

DOI 10.31558/2307-2318.2025.3.5

УДК 368.025.3:005.52

JELClassification: G22, G30, G32, L20, M10, O32

Калашник С. А.,аспірант, Навчально-науковий інститут економіки та управління,
Національний університет харчових технологій, м. Київ.ORCID: [0009-0008-6556-4655](https://orcid.org/0009-0008-6556-4655)E-mail: kalashnyck@gmail.com**Шірінян Л. В.**доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів,
Навчально-науковий інститут економіки та управління,
Національний університет харчових технологій, м. КиївORCID: [0000-0002-8349-2113](https://orcid.org/0000-0002-8349-2113)E-mail: ladashirinyan@ukr.net**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИКОМ:
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ І ФАКТОРИ ВПЛИВУ**

В умовах динамічного розвитку страхового ринку та зростаючого впливу різноманітних ризиків особливої актуальності набуває здатність менеджменту страхових компаній ефективно керувати діяльністю підприємства з метою досягнення запланованих результатів. Традиційні підходи до оцінки ефективності управління здебільшого базуються на фінансових показниках, таких як рентабельність, ліквідність та рівень витрат, що свідчить про обмеженість розуміння управлінської проблематики й потребує розширення досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є формулювання поняття ефективності управління страховою компанією як економічної категорії, що відображає досягнення стратегічних та операційних цілей страхового підприємства шляхом оптимізації управлінських процесів.

У публікації проаналізовано економічну природу та ключові елементи ефективного управління страховиком в сучасних умовах. Проведене дослідження розкриває багатофакторну природу ефективності управління страховиком. Також здійснено систематизацію внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на результативність управлінських рішень у нестабільному економічному середовищі.

Ключові слова: страховик, ефективність управління, фактори впливу, корпоративне управління, стратегічне планування, фінансове управління, операційне управління, управління ризиками, внутрішній аудит, впровадження інновацій

Табл. - 1, Рис. – 1, Літ. - 15

Sergiy Kalashnyk,Postgraduate student, Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies, KyivORCID: [0009-0008-6556-4655](https://orcid.org/0009-0008-6556-4655)E-mail: kalashnyck@gmail.com

Lada Shirinyan,
Doctor of Economic Sciences,
Head and Professor of the Department of Finance,
Educational and Scientific Institute of Economics and Management,
National University of Food Technologies, Kyiv
ORCID: [0000-0002-8349-2113](https://orcid.org/0000-0002-8349-2113)
E-mail: ladashirinyan@ukr.net

THE EFFICIENCY OF INSURANCE COMPANY MANAGEMENT: ECONOMIC NATURE AND INFLUENCING FACTORS

In the context of the dynamic development of the insurance market and the increasing impact of various risks, the ability of insurance company management to effectively lead the enterprise toward achieving planned outcomes is becoming particularly relevant. Traditional approaches to assessing management efficiency are largely based on financial indicators such as profitability, liquidity, and cost levels. This reflects a narrow understanding of management challenges and highlights the need for broader scientific exploration in this area.

The purpose of this article is to define the concept of management efficiency in insurance companies as an economic category that reflects the achievement of strategic and operational goals by optimizing managerial processes.

The article analyses the economic nature and key components of effective insurance company management in today's environment. The conducted study reveals the multifactorial nature of insurer management effectiveness. It also systematizes internal and external factors influencing the effectiveness of managerial decisions under unstable economic conditions.

Keywords: insurer, management efficiency, influencing factors, corporate governance, strategic planning, financial management, operational management, risk management, internal audit, innovation implementation

Tabl. - 1, Pic. – 1, Ref. - 15

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації ринків фінансових послуг в Україні ефективність управління страховиком набуває особливого значення. Вона визначає здатність суб'єктів управління (членів наглядової ради, правління, керівного персоналу страховика) впливати на об'єкти управління страховиком за допомогою управлінських рішень таким чином, щоб досягти запланованих результатів діяльності [1]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування економічної природи ефективності управління страховиком, ідентифікації ключових внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, а також розробки прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів. Розв'язання цієї проблеми має як теоретичне значення — для подальшого розвитку наукової думки у сфері страхового менеджменту, так і практичне — для удосконалення діяльності страхових компаній в умовах ринкової невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогоденний ключовий світовий тренд для підвищення ефективності управління страховиком полягає у використанні штучного інтелекту, але результати є неоднозначними через питання довіри, ризиків і готовності. Лише третина опитуваних керівників фірм (4701 керівник зі 109 країн) висловила високу довіру до впровадження технології штучного інтелекту в ключові бізнес-процеси [2]. Отже, більшість вважає доцільним удосконалення традиційних підходів до забезпечення ефективності управління фірмою. Водночас, впровадження інноваційних технологій можна вважати одним з можливих сучасних напрямів підвищення ефективності управління страховиком.

