. І. Кошкін, Л. О. Лігоненко [3], А. П. Наливайко, А. Н. Пушкар [4], Н. В. Родіонова, Л. С. Ситник, Е. А. Уткін, А. Д. Чернявський [5] та інші. Однак у роботах щодо названих учених немає одностайності в підходах до сутності антикризового управління, що створює певні проблеми під час розроблення комплексу заходів із попередження й подолання наслідків кризи для підприємств. Відтак актуальною залишається проблема формування сучасного понятійного апарату антикризового управління.

Предметом дослідження є роль стратегії у розробці, впровадженні та виконанні управління підприємством.

Об'єктом дослідження обрано приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «Оранта-Січ».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення основних аспектів антикризової стратегії як одного з головних факторів управління діяльністю підприємства, вивчення теоретичних питань управління підприємством в умовах кризи на прикладі ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» .

Методи дослідження: описовий, порівняльний, статистичний, логічне узагальнення.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, фінансова звітність ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ».

Для досягнення мети роботи розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління на підприємстві та методики визначення ефективності антикризової стратегії; проведено фінансово-економічний аналіз; визначено рівень ймовірності банкрутства підприємства; розроблено SWOT та PEST-аналіз «Страхова компанія «Оранта-Січ»; запропоновано реалізацію антикризових заходів у вигляді механізму антикризового управління діяльністю підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок, перелік посилань включає 50 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### 1.1 Мистецтво впровадження стратегії: зміст та основні поняття

Стратегія – це інтегрована модель заходів для досягнення корпоративних цілей. Зміст стратегії складається з ряду правил прийняття рішень, що визначають основні напрямки діяльності [1].

У літературі про стратегічне планування є два протилежні погляди на розуміння стратегії. У першому випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а розробка стратегії – процес пошуку конкретної мети та створення довгострокового плану [2]. Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство) (рис. 1.1).

Стратегія це:			
позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;	інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;	процес мислення, інтелектуальні справи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;	відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Рис. 1.1 – Визначення стратегії

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [5].

За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних

показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища [1, 3, 5].

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації.



Рис. 1.2 – Різні погляди на дефініцію «стратегія» [7, 8, 11]

Отже, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, який впливає на територію, засоби та форми її діяльності, систему взаємовідносин всередині організації, а також на становище організації в навколишньому середовищі та веде організацію до її цілей [8].

Сьогодні стратегія організації – це генеральний план дій, який надає

пріоритет стратегічним цілям, ресурсам та послідовності кроків для досягнення стратегічних цілей.

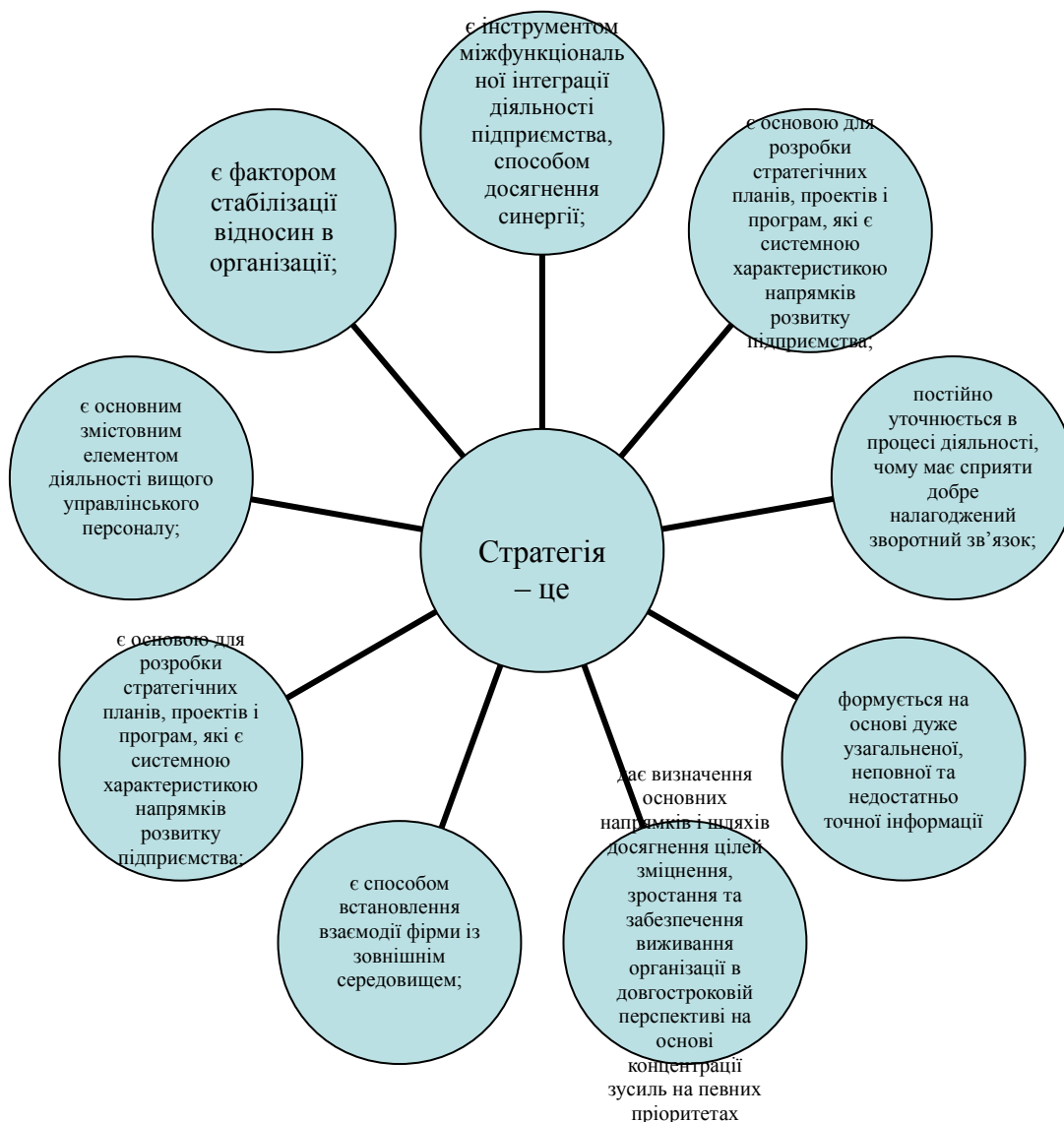


Рис. 1.3 – Зміст категорії «стратегія»

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії (рис. 1.3).

Чого не дає стратегія визначено на рис. 1.4:

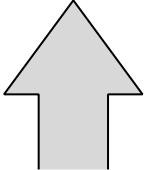
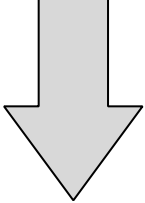
 Стратегія НЕ дає 	- негайного результату;
	- 100 % передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
	- продажу товарів у запланованих обсягах;
	- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
	- 100% виконання всіх стратегічних настанов; визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі.	

Рис. 1.4 – Характеристика стратегії

Фахівці визначають перелік характеристик, чим не повинна бути стратегія (рис. 1.5):

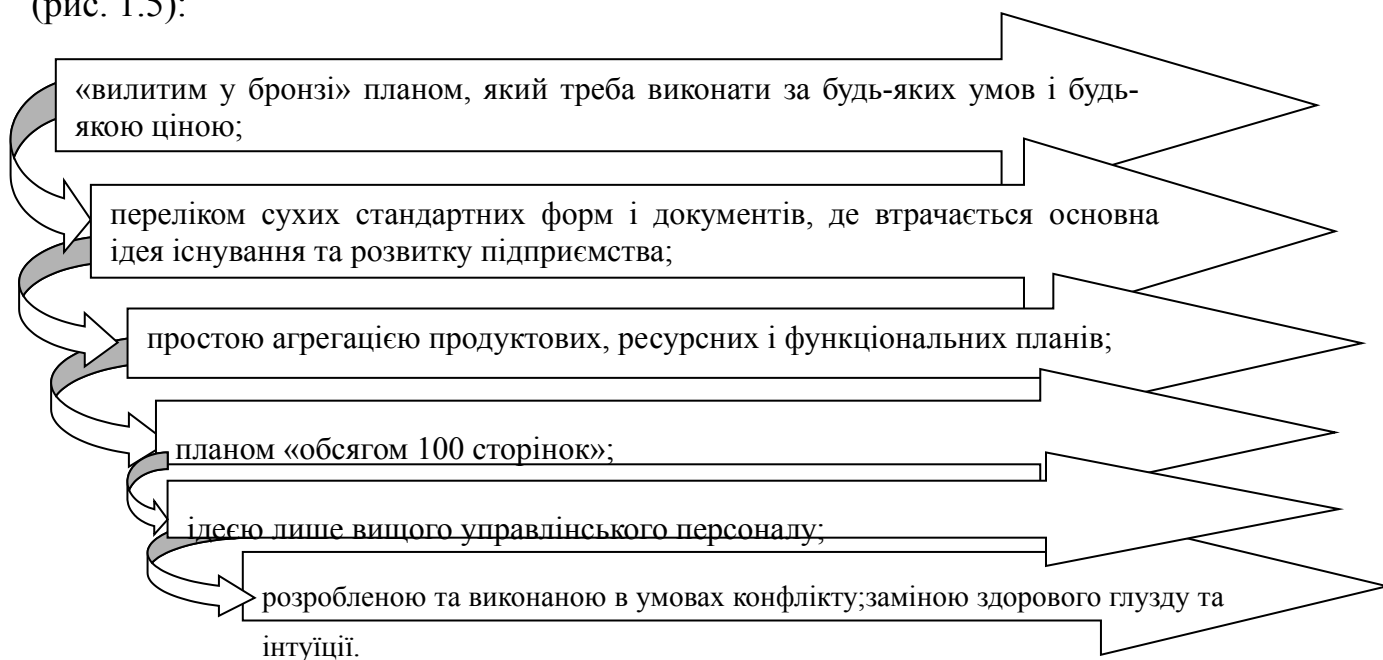


Рис. 1.5 – Стратегія не повинна бути

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії (рис. 1.6):

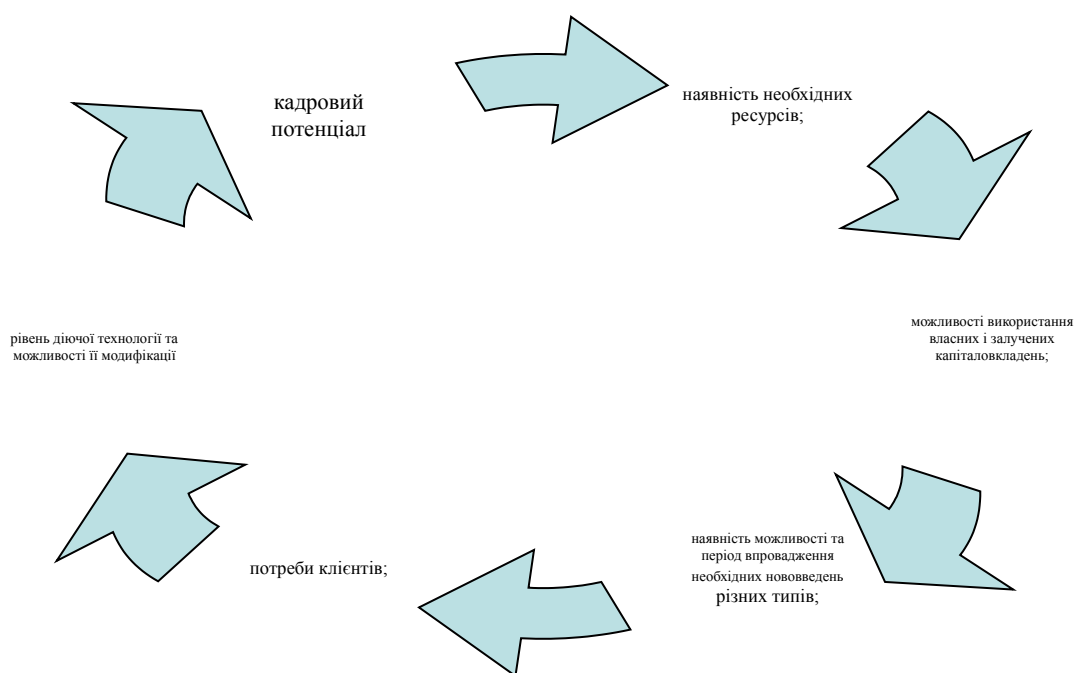


Рис. 1.6 – Фактори, що впливають на зміст стратегії

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить похмура». Це зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії (рис. 1.8):



Рис. 1.7 – Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

Визначення корпоративної стратегії. Процес вибору стратегії включає такі основні етапи:

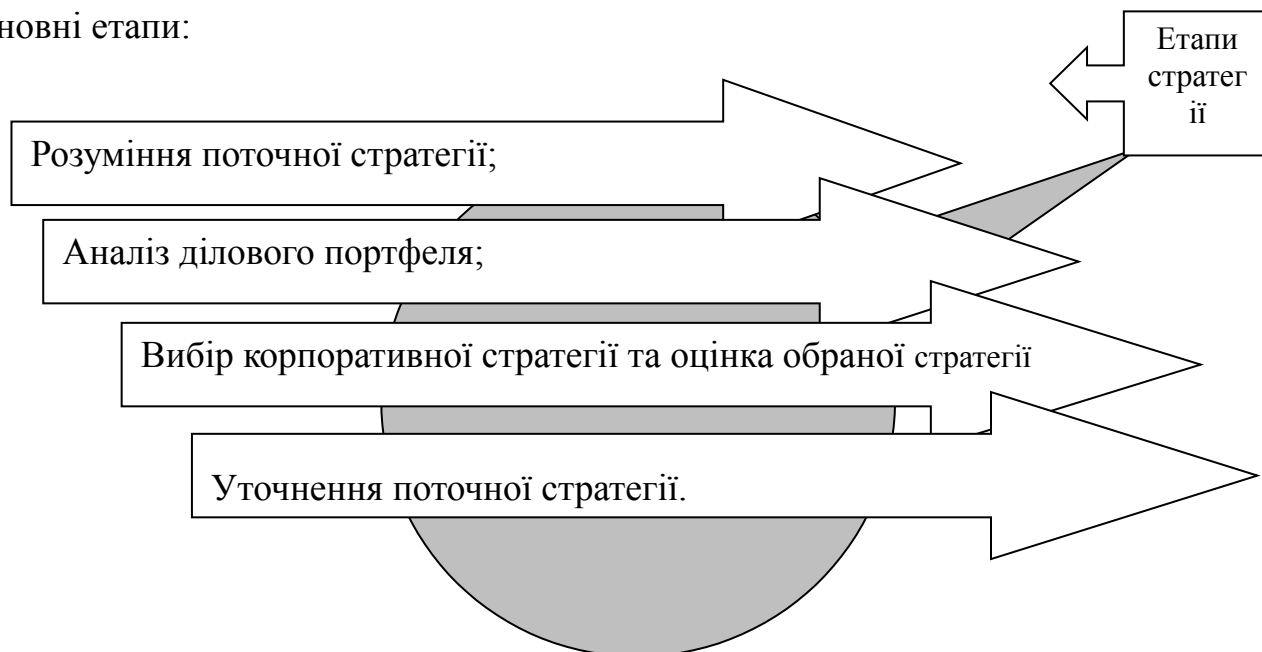


Рис. 1.8 – Етапи стратегії

Розуміння поточної стратегії дуже важливо, оскільки ви не можете приймати рішення щодо майбутнього, не маючи чіткого уявлення про те, в якому стані знаходиться організація та які стратегії вона реалізує.

