

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.2.154](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.154)

УДК 368

*В. С. Фомина,
магістрант кафедри фінансів,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-8976-9403*

РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

*V. Fomya
Master student of the Department of Finance,
National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine*

THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN GOVERNANCE INSURANCE COMPANY

У статті досліджується роль бізнес-планування в управлінні страховою компанією, розкривається сутність бізнес-планування страховика, надається його характеристика. У роботі здійснено опис етапів бізнес-планування, визначено, які завдання виконує бізнес-план в системі управління страховою компанією. Стаття містить детальний опис оптимальної структури бізнес-плану страхової компанії зі всіма показниками, які необхідно розраховувати для визначення ефективності й доцільності впровадження нового проекту. Також визначаються особливості процесу розробки бізнес-плану, описуються дії страховика на кожному з етапів розробки та реалізації бізнес-плану. У роботі розглядається механізм бюджетування страхової компанії та важливість його застосування під час розробки бізнес-плану. Розглянуті основні показники, які відіграють важливу роль під час планування діяльності – доходи і витрати. Для обґрунтування важливості ролі бізнес-планування проведено аналіз стану страхового ринку України станом на 3 квартал 2019 року.

The article examines the role of business planning in managing an insurance company, reveals the essence of business planning for an insurer, and provides its main features. The stages of business planning are defined in the work: preparatory, development of business plan, its presentation; as well as their description, the main tasks of the business plan in the management of the insurance company are determined. It is determined that the insurer must define both the internal and external goals of the future business plan before the business plan is drawn up. The article provides a detailed description of the optimal structure of an insurance company's business plan with all the indicators that need to be calculated to determine the effectiveness and feasibility of implementing a new project and its future profitability. The business plan in this form is submitted by the insurers to the National Commission, which carries out state regulation in the field of financial services markets for obtaining a license to conduct insurance activities for beginning insurers, and for existing insurance companies - to obtain a license to introduce new insurance products. The typical tables of the forecast of development of insurance operations and the financial plan, which show the results of the planned calculations of the following indicators: the number of insurance

contracts, collected insurance premiums, insurance payments, tariffs, reserves, expected profit, etc. Plan, describes the actions of the insurer at each stage of the development and implementation of the business plan. The paper deals with the mechanism of budgeting of an insurance company and the importance of its application in the development of a business plan. The main indicators that play an important role in the planning of the activity - income and expenses - are considered. The method of calculating the planned cost indices is presented. In order to substantiate the importance of the role of business planning, an analysis of the state of the Ukrainian insurance market as of Q3 2019 was conducted and the factors influencing its development were determined.

Ключові слова: стратегічне планування; бізнес-план; страхування; страхова компанія; управління.

Keywords: strategic planning; business plan; insurance; insurance company; management.

Постановка проблеми. Сьогодні навколишня нестабільність вимагає від компаній точно прогнозувати свою стратегічну та поточну діяльність, враховувати загрози та можливості для подальшого розвитку та досягати поставлених цілей. Сучасність вимагає від керівництва кожної організації прийняття відповідних управлінських рішень. Важливим елементом стратегічного планування, який може передбачити реакцію підприємства на запити навколишнього середовища та підтримувати його позиції на ринку, є бізнес-планування, яке можна розглядати як ефективний інструмент сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємства можуть визначити мету та завдання їх функціонування, розробити систему заходів щодо підвищення продуктивності або запобігання небажаних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема бізнес-планування в страхових організаціях розглядалася в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, таких як: В. Д. Базилевич, В. Д. Бігдаш, К. Г. Воблій, А. А. Гвозденко, С. С. Осадець, О. С. Світлична, В. В. Шахов, Р. Т. Юлдашев та інші.

Світлична О. С. у своїх роботах досліджувала особливості бізнес-планування в страхових компаніях [1]. Бігдаш В. Д. акцентував увагу на методичних аспектах фінансового бізнес-планування діяльності вітчизняної страхової компанії [2].

Метою статті є визначення ролі бізнес-планування в управлінні страховою компанією, розкриття сутності бізнес-плану як складової стратегічного управління та характеристика особливостей організації процесу розробки бізнес-плану страховика.