Аналіз ефективності американських страхових компаній показує, що зростання витрат на технології може позитивно корелювати з покращенням показників ефективності витрат (cost efficiency, pure technical efficiency та allocative efficiency) [3, с. 10]. Це свідчить про те, що інновації можна вважати також фактором впливу на ефективність. У іншому дослідженні зроблено висновок, що технологічні зміни мали негативний вплив на середню ефективність страхових компаній США [4, с. 570]. Це показує неоднозначність можливих результатів дії такого фактору.

У праці китайських дослідників встановлено, що комбінації високих показників фінансування з низьким рівнем перестраховування, низькою освітою персоналу чи високою левериджною позицією можуть формувати ефективні моделі управління [5, с. 1088]. Іншими словами, ефективна організаційна структура страховика та управління персоналом, також можна вважати факторами ефективності управління в частині організаційного управління. А саме удосконалення організаційного управління може слугувати складовою ефективності управління фірмою. Такий висновок корелює з думкою дослідників праці [1] стосовно банків, які наводять перелік напрямів ефективності управління.

Дослідження показують також різницю у рівні ефективності між державними підприємствами та приватними страховиками, зокрема у питаннях розподілу та збору премій [6, с. 143]. Це питання залишається поза увагою вітчизняних дослідників, оскільки в Україні нині функціонують приватні страхові компанії, що створені у формах акціонерних товариств або товариств з додатковою відповідальністю.

Дослідження груп страховиків в ЄС, що охопило 2007–2021 роки, показує, що ефективне управління дебіторською заборгованістю та стан економіки позитивно впливають на прибутковість і фінансову стійкість страховиків, тоді як перестраховування, розміри компанії, ринкова структура, інфляція мають негативний вплив [7, с. 130]. Отже, наведені аспекти визначають дебіторську заборгованість як фактор впливу. Результати свідчать про наявний вплив не лише внутрішніх факторів, а й і зовнішніх чинників (приміром, стан економіки), на які страхова компанія вплинути не в змозі, що має бути враховано при систематизації факторів ефективності управління.

Дослідження показують, що управлінська ефективність є результатом врахування як економічних, так і організаційних параметрів. Приміром, у Малайзії для Такафул-страховиків [8, с. 31] менша частка членів Ради директорів і більша частка виконуючих директорів позитивно впливають на вартість послуги і операційну ефективність [9, с. 375], що розкриває роль корпоративного управління як складової ефективності управління, а кількість членів наглядової ради та правління як чинників впливу на таку ефективність.

У звіті американської консалтингової компанії McKinsey (що спеціалізується на стратегічному управлінні) зазначено про чотири стратегії підвищення ефективності страховиків: функціональна досконалість (underwriting, claims), структурне спрощення, бізнес-трансформація, організаційна гнучкість [10]. Такий корелює з висновками праці [5, с. 1088] в частині організаційного управління. Водночас, функціональна досконалість сприймається в якості ефективності операційного управління як складової управління страховиком.

У статті українських дослідників Владики Ю. та Шубіної І. на прикладі української страхової компанії «УСГ» досліджено систему управління страховими ризиками та показано, що діюча система управління ризиками страховика в критичних обставинах може забезпечити ефективність навіть у надзвичайних умовах [11]. Це обґрунтовує необхідність врахування системи управління страховими ризиками як одного з ключових факторів ефективності управління страховиком.

Проведений огляд підходів дає змогу встановити, що ефективність управління

страховиком може розглядатись не лише як якісна характеристика суб'єкта регулювання, а й як кількісне значення запланованого показника управління, що визначає ступінь досягнення цілей управління. Приміром, державні стандарти України «Системи управління якістю» ДСТУ ISO:9001:2015 та ISO:9000:2015 визначають ефективність діяльності підприємства за допомогою показника відношення результату (дохід, прибуток або рентабельність) до витрат [12-13]. Це наводить на думку щодо необхідності кількісного оцінювання ефективності в межах фінансового управління.