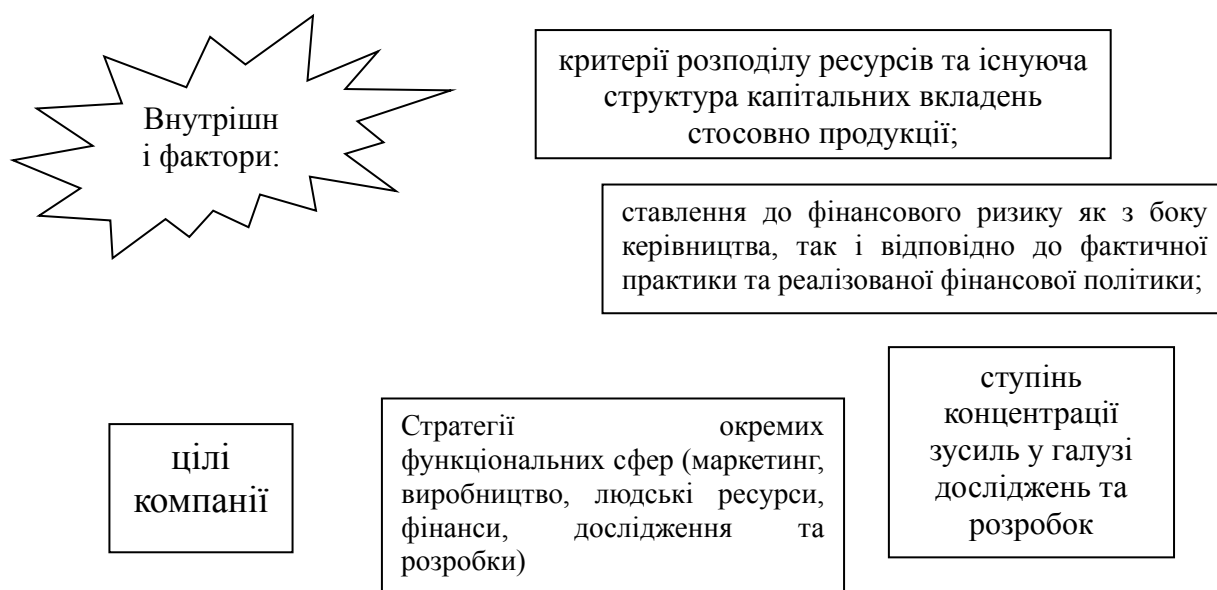
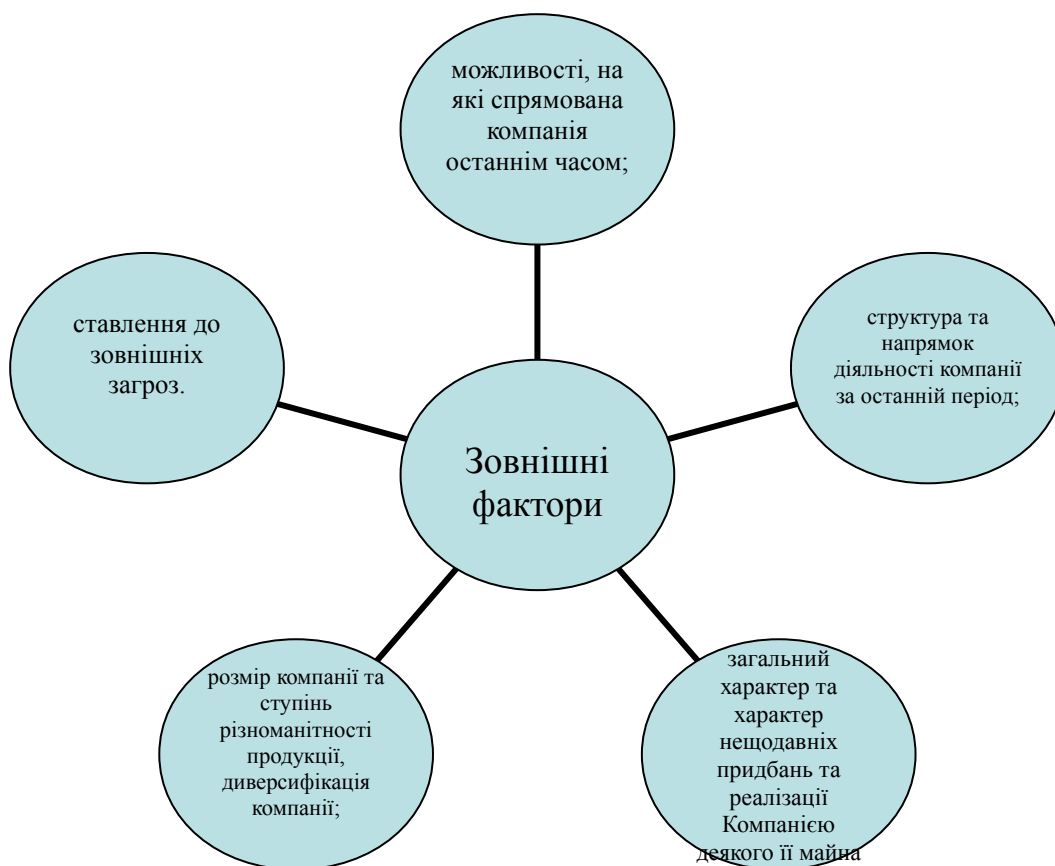




Рис. 1.9 – Перелік внутрішніх факторів, що впливають на вибір стратегії

Ри



с. 1.10 – Перелік зовнішніх факторів, що впливають на вибір стратегії

Аналіз бізнес-портфеля є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Він забезпечує візуальне відображення того факту, що окремі частини бізнесу тісно пов'язані між собою і що портфель в цілому значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для бізнесу, ніж стан окремих частин.

## 1.2 Особливості реалізації стратегії підприємства

Як відомо, будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем

підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ [16]. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем. Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер [11].

Загально-конкурентні стратегії існують у таких видах (рис. 1.9):

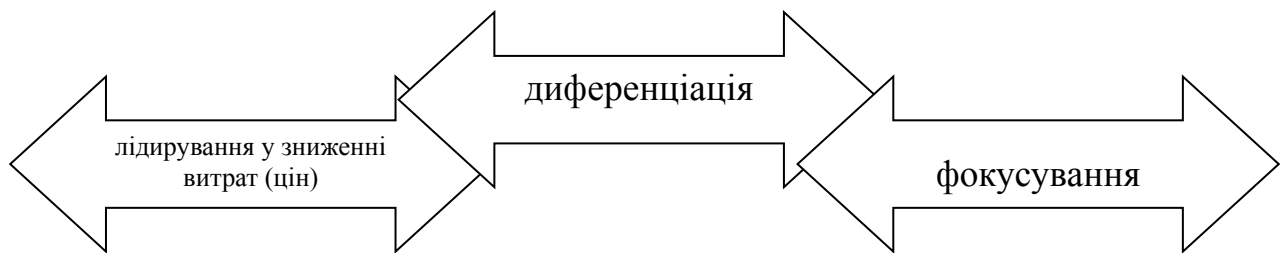


Рис. 1.9 – Види конкурентних стратегій

Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства. А. Томпсон пропонує розглянути галузі за такими характеристиками: нова галузь, швидкозростаюча та, що переходить до зрілості, зріла та, що занепадає, «вимираюча» галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції, крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію [19].

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Таблиця 1.1 – Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)

СТРАТЕГІЯ	ОСНОВНІ ОЗНАКИ	РИЗИКИ
1	2	3
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	<p>Виробничі характеристики : «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахунки ціни / низькі витрати»</p> <p>Стандартизована продукція : тільки кілька різновидів, обмеженість вибору</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін → додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю. Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах.</p>	<p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) – ризик втратити перевагу</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Дослідження конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надзосередження на проблемах витрат.</p> <p>Інвестиційне зростання витрат, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.</p>
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще». Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших».</p> <p>Основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо. Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги ).</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливості асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції). Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів. Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).</p>

Продовження табл 1.1

1	2	3
Форсування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку або</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки безбитковості»).</p> <p>Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів).</p>

Переваги стратегії визначені на рис. 1.11:

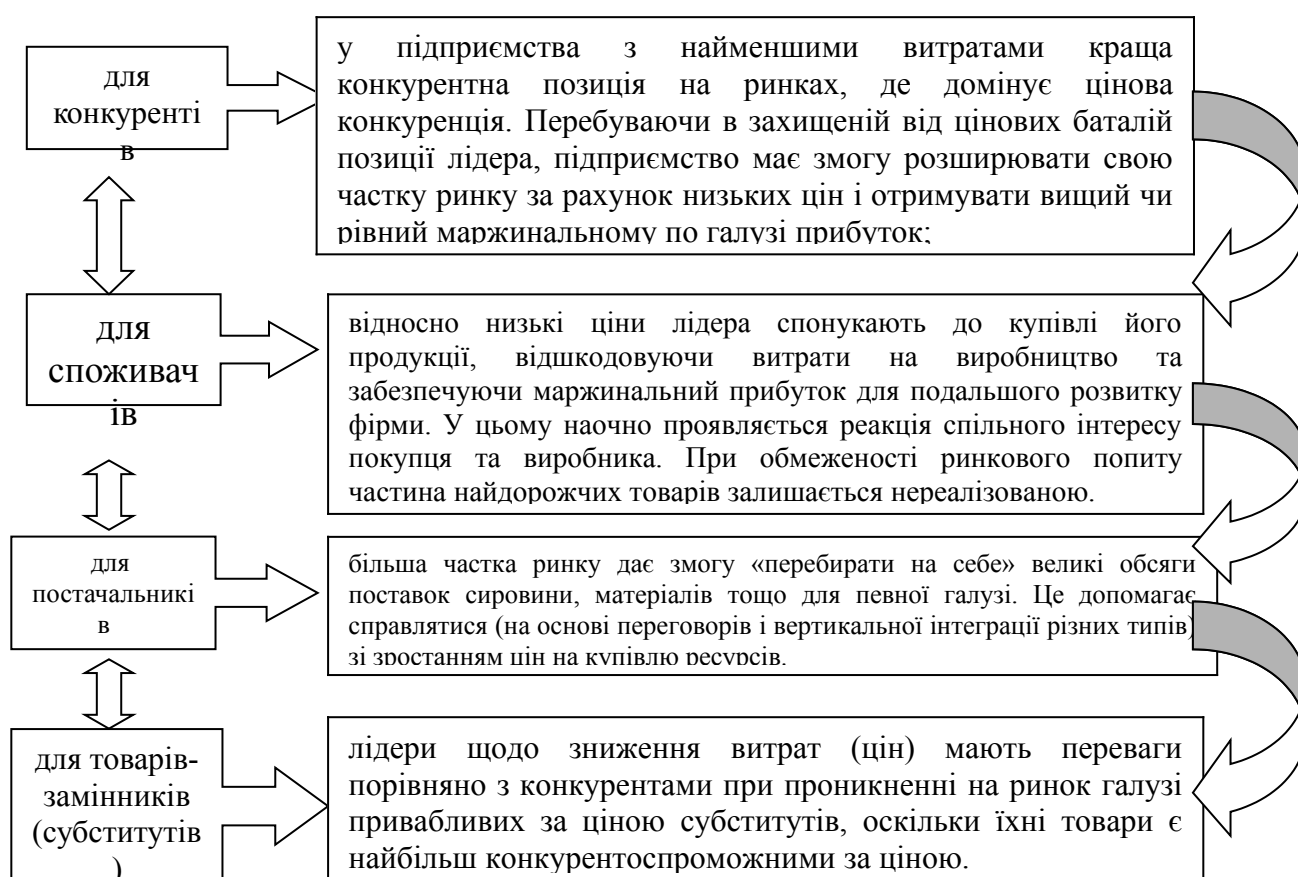


Рис. 1.11 – Стратегії та їх складові

Лідирування за допомогою низьких цін / витрат пов'язане водночас з певними ризиками, що зазначені на рис. 1.12:



Рис. 1.12 – Стратегія «низьких цін»

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами.

Перевагами стратегії диференціації визначені на рис. 1.13:



Рис. 1.13 – Переваги стратегії «диференціації»

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

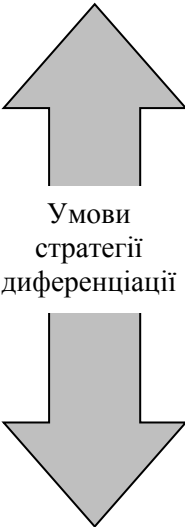
існує багато способів диференціації продукту (послуги);	 <p>Умови стратегії диференціації</p>
різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;	
є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;	
стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;	
підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту;	
технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»;	
привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».	

Рис. 1.14 – Умови стратегії диференціації

Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників у такій мірі, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія фокусування - це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Умови стратегії фокусування			
наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;	відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;	неможливість використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;	наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил, що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Рис. 1.15 – Умови стратегії фокусування

### 1.3 Основні методи та інструменти стратегічного планування

Основні методи стратегічного планування можна розмежувати за класифікаційними ознаками, наведеними в табл. 1.2. Це поширені методи планування, які використовують як за звичайного планування, так і за стратегічного. Розроблення стратегічних планів ґрунтується на використанні інструментів стратегічного аналізу, прогнозування і планування.

Таблиця 1.2 Основні методи стратегічного планування

Класифікаційна - ознака	Метод планування
Вихідна позиція для розроблення плану	«Можливості» – ресурсний метод «Потреби розвитку» – цільовий метод
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Статистичний Опосередкованих чинників Нормативний
Рівень узгодженості ресурсів і потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантні Багатоваріантні Багатоваріантні з елементами оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Спосіб подання планової інформації	Текстовий Табличний Графічний Логіко-структурний
Часові горизонти	Довгострокове Середньострокове Короткострокове

Практичне застосування певного методу прогнозування визначають не аспект проблеми і не можливість вимірювання результатів прогнозу, а складністю і вартістю об'єкта, наявністю необхідної інформації і відпрацьованої методики прогнозування, кваліфікації прогнозиста та іншими чинниками. Поширеними є такі методи прогнозування: нормативний, експериментальний, параметричний, екстраполяції, індексний, експертний, оцінки технічних стратегій, функціональний та комбінований. Набули популярності також інші методи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Методи прогнозування при аналізі загального в ділового навколишнього середовища

Економічне середовище	Соціополітичне середовище	Технологічне середовище
Екстраполяція	Історичні аналогії	Сценарний прогноз
Регресійний аналіз	Морфологічний аналіз	Якісна екстраполяція
Економічні моделі	Демографічний прогноз	Морфологічний аналіз
Балансові методи прогнозування	Якісна екстраполяція	Метод Делфі
Експертні методи	Сценарний аналіз	
Метод «Делфі»	Якісний профіль	

Найбільшого поширення набули моделі стратегічного планування з табл. 1.4.

Ці моделі відтворюють певні концептуальні підходи до стратегічного планування на підприємстві та дозволяють досягати визначених цілей. Їх вибір залежить від вищого керівництва.



Таблиця 1.4 – Основні характеристики різних видів планування

Вид планування	Сутність	Особливості
Корпоративне планування	Лінійно-послідовна процедура ухвалення рішень, яка спонукає вище керівництво до пошуку використання необхідної інформації для генерування, оцінки й вибору шляхів майбутнього розвитку підприємства. Стратегічний аналіз спонукає до стратегічного вибору, а то й до виконання стратегічних дій. Головна концепція – в досягненні певного рівня раціональності у виборі стратегічного розвитку на основі цінної інформації	Стратегічне планування є обов'язком вищої адміністрації (передбачена жорстка централізація процесу ухвалення рішень), а працівники нижчих рівнів ієрархії є лише виконавцями
Ітеративне планування	Вища адміністрація організує процес об'єднання в єдине ціле стратегій, які генеруються в структурних підрозділах, визначає базові орієнтири розвитку, створює умови для стратегічного планування (інформаційну базу, компетентність персоналу)	Одночасне розроблення стратегії з паралельним аналізом
Інтуїтивне планування	Вище керівництво встановлює прості й глобальні цілі, які забезпечують невелике, але стійке просування. Підхід ґрунтується на досвіді й інтуїції керівництва, раціональний і менш дорогий	Часто підприємство не спроможне швидко й адекватно реагувати на мінливі умови середовища і не здатне перебудувати свою діяльність якісно, що важливо в умовах конкуренції
Хаотичне планування	Рішення щодо стратегічного вибору є результатом взаємодії між проблемами, рішеннями, учасниками і вибором, які виникають незалежно один від одного. Рішення ухвалюють швидко	Проблеми можуть виникати несподівано. А рішення існують незалежно від того, чи існують проблеми

Але знов-таки, ці моделі не дозволяють однозначно визначати стратегії, адже однакових цілей можна досягати з допомогою комплексу різних заходів/дій (тобто, стратегій).