Виклад основного матеріалу. Загальна кількість страхових компаній станом на 30.09.2019 р. становила 234, у тому числі СК «life» – 23 компанії, СК «non-life» – 211 компаній, (станом на 30.09.2018 р. – 285 компаній, у тому числі СК «life» – 31 компанія, СК «non-life» – 254 компанії). Кількість страхових компаній має тенденцію до зменшення, так за 9 місяців 2019 року порівняно з аналогічним періодом 2018 року, кількість компаній зменшилася на 51 СК [3]. Це відбувається під дією зовнішніх чинників, таких як військові дії, політична нестабільність, високий тиск корупційної складової, недосконаlostі законодавчої бази та ін.. Бізнес-план дозволяє визначити необхідну суму фінансового забезпечення і отриманого прибутку, передбачити ризики, які можуть завадити реалізації нової ідеї. Фактично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це план, який містить систему пов'язаних та узгоджених з метою і ресурсами заходів, які спрямовані на отримання максимальної вигоди внаслідок реалізації комерційного проекту. Бізнес-планування складається з трьох етапів:

- підготовчий етап передбачає постановку завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, підбір консультантів та експертів, розробку календарного графіка виконання робіт, збір вихідної інформації;
- розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану – доведення основних положень до можливих інвесторів.

Перед складанням бізнес-плану необхідно визначити цілі страхової діяльності в загальному розумінні і бізнес-плану зокрема. Головна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити потенційних інвесторів і кредиторів в успішності справи. Основна внутрішня ціль бізнес-плану – бути базою для менеджменту страхової компанії. Конкретні цілі розкривають зміст запланованих дій, особливості самого страховика, специфіку його діяльності.

Бізнес-план розв'язує цілий ряд завдань, серед яких основними є [4, с. 345]:

- 1) обґрунтування доцільності напрямків розвитку компанії;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності страховика, насамперед обсягів чистих премій та прибутку;
- 3) визначення способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір персоналу, спроможного реалізувати даний план.

Усі завдання плану пов'язані між собою, кожне з яких може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Бізнес-план є важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Він є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, основної діяльності страховика.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого менеджмент компанії може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення додаткових коштів.

Страхові компанії, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з компаніями-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи організації, досвід, набутий на власних помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація менеджменту, накопичення капіталу, розробка та маркетинг страхового продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу.

При виникненні будь-яких труднощів страхова компанія повинна дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, компанія тим самим уникає певних ризиків, які можуть призвести до невдач, і, таким чином, підвищують свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного приведення бізнес-плану у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати його як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності страховика.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно із запланованими виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Бізнес-план є комплексною прогнозною програмою перспективного розвитку страхової компанії. Він є вихідним документом, де наводиться вся узагальнююча інформація про ринок страхових послуг.

Практично це технічно-економічне обґрунтування страхової діяльності, що планується. Його рекомендовано складати на 3-5 років з помісячним розподілом для першого року, з поквартальним — для другого року і в річному розрізі для подальших років. Бізнес-план подається в органи нагляду та контролю за страховою діяльністю для отримання ліцензії на проведення страхування.

Структура бізнес-плану повинна мати наступний вигляд [5, с. 31]:

1. Загальна характеристика страховика включає: повне та скорочене найменування, коли і де проведені реєстрація і перереєстрації, юридична адреса та фактичне місцезнаходження, інформація про забезпечення приміщеннями, оргтехнікою, зв'язком та персоналом, у тому числі кваліфікованим персоналом, напрями (форма, види, місце) його діяльності.

2. Огляд стану страхового ринку в регіонах і сфер діяльності страхової компанії, де подається така інформація: оцінка загальної кількості об'єктів страхування, конкретність страхового середовища, виділення сегментів, що планує охопити страхова компанія, та інші характеристики стану та перспектив розвитку страхового ринку, які зумовлюють вибір видів діяльності страховика.

3. Види діяльності страхової компанії, де наводяться основні особливі характеристики страхового продукту страхової компанії.