Попри наявність значної кількості досліджень, що розкривають окремі аспекти управління страховою діяльністю, недостатньо уваги, на нашу думку, приділено системному аналізу економічної сутності ефективності управління саме в контексті специфіки страхової галузі. Залишаються недостатньо дослідженими кількісні та якісні фактори, що безпосередньо впливають на управлінську результативність страховика, а також методи оцінювання рівня ефективності управління з урахуванням сучасних трансформацій страхового ринку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження поняття ефективності управління страховою компанією як економічної категорії, що визначає реалізацію стратегічних і операційних цілей постачальника страхових послуг за умов оптимізації управлінських процесів, і систематизація факторів впливу на ефективність управління страховиком.

Об'єкт дослідження – ефективність управління страховиком. *Предмет дослідження* – економічна сутність і фактори впливу на ефективність управління страховиком.

Методологія дослідження спирається на проведення критичного огляду існуючих підходів науковців і вітчизняного страхового законодавства стосовно управління страховими компаніями, ефективності менеджменту, а також фінансових і нефінансових показників ефективності управління. Методологія дослідження включає як теоретичні підходи, так і емпіричний аналіз з використанням кількісних та якісних методів та систематизації даних.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Як відомо, страховик – це юридична особа, яка на підставі ліцензії Національного банку України (НБУ) має право здійснювати страхову діяльність, тобто укладати страхові договори, отримувати страхові платежі (премії) та здійснювати страхові виплати у разі настання страхового випадку [14]. Управління страховиком передбачає координацію рішень у сфері маркетингу, андеррайтингу, перестраховування, інвестування страхових резервів, кадрової політики тощо. Тому ефективність управління відображає не лише діяльність керівного персоналу страховика, а й злагоджену діяльність усіх структурних підрозділів страхової компанії. Закон України «Про страхування» визначає суб'єкти управління страховика, що наділені відповідним правом і несуть відповідальність за результативність здійснення заходів з управління: акціонери-учасники загальних зборів (вищого органу управління), члени наглядової ради, члени правління страховика (заступники голови правління входять до складу правління за посадою) або члени дирекції (заступники директора входять до складу дирекції за посадою), керівний персонал, який здійснює управлінський вплив (керівники підрозділів з управління ризиками, з контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та з внутрішнього аудиту).

Керівниками страховика є голова, його заступники та члени наглядової ради страховика, голова правління (або генеральний директор) страховика, його заступники та члени правління (або дирекції) страховика, головний бухгалтер страховика.

Закон України «Про страхування» вимагає, щоб наглядова рада страховика створила постійно діючі підрозділи з управління ризиками, контролю за дотриманням

норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту (або посади головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера та головного внутрішнього аудитора). Наглядова рада несе відповідальність за забезпечення стратегічного управління і корпоративного управління компанією. Вона призначає голову та членів правління; призначає керівників підрозділів; здійснює контроль за діяльністю правління; забезпечує дотримання вимог щодо капіталу та ліквідності для покриття ризиків; відповідає за дотримання норм комплаєнсу; захищає права вкладників, інших кредиторів та власників страховика.

Правління відповідає за операційне управління діяльністю страховика, включаючи надання страхових послуг, управління ризиками, фінансовими потоками та іншими аспектами поточної діяльності.

Постанова правління НБУ № 194 від 27.12.2023 визначає вимоги до системи управління страховика і наводить перелік ризиків, які повинні охоплюватися системою управління [15]: 1) андеррайтинговий ризик, 2) операційний ризик, 3) ринковий ризик, 4) кредитний ризик. За напрямом інвестування цією Постановою визначено ринкові ризики, серед яких: 1) ризик інвестицій в акції, 2) процентний ризик, 3) валютний ризик, 4) ризик спреду, 5) майновий ризик, 6) ризик ринкової концентрації.

Згідно з Постановою НБУ № 194 критерії ефективності управління страховиком охоплюють такі три основні напрями оцінювання: 1) загальне управління, 2) управління ризиками, комплаєнсу, актуарної функції, внутрішнього контролю, 3) управління стратегії та прийняття рішень [15]. Можна погодитися з наведеними напрямками. Водночас, на нашу думку, перелік складових для оцінювання ефективності управління страховиком має бути ширше. Приміром, зазначена Постанова не враховує організаційне управління, пов'язане з структурою страховика, фінансове управління, яке також є вкрай важливою складовою ефективності управління фірмою. Натомість Постанова пропонує «загальне управління» і не деталізує зміст такого управління, що значно звужує можливості використання рекомендацій за цією Постановою. У подальшому ми скористаємось цим переліком для удосконалення оцінювання ефективності управління страховою компанією.