Таблиця 1.5 – Основні характеристики моделей стратегічного планування

Назва моделі	Сутність	Особливості
1	2	3
Модель на основі «стратегічної прогалини»	«Стратегічна прогалина» – стратегічні рішення з використання тенденцій розвитку підприємства для досягнення потрібних параметрів (верхня межа «прогалини»). Приводять у відповідність «те, що можливо», з «тим, чого треба досягти».	Неефективні витрати часу і грошей на розробку багатьох варіантів заповнення «прогалини». Модель доречна, коли освоєні напрями діяльності не мають потенціалу;
Модель, що базується на врахуванні ринкових переваг	Модель пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень про довгостроковий розвиток підприємства	Складність у визначенні і балансуванні інтересів багатьох акціонерів, що ускладнює планування, контроль, інтерпретацію результатів
Модель створення та підтримки конкурентоспроможності підприємства	Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю «стратегічної прогалини»	Проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка заходів їх реалізації; підвищення інноваційного рівня підприємства загалом
Модель орієнтована на створення позитивного іміджу	Формування позитивного іміджу охоплює розробку та реалізацію заходів зі створення продукції відповідно до вимог споживачів і суспільства; застосування механізмів PR. Забезпечує довгострокове функціонування, бо підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо	Підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка служить людям. Модель реалізує концепцію соціальної відповідальності бізнесу
Модель, що враховує розміри підприємств	Модель залежить від розмірів підприємств: – великі – витрачають значні кошти і час на доплановий аналіз, процес планування, оформлення та узгодження документів; – невеликі – використовують спрощений варіант, бо обсяги інформації невеликі, рішення стосуються кількох осіб і не оформлюють у вигляді складної системи планових документів (планів і програм); – малі – можуть мати перелік стратегій, закріплений у протоколі зборів або невеликому за обсягом плані	Систематичне стратегічне планування потребує формування й ефективного використання специфічної організаційної системи з відповідальними особами / підрозділами, які здійснюють окремі роботи з розробки і виконання планів

У теорії стратегічного управління визначають різні підходи до розроблення стратегій. Різноманітність існуючих стратегій (серед яких можна обирати й ефективність яких доведена практикою інших суб'єктів господарювання) та постійні нові завдання, що висуває ринок, створюють широке поле можливостей для розроблення власної стратегії.

Підходи до процесу розроблення стратегій залежно від типу керівництва на підприємстві подані в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Підходи до процесу вироблення стратегії

Назва моделі	Сутність
Модель планування	Стратегічні рішення приймаються з використанням послідовного спланованого пошуку оптимальних рішень для чітко визначених проблем. Цей процес є високораціональним і спирається на конкретні відомості
Модель інтерпретації	Підприємство інтерпретується як оточення керівництва, звідси стратегія – наслідок реалізації існуючих на підприємстві цінностей, ідей
Модель політична	Стратегія – результат компромісів, конфліктів, переговорів, угод і конфронтації. Втілює думки тих, хто має більше влади на підприємстві
Модель логічного нарощування	Стратегія є сумою стратегічних підсистем, які визначають цілі з існуючих потреб, а не з аналітичного планування
Модель екологічна	Стратегії наперед визначені, виживуть найкраще адаптовані до зовнішнього середовища підприємства
Модель проникливого керівництва	Стратегія – результат упровадження бачення керівництва і довіри до нього

Існують й інші альтернативні моделі планування:

I - моделі, у яких домінує мислення (логічні, раціональні моделі).

II – моделі, у яких домінує дія (моделі прагматичного нарощування).

III – моделі, у яких домінують відчуття (моделі суб'єктивного передбачення). Учені рекомендують використовувати ці підходи відповідно до завдань підприємства та основних акцентів уваги моделей.

Але можна сформулювати основні принципи антикризового управління:



Рис. 1.15– Принципи антикризового управління

Найскладнішим в процесі антикризового управління є виявлення послідовностей економічних наслідків, які виникають через вплив певного негативного фактору, та розробка відповідних рішень, які спрямовані на ослаблення загроз впливу негативних факторів або на посилення позитивних результатів діяльності підприємства [11].

Особливості організації антикризового управління (рис. 1.2):

	цільового застосування програмно підходу для впровадження управлінських рішень;
	мобільне використання ресурсів;
	реалізація інноваційних проектів;
	формування модернізованих управлінських рішень, прогнозування результатів їх впливу.

Рис. 1.16 – Особливості організації антикризового управління

При організації управління підприємства необхідно застосовувати механізм антикризового управління (рис. 1.17), сутність якого полягає в:

1		передбачення можливих криз;
2		прискорення, випередження та відтермінування кризи;
3		аналіз меж керованості кризових процесів;
4		проведення попередньої діагностики кризових явищ у фінансовій діяльності;
5		проведення діяльності, що дозволить адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
6		формування заходів удосконалення системи управління.

Рис. 1.17 – Механізм антикризового управління

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ЗЕД

#### 2.1 Моніторинг сучасних тенденцій страхового ринку України

Для формування розвинутої ринкової економіки та загальноекономічної ситуації як в Україні, так й у світі важливим є існування ефективно функціонуючого ринку страхових послуг.

Ринок страхових послуг є другим за рівнем капіталізації серед інших небанківських фінансових ринків. Загальна кількість страхових компаній станом на 30.06.2019 становила 249, у тому числі СК «life»<sup>1</sup> – 26 компаній, СК «non-life» – 223 компанії, (станом на 30.06.2018 – 291 компанія, у тому числі СК «life» – 31 компанія, СК «non-life» – 260 компаній). Кількість страхових компаній продовжує тенденцію до зменшення, так станом на 30.06.2019 порівняно з аналогічною датою 2018 року, кількість компаній зменшилася на 42 СК (або на 14,4%) [25] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності страхового ринку та його динаміка

	I півріччя 2018	I півріччя 2019	Темпи приросту
Кількість договорів, крім договорів з обов'язкового страхування від нещасних випадків на транспорті, у тому числі:	38 956,5	39 959,9	- 2,6
- зі страхувальниками – фізичними особами	36 611,5	36 811,0	- 0,5
Кількість договорів з обов'язкового особистого страхування від нещасних випадків на транспорті	65 498,5	57 663,1	-5,6

Загальна динаміка кількості страхових компаній має тенденцію до зменшення (2019 р. – 249, 2018 р. - 291) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Кількість страхових компаній [25]

Кількість страхових компаній	Станом на 31.12.201 7	Станом на 31.12.201 8	Станом на 30.06.201 8	Станом на 30.06.201 9
Загальна кількість	294	281	291	249
в т.ч. СК «non-Life»	261	251	260	223
в т.ч. СК «Life»	33	30	31	26

Валові страхові премії (рис. 2.1), отримані страховиками при страхуванні та перестраховуванні ризиків від страхувальників та перестраховувальників за I півріччя 2019 року, становили 27 291,1 млн. грн.

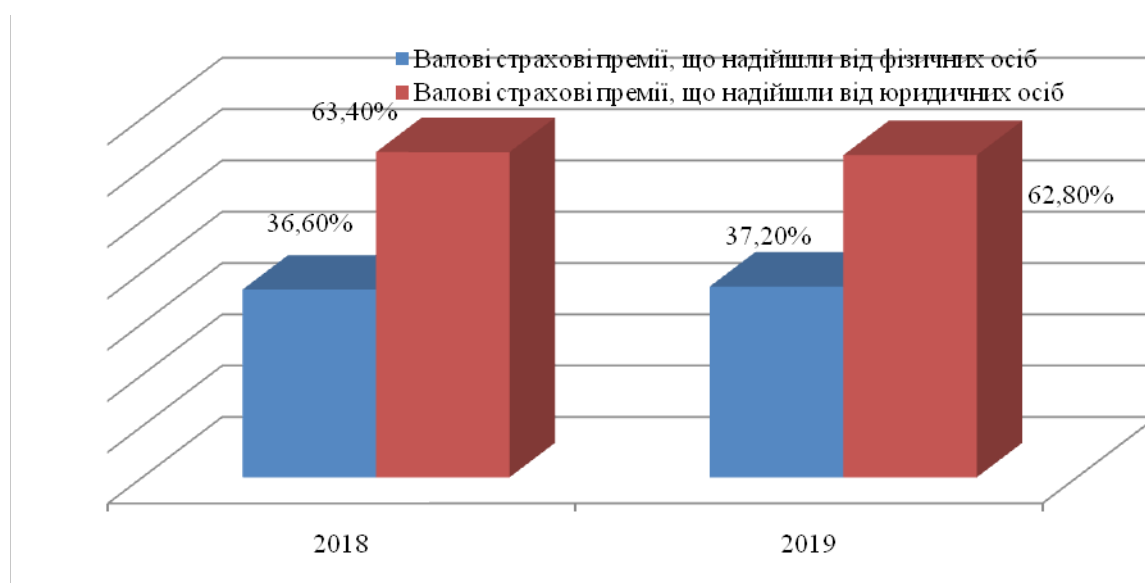


Рис. 2.1 – Валові страхові премії, отримані страховиками при страхуванні та перестраховуванні ризиків від страхувальників та перестраховувальників [35]

Чисті страхові премії за I півріччя 2019 року становили 20 120,6 млн. грн., що становить 73,7% від валових страхових премій. Чисті страхові премії за I півріччя 2018 року становили 16 746,8 млн. грн., або 71,5% від валових страхових премій. Обсяги валових страхових премій за I півріччя 2019 року збільшилися порівняно з I півріччям 2018 року на 16,5%, чисті страхові премії збільшилися на 20,1% [35].

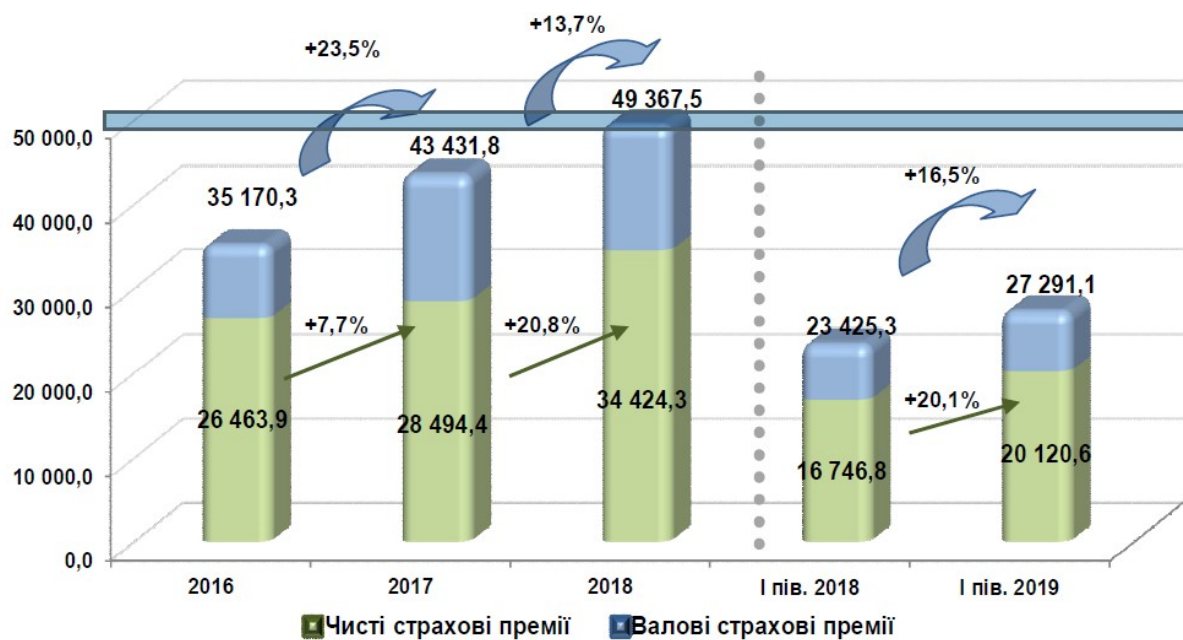


Рис. 2.2 – Динаміка страхових премій за 2016 – 2018 рр., I півр. 2019 р. (млн. грн.) [25]

Отже, незважаючи на значну кількість компаній, фактично на страховому ринку основну частку валових страхових премій – 98,2% – акумулюють 100 СК «non-Life» (44,8% всіх СК «non-Life») та 96,5% – 10 СК «Life» (38,5% всіх СК «Life») [35].

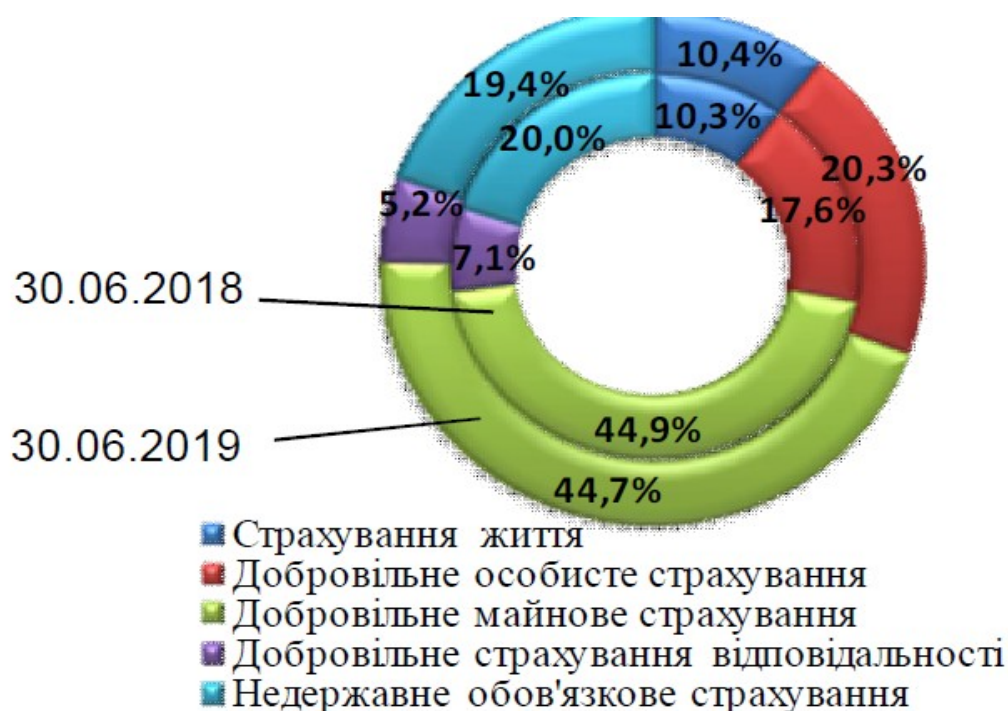


Рис. 2.3 – Структура чистих страхових премій станом на 30.06.2018 та 30.06.2019 [35]

Динаміка страхових премій за мінусом частки страхових премій, сплачених перестраховикам-резидентам, за I півріччя 2018 – 2019 рр. представлена на рис.2.4.