4. Стратегія маркетингу, яка охоплює визначення кількості об'єктів, що підлягає страхуванню у розрізі кварталів, потенційний склад клієнтів, заходи просування на ринок страхового продукту компанії та інші маркетингові інструменти.

5. Організаційна структура страховика та її розвиток. У цьому розділі наводиться юридичне та аудиторське забезпечення діяльності страхової компанії, що передбачає наявність відповідних структур у складі компанії, укладені відповідні угоди на юридичне та аудиторське обслуговування.

6. План функціонування страхової компанії, який включає прогноз розвитку страхових операцій на три або більше років, де визначені за видами страхування такі показники: середні страхові суми окремих об'єктів страхування, середній розмір тарифів, вираховані середні страхові платежі й обчислена кількість зібраних страхових платежів, а також сума страхових виплат, максимальна відповідальність за окремим об'єктом страхування (табл. 1).

Таблиця 1.
Прогноз розвитку страхових операцій на _____ рр.

Види страхування	Кількість договорів	Тариф, %	Середня страхова сума, тис грн	Середній страховий платіж, тис грн	Сума страхових виплат за квартал	Норматив виплат за даним видом страхування, %	Сума страхових витрат, тис грн	Максимальна відповідальність за окремим об'єктом страхування, тис грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9

7. Оцінка платоспроможності та ризиків страхової компанії. Інформація наводиться на кінець кожного календарного року з розрахунком нормативного запасу платоспроможності, коефіцієнта платоспроможності, коефіцієнта ризику і коефіцієнта ступеня ймовірності дефіциту коштів страхової компанії. У цьому розділі також визначаються підходи до перестрахування.

8. Стратегія фінансового планування (фінансовий план), яка розробляється не менше ніж на три роки, де поквартально на першій рік і далі на кожний рік зазначено:

- розмір власних грошових коштів;
- кількість договорів (по особистому страхуванню – кількість застрахованих);
- суму страхових внесків;
- суму страхових виплат;
- розмір створюваних технічних (математичних) резервів (технічні резерви приймають рівними обсягами незароблених страхових премій);
- витрати на проведення страхової діяльності, в тому числі комісійну винагороду агентам (брокерам), і за перестрахування;
- розмір прибутку, що очікується, у тому числі: розмір вільних резервів, чистий прибуток.

Базовими даними для складання фінансового плану є дані прогнозу.

Форма фінансового плану відображено в табл. 2.

Таблиця 2.
Фінансовий план страхової компанії на _____ рр.

Види страхування	Види власних коштів (нетто-активи), тис грн	Кількість договорів	Сукупна сума надходжень страхових платежів, тис грн	Сума страхових виплат тис грн	Розмір технічних резервів, тис грн	Витрати на проведення страхової діяльності, тис грн	Розмір прибутку, що очікується, тис грн	Розмір вільних резервів, тис грн	Чистий прибуток, тис грн
1		2	3	4	5	6	7	8	9

9. Баланс доходів і витрат страхової компанії (не менше ніж на три роки).

10. Стратегія залучення фінансових ресурсів (нового капіталу і кредитів).

Бізнес-план може складатися самостійно страховиком або за його дорученням експертами чи консультантними фірмами. Форма і методи побудови визначені нормативними документами та залежать від особливостей діяльності страховика.

Опрацювання бізнес-плану страховика залежить від того чи мова йде про створення нової компанії, її розширення чи запровадження продажу нового страхового продукту.

Бізнес-план може бути опрацьований фахівцями страхової компанії або зовнішнім виконавцем (консалтинговою фірмою, науково-дослідною установою тощо). У другому випадку відповідальні працівники компанії вивільняються від складної і трудомісткої роботи, але при цьому компанія несе й певні втрати. По-перше, менеджери компанії усуваються від можливості глибоко усвідомити всі фактори, які визначають ті чи інші показники, що необхідно знати для подальшої оцінки відхилень від плану. По-друге, опрацювання бізнес-плану зовнішнім виконавцем веде до можливості розголошення цінної інформації, її можливого використання конкурентами [6].

Перед початком розробки бізнес-плану необхідно глибоко проаналізувати чинники, що зумовили появу самої ідеї і її привабливість.

