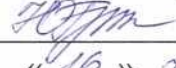


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА
МАТЕРІАЛАМИ АТ СТРАХОВА ГРУПА «ТАС»)

Виконала: Зуй Анна Вікторівна 
прізвище, ім'я, по батькові підпис

Керівник: доцент Драган Оксана Олександрівна 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові підпис

Рецензент: доцент Батажок Світлана Григоріївна 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові підпис

Я, Зуй Анна Вікторівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПП «Менеджмент»,

Коваль доцент Н. В. Коваль
«23» *квітня* 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Зуй Анни Вікторівни

Тема: «**Управління фінансовими ресурсами підприємства (за матеріалами АТ страхова група «ТАС»)**».

Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити сутність і значення фінансових ресурсів підприємства та теоретичні підходи до управління ними; проаналізувати нормативно-правову та інформаційну базу управління фінансовими ресурсами в страховій сфері; охарактеризувати основні фінансові показники діяльності АТ СГ «ТАС»; дослідити сучасний стан управління фінансовими ресурсами на підприємстві; виявити недоліки в системі управління та розробити рекомендації щодо її вдосконалення; обґрунтувати можливості впровадження сучасних фінансових інструментів для підвищення ефективності використання ресурсів.

Вихідні дані:

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких досліджується проблематика управління фінансовими ресурсами підприємств, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані АТ «СГ «ТАС»

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	<i>виконано</i>
Аналітична частина	січень-лютий 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	травень 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	травень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	травень 2025	<i>виконано</i>

Керівник

Драган
підпис

доцент Драган О.О.
вчене звання, прізвище, ініціали

Здобувачка

Зуй
підпис

Зуй А.В.
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «23» *квітня* 2024 року

АНОТАЦІЯ

Зуй А.В.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами АТ страхова група «ТАС»)

У роботі комплексно проаналізовано механізми управління фінансовими ресурсами страхової компанії на прикладі АТ «СГ «ТАС». Застосовано методи аналізу й синтезу, статистичні розрахунки, таблично-графічні та експертні підходи для оцінки динаміки доходів, витрат, прибутковості й фінансової стійкості підприємства у 2022–2024 рр. Порівняльний аналіз показників дозволив виявити взаємозв'язок між структурою фінансових потоків і рівнем платоспроможності компанії в умовах воєнної та макроекономічної нестабільності.

Встановлено специфічні проблеми управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»: неефективну структуру витрат, обмежену диверсифікацію інвестиційного портфеля, зниження прибутковості активів та потребу у посиленні внутрішнього контролю.

Обґрунтовано напрями вдосконалення управління фінансовими ресурсами, зокрема: оптимізацію структури фінансових потоків і бюджетування за центрами відповідальності; диверсифікацію інвестицій через довгострокові фінансові інструменти та ESG-орієнтовані активи; впровадження цифрових FinTech-рішень для моніторингу ліквідності й автоматизації розрахунків; посилення системи внутрішнього фінансового контролю й комплаєнсу. Реалізація цих заходів покликана підвищити рентабельність, забезпечити фінансову стійкість і зміцнити конкурентні позиції компанії у середньо- та довгостроковій перспективі.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 43 сторінки комп'ютерного тексту, 11 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань.

Ключові слова: управління, фінанси, фінансові ресурси, страхова компанія, фінансовий менеджмент.

ANNOTATION

Zuy A. V.

ENTERPRISE FINANCIAL-RESOURCE MANAGEMENT

(based on the data Insurance Group ‘TAS’ of JSC)

The thesis provides a comprehensive analysis of financial-resource management mechanisms in the insurance company “SG TAS” JSC. Methods of analysis and synthesis, statistical calculations, tabular-graphic techniques and expert evaluations were applied to assess the dynamics of income, expenses, profitability and financial stability for 2022–2024. A comparative indicator analysis revealed the relationship between the structure of financial flows and the company’s solvency under wartime and macro-economic instability.

Specific management problems were identified at “SG TAS” JSC: an inefficient cost structure, limited diversification of the investment portfolio, declining asset profitability and the need to strengthen internal control.

Improvement measures are proposed, including optimisation of financial-flow structure and budgeting by responsibility centres; diversification of investments through long-term financial instruments and ESG-oriented assets; implementation of digital FinTech solutions for real-time liquidity monitoring and automated settlements; and reinforcement of internal financial control and compliance. Implementing these measures is expected to increase profitability, ensure financial resilience and strengthen the company’s competitive position in the medium and long term.

The bachelor's qualification thesis comprises 43 pages of typescript, 11 tables, 8 figures and a reference list of 30 items.

Keywords: management, finance, financial resources, insurance company, financial management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «СГ «ТАС»» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	20
2.1. Загальна характеристика АТ «СГ «ТАС»»	20
2.2. Сучасний стан управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»»	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «СГ «ТАС»»	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформаційних змін в економіці України, зростання нестабільності фінансового ринку та впливу зовнішніх і внутрішніх кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання, особливої актуальності набуває проблема ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. Від того, наскільки грамотно і стратегічно вибудована система управління фінансами, залежить не лише поточна платоспроможність та інвестиційна привабливість організації, а й її здатність до адаптації, модернізації та довготривалого розвитку.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю удосконалення механізмів фінансового управління, оптимізації використання ресурсів та впровадження сучасних фінансових стратегій, що відповідають вимогам сталого розвитку підприємства в умовах високого рівня ризику. Недостатня ефективність управлінських рішень у сфері фінансів може призвести до погіршення фінансових показників, втрати конкурентоспроможності, а в окремих випадках — і до банкрутства підприємства.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є комплексне дослідження механізмів управління фінансовими ресурсами підприємства на прикладі АТ СГ «ТАС», виявлення недоліків у чинній системі та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення з урахуванням новітніх тенденцій фінансового управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі було визначено такі основні **завдання:**

- розкрити сутність і значення фінансових ресурсів підприємства та теоретичні підходи до управління ними;
- проаналізувати нормативно-правову та інформаційну базу управління фінансовими ресурсами в страховій сфері;

- охарактеризувати основні фінансові показники діяльності АТ СГ «ТАС»;
- дослідити сучасний стан управління фінансовими ресурсами на підприємстві;
- виявити недоліки в системі управління та розробити рекомендації щодо її вдосконалення;
- обґрунтувати можливості впровадження сучасних фінансових інструментів для підвищення ефективності використання ресурсів.

Об’єктом дослідження є процес управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства.

Методи дослідження, що використовувалися в кваліфікаційній роботі бакалавра: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, методи експертних оцінок, таблично-графічні методи, методи економічного обґрунтування та оптимізації управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно- правові акти, які регламентують процес управління персоналом банку, офіційні матеріали Держкомстату України, НБУ, офіційна звітність АТ «СГ «ТАС»», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сталий розвиток економіки, бізнесу та управління: стратегії та пріоритети» (м. Біла Церква, БНАУ, 27 березня 2025 р.) (додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра містить 45 сторінок комп’ютерного тексту, 7 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Ефективна діяльність фінансових установ та підприємств значною мірою залежить від наявності, розміщення та ефективності використання фінансових ресурсів. Потреба у збільшенні фінансових ресурсів, необхідність пошуку ефективних механізмів мобілізації, акумулювання та подальшого використання фінансових ресурсів страховиків, а також потреба у страховому захисті суб'єктів господарювання зумовлюють важливість з'ясування сутності поняття "фінансові ресурси". Для забезпечення надійності виконання зобов'язань страховиків необхідно, перш за все, ефективно формувати та використовувати фінансові ресурси, що і визначає необхідність розкриття їх класифікаційних ознак.

Аналіз доступних наукових праць, енциклопедичних матеріалів, статей і монографій, присвячених страховому ринку, функціонуванню страхових компаній, оцінювання напрямів покращення їх фінансового стану та ефективного управління страховою компанією дозволяє нам побачити, що не існує однозначного трактування сутності фінансових ресурсів. Виявлено, що найбільш узагальнене визначення фінансових ресурсів розглядає фінансові ресурси як частину коштів підприємства у фондовій і не фондовій формі, яка формується у результаті розподілу виробленого продукту, залучається до діяльності підприємства з різних джерел з метою забезпечення розширеного відтворення виробництва. Ми погоджуємося з тим, що дане визначення відображає структуру, джерела формування та цільове призначення фінансових ресурсів, і тому вважаємо його найбільш повним визначенням фінансових ресурсів [1].

Оскільки всі сфери господарської діяльності мають свої особливості у формуванні фінансових ресурсів, не виключенням є й галузь страхування.

У навчальному посібнику «Інвестиційна стратегія підприємства»

Лахметкіна Н.І. зазначає, що фінансові ресурси страхової організації – це сукупність тимчасово вільних коштів, що обертаються в страховій компанії та використовуються для здійснення страхової, інвестиційної та фінансової діяльності. Страхові компанії володіють певними фінансовими ресурсами, управління якими є джерелом отримання інвестиційного доходу. За допомогою фінансових ресурсів страхові компанії можуть виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками, може стабілізувати власний фінансовий стан, зменшувати інфляційний тиск, пропонувати на страховому ринку менш прибуткові види страхових послуг [2].

Як зазначалося вище, що успішний менеджмент страхової компанії залежить від ефективного управління і, зокрема, від активізації управління фінансовими ресурсами, то вважаємо, що для висвітлення повноти поняття фінансові ресурси страхової компанії доцільно проаналізувати їх сутність та виділити спільні риси та відмінності їх формування для різних суб'єктів господарювання. Аналіз наукових публікацій та нормативно-правового забезпечення дозволив виявити загальні складові поняття "фінансові ресурси" та узагальнити сучасні підходи науковців. У таблиці 1.1 представлено визначення аналізованого поняття в різних інституціях.

Аналізуючи трактування досліджуваного поняття у взаємозв'язку з трактуванням економічної сутності дефініції "фінансові ресурси", можна виділити основні спільні елементи фінансових ресурсів суб'єктів господарювання зі страховими компаніями:

- фінансові ресурси мають стадію утворення;
- відображають відношення до власності;
- мають джерела формування і цілі використання;
- від джерел формування та напрямів використання залежить структура фінансових ресурсів [3].

Враховуючи специфіку дослідження процесу формування фінансових ресурсів у страхових компаніях, доцільно визначити принципи формування ресурсного потенціалу. Дослідивши та проаналізувавши відомі підходи, було

зроблено висновок, що існують певні відмінності у формуванні ресурсного потенціалу:

- при визначенні чистого прибутку, доходів від страхової діяльності та страхових виплат використовують специфічний порядок;
- здійснюється суворе державне регулювання розміру та механізму регулювання статутного капіталу;
- значні розміри страхових резервів, які обраховуються з обсягу зібраних страхових премій.