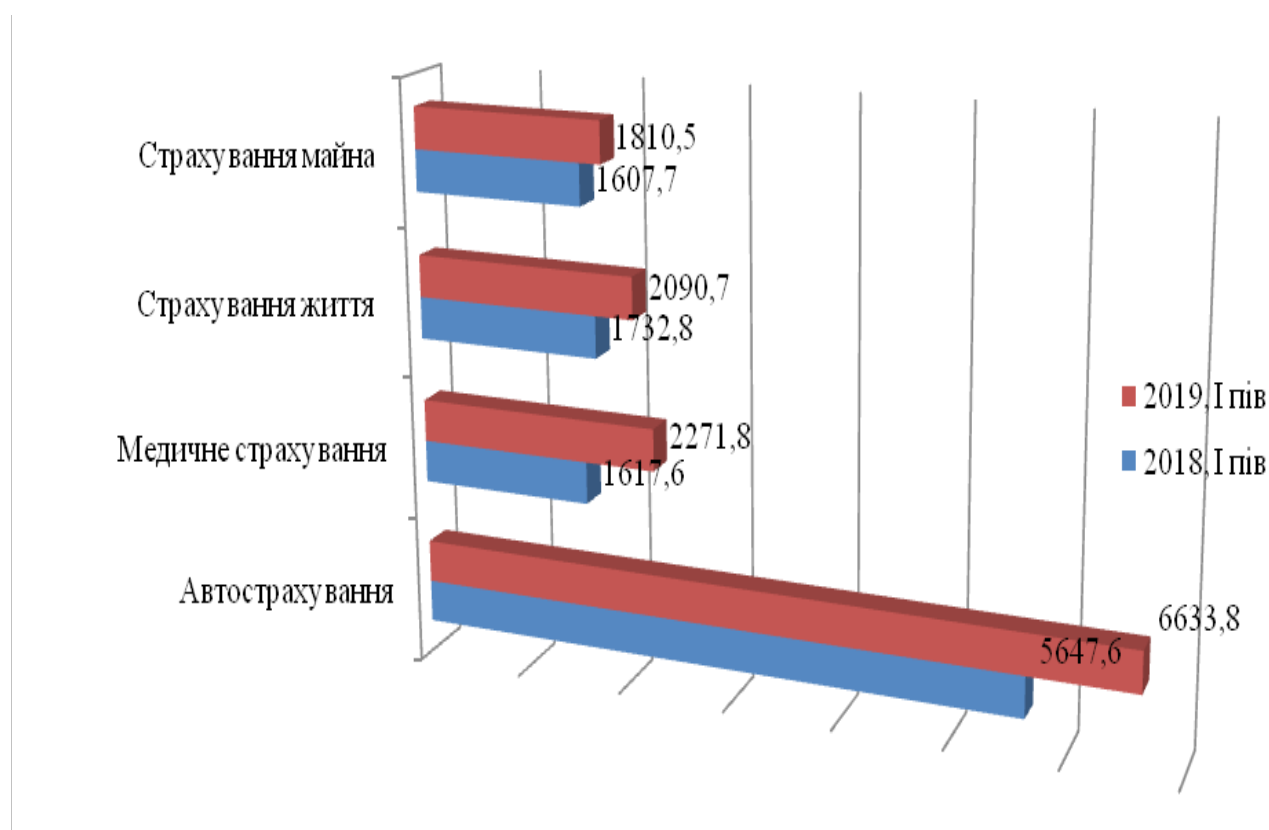


Рис. 2.4 – Структура чистих страхових премій за I півріччя 2018- 2019 рр. [35]

Згідно рис. 2.5 приріст чистих страхових премій у I півріччі 2018 року (+20,1%) відбувся по більшості видів страхування, зокрема за рахунок суттєвого збільшення надходжень платежів з автострахування (+17,5%), медичного страхування (+40,4%), страхування фінансових ризиків (+55,9%), страхування життя (+20,7%).

Перерозподіл у структурі чистих страхових премій станом на 30.06.2019 порівняно з аналогічним періодом 2018 року відбувся на користь таких видів



страхування, як: медичне страхування (з 9,7% до 11,3%), страхування фінансових ризиків (з 5,0% до 6,5%), страхування медичних витрат (з 2,9% до 4,1%). При цьому, у структурі чистих страхових премій відбулося зменшення з таких видів страхування: страхування відповідальності перед третіми особами (з 5,8% до 4,0%), страхування вантажів та багажу (з 4,8% до 3,8%), автострахування (з 33,7% до 33,0%), страхування майна (з 9,6% до 9,0%) [36].

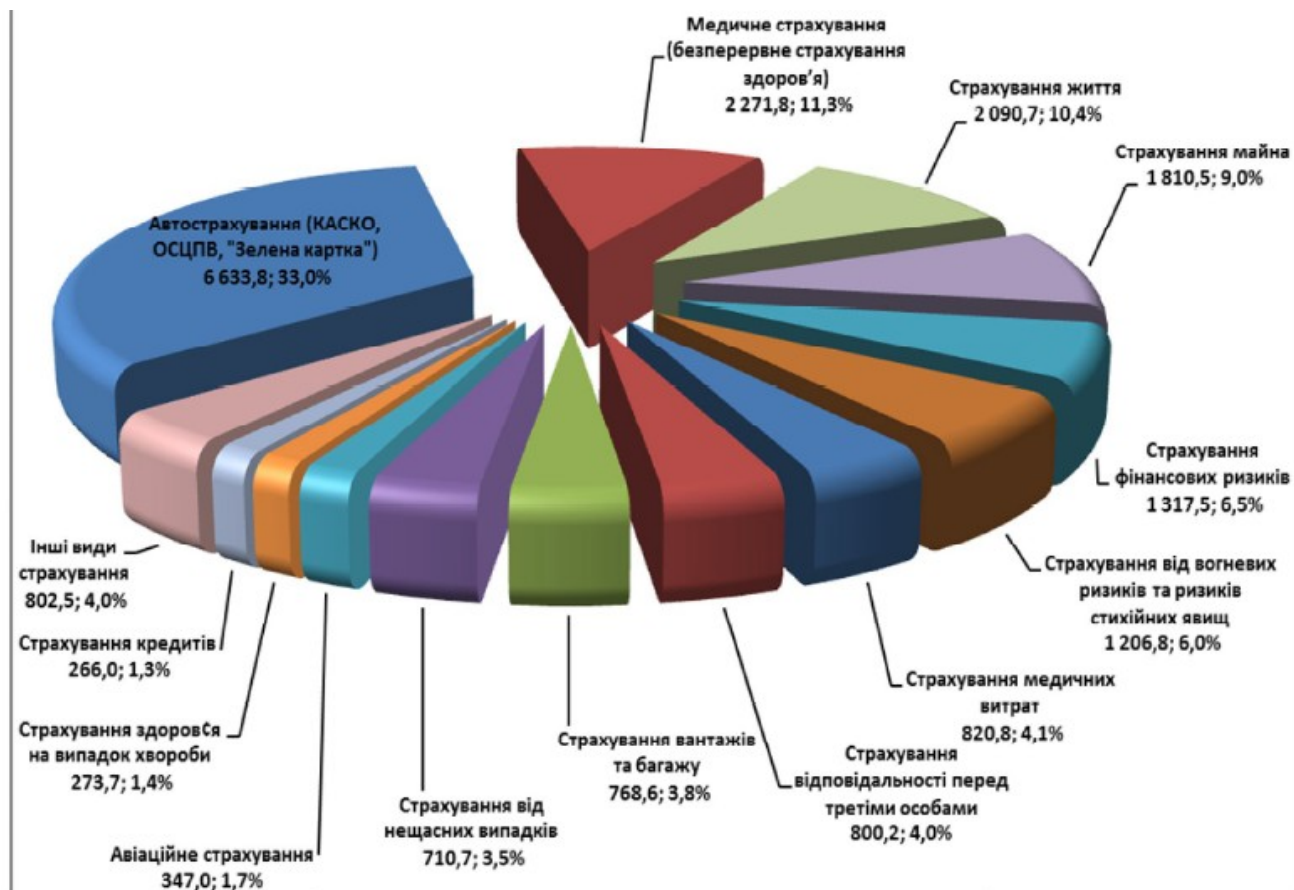


Рис. 2.5 – Структура чистих страхових премій за видами страхування станом на 30.06.2019 (млн. грн.)

Розмір валових страхових виплат за I півріччя 2019 року становив 6 667,6 млн. грн., у тому числі з видів страхування, інших, ніж страхування життя – 6 383,0 млн. грн. (або 95,7%), зі страхування життя – 284,6 млн. грн. (або 4,3%).

Зазначимо, що від страхувальників-фізичних осіб за I півріччя 2019 року надійшло 10 157,9 млн. грн. валових страхових премій, що на 18,5% більше, ніж за аналогічний період 2018 року. [35] Структура валових страхових премій, які надійшли від фізичних осіб за I півріччя 2019 року (рис. 2.6):

8 147,9 млн. грн. – за видами страхування, іншими, ніж страхування життя (на 18,0% більше, ніж за аналогічний період 2018 року);

2 010,0 млн. грн. – за видом страхування життя (на 20,9% більше, ніж за аналогічний період 2018 року).

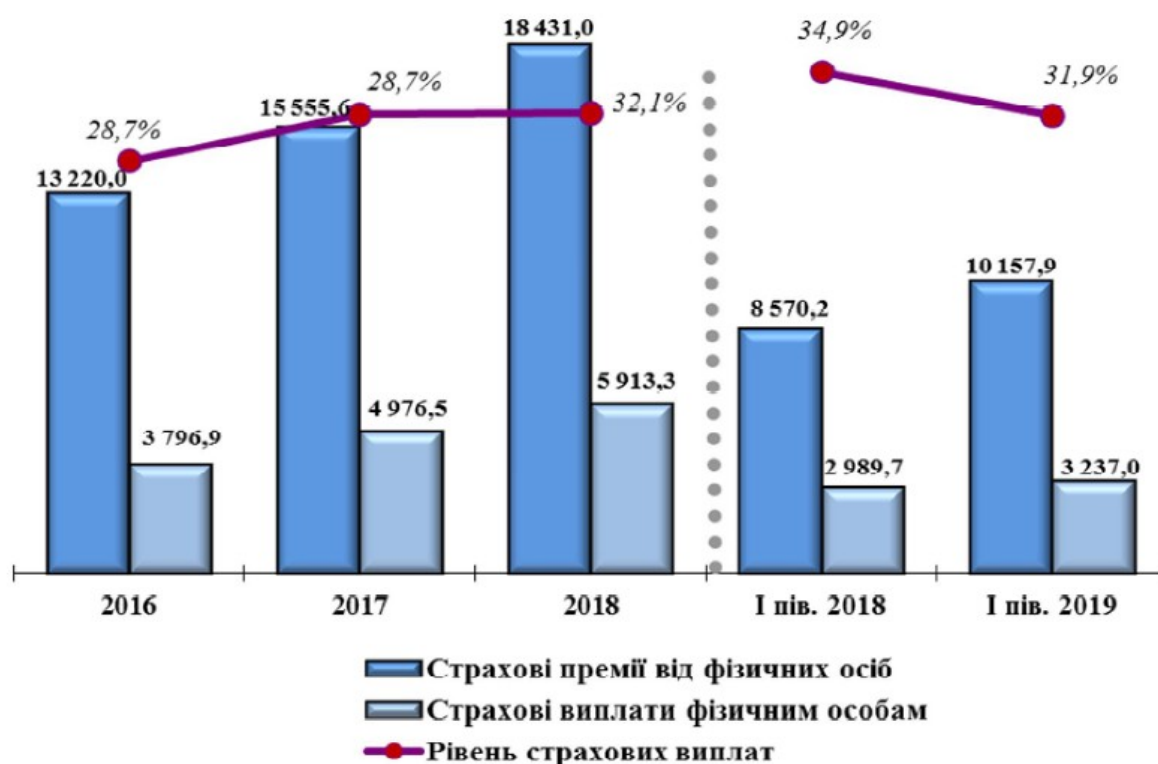


Рис. 2.6 – Динаміка страхових платежів, виплат та рівня страхових виплат у секторі страхування фізичних осіб за 2016 – 2018 рр., I півр. 2019 р. (млн. грн.) [35]

Обсяг валових страхових виплат при страхуванні наземного транспорту (КАСКО) за I півріччя 2019 року становив 1 763,1 млн. грн., що на 13,4% більше, ніж за аналогічний період 2018 року [35].

За підсумками I півріччя 2019 року: при страхуванні наземного транспорту (КАСКО) обсяг чистих страхових премій становив 3 403,5 млн. грн.,

при страхуванні цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ) – 2 360,1 млн. грн.(рис. 2.7-2.8).



Рис. 2.7 – Структура страхових премій у секторі автострахування станом на 30.06.2018 та 30.06.2019 (млн. грн.)

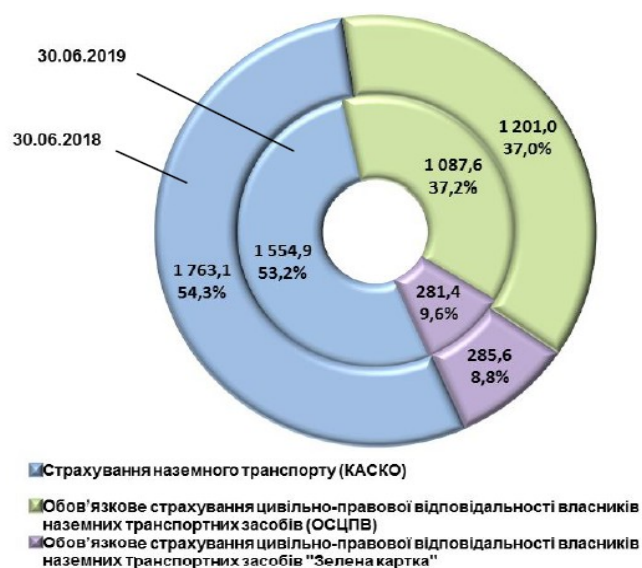


Рис. 2.8 – Структура страхових виплат у секторі автострахування станом на 30.06.2018 та 30.06.2019 (млн. грн.)

На основі результатів роботи за перший квартал 2020 року, рейтинг страхових компаній (СК) на ринку обов'язкового страхування автоцивільної відповідальності відображений на рис. 2.10. Десятка найбільших страхових компаній рейтингу протягом трьох місяців 2020 року зібрала з ринку 73% страхових премій. Найбільше страхових премій зібрала СК ТАС 160 млн грн.

Таблиця 2.3 – Рейтинг страхових компаній

Страхова компанія	Сума страхових премій (тис. грн)	Сплачено страхового відшкодування (тис грн)	Частка виплат від суми отриманих страхових премій	К-ть договорів , шт.	Власник
ТАС	159236	71375	45%	221068	Сергій Тігіпко
ОРАНТА	133717	56986	43%	220764	Кенес Ракішев та БТА Банк (Казахстан)
УПСК	94687	44514	47%	165263	Олександр Михайлов - голова наглядової ради
КНЯЖА ВІСННА ІНШУРАНС ГРУП	69612	34055	49%	111549	Австрійська страхова група Vienna Insurance Group
Ю.ЕС.АЙ.	61933	53752	87%	79743	Олексій Кочерев через ТОВ «БК-Експерт»
ПЗУ УКРАЇНА	60394	27788	46%	64088	Powszechny Zaklad Ubezpieczen - одна з крупних страхових компаній Польщі
ARX	47194	31048	66%	35795	Канадська Fairfax (Раніше компанія називалась АХА Страхування)
АЛЬФА-ГАРАНТ	42855	26667	62%	58854	Тетяна та Веніамін Соніни, Ростислав Кисіль
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	42388	25806	61%	50445	Голова наглядової ради Олександр та Анатолій Солопи, Сергій та Марина Авдєєви (голова та заступниця голови правління), Констянтин та Максим Тузи (останній - член наглядової ради)
ВУСО	38890	20037	52%	50419	Михайло Назарук та Олексій Шуба через ЗНВКІФ «АльтитудаИсточник

Оскільки в цілому страховий портфель компаній традиційно зміщений в бік автомобільних видів страхування – класичного ризикового страхування, конкуренція на цьому ринку є досить жорсткою. Однак ситуація на ринку може змінитися у зв'язку з активним процесом реформування всіх сфер України [28]

До ключових тенденцій глобального ринку страхування можна віднести (рис. 2.9):



Рис. 2.9 – Ключових тенденцій глобального ринку страхування

## 2.2 Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ»

Національна акціонерна страхова компанія (НАСК) «Оранта» є правонаступницею Укрдержстраху (за винятком зобов'язань за довгостроковими договорами страхування колишнього Держстраху), заснованого 25 листопада 1921 року. Цю дату компанія вважає датою свого заснування. Ця організація за всіх часів грала, безперечно, значну роль у житті суспільства, задовольняючи соціально-економічні потреби широких мас населення. За довгі роки своєї історії Компанія отримала високий авторитет і



особливу довіру з боку клієнтів. Зараз компанія нараховує понад 2 млн. клієнтів.