У роботі дослідників Л. В. Шірінян і Д. О. Ширай розкрито питання ефективності управління банком [1]. Автори пропонують ґрунтований аналіз і відповідні напрями ефективності управління для випадку банківських установ. Водночас, на нашу думку, автори залишають поза увагою оцінку ефективності корпоративного управління через використання внутрішнього аудиту як прямої контролю за ефективністю, що розширює перелік складових ефективності управління фірмою і потребує врахування. На нашу думку, доцільно адаптувати підхід до випадку страхових компаній, що буде показано далі.

Проведений аналіз досліджень і систематизація підходів дає змогу визначити важливі *складові ефективності управління страховиком* в такому переліку (разом з розкриттям сутності такого управління):

- *корпоративне управління* (забезпечення інтересів власників, прозорість і підзвітність управлінського персоналу, ефективна взаємодія між наглядовою радою, правлінням та підрозділами),
- *стратегічне планування* (досягнення стратегічних цілей зростання клієнтської бази, охоплення і адаптація до змін ринку),
- *фінансове управління* (досягнення високого рівня рентабельності капіталу, прибутковості, достатній рівень ліквідності та капіталу, ефективне управління активами, страховими резервами),
- *організаційне управління* (оптимізація структури страховика і його підрозділів та управління персоналом, компетентність та результативність персоналу налагодження внутрішньої комунікації між підрозділами),

- *операційне управління* (функціональна ефективність з надання страхових послуг та інших аспектів поточної діяльності, клієнтоорієнтованість, оптимізація щоденних процесів, врегулювання збитків, автоматизація);
- *внутрішній аудит страховика* (оцінка ефективності корпоративного управління і процесів управління страховиком) і *контроль за дотриманням норм* (комплаєнс),
- *управління ризиками* (ризик-менеджмент для попередження і нівелювання андеррайтингового, кредитного, ринкового, операційного ризиків, ефективне перестраховування),
- *впровадження інновацій та технологій* (запуск цифрових сервісів, мобільних додатків, впровадження штучного інтелекту, використання терміналів).

З цих позицій поняття «ефективності управління страховиком» можна розглядати як здатність суб'єктів управління страховиком впливати на об'єкти управління і досягати реалізації запланованих результатів за всіма складовими управління: корпоративного управління, стратегічного планування, фінансового управління, організаційного управління, внутрішнього аудиту і комплаєнсу страховика, управління ризиками, впровадження інновацій та технологій (рис. 1). Для досягнення стійкого розвитку страховій компанії необхідно забезпечити баланс між усіма цими складовими та постійно вдосконалювати внутрішні процеси управління.



Рисунок 1 - Ефективність управління страховиком з позицій здатності суб'єктів управління впливати на об'єкти управління і досягати запланованих результатів

Джерело: побудовано авторами

Об'єктами управління страховиком можуть бути :

- фінансові ресурси (капітал, доходи, витрати, резерви, інвестиції, ліквідність тощо).
- страхові продукти та послуги (розробка, ціноутворення, просування, якість обслуговування клієнтів).
- страховий портфель і зобов'язання (структура договорів страхування, ризиковий профіль, андеррайтинг, перестраховування).
- персонал (працівники компанії, їх компетенції, мотивація, розподіл ролей, навчання тощо).
- організаційна структура та процеси (внутрішня ієрархія, взаємодія між підрозділами, оптимізація бізнес-процесів).
- клієнтська база та відносини з клієнтами (залучення, утримання, рівень задоволеності, управління скаргами).
- інформаційні системи та технології (ІТ-інфраструктура, автоматизація процесів, цифрові інструменти).
- ризики страхової діяльності (фінансові, операційні, репутаційні, юридичні та інші ризики).

- інновації (нові продукти, канали збуту, сучасні технології у страхуванні).
- виконання нормативних вимог (відповідність регуляторним стандартам, вимогам НБУ, міжнародним нормам).

Інструменти управління страховиком – це всі методи, механізми і ресурси, які суб'єкти управління використовує для впливу на внутрішні процеси, персонал, фінанси, продукти та ризики, з метою досягнення стратегічних цілей страхової компанії. Враховуючи складові ефективності управління страховиком можна навести *інструменти управління* в наступному переліку.