Таблиця 1.1

**Трактування дефініції «фінансові ресурси» у розрізі суб'єктів
господарювання**

Суб'єкт господарювання	Визначення
Фінансові ресурси підприємства	грошові доходи і надходження, які перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання і необхідні для виконання ним фінансових зобов'язань, здійснення витрат на розширене відтворення і економічне стимулювання працівників [4]
Фінансові ресурси банку	сукупність грошових коштів і виражених у грошовій формі матеріальних, нематеріальних і перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для здійснення активних операцій та надання послуг [5]
Фінансові ресурси страхової компанії	грошові доходи і надходження, що знаходяться в розпорядженні останньої для здійснення операцій прямого страхування і перестрахування з моменту укладання відповідного договору до здійснення зобов'язань у вигляді виплат страхових сум і відшкодувань, а також для здійснення інших витрат, які забезпечують процес страхування, економічного стимулювання співробітників, витрат, спрямованих на удосконалення, підвищення якості наданих страхових послуг [6]
Фінансові ресурси бюджетних установ	фонди грошових коштів цільового призначення, які виступають у формі нагромаджень і надходжень і формуються у процесі розподілу та перерозподілу національного багатства, валового внутрішнього продукту й національного доходу, концентруються в бюджетних установах та використовуються за основними напрямками діяльності таких організацій [7]

Джерело: сформовано автором на основі [4-7].

Ефективна діяльність фінансових установ та підприємств значною мірою залежить від наявності, розміщення та ефективності використання фінансових ресурсів. Потреба у збільшенні фінансових ресурсів, необхідність пошуку ефективних механізмів мобілізації, акумулювання та подальшого використання фінансових ресурсів страховиків, а також потреба у страховому захисті суб'єктів господарювання зумовлюють важливість з'ясування сутності поняття "фінансові ресурси". Для забезпечення надійності виконання зобов'язань страховиків необхідно, перш за все, ефективно формувати та використовувати фінансові ресурси, що і визначає необхідність розкриття їх класифікаційних ознак.

Отже, виявлені відмінності зумовлені специфікою функціонування страховика. Так, у виробничій сфері витрати організації здійснюються для виробництва товарів, а потім компенсуються доходами від продажу. У випадку зі страховими компаніями страховик акумулює кошти, отримані від страхувальників, забезпечує необхідний страховий капітал, а потім несе витрати, пов'язані з виплатою страхового відшкодування відповідно до укладених договорів [8-9].

Виявлені в ході аналізу особливості формування фінансових ресурсів страховими компаніями та ефективність їх використання свідчать про те, що страхування за своєю суттю є ризиковою діяльністю, що впливає на характер та якість фінансових відносин у страховому секторі. З цього можна зробити висновок, що формування ресурсного потенціалу страхових компаній є специфічним і відбувається лише при поєднанні фінансових елементів, знань та трудових ресурсів.

На важливості трудового потенціалу у формування ресурсного потенціалу страхової компанії наголошує Т.В. Бауліна, яка визначає трудові ресурси страхової компанії як сукупність працівників, зайнятих в організації основною та допоміжною діяльністю. Саме трудовий потенціал є рушійною силою всіх інших складових ресурсного потенціалу страхових компаній [10].

З іншого боку, Тесленок І.М. зазначає, що не менш важливою

складовою ресурсного потенціалу страхової компанії є інформаційний потенціал як сукупність технічних, технологічних та економічних знань, інформаційних ресурсів та комп'ютерної інформаційної системи, взаємодія яких відбувається за участю кваліфікованого персоналу та за допомогою засобів зв'язку і комунікації, метою якої є ефективне управління та подальший розвиток підприємства (рис. 1.1) [11].



Рис. 1.1. Складові елементи інформаційного потенціалу [11].

Науковцями, а особливо практиками страхового сектору, доведено, що фінансові ресурси є пріоритетним напрямом забезпечення стабільного зростання та сталого функціонування страхових компаній. При цьому його розглядають як грошові кошти, якими володіє страхова компанія. Отже, фінансові ресурси відіграють вирішальну роль при формуванні фінансових відносин страхової компанії і як наслідок безпосередньо впливають на ефективність та прибутковість діяльності.

На українському страховому ринку страхові компанії є самостійними організаціями і виконують певні економічні функції. В функціях страхових компаній конкретизується сутність та їх значення фінансових ресурсів. До функцій фінансових ресурсів можна віднести наступні (рис. 1.2):

- забезпечення процесу виникнення компанії та формування початкового

капіталу;

- формування ресурсного потенціалу та забезпечення необхідними ресурсами виробничої та інвестиційної діяльності;
- реалізація фінансової стратегії компанії, забезпечення конкурентоспроможності та ефективності її господарської діяльності;
- виконання фінансових зобов'язань, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності;
- регулювання та перерозподіл фінансових потоків між структурними підрозділами та видами діяльності [12-13].



Рис. 1.2. Функції фінансових ресурсів страхових компаній [12-13].

Фінанси суб'єктів господарювання базуються на певних організаційних принципах, які поділяються на загальні і специфічні. Принципи організації фінансових ресурсів страхових компаній представлені на (рис. 1.3) [14]. Складовими частинами фінансових ресурсів страхової компанії є: власний і залучений капітал, при цьому доцільно звернути увагу на перевищення питомої ваги залученої частини капіталу у вигляді страхових премій над власним (рис. 1.4) [15]. Важливе місце у формуванні структури ресурсів страхових організацій відіграє їх власний капітал, з яким ототожнюють кошти, які безпосередньо належать страховику на праві

власності та представлений статутним капіталом та гарантійним фондом.



Рис. 1.3. Принципи організації фінансових ресурсів страхової компанії [15].

Гарантійний фонд страховика включає додатковий та резервний капітал, а також нерозподілений прибуток. Страховики можуть створювати вільні резерви з нерозподіленого прибутку.

Вільні резерви - це частина власних коштів страховика, що резервується для забезпечення платоспроможності страховика відповідно до загальної методики ведення страхової діяльності.

В окремих видах обов'язкового страхування страховики можуть створювати централізовані страхові резервні фонди та органи управління цими фондами для забезпечення виконання своїх зобов'язань.

Фінансовий потенціал страхової компанії формується сукупністю фінансових ресурсів. Структура фінансових ресурсів включає власний та позиковий капітал, а особливості їх формування та використання яких мають

безпосередній вплив на ефективність діяльності страхової компанії, що потребує розкриття джерел формування фінансових ресурсів страховика.



Рис. 1.4 Структура фінансових ресурсів страхової компанії [12-13].

Вивчення особливостей управління фінансовими ресурсами страхових компаній в страховій галузі на основі концептуальної основи організації фінансового управління страховими компаніями. Фінансові ресурси страхової компанії є важливим об'єктом управління її фінансами. Таким чином, правильний вибір тактики та стратегії управління ними є важливим внутрішнім фактором стабільності та фінансової стабільності, і необхідно чітко визначити концептуальну основу для побудови надійної моделі механізму управління фінансовими потоками страхових компаній.

Управління фінансовими ресурсами страхової компанії вимагає розкриття поняття «фінансовий потенціал страхової компанії».

Фінансовий потенціал страховика – обсяг власних, позикових і залучених фінансових ресурсів, які страхова компанія може використати для покриття поточних і майбутніх витрат [16].

Рівень фінансового потенціалу залежить від наявності власних фінансових ресурсів та умов доступу до фінансових ресурсів, які компанія може черпати із зовнішнього середовища. При формуванні фінансових ресурсів страхової компанії необхідно виходити з наступних концептуальних основ:

- з урахуванням вимог законодавства щодо вимог власних коштів, статутного капіталу, умов забезпечення платоспроможності страховиків;
- підтримувати раціональне співвідношення власних коштів страхової організації та страхових зобов'язань, взятих на себе страховою компанією;
- якості найбільш оптимальної стратегії здійснювати доповнення сформованих резервів грошовим покриттям за рахунок статутного капіталу в формування фінансових ресурсів страхової компанії;
- передача перестраховику частини відповідальності, яку страхова компанія більше не може утримувати;
- поєднувати такі критерії, як забезпечення мінімальної середньозваженої ціни залучених ресурсів, досягнення нормальної рентабельності розміщених фінансових ресурсів та мінімізація ризику втрати фінансової стійкості.

Розкриття особливостей формування фінансових ресурсів страховика, потребує визначення етапів його формування у процесі страхової діяльності: відбувається під час створення статутного фонду, а також у процесі розподілу грошових надходжень у результаті повернення авансових коштів в основні та оборотні кошти, використання доходів на формування резервного фонду, фонду споживання і фонду накопичення. Важливо, щоб основною причиною формування фінансових ресурсів страхової компанії були фінансові результати, що залежать від виду діяльності. Саме це диктує необхідність розкриття інформації про рух грошових коштів в залежності від виду діяльності, на основі якої формуються фінансові ресурси страхової компанії. Відомо, що кожен вид діяльності представлений вхідними та вихідними грошовими потоками, які призводять до збільшення або зменшення фінансових ресурсів страхових компаній, і від їх організації залежить ефективність діяльності.

Виступаючи в якості фінансових посередників, страхові компанії забезпечують циркуляцію фінансових ресурсів між господарюючими суб'єктами і генерують грошові потоки від операційної (страхової), інвестиційної та фінансової діяльності, що декомунізує грошові потоки [17].

Здійснення операційної діяльності передбачає формування найбільших грошових потоків страхової компанії. У свою чергу, фінансовий потік від страхової діяльності характеризується створенням страхового резервного фонду за рахунок страхових внесків і використанням цього фонду у формі страхових виплат між страхувальниками, фінансуванням частки збитків від страхових випадків за рахунок власних фінансових ресурсів і поповнення їх з прибутку та інших надходжень [18]. Накопичуючи фінансові ресурси юридичних і фізичних осіб за рахунок виплати страхових внесків, страхові компанії мають можливість інвестувати їх у фінансові інструменти. Таким чином, інвестиційна діяльність дозволяє акумулювати додаткові надходження, а саме: відсотки на суми залишків на поточних рахунках, за надання довгострокових інвестиційних кредитів та від розміщення коштів на депозитних рахунках, відсоткові доходи за борговими цінними паперами, дивіденди за акціями, тантьєми. При цьому початковий грошовий потік формується в результаті операцій з банками, які включають розміщення коштів на поточних і депозитних рахунках, придбання нерухомості, вкладення в основний капітал і придбання інших фінансових інструментів.

Грошовий потік по фінансовій діяльності характеризує надходження і виплати грошових засобів, пов'язаних із залученням додаткового акціонерного і пайового капіталу, отриманням довгострокових і короткострокових кредитів і позик, виплатою у грошовій формі дивідендів і процентів за вкладами власників та інші грошові потоки [19]. Отже, доцільно представити процес формування фінансового потенціалу з урахуванням зовнішніх та внутрішніх можливостей (рис. 2.13) [20].

Враховуючи структуру та джерела формування фінансових ресурсів страховика можна зазначити, що одним із основних складових елементів є прибуток, під яким розуміємо – фінансовий результат діяльності за певний звітний період. Доцільно звернути увагу, що при цьому фінансовий результат виступає як вартісна оцінка підсумків господарювання страховика і визначається як різниця між доходами та витратами [21]. Процедура

отримання прибутку для страхових компаній здійснюється в залежності від виду діяльності (рис. 1.5). Прибуток від страхової діяльності визначається по-різному для ризикового виду та страхування життя.