НАСК «ОРАНТА» (рис. 2.10)

пропонує широкий спектр страхових продуктів. Компанія постійно працює над збільшенням кількості та якості страхових послуг, прагне зробити їх

Рис. 2.10 – Емблема НАСК «ОРАНТА» максимально вигідними для клієнтів.

Це дозволить клієнтам мінімізувати власні ризики, заощадити власні кошти, впевнено плануючи своє майбутнє. Присутність компанії в більшості регіонів України забезпечує клієнтам НАСК «ОРАНТА» доступність страхових послуг та зручність в обслуговуванні [18].

В Україні НАСК «Оранта» – одна з найбільших страхових компаній класичного страхового ринку України.

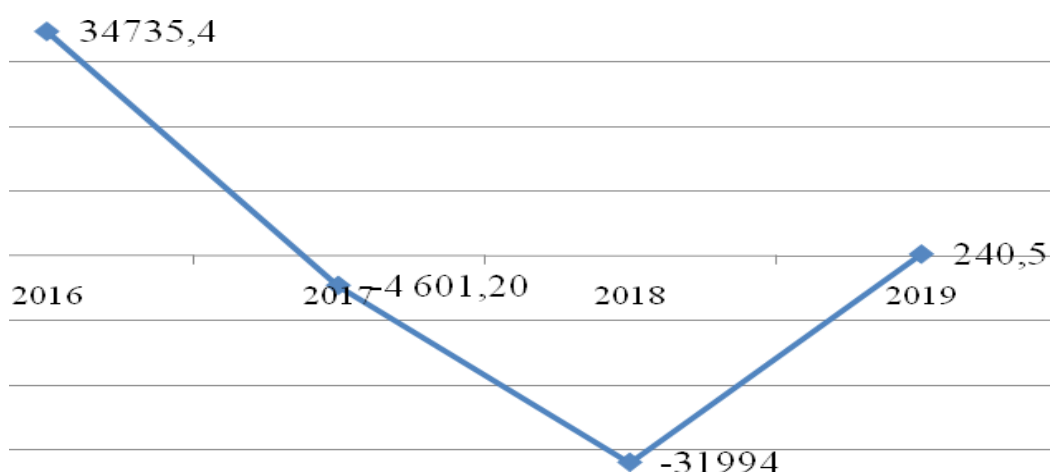
«Оранта» сьогодні входить у число 15 найбільших страхових компаній України, нараховує біля 2 млн. клієнтів-страхувальників.

За 2019 рік, сума зібраних страхових премій склала 67 млн. грн. (табл. 2.7), сума виплат страхового відшкодування – 138 млн. грн. За даними Державної фіскальної служби України, НАСК «ОРАНТА» увійшла до ТОП-5 найбільших платників податків страхової галузі та посіла 4-е місце [12].

Зазначимо, що згідно таблиці 2.4 сума страхових премій та виплат за 2019 рік зросла (на 59174,3 грн. у порівнянні з минулим 2018 роком).

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності НАСК «Оранта», грн. [35]

В той же час чистий прибуток НАСК «Оранта» за останній 2019 рік збільшився і компанія почала отримувати прибуток, а не збитки, як останні 2 минулі роки (2017 рік – 4601,2 грн., 2018 рік – 31994,0 грн.).



	2016	2017	2018	2019
Статутний фонд	159 000.0	159 000.0	159 000.0	159 000.0
Власний капітал	261 970.1	250 507.0	228 887.7	219 356.5
Страхові резерви	328 704.3	376 979.3	499 430.2	519 334.4
Частина перестраховщиків у страхових резервах	36 773.2	29 853.1	72 258.5	61 503.4
Страхові премії	508 642.4	610 415.3	776 790.8	913 872.8
Премії, переданні в перестрахованіе	39 816.9	46 693.5	47 126.6	67 470.1
резидентам	28 385.0	32 978.9	32 696.1	47 578.7
нерезидентам	11 431.9	13 714.6	14 430.5	19 891.4
Страхові виплати	149 941.7	195 381.9	267 369.2	326 543.5
Виплати, отримані від перестраховщиків	12 326.2	14 965.7	18 420.0	23 102.7
Чистий прибуток	34 735.4	- 4 601.2	-31 994.0	240.5

Рис. 2.11 – Чистий прибуток НАСК «Оранта», грн. 2016-2019 рр. [35]

Отже, потреби компанії в покращенні власного економічного становища потребують аналізу та подальшої розробки ефективного антикризового управління. Важливим інструментом для розроблення ефективного антикризового управління є PEST-аналіз [23]. Він ефективний при розробці довгострокових стратегій і планів. PEST-аналіз спрямований на вивчення наступних сфер: «P» (politics) – політика, «E» (economy) – економіка, «S» (society) – товариство, соціальні відносини, «T» (technology) – технологічні аспекти.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз

	Ймовірність	Вплив	Відповідна реакція
1	2	3	4
<b>Political</b>			
Загальна нестабільність політичного середовища (хитке становище політичної влади, нестабільний воєнний стан на сході країни)	Висока, 1-2 роки	Зменшення темпів розвитку економіки країни, високий рівень інфляції, зменшення обсягів інвестицій та довіри інвесторів	Формування обов'язкових та додаткових страхових резервів, договори перестраховування з іноземними страховими компаніями
Вхід країни до ЄС	Висока, 2-4 роки	Збільшення конкуренції з боку іноземних компаній, зміни у законодавстві що регулює страхову сферу	Вивчення та перейняття досвіду лідерів страхової галузі, формування стійкої позиції на ринку, розробка плану стратегії захисту від іноземних компаній
Проведення реформ страхового законодавства	Висока, 2-4 роки	Розширення переліку обов'язкового страхування (наприклад введення обов'язкового медичного чи пенсійного страхування), підвищення вимог та стандартів	Підвищення внутрішніх стандартів діяльності компанії, вивчення та підготовка компанії для використання нових можливостей ринку, формування позитивного іміджу компанії



		діяльності страхових компаній, зміна умов виходу на ринок нових компаній	
--	--	---	--

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
<b>Economical</b>			
Нестабільність банківської галузі	Висока, 2-4 роки	Значне зменшення можливостей для отримання значного інвестиційного доходу	Розглядання можливостей інвестиційної діяльності компанії за межами України, договори перестраховування з іноземними компаніями
Високий рівень інфляції	Висока, 1-2 роки	Значне зменшення можливостей для отримання значного інвестиційного доходу, зменшення можливостей приваблення нових клієнтів та збільшення ризику втрати вже існуючих	Розглядання можливостей інвестиційної діяльності компанії за межами України, договори перестраховування з іноземними СК, формування додаткових резервів у інших валютах, покращення якості послуг
Ріст мінімальної заробітної плати	Висока, 1-2 роки	Можливість залучення нових клієнтів	Залучення нових клієнтів, покращення якості послуг
Ріст рівня безробіття в країні	Висока, 2-4 роки	Значне зменшення можливостей приваблення нових клієнтів та збільшення ризику втрати вже існуючих	Покращення якості послуг, можливе введення нового виду страхування (наприклад страхування від ризику безробіття)
Страхова компанія «Оранта-Січ» в 2016 році є лідером в рейтингу ОСЦПВ	Висока, 1-2 роки	Страхова компанія «Оранта-Січ» є лідером з зароблених премій однак компанія «Провідна» що займає друге місце в рейтингу є лідером з виплат. Високий ризик зміни рейтингу. Позиції утримуються завдяки кількості клієнтів.	Посилення та розширення бази клієнтів, покращення якості послуг, посилення брендінгу.

Виходячи з даних таблиці 2.5 бачимо, що на сьогоднішній день страхова індустрія України знаходиться в складному становищі, спостерігається тенденція до зменшення кількості компаній на ринку, інвесторський дохід компаній є або досить незначним чи його зовсім не має, спостерігається низька зацікавленість іноземних інвесторів в галузі. Однак активне проведення реформ під впливом входу країни в ЄС може відкрити значні можливості для розвитку страхової галузі та компаній, що в ній працюють. Таким чином у формуванні антикризової стратегії «Страхової компанії «Оранта-Січ» варто враховувати усі можливі зміни зовнішнього середовища.

Важливим етапом при впровадженні антикризової стратегії на підприємстві є проведення SWOT-аналізу, завдяки чому є можливість визначити слабкі та сильні сторони, загрози та можливості аналізованого підприємства [24].

Основною діяльністю компанії Публічне акціонерне товариство «Страхова компанія «Оранта-Січ» є надання страхових послуг. Основним принципом діяльності ПрАТ є мінімізація свого кредитного ризику шляхом укладення договорів по значним угодам з покупцями, що мають надійні кредитні історії. Постійно вивчаючи ринок страхових послуг та простежуючи за тенденціями його розвитку, колектив підприємства вдосконалюється і розвиває виробничу та асортиментну базу [25].

В результаті аналізу зовнішнього середовища ПрАТ були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Ринкові можливості та загрози

Ринкові можливості	Ринкові загрози
1	2
1. Підтримка державою страхових ринків.	1. Недостатній розвиток страхового ринку.
2. Зростаюча популярність страхування власності.	2. Низька платоспроможність населення.
3. Надходження приватного і іноземного капіталу в страхову галузь.	3. Відсутність добровільного страхування.
4. Впровадження європейських страхових стандартів.	4. Неприятлива економічна ситуація в державі (властиві

	риси нестабільності).
--	-----------------------

В результаті дослідження внутрішнього середовища підприємства були виявлені наступні його сильні а слабкі сторони (табл. 2.7). Велика кількість філій по всій країні є найбільшою сильною стороною ПрАТ, у той час як несприятлива економіко-політична ситуація є найбільшою ринковою загрозою.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз

	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
О	Конкурентні активи: поле S-O (СiМ) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей	Вузькі місця: поле – W-O (СлМ) Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей
Можливості	1. Стратегія швидкого зростання (S2S3S4O1O2O4) 2. Стратегія освоєння ринку (S2S3S4S1O2O3O4)	1. Стратегія розширення спеціалізації підприємства (W1W3O1O2O3O4) 2. Стратегія удосконалення обладнання (W1W3O4)
Т	Безпека та захист: поле S-T (СiЗ) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз	Конкурентні пасиви: поле W -Т (СлЗ) Яким чином компанія може подолати власні слабкі сторони для нівелювання загроз? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та мінімізація можливих загроз
Загрози	1. Стратегія фінансового оздоровлення (S3S4S1T1T2T3T4) 2. Стратегія укладення угод з перевіреними покупцями (S2S6T4)	1. Стратегія диверсифікації (конгломератна) (W2W3T1T2) 2. Стратегія експансії (W1W2W3W4T1T2T4)

На основі вищеперерахованих чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволяють реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні та слабкі сторони організації і нівелюючи її слабкі сторони. Стратегічні альтернативи відсортовані за важливістю, починаючи із стратегій, що є найбільш доцільною для реалізації в поточній ситуації.

1. Стратегія диверсифікації (конгломератна) або товарного розширення. Реалізація цієї стратегії має місце бути завдяки великому досвіду роботи та наявності можливостей удосконалення і розвитку виробничої та асортиментної баз [9].

2. Стратегія освоєння ринку. Необхідність стратегії освоєння полягає у тому, що фірма має необхідні передумови для зміцнення і розширення ринкової позиції своєї продукції;

3. Стратегія розширення спеціалізації підприємства. Вузька спеціалізація підприємства з одного боку можливо розглядати як позитивний момент через

концентрацію усіх зусиль на одній діяльності. Проте зростаючий попит споживачів наполягає на отримання більших спектр товарів та послуг.

4. Стратегія збільшення клієнтської бази. Ця стратегія може бути результатом впровадження інших стратегій, таких як: розширення спеціалізації підприємства, географічне розширення та товарне розширення.

Після покращення та стабілізації політичної та економічної ситуацій у державі ефективними можуть бути стратегії товарного та спеціалізованого розширення. Завдяки впровадженню нового асортименту продукції та удосконалення старої, залучення нових ліцензій на додаткові послуги, підприємство розширить свої можливості, збільшить клієнтську базу. В свою чергу, при успішному впровадженні цих стратегій підприємство може отримати значний прибуток.

### 2.3 Характеристика діяльності ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ»

ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, фірмову назву, емблему, печатку і штампи із своєю назвою. ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» у місті Запоріжжя має дочірнє підприємство, що займається оптовою торгівлею недержавних організацій (крім споживчої кооперації). Для здійснення робочого процесу в структурі страхової компанії відкриті такі департаменти і відділи:

1. Департамент медичного страхування,
2. Департамент власного, майнового страхування,
3. Департамент безпеки та матеріально-технічного забезпечення,
4. Відділ бухгалтерського обліку та звітності,
5. Планово-виробничий відділ,
6. Відділ кадрів та діловодства,
7. Сектор реклами та маркетингу,

8. Юридичний відділ,

9. Відділ перестраховань.

Основними видами діяльності ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» є страхування (медичне, майнове, галузеве, автомобілів, вантажів, відповідальності) та перестраховання.

Страхова компанія «Оранта-Січ», спільно з холдинговими компаніями CORIS і ALBUR, які є одними з найбільших компаній світу, з потужною і широкою асистанською мережею і завоювали репутацію надійного партнера, надає послуги зі страхування медичних та інших витрат, в результаті нещасного випадку або хвороби при поїздках за кордон. Об'єктом страхування є майнові інтереси застрахованого, пов'язані з додатковими витратами і збитками в зв'язку з нещасними випадками або захворюваннями застрахованого за кордоном.

Договори страхування ПрАТ «СК «Оранта-Січ», відповідають стандартам, прийнятим в міжнародній практиці, і укладаються відповідно до одних з умов:

1. з відповідальністю за всі ризики;
2. з відповідальністю за приватну аварію;
3. без відповідальності за пошкодження, крім випадків катастрофи.

Відповідальність страхової компанії починається з моменту завантаження вантажу на складі відправника і закінчується в момент доставки вантажу в пункт призначення.

Страхувальником може бути як власник, так і відправник або одержувач вантажу.

Для того щоб визначити ознаки фінансової кризи в страховій компанії часто буває достатньо проаналізувати її фінансову звітність за декілька останні роки. За даними регулярної фінансової звітності ПрАТ «Страхова компанія «Оранта Січ» було проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства [26].

Таблиця 2.9 – Аналіз майнового стану ПрАТ «Страхова компанія «Оранта Січ»

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2017р	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення
1.1	Коефіцієнт зносу осн. з.	зменш.	$\frac{\text{ф. 1 р. 1012}}{\text{ф. 1 р. 1011}}$	0,52	0,54	0,56	0,2
1.2	Коефіцієнт гідності основних засобів	збільш	$1 - \frac{\text{ф. 1 р. 1012}}{\text{ф. 1 р. 1011}}$	0,48	0,46	0,44	-0,2

За даними таблиці 2.9 майже усі коефіцієнти за дослідженні періоди є дуже низькими та стабільними. Аналізуючи отримані показники можна зробити висновок, що основною проблемою підприємства є знос основних засобів. Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів є негативним показником діяльності, оскільки він показує ступінь зносу основних фондів. Збільшення показника на 0,2 свідчить про недостатнє оновлення основних засобів.