1) *Організаційні інструменти*, серед яких:

- структура компанії в частині розподілу підрозділів, ієрархії, функціональних зв'язків,
- регламенти, положення, інструкції: посадові інструкції, положення про служби/відділи,
- система делегування повноважень - хто за що відповідає,
- політики компанії з управління ризиками, персоналом, інвестиціями тощо.

2) *Економічні інструменти*, до яких відносяться:

- фінансове планування та бюджетування,
- ціноутворення страхових продуктів,
- система мотивації персоналу (оплата праці, бонуси),
- інвестиційна політика,
- витрати та управління витратами,
- фінансові показники (рентабельності, ROE, combined ratio, Solvency Margin).

3) *Адміністративні інструменти*, що включають:

- накази, розпорядження, рішення керівництва,
- контроль і перевірки (внутрішній аудит, ревізії),
- звітування та документообіг,
- внутрішні наради, звіти, комітети.

4) *Правові інструменти*, до яких можна віднести:

- внутрішні положення, що відповідають законодавству (в т.ч. регулювання НБУ),
- контракти зі страховими посередниками, клієнтами, перестраховиками,
- ліцензування та дотримання вимог регулятора.

5) *Інформаційно-аналітичні інструменти*, серед яких:

- BI-системи, CRM, ERP, актуарне програмне забезпечення,
- звіти, аналітика, dashboards, KPI-матриці,
- системи моніторингу ризиків.

6) *Соціально-психологічні інструменти*, до яких можна віднести:

- корпоративна культура,
- комунікація в колективі,
- лідерство, HR-бренд, клімат в компанії.

7) *Інноваційні платформи та цифрові інструменти*, серед яких:

- InsurTech-платформи,
- онлайн-продажі, чат-боти, мобільні додатки,
- автоматизовані андеррайтинг та врегулювання збитків,
- штучний інтелект і big data у страхуванні.

Фактори впливу на ефективність управління страховиком.

Як ми вже дослідили в оглядовій частині, ефективність управління страховиком залежить від комплексу внутрішніх, зовнішніх та змішаних факторів, які прямо або опосередковано впливають на здатність менеджменту компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення, дотримуватись вимог НБУ з метою надання страхових послуг на ринку фінансових послуг України. Розглянемо і систематизуємо фактори впливу на ефективність управління страховиком за кожною наведеною складовою.

Складова 1 – корпоративне управління. У межах корпоративного управління

мають бути забезпечені інтереси власників, прозорість і підзвітність управлінського персоналу, ефективна взаємодія між наглядовою радою, правлінням та підрозділами. Фаховий рівень керівного персоналу має відігравати ключову роль в успішності страховика, підвищенні продуктивності. Саме тому ефективність корпоративного управління має визначатися показниками прибутку страховика та витратами на правління та наглядову раду. Тут *прибуток* страховика можна вважати змішаним фактором, а *витрати на наглядову раду* – внутрішнім фактором (гіпотеза ефективності спирається на припущення, що вплив внутрішнього фактора витрат має суттєво впливати на позитивну реалізацію змішаного фактора прибутку).

Іншими важливими внутрішніми факторами можна вважати *кількість членів наглядової ради і правління* страховика.

Складова 2 – стратегічне планування. Ефективність стратегічного планування розкривається через здатність страховика досягати довгострокових фінансових та нефінансових цілей і визначається ростом доходів, охопленням ринку та клієнтською задоволеністю. Приміром, для страхових послуг важливим фактором охоплення ринку страхових послуг є *страховий портфель*, який можна вважати внутрішнім фактором. Другим внутрішнім фактором є *комісійний дохід* від перестраховування та посередницьких послуг. Важливим результатом стратегічного планування є *дохід страховика*, який можна розглядати як змішаний фактор впливу на ефективність управління страховиком.

Складова 3 – фінансове управління. На нього впливають такі показники-фактори як прибуток та активи. Якщо *прибуток страховика* є змішаним показником, то *активи страховика* можна вважати внутрішнім показником. Ще одним показником для визначення фінансових результатів банку є *власний капітал страховика*, який можна вважати внутрішнім фактором ефективності управління страховиком. Головним результатом ефективності фінансового управління можна вважати *рентабельність продажу (або активів)*. Під рентабельністю продажу ми розуміємо традиційний фінансовий показник, що визначається відношенням отриманого прибутку страховика до доходу (виручки) від реалізації продукції (продажу страхових послуг). В межах фінансового управління має забезпечуватися висока ліквідність активів страховика, достатність власного капіталу і резервів для здійснення страхових відшкодувань. Показник ліквідності визначається через відношення поточних активів до поточних зобов'язань і визначає здатність страховика швидко погашати свої короткострокові зобов'язання. Отже, внутрішніми факторами впливу на ефективність фінансового управління можна обрати *поточні активи, короткострокові зобов'язання і власний капітал*, а *страхові резерви* – в якості змішаного фактора.