Рис. 1.5 Порядок формування прибутку страховиком [16].

Як зазначає Внукова Н.М., загальне (ризикове) страхування включає всі ті види страхування, які не підпадають під ознаки договорів страхування життя (страхування від нещасних випадків, страхування медичних витрат, майнове страхування тощо). Для «ризикових» компаній весь прибуток від не страхових операцій повністю залишається у розпорядженні акціонерів [22]. Для компаній, що займаються страхуванням життя, дохід від операцій, не пов'язаних зі страхуванням, відображається в інвестиційному доході від розміщення резервів зі страхування життя, а також на всіх доходах від інших операцій, не пов'язаних зі страхуванням.

Механізм управління фінансовими потоками страхових компаній повинен враховувати наступні фактори: специфіку формування фінансових ресурсів в страховому бізнесі; процес узгодженості з загальною стратегією розвитку страхової компанії та базуватись на статистичній оцінці й

забезпечувати компенсацію ризиків діяльності страховика. Важливою складовою є врахування особливостей національного законодавчого регулювання страхового ринку та спеціалізації страхової компанії на конкретних видах страхування відповідно до ліцензій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «СГ «ТАС»» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Загальна характеристика АТ «СГ «ТАС»»

Страховий ринок є важливою складовою фінансової системи України, фінансовими установами, що діють на цьому ринку, є страхові компанії, а від успішності діяльності страхових компаній залежить ефективність страхового ринку та фінансової системи в цілому.

У попередньому розділі роботи розкрито описано принципи функціонування страхового ринку та проаналізовано основні показники оцінки його діяльності. При здійсненні цього процесу важливим є визначення позиції страхової компанії на страховому ринку та виявлення її рейтингових позицій за кожним видом страхування.

Як зазначено у дослідженнях науковців, особливого розвитку форми і види страхування набули у ХХ ст.. Сьогодні страхування є можливо не завжди доступною складовою для страхувальників, але невід'ємною складовою ринкової економіки. Воно перш за все перетворилось в засіб страхового захисту в господарюючих суб'єктів і населення [28].

Так, за даними Національної комісії з регулювання ринку фінансових послуг в Україні кількість страхових компаній має тенденцію до скорочення, так, на кінець травня 2024 року зменшилась за рік на 18,4% - зі 141 до 115 компаній (за 5М2023 кількість компаній скоротилася на 30%). Зараз на ринку працює 103 страховика non-life (активно працює на ринку близько 60 компаній – з виплатами більше 1 млн грн) та 12 life-страховиків (активно працює на ринку 11 компаній). Кількість зареєстрованих страховиків у 1 кварталі 2022 року становила 208 СК: 188 ризикових та 20 лайфових компаній. [29].

За 2024 року спостерігається зростання рівня валових страхових премій на 19,5 % за аналогічний період минулого 2023 року, на рахунок

збільшення отриманих страховиками премій при страхуванні фізичних та юридичних осіб. Натомість перестраховування ризиків від страхувальників та перестраховувальників показує негативну динаміку, а саме за 2024 року було сплачено на 148,3 млн. грн. менше 2023 року. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Структура надходження валових страхових премій за 2022 –2024 роки,
млн. грн.**

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темпи приросту	
				2023/ 2022, %	2024/ 2023, %
Валові страхові премії, млн.грн., з них:	38 070,6	28 573,7	34 141,70	75,1	119,5
від страхувальників-фізичних осіб	20 415,4	17 586,9	20 951,90	86,1	119,1
від юридичних осіб	15 300,64	10 101,54	12 452,90	66,0	123,3
від перестраховувальників	2 354,6	885,2	736,9	37,6	83,2

Джерело: Сформовано автором на основі [29]

У 2023 році внаслідок повномасштабної війни в Україні рівень страхових премій зменшився майже на 25%. Найбільші втрати спостерігаються за валовими страховими преміями від перестраховувальників більше ніж вдвічі, а саме 62,4% (1 469,4 млн. грн.). Від страхувальників-фізичних осіб страховики отримали на 13,9% (на 2 828,5 млн. грн.) менше за минулий аналогічний період, а від юридичних осіб – на 34% (5 199,1 млн. грн.). У грошовому співвідношенні найбільші втрати страхових премій спостерігаємо від юридичних осіб.

Лідруючі позиції на українському ринку страхування займає страхова компанія «Страхова Група «ТАС» (компанія ПрАТ «Страхова Група «ТАС»). Економічна характеристика діяльності страхової компанії Страхова Група «ТАС» у першу чергу передбачає розкриття історичних та організаційних моментів її існування, що в подальшому пояснить успішне її функціонування на страховому ринку.

Страхова Група «ТАС» працює на ринку страхових послуг з жовтня

1998 року та має ліцензії Держфінпослуг України на здійснення 32 видів страхування, з них 18 — у формі добровільного, і 14 — у формі обов'язкового, пропонуючи своїм клієнтам понад 80 страхових продуктів. Страхова група

«ТАС» має розгалужену регіональну мережу: 29 регіональних дирекцій та філій та 450 центрів продажів по всій території України, де щороку укладаються понад 2,38 млн договорів страхування.

Страхова компанія входить до Інвестиційно-фінансової групи поряд з іншими відомими торговими, фінансовими та промисловими структурами. На даний момент Страхова Група «ТАС» показує стабільні фінансові результати і входить у ТОП-10 страхових компаній України. Компанія постійно покращує якість послуг, що надаються, завдяки використанню тільки сучасних моделей ведення страхового бізнесу.

Страхова Група «ТАС» страхування гарантує надійність статутним капіталом і резервним фондом. Крім того, компанія співпрацює з найкращими перестраховиками для перестраховування великих ризиків.

Впродовж багатьох років Страхова Група «ТАС» утримує провідні позиції на ринку як за кількістю укладених договорів страхування, так і за обсягом виплачених за ними відшкодувань.

Так, компанія входить до безперечних лідерів ринку за обсягом премій та виплат і при цьому посідає перше місце за вказаними показниками серед компаній з виключно українським капіталом.

Традиційно перше місце посідає Страхова Група «ТАС» і в низці сегментів ринку, зокрема в автострахуванні. Багато років поспіль компанія є лідером ринку обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності автовласників, а також утримує лідерство в сегменті добровільної «автоцивілки» та входить в число найбільших страховиків на ринку КАСКО.

Загалом Страхова група «ТАС» має ліцензії Нацкомфінпослуг на здійснення 38 видів страхування, з яких 21 — у формі добровільного та 17 — у формі обов'язкового. Загалом Страхова Група «ТАС» пропонує своїм клієнтам понад 100 різноманітних страхових продуктів, розроблених з

урахуванням актуальних потреб клієнтів.

Страхова група «ТАС» приділяє максимальну увагу якості обслуговування своїх клієнтів та опікується питаннями постійного підвищення рівня сервісу.

З метою оптимізації процесу врегулювання збитків в компанії запроваджено низку проектів, спрямованих на спрощення процедури подання клієнтом документів на виплату, а також суттєве зменшення часу очікування ним відповідного відшкодування.

Для забезпечення зручності клієнтів та їх оперативного й якісного обслуговування Страхова Група «ТАС» активно розвиває й регіональну мережу, що включає в себе майже 600 офісів продажів, а контакт-центр компанії, що здійснює інформаційно-консультаційну підтримку застрахованих осіб, працює в режимі 24/7.

Структура власності – документально підтверджена система взаємовідносин фізичних та юридичних осіб, трастів, інших подібних правових утворень, що дає змогу встановити всіх кінцевих бенефіціарних власників (дали КБВ), у тому числі відносини контролю між ними, або їх відсутність (пункт 58 частини першої статті 1). КБВ може бути фізична особа, яка не володіє часткою у розмірі 25 чи більше відсотків статутного (складеного) капіталу компанії, але яка має можливість, зокрема здійснювати вирішальний вплив на управління або господарську діяльність компанії у спосіб, визначений зазначеною нормою Закону № 361. Наприклад: розпоряджатися активами; отримувати дивіденди; здійснювати вирішальний вплив на формування складу та/або результати голосування органів управління, на вчинення правочинів, що визначають основні умови господарської діяльності юридичної особи.

Досягнення СТРАХОВА ГРУПА «ТАС» відзначено почесними нагородами і професійними преміями. Так, компанія є переможцем премії

«Фінансовий Оскар» від журналу «Бізнес» – в номінаціях «Автостраховик року», «Найпрофесійніша страхова компанія», «Лідер

медицини» тощо. Здобутки компанії відзначено й іншими преміями, зокрема від видання Insurance TOP – впродовж багатьох років поспіль СТРАХОВА ГРУПА «ТАС» визнавалася ним «Лідером з ОСЦПВ за внутрішніми та міжнародними договорами».

За даними Національної асоціації страховиків України (НАСУ), за результатами роботи за одинадцять місяців 2024 року Страхова група «ТАС» посідає друге місце на ринку, та скорочує відрив від діючого лідера рейтингу в порівнянні з минулими роками, що на сьогодні складає 140 млн грн.

За підсумками листопада Страхова група «ТАС», як і кілька попередніх місяців, посіла 1 місце на ринку за обсягом залучених премій.

За останній місяць осені 2024 року Страхова група «ТАС» збрала 299,31 млн. грн. страхових платежів, що на понад 40% перевищує відповідний показник за листопад минулого року та є найвищим результатом по ринку.

Варто зауважити, що в цілому за підсумками одинадцяти місяців 2024 року Страхова група «ТАС» залучила 3 224,32 млн. грн. страхових премій – на 46,6% більше, аніж за січень – листопад 2023-го.

Страхова група «ТАС» надає наступні види послуг: автострахування (КАСКО, ОСЦПВ, Зелена карта), майнове страхування (страхування житла, страхування майна та відповідальності), особисте страхування (медичне страхування, страхування від нещасного випадку, страхування подорожуючих Україною та за кордон).

Важливе місце у діяльності займають активи страхової компанії – засоби страхової компанії, що складаються з основних засобів, нематеріальних активів, довготермінових фінансових вкладень, виробничих запасів, витрат майбутніх періодів, короткотермінових фінансових вкладень, каси, розрахункових рахунків, розрахунків із засновниками та ін.

У III кварталі 2024 року активи українських ризикових страховиків зросли на 3% порівняно з аналогічним періодом минулого року, а активи страховиків життя - на 4%. У ризикових страховиків найшвидше зростали

обсяги державних цінних паперів, у страховиків життя – банківські депозити, йдеться у звіті НБУ.