Таблиця 2.10 – Аналіз ліквідності ПрАТ «Страхова компанія «Оранта Січ»

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення
2.1	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1-2	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1300 - р. 1095) / ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}}{\text{ф. 1 (р. 1195 - р. 1101 - р. 1102 - р. 1110 - р. 1190) / ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}}$	5,5	7,4	7,4	0,3
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1195 - р. 1101 - р. 1102 - р. 1110 - р. 1190) / ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}}{\text{ф. 1 (р. 1160 + р. 1165) / ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}}$	5,5	7,2	7,6	0,4
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1160 + р. 1165) / ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}}{\text{ф. 1 (р. 1160 + р. 1165) / ф. 1 (р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)}}$	4,2	6,4	6,5	0,7



За даними таблиці 2.10 можна свідчити про позитивну динаміку у діяльності підприємства. Високі значення коефіцієнтів у таблиці в порівнянні з нормативними пов'язані зі специфікою страхової діяльності, що вимагає високої ліквідності підприємства. Особливий ріст ліквідності ми можемо спостерігати у 2018 році, що пов'язано з динамічними змінами в зовнішньому середовищі. Позитивним є збільшення коефіцієнту поточної ліквідності (+0,9), так на 740 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, тобто підприємство має достатню забезпеченість обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансової стійкості підприємства

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення
3.1	Коефіцієнт фінансової автономії	збільш, критичне знач. 0,5	$\frac{\text{ф. 1 р. 1495}}{\text{ф. 1 р. 1900}}$	0,60	0,68	0,66	0,3
	Коефіцієнт фінансової залежності	зниж, критичне знач. 2	$\frac{\text{ф. 1 р. 1900}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$	1,65	1,47	1,5	-0,04
3.2	Коефіцієнт фінансового ризику	$\geq 0,5$ , критичне знач. 1	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1595 + р. 1695 + р. 1700)}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$	0,65	0,47	0,52	-0,04
3.3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$> 0,1$	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1195 - р. 1695)}}{\text{ф. 1 р. 1695}}$	7,2	15,1	15,8	2,86
3.4	Коефіцієнт маневреності і власного капіталу	$> 0$ , збільш.	$\frac{\text{ф. 1 (р. 1495 - р. 1095)}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$	-0,05	-0,06	-	0,006
3.5	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень		$\frac{\text{ф. 1 р. 1495}}{\text{ф. 1 р. 1900}}$	0,6	0,68	0,66	0,02
3.7	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,6	$\frac{\text{ф. 1 р. 1495} + \text{ф. 1 (р. 1495 + р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)}}{\text{ф. 1 р. 1495}}$	1	1	1	0

Аналізуючи данні таблиці 2.11 необхідно відмітити зростання значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової залежності) в 2017 році та незначне зниження у 2018. Значення коефіцієнта автономії (0,66) у 2018 р. свідчить про те, що 66% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про успішне проведення в 2017 році антикризових заходів однак необхідність їх корегування у відповідності до сучасних умов.

Збільшення коефіцієнту маневреності у 2019 році свідчить про збільшення можливостей вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Показники коефіцієнтів довгострокового залучення позикових коштів та фінансової незалежності капіталізованих джерел є відповідно 0 та 1, тому що згідно ЗУ «Про страхування» забороняється використовувати для формування статутного капіталу векселі, кошти страхових резервів, а також кошти, одержані в кредит, позику та під заставу, і вносити нематеріальні активи.

Наразі в літературі немає однозначної думки з приводу конкретних показників, які характеризують рентабельність діяльності страхової компанії. Дослідивши це питання мною було виявлено найбільш суттєві показники рентабельності страхової компанії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз рентабельності підприємства

№ п/п	Показник	Формула розрахунку	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення
4.1	Рентабельність страхової послуги	$R_{\text{пос}} = \frac{\text{Пфакт}}{\text{В}} * 100\%$	-13	10	-8	1,6
4.2	Рентабельність продаж	$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Пчис}}{\text{Спл}} * 100\%$	1,2	1,5	0,5	-0,23
4.3	Рентабельність інвестиційної діяльності	$R_{\text{інв}} = \frac{\text{Пінв}}{\text{СР}} * 100\%$	19	14	14	-1,6
4.4	Рентабельність активів	$R_{\text{пос}} = \frac{\text{Пчис}}{\text{А}} * 100\%$	-0,5	0,1	-0,8	-0,1
4.5	Рентабельність власного капіталу	$R_{\text{к}} = \frac{\text{Пчис}}{\text{ВК}} * 100\%$	-0,8	0,8	0,3	0,36

Виходячи з даних таблиці 2.12 можна зробити висновок, що у 2018 році рентабельність ПрАТ «Страхова компанія «Оранта Січ» значним чином

збільшилась. Однак у 2019 році ми спостерігаємо незначне зменшення рентабельності. Аналізуючи показники рентабельності інвестиційної діяльності ми можемо відмітити зниження після 2018 пов'язаний з впливом негативних зовнішніх факторів (політична та економічна нестабільність), що призвели до спаду інвестиційної діяльності в Україні загалом.



Рис. 2.12 – Перелік проблем на ринку страхових послуг

Важливим для розуміння стану компанії є розуміння характеру впливу загальних ринкових умов на діяльність компанії. Для ілюстрації цього впливу проаналізуємо зміни валового прибутку ПрАТ «Страхова компанія «Оранта Січ» за період з 2017 по 2019 року та спів ставимо їх з раніше зазначеними тенденціями на ринку страхування та загального політико-економічного розвитку України в цей період. Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Страхова компанія «Оранта Січ» ми можемо зробити висновок, що в 2019 році в компанії спостерігаються кризові ознаки. Це виражається у зниженні багатьох показників діяльності страховика, тому виникає необхідність підвищення ефективності антикризової стратегії підприємства.

В ході дослідження страхового ринку України, проведення SWOT та PEST аналізів було виділено можливості, які можуть позитивно вплинути на розвиток підприємства та страхової галузі України в цілому. Однак це можливо лише за умов подолання певних проблем на ринку страхових послуг, а саме (рис. 2.11):

Більшість цих проблем разом з тісним зв'язком показників діяльності підприємства до зміни зовнішнього середовища можуть вказувати на наявність маркетингової кризи в діяльності ПрАТ «Страхова компанія «Оранта Січ».

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ПЛАНУАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ОРАНТА-СІЧ»

#### 3.1 Шляхи вдосконалення управління в ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ»

Кризове управління страховика можна розглядати в широкому та вузькому значенні. Як на різних стадіях життєвого циклу страхової компанії існують різні цільові орієнтації, так і можливе використання різних заходів та методів управління. Завдання кризового менеджменту в широкому розумінні може трактуватися як виявлення та попередження ризиків в діяльності страхової компанії на всіх стадіях існування з метою недопущення зародження та розвитку кризових ситуацій, а також їх поглиблення. Виходячи з цього, загальна стратегія управління страховою компанією повинна також бути антикризовою.

З іншого боку, страховий кризовий менеджмент у вузькому розумінні – це комплексна програма заходів, що забезпечує зниження наслідків дії ризиків при найгіршому економічному стані. Необхідно зазначити, що оцінювати ефективність прийнятих стратегічних рішень за результатами реалізації оперативних рішень дуже складно[33].

За даними оцінки фінансово-економічного стану, SWOT-аналізу та PEST-аналізу можна сказати, що ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» знаходиться у несприятливій ситуації, котру поступово долає завдяки антикризовій стратегії. Усі розрахунки та оцінки, викладені у роботі, свідчать про те, що діяльність підприємства можна охарактеризувати як ефективну, майже всі основні фінансово – економічні показники демонструють позитивну динаміку, хоча керівництву підприємства потрібно звернути увагу на недостатню забезпеченість обіговими коштами та знос основних засобів. Також

в діяльності підприємства було виявлено ряд ознак, які вказують на наявність маркетингової кризи на ранніх стадіях.

У зв'язку з виявленими проблемами ми можемо запропонувати такі антикризові заходи:

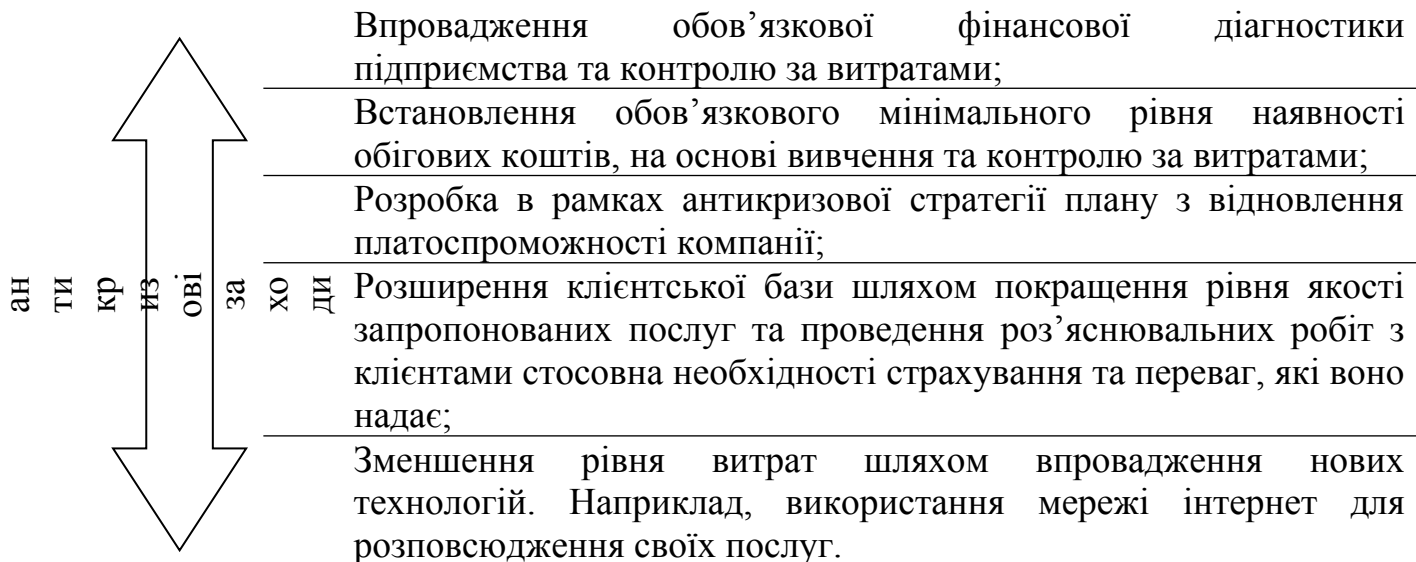


Рис. 3.1 – Антикризові заходи ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ»

Ще одним варіантом, що широко використовується в світовій практиці як антикризовий захід для страхових компаній є заключення договорів перестраховання. Сутність перестраховання полягає у тому, що один страховик (цедент, перестраховальник) страхує згідно зі зазначеними в договорі умовами ризик виконання всіх або частини своїх обов'язків перед страхувальником у іншого страховика (цесіонарія, перестраховика) [27]. Перестраховання здійснюється з метою захисту страховика від випадкових (спричинених непередбачуваними обставинами) відхилень розрахункової збитковості від її фактичного рівня, тому його називають також «вторинним страхуванням» або страхуванням страховиків [29].

Серед засобів управління ризиками виділяють організаційно-технічні (диверсифікація, поділ та об'єднання ризиків, навчання персоналу, застосування технічних засобів) та фінансово-договірні (самострахування, взаємне страхування, кептивний страховик, застереження в договорах, страхування)

[32]. Крім цього, доцільно здійснити наступні антикризові заходи по трьом напрямам «клієнти-інвестиції-компанія» (рис. 3.2):

– прискіплива робота з поточними страхувальниками;
– розробка покращених умов страхування для потенційних страхувальників;
– створення нових страхових продуктів, привабливих в умовах кризи;
– роз’яснювальна робота щодо введення розстрочки на страхові виплати;
– обмеження або введення мораторію на інвестиційні вкладення власних коштів та прискіпливе розміщення коштів страхових резервів, особливо по напрямках підвищеного ризику, зокрема в сегментах банківського сектору України, що викликано глобальною фінансовою кризою;
– створення антикризового комітету компанії (дирекція, керівники підрозділів), вибір стратегії, тактики антикризового управління та формування конкретних заходів стосовно зовнішньоекономічної діяльності, постійний моніторинг ефективності прийнятої стратегії, тактики та відповідних заходів ;
– внутрішньо фірмові заходи: корекція стратегії компанії та формування скорочення бюджетних витрат, введення мораторію на незахищені статті, перегляд мотивації, скорочення штату працівників, фіксація усних домовленостей в документальній формі, введення мораторію на викуп акцій компанії

Рис. 3. 2– Антикризові заходи

Серед заходів в умовах потенціальної та прихованої кризи можливе використання ідеології зарубіжного банківського менеджменту «план безперервної діяльності» (англійська аббревіатура BCP – Business Continuity Planning [36]). Великі закордонні банки здійснюють таку діяльність наступним чином: [35].

- аналізують банк з точки зору схильності до ризиків;
- розробляють нормативно-методологічну базу ризик-менеджменту;
- формують BCP відповідно до банківських підрозділів, продуктів та особливостей банку в цілому.

Аналогічну ідеологію доцільно запровадити і для страховиків (рис. 3.2).

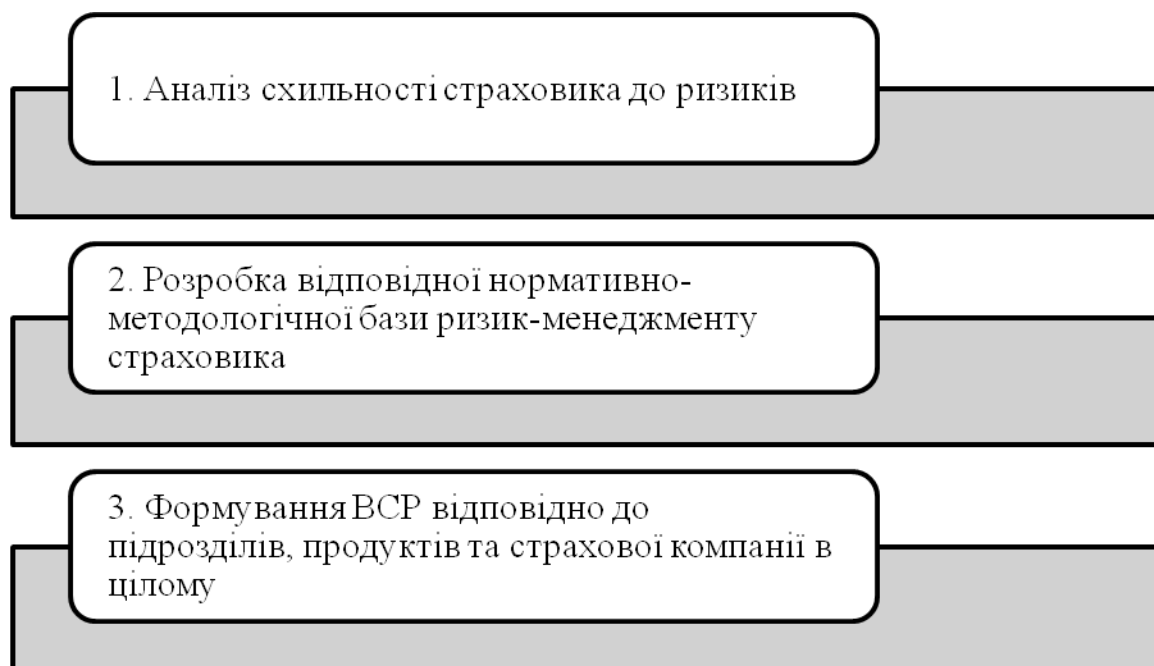


Рис. 3.3 – «План безперервної діяльності» адаптований до страхової компанії

Для покращення сучасної та формування інтегральної системи управління ризиками та кризовими явищами в діяльності страхової компанії доцільно здійснити наступні заходи:

1) доопрацювання та розроблення нових методів адекватної ідентифікації та оцінки ризиків;
2) удосконалення організаційно-функціональної моделі ризик-менеджменту та організаційної структури страхової компанії;
3) створення груп ризик-менеджерів, які несуть найбільшу відповідальність за управління ризиками;
4) збалансування інформаційних потоків та комунікацій, підвищення інформативності внутрішньої та зовнішньої звітності за ризиками та ознаками кризових явищ;
5) удосконалення процесів та інформаційних технологій управління ризиками.

