

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз системи планування на підприємствах.

Виконав: здобувач вищої освіти
групи М21-2 спеціальності 073
«Менеджмент»
Богатирьов Р.Р.

Керівник: к.е.н., доцент Маляр Д.В.

Дніпро – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ.....	5
1.1. Управлінська природа планування страхової діяльності та його значення для стратегічного розвитку.....	5
1.2. Основні види планування в системі управління страховою компанією.....	10
1.3. Етапи процесу управління плануванням страхової діяльності.....	16
1.4. Методи та інструменти планування страхової компанії.....	20
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПРАТ «ЕКА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	25
2.1 Загальна характеристика та фінансовий стан страхової компанії ПрАТ «ЕКА».....	25
2.2 Аналіз управління плануванням діяльності в ПрАТ «ЕКА».....	32
2.3 Вплив ризиків на стратегічне управлінське планування страхової компанії.....	40
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	50
ДОДАТОК А. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПРАТ «ЕКА».....	53

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку фінансової системи України страхування відіграє все більш значущу роль як інструмент захисту сучасної системи управління підприємством від невизначеностей та нестабільності. Страхові компанії забезпечують захист інтересів фізичних і юридичних осіб від непередбачуваних подій, сприяють формуванню стійкої економічної основи для бізнесу та домогосподарств, акумулюють інвестиційні ресурси й підтримують соціальну рівновагу.

Проте, досягнення цих завдань неможливе без ефективної організації системи управління плануванням, що обумовлює актуальність теми дослідження. На мою думку, актуальність обраної теми зумовлена підвищеною нестабільністю економічного середовища в Україні внаслідок зовнішньополітичних викликів, війни, інфляційного тиску та зростання ризиків для бізнесу. В таких умовах грамотне планування як складова системи управління стає не тільки інструментом стратегічного розвитку страхової компанії, а й гарантією її фінансової надійності, відповідальності перед клієнтами та стабільності страхового ринку загалом.

Об'єктом дослідження виступає система управління діяльністю страхової компанії ПрАТ «ЕКА» в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є управління процесом планування в ПрАТ «ЕКА», зокрема його види, інструменти та методи, що забезпечують фінансову стабільність і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Метою дослідження є систематизація управлінських підходів і практичних рішень у сфері планування діяльності страхової компанії на прикладі ПрАТ «ЕКА» та розроблення напрямів удосконалення цієї системи в межах загальної структури стратегічного менеджменту. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: уточнити управлінську сутність планування страхової діяльності та його значення для забезпечення фінансової стійкості компанії; класифікувати основні види

планування, характерні для страхової галузі; визначити етапи управління плановим процесом у страховій компанії «ЕКА»; проаналізувати методи й інструменти планування, які використовуються компанією у практиці управлінських рішень; узагальнити підходи до сценарного та антикризового планування в межах управління ризиками в умовах економічної нестабільності; обґрунтувати управлінську роль контролю, адаптації планів та актуалізації фінансової моделі страхової компанії «ЕКА» у режимі реального часу.

Джерельна база дослідження охоплює законодавчі та нормативні акти України, аналітичні матеріали Національного банку України, статистичні дані Державної служби статистики України, а також праці провідних українських і міжнародних науковців у сфері страхування, менеджменту та фінансового планування.

У процесі підготовки тексту мною були використані такі методи наукового дослідження: метод логічного аналізу (розкриття сутності планування), системний підхід (узагальнення структурних компонентів планування), статистичний метод – для аналізу ринкових показників і динаміки страхового бізнесу, метод сценарного моделювання (ілюстрації практики страхового планування в умовах невизначеності), графічний метод (візуалізація процесів планування через блок-схеми, таблиці та графіки), а також компаративний аналіз – для порівняння теоретичних положень з сучасною українською практикою страхування.

РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

1.1. Управлінська природа планування страхової діяльності та його значення для стратегічного розвитку.

У сучасних умовах економічної невизначеності страхові компанії залишаються одним із головних гарантів фінансової безпеки, як для бізнесу, так і для окремих осіб. Їх роль дедалі більше підсилюється через складність і ризикованість середовища, у якому вони працюють. Планування в цьому контексті не може розглядатися як звичайний інструмент менеджменту. Навпаки воно набуває стратегічного характеру й стає фундаментом для забезпечення сталого функціонування страхової компанії.

На нашу думку, саме планування дає змогу заздалегідь моделювати ймовірні сценарії подій, визначати пріоритети в цілях і завданнях, формалізовувати їх у кількісній формі, розподіляти наявні ресурси та оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому або зовнішньому середовищі [5, с. 49]. Без плану, сформованого відповідно до реалій ринку й потенціалу компанії, годі й говорити про стабільність.

Уявляється, що планування задає генеральну лінію розвитку страхової компанії. Воно уможливорює не тільки уникнення кризових ситуацій і ризиків неплатоспроможності, але й налагоджує узгоджену роботу між усіма внутрішніми ланками. Те, що у цій сфері планування завжди відбувається на межі між оцінкою гіпотетичних ризиків і реальними можливостями – це специфіка самої страхової діяльності. Адже клієнт уже сьогодні платить компанії страхову премію, а компанія тим самим приймає на себе зобов'язання щодо потенційної виплати в майбутньому, яке заздалегідь невідоме ні за часом, ні за масштабами [2, с. 101].