Ключові балансові показники Страхова група «ТАС» (ПрАТ «Страхова група «ТАС»)) відображено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Ключові балансові показники Страхова група «ТАС», тис. грн, %

№	Показники	31.12.2023р.	31.12.2024 р.	Зміни, тис.грн.	Темп приросту , %
1	Активи	2 608 875	2 955 864	346 989	113%
2	Власний капітал	655 709	869 688	213 979	133%
3	Поточні зобов'язання та забезпечення	135 820	184 850	49 030	136%
4	Ліквідні активи (грошові кошти)	909 594	1 291 436	381 842	142%
5	Коефіцієнт абсолютної Ліквідності (грошові кошти/поточні зобов'язання)	6,70	6,99	0,29	104%
6	Чиста ліквідність активів в активах Товариства	34,87%	43,69%	8,83% п.п	125%

Джерело: Сформовано автором на основі [29]

Отже, за 2024 рік компанія збільшила розмір активів на 346 989 тис. грн. або на 13%. На позитивну динаміку значно вплинуло зростання суми оборотних активів. Загалом усі ключові показники балансу зросли, що свідчить про адаптацію страховиків до воєнного стану в країні.

Для забезпечення майбутніх виплат страхових сум і страхових відшкодувань страховики формують страхові резерви. Це пов'язано з тим, що проведення страхування зумовлює зворотність страхового циклу, оскільки страхування вимагає сплати страхових внесків, а через деякий час надає страхові послуги у вигляді страхових виплат (страхових сум). Як правило, строки сплати премій і страхових виплат не збігаються, що дає змогу страховикам накопичувати великі суми грошей у вигляді страхових резервів. Розмір цих резервів на будь-який момент має бути достатнім для того, щоб страховик міг виконати умови договору страхування.

Страхова група «ТАС» посідає друге місце за обсягом премій. На перестраховування припадає 4,2% премій. Компанія перестраховує лише невелику частину премій за своїми найризикованішими страховими операціями, оскільки здатна надати повний страховий захист своїм клієнтам. Це свідчить про фінансові можливості компанії надавати страховий захист своїм клієнтам.

Страхова група «ТАС» за 9 місяців 2024 року передала на перестраховування 108,32 млн. грн. та посіла сьому сходинку у рейтингу страхових компаній. Перше місце з сумою 959,36 млн. грн. посіла страхова компанія «УСГ».

За підсумками першого півріччя Страхова група "ТАС" посіла перше місце в 13 регіонах України і увійшла до «четвірки» найбільших страховиків на решті території країни. Про це свідчать дані, оприлюднені виданням Insurance TOP.

Згідно з результатами дослідження за період січень-червень 2024 року, Страхова група "ТАС" очолила рейтинг страхових компаній у Волинській, Донецькій, Житомирській, Кіровоградській, Луганській, Івано-Франківській, Миколаївській, Сумській, Тернопільській, Хмельницькій та Черкаській областях. Крім того, за підсумками першого півріччя Страхова група "ТАС" посіла перше місце в Закарпатській та Рівненській областях (торік вона посідала друге місце).

Так, обсяг премій, залучених СТРАХОВА ГРУПА «ТАС» на Івано-Франківщині та Черкащині, в півтора і 1,6 рази відповідно перевищує суму надходжень компаній, які за підсумками звітного періоду стали другими. Обсяг надходжень Страхова група «ТАС» на Миколаївщині та Хмельниччині майже в 3 рази перевищив суму платежів, зібраних компаніями, які стали другими у вказаних регіонах.

В свою чергу, другу сходинку Страхова група «ТАС» за підсумками січня – червня поточного року виборола, як і торік, на Херсонщині, а також в Запорізькій, Одеській, Полтавській та Чернігівській областях, де рік тому

посідала третє місце.

Страхова група "ТАС" також покращила свої позиції на Харківщині, де впродовж півроку посідала третє місце, піднявшись за рік на три позиції в рейтинговій таблиці. Традиційно Страхова група "ТАС" також входить до трійки лідерів в Київській, Дніпровській та Вінницькій областях.

Водночас в Чернівецькій та Львівській областях Страхова група "ТАС", як і минулого року, посіла четверте місце. Загалом, в першому півріччі 2024 року Страхова група "ТАС" покращила свої позиції в семи регіонах України.

Таким чином, аналіз засвідчує, що Страхова група "ТАС" посідає лідерські позиції на українському страховому ринку та вже п'ять років поспіль входить до трійки лідерів за обсягом премій та відшкодуванням збитків.

Рівень премій і виплат зростає, що свідчить про стабільність на ринку. Незважаючи на воєнний стан в Україні, компанія також збільшила ключові балансові показники - активи, власний капітал і поточні зобов'язання.

2.2. Сучасний стан управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»»

У дипломній роботі аналіз ефективності використання фінансових ресурсів ПрАТ «СГ «ТАС» вважаємо доцільним розпочати із аналізу формування та ефективності використання прибутку компанії.

Оскільки головною метою страховика є діяльність, спрямована на отримання прибутку та те, що прибуток являється найважливішим джерелом розвитку страхової компанії закономірним є аналіз його розміру, динаміки та факторів впливу на процес формування. Фінансовий результат діяльності розраховується як різниця між доходами та витратами, тому вважаємо за необхідне здійснити окремо аналіз цих компонентів. Аналіз доходів ПрАТ «СГ «ТАС» протягом 2022 – 2024 рр. відобразимо в таблиці 2.3

Дослідивши динаміку доходів можемо сказати, що протягом

аналізованого періоду доходи страховика збільшилися на 436 989 тис грн. або на 20,06%.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів ПрАТ «СГ «ТАС» за 2022-2024 рр.

Стаття	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
				Абс., тис. грн.	Відн., %
Чисті зароблені страхові премії	1766998	2156765	2274876	507878	128,74
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	-80175	-51152	-52664	27511	65,69
Інші операційні доходи	131383	267217	151597	20224	115,39
Інші фінансові доходи	230689	206183	234965	4276	101,85
Інші доходи	129102	142033	6212	-122890	4,81
Всього доходів	2177997	2721046	2614986	436989	120,06

Джерело: Сформовано автором на основі [29]

Дана тенденція зумовлена збільшенням чистих зароблених страхових премій – на 28,7%, інших операційних доходів – 115,39%, інших фінансових доходів – на 1,85% та зниження рівня витрат від зміни інших страхових резервів. Складові доходи ПрАТ «СГ «ТАС» відображено на рисунку 2.1.

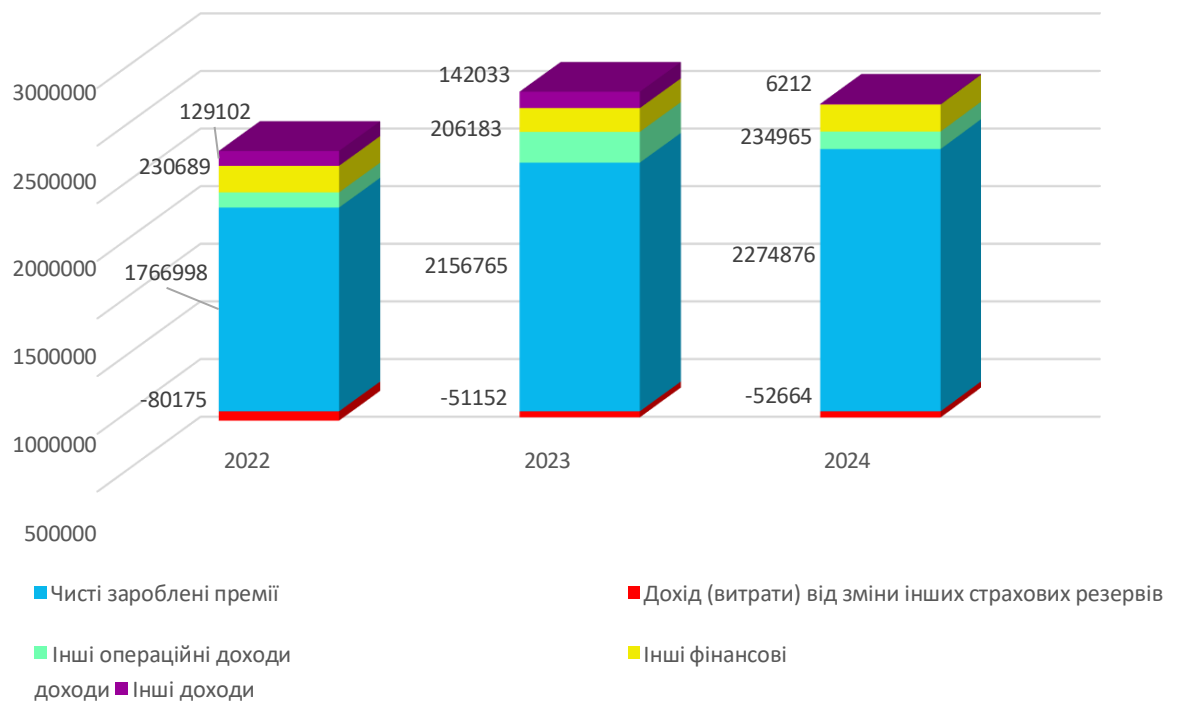


Рис. 2.1. Структура доходів ПрАТ «СГ «ТАС» за 2022-2024 рр.

Отже, найбільша частка у структурі доходів належить чистим заробленим страховим преміям в середньому 82 %. Наступним за обсягом є інші фінансові доходи (9 %). Інші операційні доходи становлять частку в розмірі 7%.

Щоб визначити прибуток, необхідно визначити суму витрат. У страхових організацій є низка витрат, яких немає в інших видах бізнесу. Витрати страхових компаній включають: виплата комісійних винагород брокерам, посередникам за укладання і обслуговування договорів страхування; оплата послуг з метою оцінки прийнятих на страхування (перестраховування) ризиків і збитків, нанесених об'єктам страхування; оплата за виготовлення бланків страхової документації; оплата банківських послуг, пов'язаних з інкасацією страхових платежів і здійсненням виплат страхового відшкодування; оплата послуг, пов'язаних з розробкою умов, правил страхування і про-веденням актуарних розрахунків [58].

Тому, проаналізуємо динаміку витрат ПрАТ «СГ «ТАС» за 2022-2024рр (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка витрат ПрАТ «СГ «ТАС» за 2021-2023 рр

Витрати	2022р.	2023р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
				Абс., тис. грн.	Відн., %
Собівартість реалізованої послуг	393480	488607	463062	69582	117,68
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	887597	1142848	904319	16722	101,88
Адміністративні витрати	331791	418858	457997	126206	138,04
Витрати на збут	2941	3293	2110	-831	71,74
Інші операційні витрати	197880	326401	336361	138481	169,98
Фінансові витрати	5631	5785	6653	1022	118,15
Інші витрати	138905	161361	4929	-133976	3,55
Витрати з податку на прибуток	82760	83826	136316	53556	164,71
Всього	2040985	2630979	2311747	270762	113,27

Джерело: Сформовано автором на основі [30]

Отже, сукупні витрати в 2023 році зросли на 28,9% порівняно, натомість у 2024 році зменшилися на 22,2% за рахунок коливання обсягів усіх видів витрат компанії. У 2024 році в порівнянні із 2022 зросли наступні витрати: собівартість реалізації продукції зросла на 17,68%, чистих понесених збитків за страховими виплатами на 1,88%, адміністративних витрат на 38,04%, інші операційні витрати на 69,98%, фінансові витрати на 18,15% та витрати з податку на прибуток на 64,71%. Зменшення відбулося лише за статтями витрати на збут на 29% та інші витрати на 97% (рис. 2.2).