Проаналізувавши й оцінивши ідею страховик визначає свій стан (сильні і слабкі сторони, можливості і небезпеки) на даний момент.

Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування проекту до початку комерційної діяльності фірми. Реалізація плану означає виконання проектних пропозицій і досягнення позитивних економічних результатів. Основні роботи, що передбачають реалізацію конкретного бізнес-плану, полягають у такому:

- набір і комплектування команди впровадження;
- створення й реєстрація в установленому законом порядку суб'єкта господарювання (для новостворених компаній);

- вибір підрядників, консультантів і постачальників;
- формування пропозицій;
- обґрунтування ринкової ціни послуги;
- проведення переговорів і укладання контрактів;
- здійснення маркетингових досліджень;
- завершення бізнес-проекту.

У процесі реалізації бізнес-проекту розробляється план-графік виконання основних етапів робіт, створюється система поточного контролю й аналізу усіх витрат ресурсів. Для цього необхідно насамперед установити контрольні значення витрат ресурсів, їх кошторис. Варто перевіряти з певною періодичністю співвідношення доходів і витрат, стан готівки, якість робіт та інше.

Коригування бізнес-плану здійснюється на основі отриманих контрольних показників і дає можливість, не змінюючи загальної стратегічної мети бізнес-проекту, забезпечити в нових умовах оперативне планування і досягнення запланованих кінцевих результатів.

Найважливішим елементом забезпечення ефективної діяльності компанії є система фінансового планування, що заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів відособлених підрозділів і складається з:

- систем бюджетного планування діяльності структурних підрозділів компанії;
- системи зведеного (комплексного) бюджетного планування діяльності компанії.

При цьому, впровадження принципів бюджетного планування в компанії дозволить [7]:

- складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності;
- вчасно виявляти найбільш вузькі місця в управлінні компанією, використовуючи інструменти різноманітного аналізу;
- швидко підрахувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану за допомогою фінансових моделей і прийняти ефективне управлінське рішення;
- скоординувати роботу структурних підрозділів і служб на досягнення поставленої цілі;
- підвищити керованість компанії за рахунок оперативного відслідковування відхилень факту від плану і своєчасного прийняття рішень;
- здійснити режим строгої економії фінансових ресурсів компанії, що особливо важливо для забезпечення фінансової стабільності.

В страхових компаніях механізм бюджетування у загальному виді є комплексним процесом, що включає планування, облік і контроль фінансових потоків і результатів, фінансову й управлінську звітність як результат виконання бюджету. При цьому, головною метою є формування вихідного бюджету, що представляє собою розгорнутий прогноз майбутніх фінансових операцій.

Відправною крапкою при складанні бюджету в страховій компанії є формування плану або прогнозованого обсягу надходжень страхових платежів, рівня виплат та витрат на ведення справи та іншими прогнозованими, у ряді випадків – нормативно доведеними до структурних підрозділів показниками, що визначається не тільки їх виробничими можливостями, але і можливостями збуту страхових продуктів на ринку. При цьому враховується вплив таких факторів, як діяльність конкурентів, фінансове становище страхувальників, результативність реклами, сезонні й інші коливання попиту, тарифна політика. При плануванні обсягу продажів можуть використовуватися різні методи: статистичні прогнози з застосуванням математичних методів (актуарні розрахунки), експертні оцінки відділу збуту та ін.

Таким чином, процеси планування, аналізу і складання бюджетів в страховій компанії зливаються в єдиний оперативний комплексний процес управлінських дій, а консолідований бюджет компанії – оперативну фінансову модель діяльності на поточний рік.

Важливу роль при плануванні страхової діяльності відіграє розрахунок планових показників доходів та витрат.

Процес складання і розрахунку прогнозу балансу доходів і витрат страховика включає декілька етапів: спочатку розраховуються статті доходів та витрат страховика, а потім оцінюється комплексний показник, що зокрема може включати показники платоспроможності, прибутковості та схильності до ризику. Розрахунок комплексного показника може виділятися в окрему процедуру, третій етап планування – оптимізація фінансового планування.