Складова 4 – організаційне управління. Ефективність такого управління передбачає розвиток людського капіталу, тому на нього впливають *заробітна плата працівників, адміністративні витрати на навчання персоналу*, які є внутрішніми факторами. З позицій результативності факторами ефективності такого управління є *прибуток і доходи страховика*, які є змішаними факторами. Іншими факторами впливу є *кількість клієнтів* (змішаний фактор) і *кількість штатного персоналу страховика* (внутрішній фактор).

Складова 5 – операційне управління, яке пов'язано із функціональною досконалістю страховика, забезпеченням своєчасного виконання основних завдань, наданням страхових послуг, раціональним виконанням операційної діяльності, контролем за проведенням страхових виплат, врегулюванням збитків, документуванням договорів і реєстрацією витрат відповідальними особами, які мають на це дозвіл. Для оцінювання операційного управління важливими змішаними факторами є *страхові премії (внески) та відшкодування за договорами страхування. Витрати страховика та*

операційні витрати страховика, які можна вважати внутрішніми факторами ефективності управління в частині операційної діяльності.

Складова 6 – внутрішній аудит страховика і контроль за дотриманням норм (комплаєнс). Страхове законодавство визначає, що саме підрозділ внутрішнього аудиту страховика оцінює ефективність організації корпоративного управління та здійснює оцінку ефективності процесів управління страховиком [14-15]. Оцінка ефективності має здійснюватися щорічно, як і оцінка відповідності кваліфікаційним вимогам правління (дирекції) і наглядової ради страховика загалом та кожної особи, яка входить до складу правління (дирекції) і наглядової ради страховика, окремо. Отже, без відповідної складової управління розгляд ефективності управління стає неповноцінним. Змішаними факторами ефективності внутрішнього аудиту страховика можна *вважати законодавчі норми, вимоги і нормативи НБУ*, виконання яких потребує постійного моніторингу і контролю збоку управлінського персоналу і суб'єктів управління.

Складова 7 – управління ризиками. Ризики впливають на діяльність страховиків та фінансові результати, на управлінські рішення наглядової ради, правління і керівного персоналу. Саме тому державні регуляторні органи акцентують увагу на необхідності постійного моніторингу і ризик-менеджмент. Приміром, в страхуванні життя позичальник коштів може не повернути борг страховику. У таких випадках йдеться про кредитний ризик і змішаний фактор *непрацюючих кредитів*. *Кредитний портфель страховика* (який пропонує послуги з страхування життя) визначає охоплення ринку такою послугою (що приводить до конкуренції з банками) і тому можна вважати важливим внутрішнім фактором управління ризиків.

Внаслідок *інфляційних процесів* існує імовірність виникнення ринкового ризику змін в процентних ставках за депозитами страховика в банках або ризик здешевлення інвестицій в акції (інвестиційний ризик), що може вплинути на прибутковість страхової компанії. Цей фактор можна обрати як змішаний фактор.

Внаслідок *зміни обмінного курсу валюти* виникають валютні ризики. Факторами впливу на ефективність управління ризиками є *активи страховика в іноземній валюті* як змішаний фактор впливу.

Факторами, що визначають здатність страховика управляти ризиками ліквідності, є *власний капітал, частка перестрахування, обсяг високоліквідних активів і короткострокових зобов'язань*, які можна вважати внутрішніми факторами. Наведені фактори корелюють з розглянутими факторами ефективності фінансового управління. Отже, один і той же фактор може впливати на різні складові ефективності управління.

Складова 8 – впровадження інновацій та технологій. Важливими внутрішніми факторами впливу на ефективність управління є *витрати страховика на технології*, обсяг та частка страхових премій, здійснених цифровими каналами (інтернет-банкінг, мобільні додатки). Ефективність можна оцінити за допомогою *страхових внесків та доходу від цифрових каналів* як змішаних факторів впливу. Досягнення цільових показників росту клієнтської бази можна визначити за рахунок *кількості договорів за цифровими каналами* як внутрішнього фактору.