Найбільшу частку в структурі витрат за вказаний період склали чисті понесені збитки за страховими виплатами 43%, наступні – адміністративні витрати, які в середньому становлять 16%. Витрати протягом 2022-2024 років демонструють певні коливання. Наприклад, чисті понесені збитки у 2023 році зросли на 255 251 тис. грн., а в наступному році зменшились на 238 529 тис. грн. Зростання витрат у 2023 році були спричинені пандемією та необхідністю компанії адаптуватися до неї.

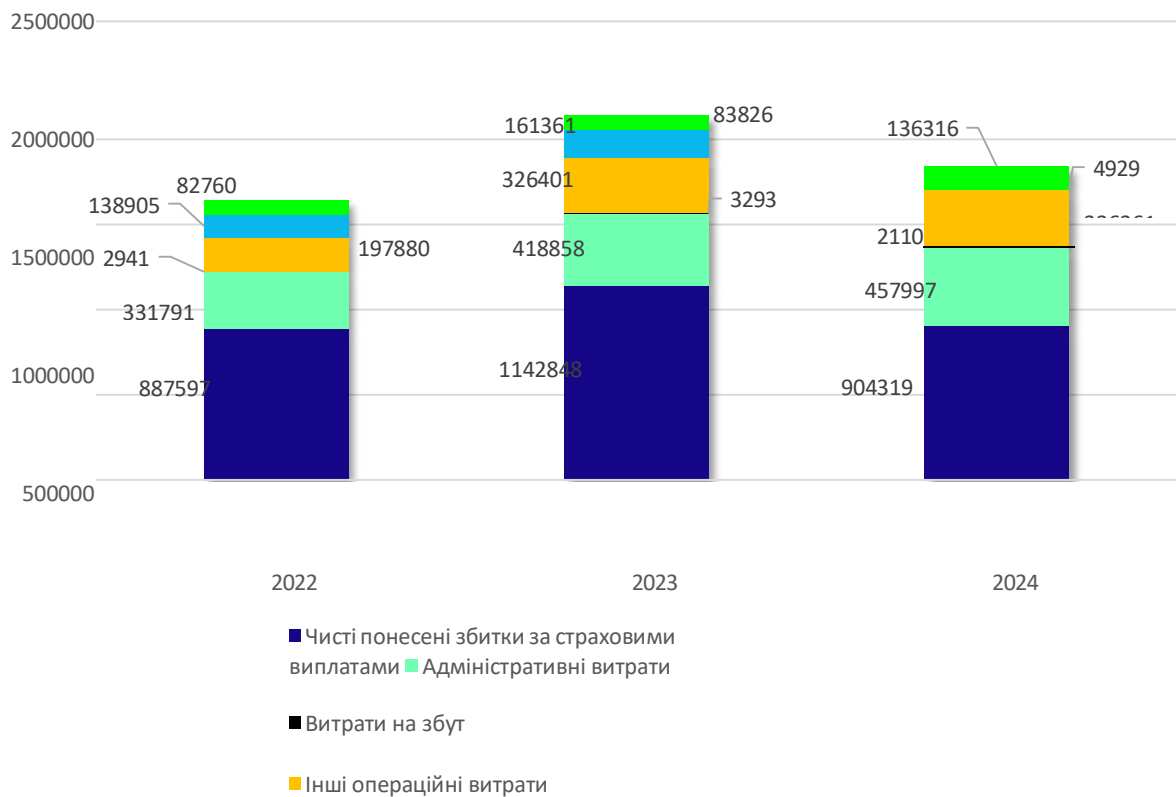


Рис. 2.2. Структура витрат ПрАТ «СГ «ТАС» за 2021-2023 рр.

Різниця між доходами та витратами формує фінансовий результат страховика, в склад якого входять чисті зароблені страхові премії, валовий прибуток, прибутком від операційної діяльності, прибутком до оподаткування та чистий прибуток (табл. 2.5).

Протягом 2022-2024 років компанія отримувала прибуток. У 2023 році він зменшився за рахунок значного витрат. Але у 2024 році прибуток збільшився вдвічі.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «СГ «ТАС» за 2022-2024 рр

Витрати	2022 р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024/2022	
				Абс., тис. грн.	Відн., %
Чисті зароблені страхові премії	1766998	2156765	2274876	507878	128,74
Валовий прибуток	485921	525310	907495	421574	186,76
Фінансові результати від операційної діяльності	4517	-7177	209960	205443	4648,22
Прибуток до оподаткування	219772	173893	439555	219783	200,01
Чистий прибуток	137012	90067	303239	166227	221,32

Джерело: Сформовано автором на основі [29]

Група показників фінансової стійкості показує рівень фінансового ризику та залежності від позикового капіталу. Висока фінансова стійкість свідчить про здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без зниження фінансового та виробничого потенціалу суб'єкта господарювання [9]. Аналіз фінансової стійкості страхової компанії за допомогою показників визначено у таблиці 2.6.

Розрахунок показників дозволяє зробити наступні висновки:

— коефіцієнт фінансової автономії не досягає нормативного значення в період з 2022 по 2024 роки та демонструє зниження у 2023 році, що є несприятливим для страхової компанії. На кінець 2024 р. коефіцієнт автономії склав 0,29 грн/грн. Це означає, що на 1 гривню активів припадає 25 копійок

капіталу. Такий низький коефіцієнт свідчить про залежність страховиків від зовнішнього фінансування;

Таблиця 2.6

**Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «СГ «ТАС»
за 2022-2024 рр**

Показник	Формула розрахунку	Норматив	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал/ Валюта балансу	> 0,5	0,28	0,25	0,29	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал/Власний капітал	> 0,5	2,53	2,98	2,40	-0,13
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	(Власний капітал + Поточні зобов'язання) / Валюта балансу	< 0,5	0,33	0,30	0,36	0,02
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	Власний капітал/ (Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання)	> 1	0,40	0,34	0,42	0,02
Коефіцієнт загальної заборгованості	Поточні зобов'язання/ Власний капітал		0,18	0,21	0,21	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)/ Валюта балансу	> 1	0,95	0,95	0,94	-0,01
Коефіцієнт фінансового левириджу	Довгострокові зобов'язання/ Власний капітал	< 0,25	2,35	2,77	2,19	-0,16
Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу/ Власний капітал	< 2	3,53	3,98	3,40	-0,13

Джерело: Сформовано автором на основі [29]

- коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2024 зменшується, що є негативним, оскільки погіршується фінансовий стан компанії;
- коефіцієнт концентрації залученого капіталу є нижчим за норматив протягом усього періоду аналізу, але зростає у 2024 році;
- коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу не відповідає нормативному значенню;
- коефіцієнт загальної заборгованості показує частку позикового

капіталу у загальному обсязі капіталу, частка позикового капіталу збільшувався з року в рік, досягнувши 0,21 на кінець 2024року;

– коефіцієнт фінансової стійкості знаходиться нижче нормативного значення 0,95.

Фінансовий стан страхової компанії погіршується, про це свідчить зростання коефіцієнта фінансового ризику у 2023, що свідчить про підвищення залежності від залучених джерел. У 2023 році даний показник збільшився на 0,32, а у 2024 зменшився до 2,19. Проте все рівно залишається завишеним. Коефіцієнт фінансової залежності не відповідає бажаному значення, так як $\epsilon > 2$. Оскільки його значення у 2023 зростає, то це є негативною ознакою для страховика.

На основі аналізу груп показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що фінансова стійкість СГ "ТАС" у 2023 році погіршилася. Однак у 2023 році ситуація стабілізується. Підтвердженням цього є зростання частки залученого і позикового капіталу у 2023 році та його зменшення у 2024, водночас зменшення частки власного капіталу у 2023, та його зростання у 2024 році та погіршення низки інших коефіцієнтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ АТ «СГ «ТАС»»

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що АТ «СГ «ТАС»» є одним із провідних учасників страхового ринку України, має стійкі конкурентні позиції, розвинену регіональну мережу, значну клієнтську базу та позитивну динаміку основних фінансових показників. У 2024 році компанія продемонструвала зростання активів, власного капіталу, ліквідних активів і страхових премій, що свідчить про достатній рівень адаптації до умов воєнної та макроекономічної нестабільності. Зокрема, активи компанії зросли до 2 955 864 тис. грн, власний капітал — до 869 688 тис. грн, ліквідні активи — до 1 291 436 тис. грн, а коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 6,99, що підтверджує наявність значного запасу платоспроможності.

Водночас результати аналізу свідчать, що наявність позитивної динаміки не усуває потреби у подальшому вдосконаленні процесу управління фінансовими ресурсами. Для страхової компанії важливим є не лише нарощування обсягів страхових премій і активів, а й забезпечення оптимального співвідношення між дохідністю, ліквідністю, ризиком, достатністю резервів і витратами на ведення страхової діяльності. Особливої уваги потребують питання контролю витрат, підвищення рентабельності активів, диверсифікації інвестиційного портфеля, автоматизації фінансового моніторингу, удосконалення бюджетування та посилення системи внутрішнього фінансового контролю.

Основними проблемними аспектами, виявленими за результатами аналізу управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»», є: залежність фінансових результатів від динаміки страхових виплат; значна роль чистих понесених збитків у структурі витрат; необхідність посилення контролю за операційними витратами; потреба у підвищенні ефективності розміщення тимчасово вільних коштів; обмежена диверсифікація інвестиційних інструментів; необхідність удосконалення цифрових інструментів управління

ліквідністю й фінансовими потоками. Тому подальше вдосконалення управління фінансовими ресурсами має здійснюватися комплексно, із поєднанням фінансового планування, ризик-менеджменту, інвестиційної політики, внутрішнього контролю та цифровізації.

Таблиця 3.1
**Основні проблеми управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»»
та напрями їх вирішення**

Виявлена проблема	Прояв у діяльності компанії	Запропонований напрям удосконалення	Очікуваний результат
Висока частка страхових виплат і чистих понесених збитків у витратах	Зростання навантаження на фінансовий результат	Посилення андеррайтингу, перегляд тарифної політики, деталізація збитковості за видами страхування	Зниження збитковості страхового портфеля
Потреба у підвищенні ефективності витрат	Значні адміністративні, агентські та операційні витрати	Бюджетування за центрами відповідальності, контроль відхилень, KPI для підрозділів	Оптимізація витрат і підвищення прибутковості
Обмежена диверсифікація інвестиційного портфеля	Концентрація активів у традиційних інструментах	Розширення портфеля за рахунок державних цінних паперів, депозитів, надійних боргових інструментів, ESG-активів	Зростання інвестиційного доходу за прийняттого рівня ризику
Необхідність оперативного моніторингу ліквідності	Потреба у швидкому реагуванні на страхові виплати та зміну грошових потоків	Запровадження цифрової системи моніторингу ліквідності в режимі реального часу	Підвищення платоспроможності та фінансової гнучкості
Потреба в удосконаленні внутрішнього контролю	Ризики неефективного використання ресурсів і порушення фінансової дисципліни	Посилення фінансового контролінгу, внутрішнього аудиту та комплаєнсу	Зменшення фінансових ризиків і підвищення прозорості управління

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу розділу 2.