Рис. 3.4 – Заходи для покращення сучасної та формування інтегральної системи управління ризиками

Для формування кризового менеджменту в страхових компаніях першочерговими завданнями є аналіз поточного стану компанії, побудова ефективної системи управління ризиками страхової діяльності та розробка поетапних планів діяльності в сучасних умовах [38].



Антикризова стратегія підприємства – це довгостроковий курс розвитку підприємства, перелік способів досягнення визначеної мети, який формується на основі власних інтересів і в межах власної політики [6]. Ступінь впливу факторів, що охарактеризовані на рис. 3.5, можна послабити завдяки систематичному здійсненню антикризових заходів в рамках загальної стратегії



Рис. 3.5 – Антикризова стратегія підприємства

Слід розуміти, що антикризова стратегія не може існувати ізольовано від загальної системи управління та повинна забезпечувати узгоджену роботу всіх підсистем управління. Отже, зазначена система формує основні завдання антикризової стратегії (рис. 3.6):



Рис. 3.6 – Основні завдання антикризової стратегії

Після детального вивчення матеріалів нами було розроблено певний ланцюг дій, щодо ефективної розробки та впровадження антикризової стратегії у діяльність ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» (рис.3.7).



Рис. 3.7 – Ланцюг розробки та впровадження антикризової стратегії

Так, на першому етапі створення антикризової стратегії визначається місія стратегії, що має узгоджувати з загальною місією страховика та не суперечити іншим цілям. Також визначаються основні завдання антикризового управління.

Для оцінки ефективності антикризового управління ми пропонуємо використовувати методику «П'яти критеріїв ефективності». Згідно даної методики ми виділили п'ять критеріїв (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Методика «П'яти критеріїв»

Групи критеріїв ефективності	Показники
1. Результативність та фінансова ефективність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прибуток та показники рентабельності</li> <li>2. Ліквідність балансу</li> <li>3. Платоспроможність СК</li> <li>4. Фінансова стійкість</li> <li>5. Ділова активність та капіталовіддача</li> <li>6. Маркетингова привабливість та активність на ринці цінних паперів</li> <li>7. Оцінка можливості банкрутства підприємства</li> </ol>
2. Стабільність та адаптивність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільність підприємства в часі</li> <li>2. Швидкість реакції менеджменту на зміни навколишнього середовища</li> <li>3. Швидкість підготовки та прийняття рішень з подолання проблем, що виникають</li> </ol>
3. Інноваційність та інноваційна ефективність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість продукції</li> <li>2. Періодичність впровадження інновацій</li> <li>3. Витрати на НДДКР</li> <li>4. Інноваційна ефективність</li> </ol>
4. Раціональність управлінської структури, керованість і соціальна ефективність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність фактів порушення трудової дисципліни</li> <li>2. Умови праці</li> <li>3. Середня заробітна плата</li> <li>4. Об'єм соціальних виплат</li> <li>5. Продуктивність праці</li> </ol>
5. Ефективність управління та його економічність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компетентність та професіоналізм управлінського персоналу</li> <li>2. Наявність регламентуючих діяльність СК документів</li> <li>3. Витрати на управління</li> <li>4. Коефіцієнт економічності апарату управління</li> </ol>
Загальна оцінка	Загальна оцінка ефективності антикризового управління

Інтерпретація загальної оцінки: 0-0,5 неефективне антикризове управління; 0,51-0,70 малоефективне; 0,71-0,9 ефективне; 0,91-1 високоефективне. На основі даних з розділу 2 та прогнозу впливу впровадження запропонованих нами ряду антикризових заходів проаналізуємо зміну ефективності антикризового управління ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» за період 1 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозована зміна ефективності антикризового управління

	Оцінка	Характеристика
До впровадження заходів	0,62	Малоефективне. Відносна стабільність ефективності фінансово-господарської діяльності СК «Оранта-Січ». Однак досить низька ефективність системи управління та високий рівень впливу негативних зовнішніх факторів.
Після впровадження заходів	0,73	Ефективне. Підвищення ефективності обумовлене покращенням фінансової ефективності за рахунок оптимізації страхового портфелю та тарифної сітки; підвищення рівня інноваційної ефективності та професіонального рівня менеджменту

Отже, у результаті формується постійно діючий ланцюг дій, що дозволяють страховій компанії швидко та цілеспрямовано реагувати на кризові ознаки, попереджувати та долати проблеми, які виникли у поточній діяльності. Особливого значення це набуває у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, коли вплив факторів зовнішнього середовища значно вищий, а поле вивчення зміни цих факторів значно ширше.

У процесі створення, впровадження та реалізації антикризової стратегії значну увагу варто приділити ознайомленню персоналу з її основними засадами. Це дозволить «людині компанії» більш продуктивно реагувати на зміни та усвідомлено приймати та реалізовувати тактичні рішення, підвищить узгодженість дій різних підрозділів. Також топ-менеджменту для покращення інтеграції системи управління кризовими явищами необхідно чітко виділити суб'єкт антикризової діяльності, тобто хто бере на себе відповідальність щодо розробки і впровадження антикризових заходів. На нашу думку, для

раціонального вирішення питання, щодо впровадження антикризової стратегії в ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» доцільним є створення групи професійних ризик-менеджерів, співробітників підприємства, тобто осіб, які мають чітку інформацію, щодо функціонування внутрішнього середовища об'єкта антикризової стратегії страхової компанії.

Отже, з наведеного вище ми бачимо, що існують різноманітні засоби для управління ризиками та кризовими явищами в діяльності страхових компаній під час здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності. В умовах стрімкої зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ страховим компаніям необхідна розробка нових підходів в методах управління ризиками та кризами, які забезпечували швидкий ефект при різких змінах умов діяльності. Першочерговим завданням в сучасних умовах є побудова інтегрованої системи управління ризиками та кризовими явищами (антикризовий менеджмент), яка дозволяла б здійснити відповідну ідентифікацію та оцінювання ризикових обставин, приймати оптимальні управлінські рішення по досягненню певного рівня прибутку з забезпеченням фінансової стійкості страховика в умовах допустимого рівня прояву ризиків. Нами було запропоновано «Ланцюг розробки та впровадження антикризової стратегії», запровадження якого в загальну систему управління дозволить менеджменту ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» вчасно та ефективно реагувати на прояви кризи у діяльності компанії.

3.2 Збереження обсягів продажів як складова ефективної антикризової стратегії ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ»

Як зазначалося раніше на сьогоднішній день страхова індустрія України знаходиться в складному становищі, що виявляється в значних змінах рівня зацікавленості і кількості страхових договорів, посиленню конкуренції серед компаній на ринку та тенденції до зменшення кількості компаній на ринку у

зв'язку з несприятливою ситуацією. Тому для збереження існуючої позиції на ринку та можливості для розвитку особливу увагу «Страховій компанії «Оранта-Січ» слід приділяти збереженню обсягів продаж та роботі з клієнтською базою.

Таблиця 3.1 – Частка чистих зарблених страхових премій СК «Оранта-Січ» в загальноринних

Рік	Чисті зароблені страхові премії СК «Оранта-Січ», тис. грн.	Чисті зароблені страхові премії на ринку загалом, млн. грн..	Маркетингова привабливість СК «Оранта-Січ»
2015	43224	21551,4	0,002
2016	39555	13 643,9	0,003
2017	43244	22 354,9	0,002
2018	46708	26 463,9	0,002
2019	49343	28 494,4	0,002

В таких умовах маркетингова привабливість Компанії «Оранта-Січ» має досить низькі показники (табл. 3.1).

Згідно з Законом України «Про страхування» кризовий стан страховика визнається у випадку невиконання ним зобов'язань перед страхувальниками протягом трьох місяців [25]. Але на практиці таке визначення кризи в страховій компанії є досить спрощеним, оскільки неможливість виконувати свої зобов'язання за договором більше одного місяця вже є кризовою ознакою.

Розглянемо антикризовий менеджмент як діяльність в рамках страхової організації, спрямовану на збереження обсягів продажів. Проведення антикризового управління у збутовій діяльності та проведенні розрахунків має здійснюватися для подолання протиріч насамперед між страховою компанією та її споживачами. Важливо зауважити, що кризовий стан страхової компанії є результатом нестійкого стану, який пов'язаний з проблемами в реалізації однієї

з функцій підприємства чи їх сукупності, або порушенням балансу функцій необхідного для нормальної страхової діяльності. Такий стан страхової компанії є процесом і включає в себе декілька послідовних фаз (стадій).



Рис. 3.6 – Антикризовий менеджмент

Виходячи з проведених в роботі досліджень діяльності ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» та загальних тенденцій на українському ринку

страхових послуг можна зробити висновок, що існує загроза вступу компанії в першу фазу кризи. Тож в антикризовому управлінні слід розглянути методи та шляхи протидії кризовим явищам на цій фазі.

Для утримання стабільних позицій на ринку необхідні постійне вдосконалення обслуговування, розробка комплексних програм страхування з урахуванням потреб конкретних, чітко визначених категорій існуючих і потенційних страхувальників, тобто системний підхід до утримання існуючих клієнтів. Ланцюжок дій може мати наступний вигляд (рис. 3.4).

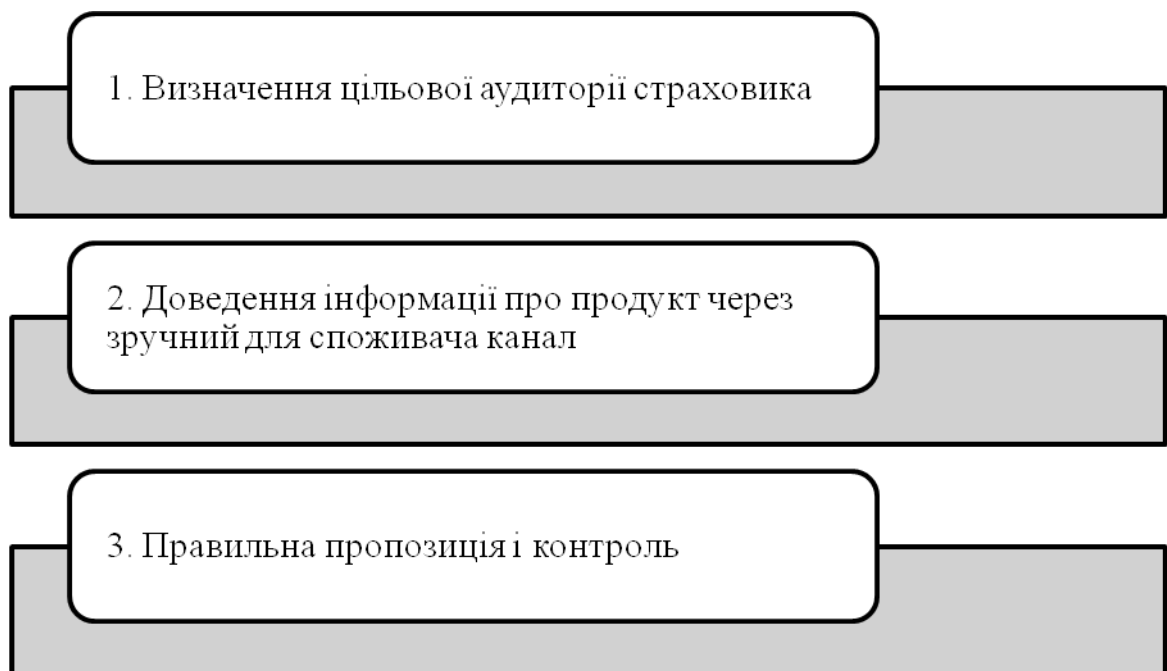


Рис. 3.7 – Схема залучення потенційних страхувальників

Також до дій для поліпшення продажів в умовах кризи ми можемо рекомендувати ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» наступні дії:

1. Розвиток комплексних (комбінованих) форм страхування. Наприклад, розвиток програм по страхуванню від нещасного випадку як за рахунок підприємства, так і за рахунок фізичної особи, коли підприємство не має можливості повністю сплатити вартість бажаного страхового покриття. Однак спільний платіж (страхувальниками виступають підприємство і працівник) дозволить купити якісний продукт.



2. Обґрунтована зміна тарифів. Слід враховувати, що часто страховики виграють не на рівні якості пропонованого страхового продукту і надійності страхового покриття, а на ціновому рівні. А призводить це, можливо, до краху, оскільки якщо в короткостроковій перспективі подібна політика і може привести до успіху, то в довгостроковій вона неминуче призведе до відходу таких компаній з ринку.

3. Кастомізація тарифів і автоматизація їх розрахунку. У компаній з великою часткою непрямих продажів через неспецифічних (непрофесійних) посередників застосовуються усереднені тарифи. Таким агентам складно підлаштовувати тариф під кожного потенційного страхувальника. Один з виходів - введення в роботу страхових тарифікаторів (калькуляторів), які дозволяють найкращим чином і швидко підібрати клієнтові страховий продукт чи їх комплекс. Наприклад, можна комбінувати страхові покриття різних видів, покращувати продукт, враховуючи побажання. Якщо ціна клієнта не влаштовує, він може дізнатися, що обумовлює конкретний тариф, і шляхом зміни опцій прийти до прийняттого співвідношення «ціна - якість».

4. Якісне та своєчасне виконання страховиками своїх зобов'язань перед страхувальниками. Клієнту страхування потрібно для отримання повноцінної компенсації в разі виникнення непередбаченої шкоди. Однак страхувальник часто стикається з тим, що постачальник страхових послуг або агент (посередник) переслідує свої власні цілі. Звідси криза довіри, що відзначається на сучасному страховому ринку. Відсутність довіри - серйозна перешкода в розвитку страхового ринку. Необхідно створити умови для подолання конфлікту інтересів споживачів і постачальників страхових послуг.

5. Пропозиція страхового продукту через прямі продажі, в тому числі інтернет-продажі.

Прямі продажі цікаві насамперед з точки зору зниження кінцевої ціни страхового продукту. Здешевлення полісів досягається за рахунок відсутності в ланцюжку продажів посередників - клієнт звертається безпосередньо до

страховика. В результаті відмови від послуг посередників компанія отримає і зменшення операційних витрат, наприклад на менеджерів по роботі з агентами (фізичними особами).

Окремо ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» слід звернути увагу на низькій рівень реклами та просування компанії. Для проведення ефективної комунікації ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» необхідно розробити програму просування, яка включає кілька стадій (рис. 3.5).