Проведений аналіз складових ефективності управління страховиком дає змогу систематизувати відповідні фактори впливу (таблиця 1). В оглядовій частині ми показали, що зовнішні чинники (такі як стан економіки тощо) також мають бути враховано при систематизації факторів ефективності управління. Саме тому в таблиці 1 до наведеного переліку внутрішніх та змішаних факторів впливу на управління страховиком ми додали традиційні зовнішні фактори, такі як: темпи зростання ВВП, державне регулювання і вимоги НБУ, кількість і активність страховиків на ринку, цінова конкуренція, обмінні курси валют, рівень безробіття, інфляція, демографічні зміни, воєнний стан і природні катастрофи.

Таблиця 1. Фактори впливу на ефективність управління страховиком

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	Змішані фактори
- Витрати на правління - Витрати на наглядову раду - Кількість членів правління - Кількість членів наглядової ради - Кількість штатного персоналу - Витрати на технології - Ризикові активи страховика - Короткострокові зобов'язання - Активи страховика - Кредитний портфель - Витрати страховика - Операційні витрати - Власний капітал - Комісійний дохід - Кількість договорів за цифровими каналами - Частка перестраховування	- Економічна ситуація (темпи зростання ВВП) - Державне фінансове регулювання (вимоги до капіталу) - Державне податкове регулювання (податки) - Кількість і активність конкурентів - Цінова конкуренція - Обмінні курси валют (зміна курсів) - Рівень безробіття - Інфляція - Демографічні зміни - Воєнний стан - Природні катастрофи	- Страхові премії (внески) - Страхові відшкодування - Страхові резерви - Прибуток - Дохід - Кількість клієнтів - Дохід від цифрових каналів - Активи в іноземній валюті - Загальна кількість договорів страхування - Непрацюючі кредити - Процентна ставка - Норми, вимоги і нормативи НБУ

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Проведене дослідження розкриває багатфакторну природу ефективності управління страховиком. Поняття «ефективності управління страховиком» визначає здатність суб'єктів управління страховиком (власників, членів наглядової ради, правління, керівного персоналу страховика) впливати на об'єкти управління і досягати реалізації запланованих результатів за всіма складовими управління: корпоративного управління, стратегічного планування, фінансового управління, організаційного управління, внутрішнього аудиту і комплаєнсу страховика, управління ризиками, впровадження інновацій та технологій.

Аргументовано, що ефективність управління страховиком залежить від факторів, які впливають на здатність менеджменту компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення, дотримуватись вимог НБУ. У межах кожної складової встановлені фактори впливу на ефективність управління з поділом на зовнішні, внутрішні та змішані.

Наведено перелік інструментів управління, якими користуються власники, члени наглядової ради, правління, керівний персонал страховика для досягнення ефективності управління.

Авторський підхід удосконалює положення Постанови правління НБУ № 194 від 27.12.2023 в частини визначення вимог до системи управління страховика і може стати корисним інструментом для керівників страховиків і регуляторних органів при оцінюванні ефективності управлінських процесів страховиків.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку нової методики оцінювання ефективності управління страховиком в Україні, на проведення кількісного факторного аналізу впливу наведенних факторів на показники ефективності управління страховиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шірінян Л. В., Ширай Д. О. Концепція ефективності управління банком. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5331/5384>
2. Форіншурер. Опитування РwC. Як генеративний AI може збільшити ефективність та доходи страховиків? 2025. 14 лютого. URL: https://forinsurer.com/news/25/02/14/44655?utm_source=chatgpt.com
3. Neale F. R., Drake P. P., Ji L., Lai G. Technology investment and insurer efficiency. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. 2025. 50. P. 8–33. URL: <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00327-y>
4. Lanfranchi D., Grassi L. Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies. *Eurasian Business Review* 2021. Vol. 11. P. 565–585. URL: <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00189-7>
5. Li Z., Li Y., Zhang W. Configuration analysis of influencing factors of operating efficiency based on fsQCA: evidence from China's property insurance industry. *Chinese Management Studies*. 2021. Vol. 15 (5). P. 1085–1103. URL: <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2020-0151>
6. Xie Y., Zainudin R., Mahdzan N.S. Corporate governance and efficiency performance in China's life insurance industry: a configuration analysis based on DEA-fsQCA. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. 142. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00555-1>
7. Siopi E., Poufinas T. Impact of Internal and External Factors on the Profitability and Financial Strength of Insurance Groups. *International Advances in Economic Research*. 2023. Vol. 29. P. 129–149. URL: <https://doi.org/10.1007/s11294-023-09873-y>
8. Шірінян Л. В., Шірінян А. С. Мікрострахування в Україні: бути чи не бути?: монографія. – Наукове видання. Черкаси: Видавництво Чабаненко Ю. А., 2012. – 208 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/714affee-ae21-4711-a27f-84ecbbfc21e8/content?trackerId=37d730143bca7386>
9. Lee H.S., Cheng F. F., Har W.M., Nassir A.M., Razak N.H. Efficiency, firm-specific and corporate governance factors of the Takaful insurance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. 2019. Vol. 12 (3). P. 368–387. URL: <https://doi.org/10.1108/IMEFM-06-2018-0187>
10. Kotanko B., Münstermann B., Patiath P., van Ouwerkerk J., Vogelgesang U. The productivity imperative in insurance. McKinsey & Company. August 14, 2019. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-productivity-imperative-in-insurance?utm_source
11. Владика Ю., Шубіна І. Управління страховими ризиками страховика (за матеріалами страхової компанії «УСГ»). *Економіка та суспільство*. 2023. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-12>
12. Національний стандарт України. ДСТУ ISO:9000:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 45 с.
13. Національний стандарт України. ДСТУ ISO:9001:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Видання офіційне. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 22 с.
14. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
15. Постанова Правління НБУ № 194 від 27.12.2023 «Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text>