Першим напрямом удосконалення має стати запровадження системи бюджетування за центрами відповідальності. Для страхової компанії, яка має

широку регіональну мережу та значну кількість офісів продажу, важливо забезпечити не лише загальний контроль за доходами і витратами, а й деталізований аналіз фінансових результатів за регіонами, каналами продажу, видами страхових продуктів, підрозділами та відповідальними менеджерами. Такий підхід дозволить виявляти найбільш прибуткові напрями діяльності, своєчасно реагувати на перевищення витрат, оцінювати ефективність роботи структурних одиниць і формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Бюджетування доцільно здійснювати за такими складовими: бюджет страхових премій; бюджет страхових виплат; бюджет операційних витрат; бюджет адміністративних витрат; бюджет інвестиційних доходів; бюджет руху грошових коштів; бюджет фінансового результату. Особливу увагу слід приділяти порівнянню планових і фактичних показників, визначенню причин відхилень та розробці коригувальних заходів. Це дасть змогу підвищити дисципліну використання фінансових ресурсів і забезпечити більш прогнозований фінансовий результат.

Другим важливим напрямом є оптимізація структури витрат страхової компанії. Незважаючи на те, що у 2024 році витрати компанії скоротилися, значну частку в їх структурі продовжують займати страхові виплати та витрати, пов'язані з веденням страхової діяльності. Тому доцільно впровадити систему регулярного аналізу витрат за видами страхування, каналами продажу та регіональними підрозділами. Такий аналіз дозволить визначити продукти з підвищеним рівнем збитковості, оцінити ефективність агентської мережі, оптимізувати адміністративні витрати та підвищити маржинальність страхового портфеля.

З метою оптимізації витрат доцільно застосовувати такі інструменти: аналіз коефіцієнта збитковості за кожним видом страхування; оцінювання витрат на залучення одного клієнта; контроль комісійних винагород; перегляд умов перестрахування; автоматизація обробки страхових випадків; скорочення паперового документообігу; перехід до електронних договорів і

цифрових каналів обслуговування. Це дозволить зменшити операційне навантаження на компанію та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Третім напрямом є удосконалення інвестиційної політики АТ «СГ «ТАС»». Специфіка діяльності страхової компанії полягає в тому, що вона акумулює значні обсяги страхових премій і резервів, які можуть бути використані для отримання інвестиційного доходу за умови дотримання вимог ліквідності, надійності та платоспроможності. У зв'язку з цим інвестиційна політика має бути спрямована на збалансування трьох ключових цілей: збереження капіталу, забезпечення ліквідності та отримання стабільного доходу.

Для АТ «СГ «ТАС»» доцільним є формування диверсифікованого інвестиційного портфеля, який включатиме державні цінні папери, банківські депозити у фінансово стійких банках, коротко- та середньострокові боргові інструменти, інструменти з фіксованою дохідністю, а також частково ESG-орієнтовані активи.

Четвертим напрямом є цифровізація управління фінансовими ресурсами. У сучасних умовах страхова компанія повинна мати можливість оперативно відстежувати рух грошових коштів, стан ліквідності, структуру резервів, динаміку страхових виплат, надходження премій, інвестиційні доходи та поточні зобов'язання.

Цифрова система управління фінансовими ресурсами має забезпечувати: щоденний моніторинг залишків грошових коштів; прогнозування грошових потоків; автоматичне формування платіжного календаря; контроль виконання бюджетів; аналіз відхилень; оцінку ліквідності; формування управлінської звітності; попередження про ризик дефіциту коштів; інтеграцію з CRM-системою, банківськими сервісами та системою врегулювання страхових випадків. Це дозволить підвищити оперативність управлінських рішень і зменшити ризики неефективного використання фінансових ресурсів.

П'ятим напрямом є посилення внутрішнього фінансового контролю, аудиту та комплаєнсу. Страхова діяльність пов'язана з високим рівнем фінансових ризиків, тому компанія повинна мати дієву систему контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів. Особливо важливо контролювати правильність формування страхових резервів, своєчасність страхових виплат, обґрунтованість витрат, відповідність інвестиційної діяльності внутрішнім регламентам, дотримання нормативів платоспроможності та фінансової стійкості.

Система внутрішнього контролю має включати три рівні: операційний контроль на рівні підрозділів; фінансовий контролінг на рівні центрального офісу; незалежний внутрішній аудит. Доцільним є також запровадження карти фінансових ризиків, яка дозволить класифікувати ризики за ймовірністю виникнення та рівнем впливу на фінансовий результат.

Узагальнено модель удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»» можна представити у вигляді схеми (рис 3.1).

Удосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»»

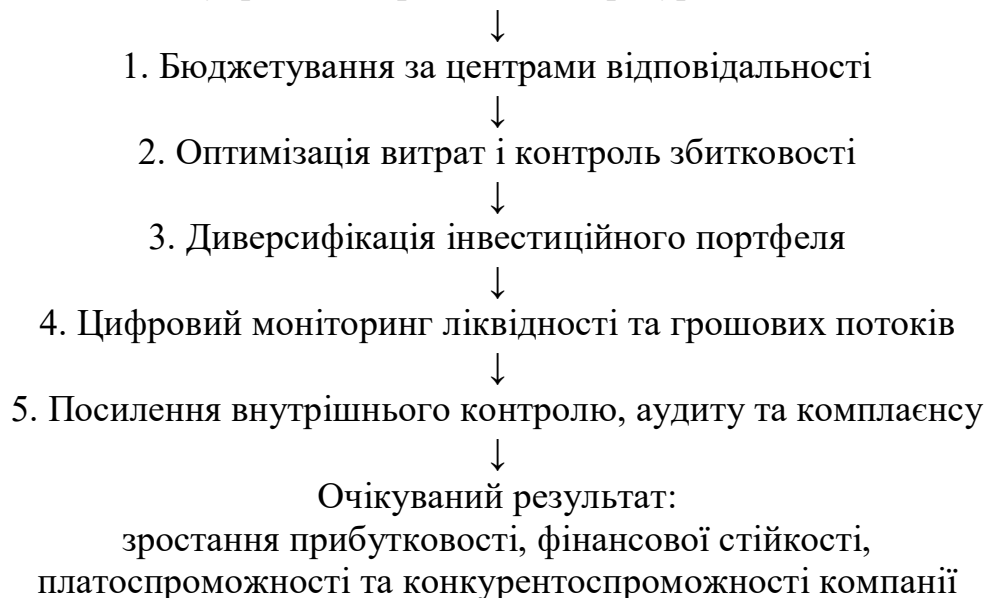


Рис. 3.1. Модель удосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»»

Джерело: розроблено автором.

Отже, запропоновані напрями удосконалення мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності формування, розподілу та використання фінансових ресурсів АТ «СГ «ТАС»». Їх реалізація дозволить не лише зберегти позитивну динаміку фінансових показників, а й посилити стійкість компанії до зовнішніх ризиків, підвищити якість фінансового планування, забезпечити більш ефективне використання страхових резервів та зміцнити позиції компанії на страховому ринку України.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів необхідно оцінити їхній очікуваний вплив на фінансовий стан АТ «СГ «ТАС»». Оскільки у 2024 році компанія вже продемонструвала позитивну динаміку активів, власного капіталу, ліквідності, доходів і чистого прибутку, запропоновані заходи мають бути спрямовані не на радикальну зміну фінансової моделі, а на підвищення її ефективності, керованості та стійкості. Основний акцент доцільно зробити на прирості прибутковості, скороченні неефективних витрат, підвищенні інвестиційного доходу та зниженні ризику фінансових втрат.

Очікувана ефективність заходів може проявлятися у декількох напрямках. По-перше, бюджетування за центрами відповідальності дозволить підвищити контрольованість витрат і зменшити необґрунтовані адміністративні та операційні витрати. По-друге, оптимізація страхового портфеля та посилення андеррайтингу сприятимуть зменшенню збитковості окремих видів страхування. По-третє, диверсифікація інвестиційного портфеля забезпечить додатковий інвестиційний дохід. По-четверте, цифровізація фінансового моніторингу зменшить ризик касових розривів і підвищить якість управління ліквідністю. По-п'яте, посилення внутрішнього контролю сприятиме зменшенню операційних і фінансових ризиків.

Таблиця 3.2

**Очікуваний вплив запропонованих заходів на фінансові результати АТ
«СГ «ТАС»»**

Захід	Механізм впливу	Очікуваний економічний ефект	Вплив на фінансові ресурси
Бюджетування за центрами відповідальності	Планування й контроль доходів і витрат за підрозділами	Скорочення непродуктивних витрат на 3–5%	Підвищення ефективності використання ресурсів
Оптимізація страхового портфеля	Аналіз збитковості за видами страхування, перегляд тарифів	Зменшення збитковості окремих продуктів	Поліпшення фінансового результату
Диверсифікація інвестиційного портфеля	Розміщення коштів у надійні фінансові інструменти	Зростання інвестиційного доходу	Підвищення дохідності тимчасово вільних коштів
Цифровий моніторинг ліквідності	Автоматизація платіжного календаря та прогнозу грошових потоків	Зниження ризику дефіциту коштів	Підвищення платоспроможності
Посилення внутрішнього контролю	Аудит витрат, резервів, виплат, фінансових операцій	Зменшення фінансових втрат і помилок	Підвищення фінансової безпеки

Джерело: розроблено автором.

З метою кількісної оцінки ефективності можна використати прогнозний підхід. За умови, що впровадження запропонованих заходів дозволить скоротити частину операційних витрат, підвищити інвестиційний дохід і покращити результативність страхового портфеля, компанія зможе збільшити чистий фінансовий результат без істотного підвищення ризику. Навіть помірне скорочення витрат на 3–5% може мати суттєвий вплив на прибутковість, оскільки страхова діяльність характеризується значними обсягами грошових потоків і високою чутливістю фінансового результату до зміни витрат і страхових виплат.

Для АТ «СГ «ТАС»» особливо важливим є підтримання високого рівня ліквідності. У другому розділі було встановлено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії у 2024 році становив 6,99, що свідчить про наявність

значного запасу грошових коштів відносно поточних зобов'язань. Однак надмірна концентрація ресурсів у високоліквідній формі може знижувати потенційну дохідність активів. Тому завдання фінансового менеджменту полягає не лише в підтриманні ліквідності, а й у забезпеченні оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю. Частину тимчасово вільних коштів доцільно спрямовувати в надійні фінансові інструменти з прогнозованою дохідністю, не порушуючи вимог щодо платоспроможності та резервування.