Специфіка планування доходів страховика обґрунтовується особливістю діяльності страховика, яка полягає в тому, що він спочатку акумулює кошти (створює страховий фонд), і лише згодом зазнає витрат за компенсаційними виплатами постраждалим страхувальникам.

Основною статтею витрат страховика є страхові виплати. Через випадковий характер настання страхових випадків, величина виплат за певний період часу (наприклад, за рік) підлягає значним коливанням залежно від частоти й величини страхових випадків, що необхідно враховувати при складанні прогнозу.

Здійснювати планування витрат доцільно наступним чином:

- комісійна винагорода посередникам встановлюється у відсотках до одержаних страхових платежів;
- оренда або утримання будинків – згідно з прогнозними даними;
- придбання або оренда устаткування – згідно з прогнозними даними;
- транспорт і зв'язок – згідно з прогнозними даними;
- сервіс (послуги) – за прогнозом і частково у відсотках до страхових платежів;

- розрахунки з банками – у відсотках до одержаних страхових платежів;
- витрати на рекламу розраховуються у відсотках до одержаних страхових платежів;
- зарплата та нарахування на неї встановлюються згідно з прогнозними даними;
- дивіденди – згідно зі стратегією фінансування в складі прибутку;
- податки встановлюються відповідно до бази оподаткування (окремо для доходів від страхової діяльності, інвестиційної та інших доходів).

Сукупні витрати страховика розраховуються як сума вище вказаних складових.

Ефективність діяльності страховика в процесі виведення на ринок та подальшого продажу на ньому нового страхового продукту значною мірою залежить також від ефективно побудованої маркетингової стратегії.

Отже, наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту. Його впровадження дасть можливість значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати.

Висновки і пропозиції. Фінансова стратегія страховика охоплює визначення перспективних напрямів його діяльності з урахуванням їх прибутковості, охоплює планування асортименту страхових послуг та формування страхового портфеля.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, зазвичай, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки компанії на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

Страховикам необхідно відповідально ставитися до розробки бізнес-плану як основи ефективного управління компанією.

Список літератури.

1. Світлична О. С. Особливості бізнес-планування в страхових компаніях. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012 рік. Випуск 4 (47). С. 229-235.
2. Бігдаш В. Д. Методичні аспекти фінансового бізнес-планування діяльності вітчизняної страхової компанії. Вісник Хмельницького національного університету. 2009 рік. № 3, Т. 1. С. 67-73.
3. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України // Офіційний сайт Нацкомфінпослуг. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-rynku-Ukrainy.html> (дата звернення 03.02.2020)
4. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник. За ред. С. Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 457 с.
5. Шірінян Л. В. Страховий менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03050801, 8.03050801 «Фінанси і кредит» денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2014. 143 с.
6. Страховий менеджмент (назва з екрану) / Сайт Хмельницького національного університету. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0723&T=04&lng=1&st=0 (дата звернення 12.01.2020)
7. Бюджетування в страховій компанії як комплексний процес управлінських дій / Журнал Фориншурер. URL: <https://forinsurer.com/public/02/12/16/167> (дата звернення 14.01.2020)

References.

1. Svitlychna, O.S. (2012) “Features of business planning in insurance companies”, *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 4(47), pp. 229-235.
2. Bihdash, V.D. (2009), “Methodical aspects of financial business planning of the domestic insurance company activities”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. № 3, pp. 67-73.
3. Official site of Natcomfin Services (2020), “Information on the state and development of the Ukrainian insurance market”, available at: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-rynku-Ukrainy.html> (Accessed 3 February 2020).
4. Pokropyvnyj, S. F. (2001), *Ekonomika pidpryemstva* [Business Economics], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Shirinian, L. V. (2014), *Strakhovyj menedzhment* [Insurance management], NUFT, Kyiv, Ukraine.
6. The official site of Khmelnytsky National University (2020), “Insurance management”, available at: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0723&T=04&lng=1&st=0 (Accessed 12 January 2020)
7. Journal Forinshurer (2020), “Budgeting in an insurance company as a complex process of management actions”, available at: <https://forinsurer.com/public/02/12/16/167> (Accessed 14 January 2020)