REFERENCES

1. Shirinyan L. V., Shyrai D. O. (2024) The concept of bank management efficiency. *Effective Economy*. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5331/5384> [in Ukrainian]
2. Forinsurer (2025) How generative AI can increase the efficiency and income of insurers? PwC survey. February 14. URL: https://forinsurer.com/news/25/02/14/44655?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian]
3. Neale F. R., Drake P. P., Ji L., Lai G. (2025) Technology investment and insurer efficiency. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*. Vol. 50. P. 8–33. URL: <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00327-y>
4. Lanfranchi D., Grassi L. (2021) Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies. *Eurasian Business Review*. Vol. 11. P. 565–585. URL: <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00189-7>
5. Li Z., Li Y., Zhang W. (2021) Configuration analysis of influencing factors of operating efficiency based on fsQCA: evidence from China's property insurance industry. *Chinese Management Studies*. Vol. 15 (5). P. 1085–1103. URL: <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2020-0151>
6. Xie Y., Zainudin R., Mahdzan N.S. (2025) Corporate governance and efficiency performance in China's life insurance industry: a configuration analysis based on DEA-fsQCA. *Future Business Journal*. Vol. 11 (142) P. 1-13. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00555-1>
7. Siopi E., Poufinas T. (2023) Impact of Internal and External Factors on the Profitability and Financial Strength of Insurance Groups. *International Advances in Economic Research*. Vol. 29. P. 129–149. URL: <https://doi.org/10.1007/s11294-023-09873-y>
8. Shirinyan L. V., Shirinyan A. S. (2012) Microinsurance in Ukraine: to be or not to be?: monograph. – Scientific edition. Cherkasy: Chabanenko Yu. A. Publishing House. – 208 p. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/714affee-ae21-4711-a27f-84ecbbfc21e8/content?trackerId=37d730143bca7386> [in Ukrainian]
9. Lee H.S., Cheng F. F., Har W.M., Nassir A.M., Razak N.H. (2019) Efficiency, firm-specific and corporate governance factors of the Takaful insurance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. Vol.12(3). P. 368–387. URL:
10. Kotanko B., Münstermann B., Patiath P., van Ouwerkerk J., Vogelgesang U. (2019) McKinsey & Company publication “The productivity imperative in insurance”. August 14. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-productivity-imperative-in-insurance?utm_source
11. Vlyadyka Yu., Shubina I. (2023) Managing insurance risks of the insurer (based on materials from the insurance company "USG"). *Economy and Society*. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-12> [in Ukrainian]
12. National Standard of Ukraine (2016). DSTU ISO:9000:2015. Quality Management Systems. Requirements. Official Edition. Kyiv: UkrNDNTS. 45 p. [in Ukrainian]
13. National Standard of Ukraine (2016). DSTU ISO:9001:2015. Quality Management Systems. Basic Provisions and Glossary of Terms. Official Edition. Kyiv: UkrNDNTS. 22 p. [in Ukrainian]
14. On Insurance: Law of Ukraine dated 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> [in Ukrainian]
15. Resolution of the NBU Board No. 194 dated 12/27/2023 “On approval of the Regulation on requirements for the insurer’s management system”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text> [in Ukrainian]