Таблиця 3.3

Прогноз результатів удосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»»

Показник	Поточна характеристика за результатами аналізу	Очікувані зміни після впровадження заходів
Активи	Зростання у 2024 році на 13%	Подальше якісне зростання активів за рахунок ефективнішого розміщення ресурсів
Власний капітал	Зростання у 2024 році на 33%	Зміцнення капітальної бази через підвищення прибутковості
Ліквідні активи	Значний запас ліквідності	Оптимальне поєднання ліквідності та дохідності
Витрати	Наявна потреба у подальшій оптимізації	Скорочення непродуктивних витрат і посилення контролю
Інвестиційний дохід	Потреба у диверсифікації інструментів	Зростання доходу від розміщення тимчасово вільних коштів
Фінансовий контроль	Потребує посилення та автоматизації	Підвищення прозорості та керованості фінансових потоків
Фінансова стійкість	Загалом позитивна, але залежна від ринкових і страхових ризиків	Зростання стійкості до кризових впливів

Джерело: розроблено автором.

Запровадження бюджетування за центрами відповідальності матиме не лише економічний, а й організаційний ефект. Воно дозволить підвищити персональну відповідальність керівників підрозділів за фінансові результати, забезпечити прозорість витрат, створити основу для мотивації менеджерів залежно від досягнення фінансових показників. Для страхової компанії, яка працює у багатьох регіонах і має широку мережу продажів, це є особливо

важливим, оскільки ефективність окремих підрозділів може суттєво відрізнятися залежно від регіональних умов, структури клієнтів, рівня збитковості та якості продажів.

Оптимізація страхового портфеля також матиме безпосередній вплив на фінансові ресурси компанії. Для цього необхідно проводити регулярний аналіз збитковості за кожним видом страхування, визначати продукти з найвищим ризиком, переглядати страхові тарифи, франшизи, умови договорів і політику перестраховування. Особливо важливо забезпечити баланс між зростанням обсягів страхових премій і рівнем майбутніх страхових виплат. Нарощування премій є позитивним лише за умови, що воно не супроводжується непропорційним зростанням збитковості.

Важливим резервом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є розвиток цифрових фінансових інструментів. Автоматизація фінансового моніторингу дозволить скоротити час на підготовку управлінської звітності, підвищити точність прогнозування грошових потоків, забезпечити оперативний контроль за виконанням бюджетів і своєчасно виявляти фінансові ризики. Крім того, цифрові рішення сприятимуть інтеграції фінансових даних із даними страхових операцій, що дозволить швидше оцінювати прибутковість окремих продуктів, каналів продажу та клієнтських сегментів.

Окрему увагу слід приділити удосконаленню системи внутрішнього контролю. Для АТ «СГ «ТАС»» доцільно впровадити регулярний внутрішній аудит ефективності використання фінансових ресурсів, який має охоплювати такі напрями: правильність формування страхових резервів; обґрунтованість витрат; відповідність інвестиційної діяльності затвердженій політиці; своєчасність страхових виплат; дотримання лімітів ризику; ефективність роботи регіональних підрозділів; якість фінансового планування. Це дозволить зменшити ймовірність фінансових втрат, підвищити прозорість управління та забезпечити відповідність діяльності компанії вимогам регулятора.

Реалізація запропонованих заходів повинна здійснюватися поетапно. На першому етапі доцільно провести діагностику чинної системи фінансового планування, витрат, ліквідності та інвестиційної політики. На другому етапі слід розробити внутрішні регламенти бюджетування, контролю витрат, управління ліквідністю та оцінки інвестиційних рішень. На третьому етапі необхідно впровадити цифрові інструменти моніторингу фінансових потоків. На четвертому етапі варто запровадити систему КРІ для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів. На п'ятому етапі потрібно здійснювати регулярний моніторинг результатів і коригування фінансової стратегії.

Таблиця 3.4

Етапи впровадження заходів з удосконалення управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
1. Діагностичний	Аналіз фінансових потоків, витрат, ліквідності, резервів, інвестицій	Фінансовий департамент, бухгалтерія, внутрішній аудит	Виявлення проблемних зон
2. Організаційний	Розробка регламентів бюджетування, контролю витрат і управління ліквідністю	Фінансовий департамент, керівництво компанії	Формалізація управлінських процедур
3. Цифровий	Впровадження автоматизованої системи фінансового моніторингу	ІТ-відділ, фінансовий департамент	Оперативний контроль фінансових потоків
4. Контрольний	Запровадження КРІ, аналіз відхилень, внутрішній аудит	Контролінг, аудит, керівники підрозділів	Підвищення відповідальності та прозорості
5. Коригувальний	Оцінка результатів і внесення змін до фінансової стратегії	Правління, фінансовий департамент	Підвищення ефективності управління

Джерело: розроблено автором.

Отже, очікувана ефективність запропонованих заходів полягає у підвищенні рентабельності, зміцненні фінансової стійкості, покращенні якості фінансового планування, зменшенні ризиків неефективного використання коштів і посиленні конкурентних позицій АТ «СГ «ТАС»» на страховому ринку. Комплексне впровадження бюджетування, контролю

витрат, диверсифікації інвестицій, цифрового моніторингу ліквідності та внутрішнього аудиту дозволить компанії ефективніше використовувати фінансові ресурси, забезпечувати своєчасне виконання страхових зобов'язань і формувати основу для стабільного розвитку в умовах високої невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Фінансовий розвиток України значною мірою залежить від активності ринку фінансових послуг, який поділяється на банківський та небанківський сегменти. До останнього належать такі установи, як кредитні спілки, факторингові, лізингові компанії, ломбарди тощо. Забезпечення належного функціонування страховиків, передусім їх спроможність виконувати зобов'язання перед клієнтами, ґрунтується на достатньому обсязі капіталу та ефективному управлінні фінансовими ресурсами. Повноцінний страховий ринок є запорукою підвищення добробуту населення та стабільного економічного розвитку.

У роботі охарактеризовано страхування як економічну категорію, що визначається трьома ознаками: ймовірність настання страхового випадку, значущість збитків у натуральному та вартісному вираженні, а також необхідність відшкодування наслідків таких подій. Підкреслено важливість державного регулювання у забезпеченні сталості страхового ринку та сформульовано основні напрями впливу держави: розвиток цивілізованого страхового ринку, створення сприятливих умов для діяльності страховиків, запобігання діяльності фіктивних компаній, контроль за дотриманням законодавства.

Узагальнено підходи до формування фінансових ресурсів та встановлено, що їх склад охоплює як власний, так і залучений капітал. Домінуючим джерелом є страхові премії, які значно перевищують власний капітал компаній. Значну увагу приділено страховим резервам як основі ресурсного потенціалу компаній.

З'ясовано, що фінансовий потенціал визначає ринкову стабільність, здатність компанії залучати інвестиції та розвивати нові страхові продукти. Наведено етапи управління фінансовими потоками з урахуванням специфіки страхового бізнесу та особливостей державного регулювання.

Аналіз функціонування українського страхового ринку виявив його поступовий розвиток. Компанія ПрАТ "СГ "ТАС" зберігає провідні позиції за обсягами премій і відшкодувань, демонструючи стабільні фінансові результати навіть в умовах воєнного стану. Показники активів, капіталу та зобов'язань компанії зростають. Динаміка активів, особливо необоротних, підтверджує стабільність бізнесу.

Встановлено, що ефективність використання фінансових ресурсів має змінний характер, однак у більшості випадків відзначено позитивну динаміку. За 2022–2024 роки ресурси страховика зросли на понад 20%. У структурі зобов'язань домінує кредиторська заборгованість. Надходження від інвестиційної діяльності також зросли, причому більше половини забезпечуються процентними доходами. Основним джерелом доходів залишаються страхові премії.

Оцінено зміну витрат: у 2023 році – зростання, у 2024 – зменшення. Показники рентабельності вказують на погіршення у 2023 році та покращення в 2023-му. Ефективність формування прибутку у 2023 році була нижчою через випереджаюче зростання витрат, тоді як у 2024 році ситуація покращилась.

На основі аналізу фінансової стійкості ПрАТ "СГ "ТАС" зроблено висновок про її погіршення у 2023 році та стабілізацію у 2024-му. Виявлено важливість впровадження системи контролінгу в управлінні страховою компанією як засобу підвищення ефективності управління.

Було обґрунтовано основні напрями вдосконалення процесу управління фінансовими ресурсами АТ «СГ «ТАС»» з урахуванням результатів аналізу, проведеного у другому розділі. Встановлено, що попри позитивну динаміку активів, власного капіталу, ліквідних активів, страхових премій і фінансових результатів, компанія потребує подальшого підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, посилення контролю витрат, оптимізації страхового портфеля, удосконалення інвестиційної політики та цифровізації фінансового управління.

Запропоновано впровадити систему бюджетування за центрами відповідальності, що дозволить підвищити прозорість формування доходів і витрат, посилити персональну відповідальність керівників підрозділів і забезпечити оперативне реагування на відхилення від планових показників. Обґрунтовано необхідність оптимізації витрат шляхом аналізу збитковості за видами страхування, перегляду тарифної політики, контролю адміністративних витрат і автоматизації операційних процесів.

Визначено, що важливим напрямом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є диверсифікація інвестиційного портфеля. Розміщення тимчасово вільних коштів у надійні фінансові інструменти дозволить забезпечити додатковий інвестиційний дохід, не порушуючи вимог ліквідності та платоспроможності. Особливе значення має збалансування дохідності, надійності та ліквідності активів, оскільки страхова компанія повинна мати достатній обсяг ресурсів для своєчасного виконання зобов'язань перед страхувальниками.

Обґрунтовано доцільність впровадження цифрової системи моніторингу фінансових потоків, яка забезпечить автоматизацію платіжного календаря, прогнозування ліквідності, контроль виконання бюджетів, аналіз відхилень і формування оперативної управлінської звітності. Також запропоновано посилити систему внутрішнього фінансового контролю, аудиту та комплаєнсу, що дозволить зменшити фінансові ризики, підвищити прозорість діяльності та забезпечити відповідність управління фінансовими ресурсами стратегічним цілям компанії.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прибутковості, зміцненню фінансової стійкості, покращенню платоспроможності та зростанню конкурентоспроможності АТ «СГ «ТАС»». Комплексний характер запропонованих напрямів дозволяє розглядати їх як практичну основу для подальшого розвитку системи фінансового менеджменту страхової компанії в умовах воєнної, економічної та ринкової нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаєва А. Є. Особливості здійснення стратегічного управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 1. С. 189 – 191.
2. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент. Полтава : РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
3. Аранчій В. І., Зоря О. П. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2020. № 2. – С. 156–159.
4. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : у 2 т. Київ : НікаЦентр, 1999. Т. 2. 512 с.
5. Білик М. Д. Фінансова стратегія як складова частина загальної стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. 2019. № 7/8. С. 140–147.
6. Волк І. Ф. Фінансові ресурси підприємства: економічна сутність та ефективність управління. *Держава і регіони*. 2016. №6. С.339 -342
7. Волкова Н. А. Аналітична оцінка оптимізації фінансових ресурсів. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>
8. Гудзь О. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2017. 578 с.
9. Громова А. Є. Формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Том 1. С. 74–77
10. Даценко Г. В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. Т. 2. С. 162–165.
11. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. *Фінанси України*. 2018. № 3. С. 12-18.
12. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С.778-783.