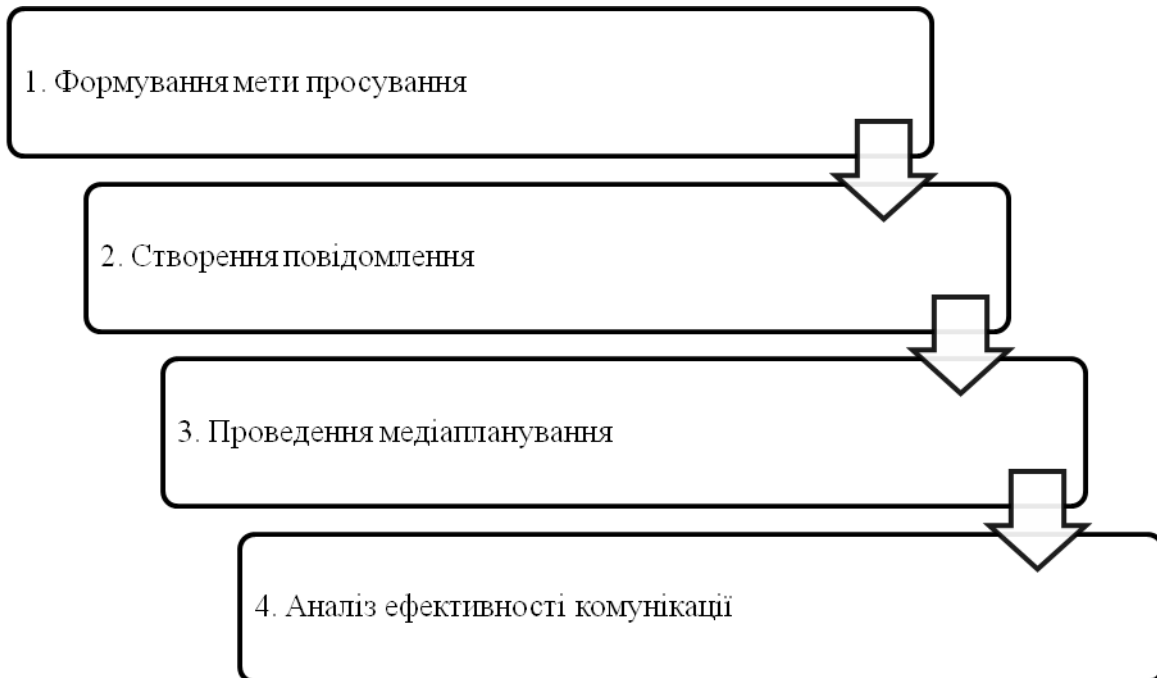


Рис. 3.5 – Механізм розробки програми просування страхової компанії

Формулювання мети. Страховик - відправник комунікації повинен знати, які аудиторії він хоче охопити і якого типу реакції отримати. Це передбачає вибір цільової аудиторії і постановку конкретних цілей комунікації.

Враховуючи вищеперераховане нами було запропоновано наступну рекламну стратегію для ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ».

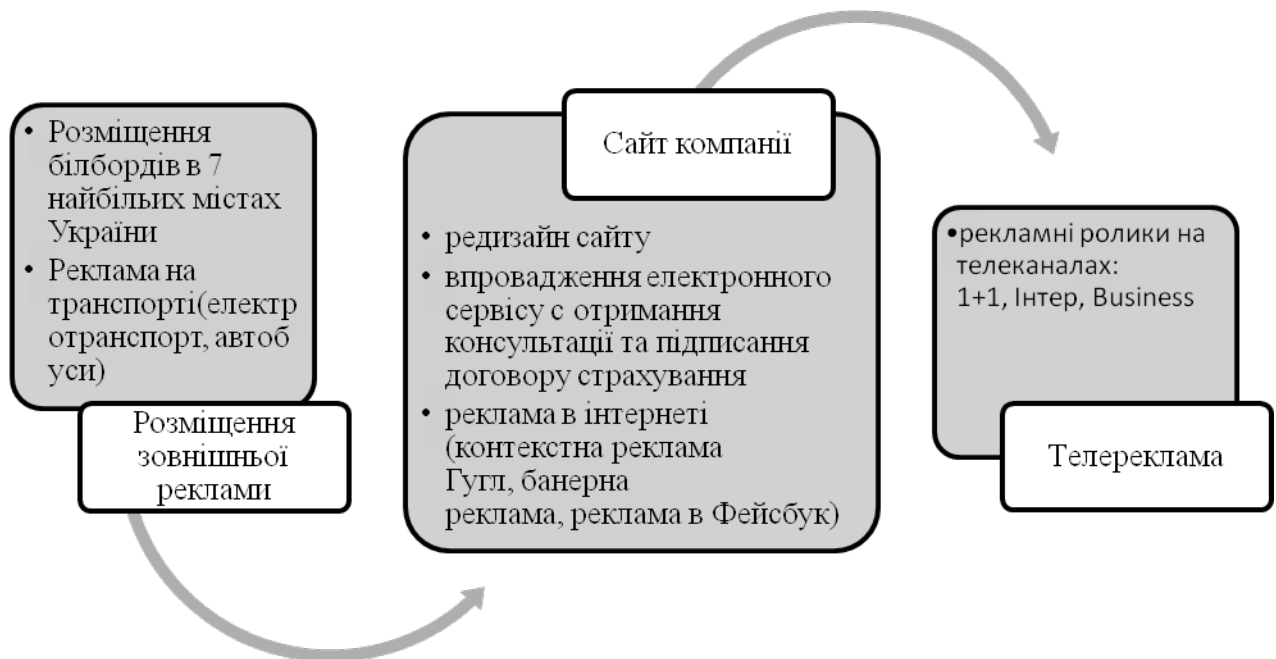


Рис. 3.6 – Рекламна стратегія

Діджетелізація діяльності компанії дозволить підвищити рівень доступності інформації про компанію «Оранта-Січ» та послуги які вона пропонує; в перспективі може призвести до скорочення кількості страхових агентів та зменшення витрат на ведення договорів через підвищення частки інтернет-страхування; підвищить рівень прозорості та відкритості діяльності компанії.

Телереклама важлива для підвищення рівня впізнаваності бренда. Канали зазначені в стратегії обранні з урахуванням особливостей покриття цільової аудиторії ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» задля налагодження ефективної комунікації та донесення рекламного звернення до потенційного споживача.

В результаті успішної реалізації запропонованих кроків ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» може розраховувати на досягнення достатніх кількісних і якісних показників, а саме збереження обсягів продажів, збільшення кількості договорів страхування та розмірів страхових платежів на одного працівника страхової компанії, що в кінцевому підсумку допоможе зберегти або навіть поліпшити своє місце на ринку.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки.

Сучасний страховий ринок України формується під впливом загальних тенденцій до глобалізації та євроінтеграції, що зумовлює зростання конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вітчизняні політичні та макроекономічні чинники негативно впливають на стабільний розвиток та формування переваг як окремої страхової компанії так і галузі в цілому. Динамічність змін в сучасному економічному середовищі вимагають трансформації прийняття управлінських рішень щодо відповідності якісно-кількісним вимогам ринку та усім макро- та мікропроцесам, які бурхливо розвиваються та стають щоразу складнішими. Експерти визнають, що наявний набір методів та інструментів у роботі страхових компаній є неактуальним, тобто недостатнім для формування сприятливого середовища для функціонування бізнес-суб'єктів зазначеної сфери економіки. Отже, головна основа (базис) оптимального використання сильних сторін страхової компанії для досягнення переваг над конкурентами – своєчасна розроблена антикризова стратегія. Також, антикризова стратегія – це механізм вчасного виявлення та подолання кризового становища в організації, стає важливим джерелом створення конкурентних переваг, посилення існуючої позиції на ринку та забезпечення належного рівня функціонування.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» та зіставивши переваги та недоліки з можливостями та загрозами за допомогою застосування SWOT-аналізу та дослідивши страхову індустрію України в цілому за допомогою PEST-аналізу, сформовано основні напрямки розвитку підприємства та основні проблеми, на які слід звернути увагу. Так, перспективним видом діяльності для ПрАТ може стати розширення асортиментної бази страхових послуг та покращення якості обслуговування. На

основі ідеології зарубіжного банківського менеджменту «план безперервної діяльності» нами було розроблено та запропоновано певний ланцюг дій, щодо ефективної розробки та впровадження антикризової стратегії у діяльність ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» (рис.3.3). Так, на першому етапі створення антикризової стратегії визначається місія стратегії, що має узгоджувати з загальною місією страховика та не суперечити іншим цілям. Також визначаються основні завдання антикризового управління.

На другому етапі проводиться діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища страховика (використовується PEST та SWOT аналізи). Слід відмітити важливість цього етапу, оскільки постійне та систематичне проведення досліджень зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє вчасно вносити корективи до антикризової стратегії пристосовуючи до потреб динамічного середовища існування.

На третьому етапі відбувається безпосередньо вибір оптимальної стратегії виходу з кризи. На четвертому – планування реалізації стратегії, останній етап створення антикризової стратегії включає дії з контролю та оцінки ефективності антикризової стратегії.

Отже, у результаті формується постійно діючий ланцюг дій, що дозволяють страховій компанії швидко та цілеспрямовано реагувати на кризові ознаки, попереджувати та долати проблеми, які виникли у поточній діяльності. Особливого значення це набуває у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, коли вплив факторів зовнішнього середовища значно вищий, а поле вивчення зміни цих факторів значно ширше.

В рамках дослідження було вивчено досвід впровадження антикризової стратегії на підприємстві та відмічено позитивну динаміку фінансових показників, що свідчить про її ефективність. Хоча слід відмітити, що за даними розрахунками ми побачили, що у своїй діяльності компанія приділяє мало уваги недостатності коштів в обороті.

Тому задля мінімізації або уникнення негативних наслідків пов'язаних з цією проблемою було запропоновано створити в рамках існуючої антикризової стратегії спеціальний резервний рахунок, кошти на якому можна було б використовувати у ризику нестачі обігових коштів, розвивати практику перестраховування за договорами з іноземними компаніями перестраховальниками.

В сучасних умовах реформування економіки України, посилення інтеграційних процесів та збільшення конкуренції з боку іноземних страхових фірм ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ» має змогу отримати переваги лише при раціональному використанні внутрішніх ресурсів, гнучкій взаємодії з факторами зовнішнього середовища за допомогою антикризової стратегії та її ефективному впровадженню. Так посилення брендінгу компанії та розвиток асортименту послуг відповідно до змін у потребах споживачів допоможе компанії не тільки зберегти існуючі позиції на ринку, а й розвиватися.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. Посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 504 с.
2. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. Москва: ИНФРА-М, 2010. 432 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2011. 580 с.
4. Пушкар А.Н., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Научное издание. Харьков: ООО “Модель вселенной”, 2011. 252 с.
5. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. Посіб. Київ: МАУП, 2006. 251 с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: 71 группами 71я. Москва: Прогресс, 1985. 327 с.
7. Антикризове управління підприємством: навч. Посіб. / за заг. Ред. Є.З. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2017. 680 с.
8. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. Ohio: South-Western Publishing Co., 1993. 256 p.
9. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants: New York. The Virtual Corporation, 1993; Paris: Rev francaise de gestion, 1996. – № 108. 110 p.
10. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. Наукові праці Кіровоградського. Ун-ту. Економічні науки. 2012. Вип. 22, ч. II. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22%282%29\\_ekon/stat\\_20\\_1/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22%282%29_ekon/stat_20_1/49.pdf) (дата звернення: 10.11.2020).

11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ.: Торг.-екон. Ун-т, 2015. 824 с.
12. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
13. Сідун В.А., Чирва Ю.Є. Види кризи підприємства: *Регіональні перспективи*, 2013. №11-12. С. 72-74
14. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2018. 133 с.
15. Тивончук І. О., Стецюк П. І., Тивончук О. І. Фінансові кризи: аналіз причин та механізмів їх прояву: зб. Наук. Праць. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2011. № 698. С. 112–118
16. Сухоруков А. Антикризова політика розвинутих країн. Економіка України: 2014. № 8. С. 16-28
17. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-rynku-Ukrainy.html> (дата звернення: 10.11.2020).
18. Підсумки діяльності страхових компаній за I квартал 2018 року. URL: <https://forinsurer.com/files/file00643.pdf> (дата звернення: 10.11.2020).
19. Криклій А.С., Пікус, Р.В. Ринок страхування життя в Україні: тенденції та європейський досвід. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?iid=7&operation=9.%E2%80%93%2028.09.09>. (дата звернення: 10.11.2020).
20. Статистика страхового ринку в Україні / Сайт інформаційного агентства «Форіншурер». URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 10.11.2020).
21. Журавка О. С., Васильчук А. Ю. Аналіз сучасного стану страхового ринку України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5493> (дата звернення: 10.11.2020).



22. Прогноз розвитку глобального ринку страхування: 5 ключових тенденцій в світі. URL: <https://parasol.ua/ua/news/153> (дата звернення: 10.11.2020).

23. PEST Analysis. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm) (дата звернення: 10.11.2020).

24. What Is a SWOT Analysis, and How to Do It Right. URL: <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/> (дата звернення: 10.11.2020).

25. Офіційний сайт ПрАТ «Страхова компанія «Оранта-Січ». URL: <http://www.oranta-sich.com.ua> (дата звернення: 10.11.2020).

26. Сайт Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». URL: <http://smida.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2020).

27. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр> (дата звернення: 10.11.2020).

28. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України від 01.07.2004 № 1961-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1961-15> (дата звернення: 10.11.2020).

29. Шевченко-Котенко Ю., Тимчук Х., Тулюлюк А. С., Перестраховання як спосіб забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. *Наукові конференції*. 2019. С. 1

30. Дьякова Ю. М. Страхування: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 240 с.

31. Рештаненко Н. В. Перестраховання – невід'ємна частина роботи страхових організацій. *Юридичний журнал*. 2019. № 12. С. 44 – 45

32. Бігдаш В.Д. Страхування: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: МАУП, 2017. 448 с.

33. Архипов А.П. Управление страховым 74группами: учеб. Пособие. Москва: Магистр, 2009. 317 с.
34. Бігдаш В.Д. Методичні аспекти фінансового бізнес-планування діяльності вітчизняної страхової компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 2 (129). С. 67-73
35. Николенко Н. П. Управление страховой компанией в условиях кризиса. *Управление в страховой компании*. 2009. № 4. С. 35–41.
36. Business Continuity Planning. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-continuity-planning.asp> (дата звернення: 10.11.2020).
37. Методичні рекомендації щодо загальних підходів до застосування страховиками. Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 05.12.2006 р. № 6496. URL: <http://www.dfp.gov.ua>. (дата звернення: 10.11.2020).
38. Насырова Г. А. Антикризисное регулирование страховой отрасли. *Эффективное антикризисное управление*. 2011. № 2 (65). URL: <http://www.info.e-cm.ru/magazine/65/> (дата звернення: 10.11.2020).
39. Супрун А. А. Теоретичні аспекти проведення реорганізації страхових компаній в якості інструменту антикризового управління. *Формування ринкової економіки* : зб. Наук. Праць. ДВНЗ «Київський 74груп. Екон. Ун-т. В. Гетьмана». 2012. Спец. Вип.: Страховий ринок України в умовах фінансової глобалізації. С. 278–285.
40. Бланк І. А. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. Посіб. Київ: Ника-Центр, 2016. 672 с.
41. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ: «Знання», КОО, 2018. 378 с.
42. Малікова І. П. Статистичний аналіз страхового ринку України та його продукту. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1(78). С. 84–92.

43. Ринок страхування від кібер-загроз в найближчі 10 років може стати одним з найбільш перспективних. URL: <http://ufi.net.ua/ua/novynyrynku/309-rynok-strakhuvannia-vid-kiber-zahroz-vnaiblyzhchi-10-rokiv-mozhe-staty-odnym-z-naibilshperspektivnykh> (дата звернення: 10.11.2020).

44. Завада О. Страховий ринок України потребує дієвих антикризових заходів . Финансовый рупп. 2009. URL: [http:// forINSURER.com](http://forINSURER.com) (дата звернення: 10.11.2020).

45. Ефимов С.Л. Организация управления страховой компанией:, практика, зарубежный. Москва: РЮИД, 1995. 150 с.

46. Фурман В.М. Страхування: теоретичні засади та стратегія розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 296 с.

47. Ткаченко Н.В. Фінансова стійкість страхових компаній: теоретичні підходи. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 104–121.

48. Гаманкова О.О. Фінанси страхових організацій: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 328 с.

49. Николенко Н.П. Реинжиниринг страховой компании: монографія. Москва: Страховое ревю, 2011. 100 с.

50. Бочко О.Ю., Проскура В.Ф. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери : навч. посіб. К: Кондор-Видавництво, 2018. 218 с.