13. Бровко Л. І., Бровко Є. І., Крижановський О. О. Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 57-63.
14. Бугас В. В., Коваль А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 32-34.
15. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Т. 1 № 32. С.330-340.
16. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42-45.
17. Радинський С. В., Левицький В. О. Проблеми управління фінансово-економічним потенціалом національної та регіональних систем. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія*. Тернопіль, 2021. 209 с. С.13-28.
18. Рамський А. Ю, Васечко Л. І., Пожар А. С. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №2(12) . 2023. С.33-45
19. Соляник Л. Г., Цуркан І. М., Сорокіна І. Р. Науково-методичні підходи до формування політики управління фінансовими ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. № 10. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
20. Тимошик Н. С., Семчишин Є. В. Організаційні аспекти формування та оптимізації фінансових ресурсів підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 2 С. 232-238.
21. Ткаченко А. М. Фінансова стратегія як компонент загальної стратегії підприємства в системі управління. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: у 3-х т.* ПДТУ. Маріуполь, 2021. Т.

3. С. 19– 23.

22. Рудика В. А., Маковецька Н. А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 343-346.

23. Фоміних В. І., Безпалова Д. І., Довгопола А. Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27(2). С. 61-64.

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

25. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

26. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з надання фінансових послуг (крім професійної діяльності на ринку цінних паперів): Постанова Кабінету Міністрів від 22.05.2019 № 427. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/913-2016-%D0%BF>

27. Страхова компанія ARX – частина міжнародної канадської страхової групи Fairfax Financial Holdings. URL: <https://arx.com.ua/pro-kompaniyu>

28. Журнал Insurance TOP. URL: <https://forinsurer.com/files/file00653.pdf>

29. Офіційний сайт компанії ПрАТ «СГ «ТАС»». URL: <https://sgtas.ua/company/>

30. Фінансові показники Страхової групи «ТАС». URL: <https://sgtas.ua/finance-of-company/finansovi-pokazniki/>

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ,
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»,
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ,
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ,
ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА,
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



**Матеріали
всеукраїнської науково-практичної
конференції
«СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА
УПРАВЛІННЯ: СТРАТЕГІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ»**

27 березня 2025 року

Біла Церква
2025

5. Забезпечення належного рівня оцінки є ключовим елементом розвитку персоналу.

6. Підвищення інноваційної спрямованості праці.

7. Соціальний захист працівників у сільськогосподарських підприємствах.

8. Впровадження системи пенсійного страхування у сільськогосподарських підприємствах.

Ми погоджуємося з автором цих чинників проте, на нашу думку, варто було б ще додати до переліку цих заходів своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища з обов'язковим дотриманням принципу науковості, а також залучення працівників до самого процесу управління.

Використані джерела

1. Речка К.М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. № 3. 2018. С. 67-70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/16.pdf

2. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) No1(47). 2023. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/531/503>

3. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації. *Персонал*. № 8. 2000. С. 14-19.

4. Калачевська Л.І., Найда К.О. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. *Ефективна економіка*. № 10. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/6.pdf

5. Синюк О. Удосконалення процесу управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. Т. 16. № 3-4. 2023. URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_3-4/AE-16_3-4_4.pdf

УДК 336.6:368

Зуй А.В., студентка 5 курсу спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – Драган О.О. канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Розкрито дуальну природу фінансових ресурсів страхової компанії та обґрунтовано інтегрований підхід до їх управління (резерви, ALM, ліквідність, капітал, витрати й дані) як умову забезпечення платоспроможності, прибутковості та стійкості до ризиків в умовах посилення регуляторних вимог.

Ключові слова: фінансові ресурси; страхові резерви; ALM; платоспроможність; ризик-менеджмент.

Фінансові ресурси страхової компанії мають дуальну природу: з одного боку, це джерело розвитку бізнесу (премії, інвестиційний дохід, власний капітал), а з іншого — «кошти довіри», призначені для безумовного виконання майбутніх зобов'язань перед страхувальниками. Тому управління ними є не просто фінансовою функцією, а системою рішень, що одночасно забезпечує платоспроможність, прибутковість і стійкість до ризиків. В українських умовах ця система додатково ускладнюється переходом до оновлених регуляторних підходів та підвищених вимог до прозорості й надійності страховиків [1].

Базовою складовою фінансових ресурсів страховика є страхові премії, які формують потоки грошових надходжень, але не є «вільним доходом»: значна частина премій трансформується у страхові резерви, що відображають оцінку майбутніх виплат і витрат на врегулювання. На відміну від нефінансових компаній, страховик у процесі фінансового управління постійно балансує між двома режимами: (а) виконанням зобов'язань за страховими випадками та (б) інвестуванням тимчасово вільних коштів резервів і капіталу для формування інвестиційного результату. Саме тому «ресурсний потенціал» страховика доцільно трактувати ширше, ніж просто грошові фонди: він включає фінансовий, інвестиційний, інформаційний і технологічний компоненти, які спільно забезпечують конкурентоспроможність на ринку [6].

Найбільш специфічною ознакою фінансових ресурсів страхової компанії є залежність її стійкості від якості резервування. Помилка в оцінці резервів працює як мультиплікатор ризику: заниження резервів тимчасово «покрощує» прибуток, але створює прихований дефіцит ресурсів у майбутньому; завищення — погіршує поточну фінансову результативність і конкурентні позиції через «замороження» ресурсів. Саме тому управління фінансовими ресурсами страховика неможливе без актуарної функції, регулярного перегляду припущень, контролю якості даних та стрес-тестування резервів.

Практична ілюстрація важливості резервів видно в оглядах регулятора: Національний банк України фіксує зміни у динаміці збитковості та резервів, що безпосередньо впливає на прибутковість та капітальні позиції страховиків [3].

Другою опорною підсистемою управління ресурсами є інвестиційне управління активами, що покривають резерви та капітал. Особливість страховика — необхідність узгодження строковості та валютної структури активів і зобов'язань. Помилки ALM проявляються не відразу: компанія може виглядати прибутковою, але накопичувати процентний/ринковий ризик (переоцінка портфеля при зміні ставок), валютний ризик (невідповідність активів зобов'язанням у валюті виплат), ризик концентрації (надмірна частка одного інструменту/емітента).

Європейські наглядові дані підтверджують, що саме ринкові коливання здатні суттєво змінювати інвестиційний результат: зокрема, у ризик-дашборді ЕІОРА показано, як нереалізовані збитки за інструментами з фіксованим доходом можуть зсувати показники дохідності інвестицій і впливати на «буфер» активів щодо зобов'язань [4]. Для українського страховика це означає практичний імператив: інвестиційна політика повинна бути «підпорядкована

пасивам», а не навпаки — пріоритетом є ліквідність і надійність покриття резервів, а вже потім оптимізація дохідності.

Класична помилка — переносити банківську логіку ліквідності на страхування. Ліквідність страховика зазвичай менш «миттєва», але не менш важлива: пікові виплати, масові звернення, катастрофічні події, судові рішення чи регуляторні зміни можуть різко збільшити потребу в грошових коштах. За позицією Geneva Association, стійкість страхового сектору до шоків ліквідності залежить від дизайну продуктів, диверсифікації, ефективного регулювання та ALM/управління ліквідністю; підкреслюється також доцільність пропорційного підходу — фокус на тих сегментах, де ліквідні ризики реально виникають [5].

Практично це означає, що управління фінансовими ресурсами повинно включати: (1) політику ліквідного буфера (частка високоліквідних інструментів), (2) сценарні плани виплат (stress liquidity), (3) ліміти концентрації активів, (4) узгодженість з перестраховальним захистом (перестраховування як інструмент згладження ліквіднісних піків).

Третя «вісь» управління ресурсами — власний капітал і нормативні вимоги до платоспроможності. У сучасній моделі нагляд підштовхує страховиків до ризик-орієнтованого управління: капітал має покривати не лише очікувані збитки (резерви), а й неочікувані втрати (шоки). В Україні рамку задає профільний Закон «Про страхування», який закріплює сучасні вимоги до діяльності страховиків і підсилює акцент на платоспроможності та прозорості [1].

Регуляторна практика додатково показує «слабкі сигнали» сектору: наприклад, НБУ фіксував випадки порушення окремими страховиками вимог щодо платоспроможності/достатності капіталу/якості активів та ризикових вимог, що прямо вказує на важливість системного контролю ресурсів і ризиків у страховому менеджменті [2].

У страхуванні прибутковість залежить не лише від ціни продукту чи інвестиційного доходу, а й від операційних витрат та якості андеррайтингу. Зростання адміністративних/збутових витрат при стабільній збитковості здатне «з'їдати» ресурсну базу так само, як і негативна збитковість. У секторних оглядах НБУ простежується вплив операційних витрат на інтегральні показники результативності, що підкреслює: управління ресурсами неможливе без управління витратами, тарифною політикою та процесом врегулювання збитків [3].

Сучасні особливості управління фінансовими ресурсами страховика дедалі більше визначаються якістю даних і цифровими контурами управління. Дані є «виробничою сировиною» для: актуарних моделей, виявлення шахрайства, оцінки ризиковості портфеля, управління дебіторською заборгованістю агентських мереж, прогнозування виплат та витрат. У логіці ресурсного потенціалу страховика інформаційний потенціал прямо пов'язаний зі здатністю збирати й обробляти інформацію для прийняття рішень та управління ризиками [6]. Це означає, що фінансовий директор/ризик-менеджер страховика має керувати не лише балансом і резервами, а й «економікою даних».

стандартами якості, процесами валідації, прозорістю моделей і контролюваністю припущень.

Саме така інтегрована логіка дозволяє страховиків одночасно виконувати зобов'язання, підтримувати нормативну стійкість і формувати довгострокову прибутковість навіть за умов макроекономічної волатильності та підвищених вимог нагляду [1-5].

Використані джерела:

1. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX (ред. від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20/ed20240101>
2. National Bank of Ukraine. Non-bank Financial Sector Review | November 2023. Kyiv, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2023-11_eng.pdf
3. National Bank of Ukraine. Non-bank Financial Sector Review | March 2024. Kyiv, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2024-03_eng.pdf
4. EIOPA. Insurance Risk Dashboard. February 2024. URL: https://www.eiopa.europa.eu/document/download/074feda5-3c65-4e2e-8be7-17cc1bfcf8cb_en?filename=February+2024+Insurance+Risk+Dashboard.pdf
5. The Geneva Association. Liquidity Risk in Insurance: A topical perspective. 2024. URL: https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2024-07/liquidity_risk_report_0709_digital_web_final.pdf
6. Мельничук І. І., Чаплінська В. В. Ресурсний потенціал страховика в сучасних умовах ведення діяльності. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 279–285. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-11-279-285.