Уявляється, що усе це накладає додаткову складність. Адже рішення клієнта купити поліс – це ставка на майбутнє, якого він не знає. І компанія теж не знає, що і коли станеться. Тому в основі планування страхової діяльності – масштабна аналітична робота. Вона включає об'єктивні розрахунки, формалізовану оцінку ризиків, аналіз статистичних даних за попередні періоди й побудову прогностичних моделей поведінки клієнтів [5, с. 50].

Як і в будь-якому складному процесі, тут маємо справу з поєднанням двох функцій. Перша це проактивна функція: завчасно сформульована стратегія, яка дозволяє не просто передбачити можливі шляхи розвитку, а й активно впливати на ситуацію. Це і вибір правильного продуктового набору, і формування цінової політики, і ефективна побудова каналів збуту. Друга – реактивна: коригування планів у відповідь на непередбачувані обставини, коливання ринку, зміни в законодавстві або форс-мажорні ситуації. Вважаю за необхідне підкреслити, що саме гнучкість, здобута в процесі системного планування, дозволяє страховій компанії не втратити контроль над процесами та продовжувати діяти злагоджено навіть в умовах стресу. Отже, можемо уявити означені функції в системі координат «реактивність-проактивність» на рис. 1.1:



Рис. 1.1. Основні функції планування в страховій компанії. Складено автором за: [5].

В сьогодення значення планування для страхової компанії особливо зростає в періоди нестабільності. Пандемія COVID-19, інфляційні ризики, валютні коливання та економічні шоки 2020–2023 років продемонстрували, що компанії з налаштованою системою планування краще реагують на виклики та зберігають фінансову стійкість [6, с. 86–87].

Доцільно припустити, що планування починається з чіткого розуміння місії та цілей. Без цього жоден фінансовий чи операційний план не матиме реальної ваги. Такий план буде вразливим до ринкових коливань. Завдяки плануванню місія компанії трансформується у конкретні метрики: обсяги премій, частка ринку, коефіцієнт виплат, витрати на перестраховування [5, с. 50].

У страховій практиці планування розглядається як безперервний процес, що складається з етапів і потребує постійного оновлення. Такий підхід формує певну послідовність дій і дозволяє адаптуватися до змін, що продемонстровано на рис. 1.2:



Рис. 1.2. Блок-схема етапів процесу планування страхової компанії. Складено автором за: [5, с. 51].

З моєї точки зору, однією з ключових особливостей планування в страхових компаніях є те, що доходи формуються за рахунок авансових страхових премій, тоді як витрати – вже після настання страхових подій. Це створює ситуацію, коли компанія постійно має справу з майбутніми зобов'язаннями, розмір яких не може бути точно передбачений. Щоб упоратися з цим викликом, компанії спираються на інструменти планування з урахуванням минулого досвіду, аналітики ринку, актуарних розрахунків і прогнозних моделей [5, с. 50].

Не можна не згадати, що планування у страхуванні тісно пов'язане з аналізом ризиків. Від того, наскільки точно оцінено ризикову структуру портфеля, залежить фінансовий результат. Якщо ризики концентруються в одному сегменті, наприклад, у сфері автострахування – компанія може зазнати значних втрат у разі масових збитків. Саме тому планування передбачає збалансування портфеля, щоб уникнути критичних наслідків під час локальних або регіональних катастроф [5, с. 52].

Ефективне планування дозволяє визначити, яку частину надходжень потрібно спрямувати до резервів, а яку – використати для інвестування чи збереження на випадок непередбачених витрат [6, с. 88]. Отже, планування стає механізмом підтримки фінансової стійкості та довіри з боку клієнтів.

Крім того, завдяки плануванню компанія швидше адаптується до змін у законодавстві – наприклад, при оновленні ліцензійних чи звітних вимог. У таких випадках план виконує функцію орієнтира, який допомагає не лише реагувати, а й передбачати зміни та вчасно готуватися до нових умов [2, с. 103].

Варто враховувати, що ефективність планування в страхуванні значною мірою залежить від загальної макроекономічної ситуації. Так, за даними Національного банку України, зростання ВВП на 5,3% у 2023 році сприяло розвитку страхового ринку, а отже – спонукало компанії переглянути свої стратегії та зосередитися на розширенні пакету послуг [3].

Планування також дає змогу заздалегідь підготуватися до кризових ситуацій через створення альтернативних сценаріїв дій. Саме ці сценарії допомагають зменшити втрати та оперативно реагувати на ринкову нестабільність [6, с. 89].

З точки зору безпеки найкращі результати планування досягаються тоді, коли поєднуються фінансова обґрунтованість і чітке розуміння ризиків. Це створює додану вартість не лише для самої компанії, а й для клієнтів і акціонерів. Збалансований страховий портфель дозволяє оптимізувати співвідношення між ризиками і доходами, а продумане бюджетування – забезпечити достатній рівень резервів навіть у разі масових виплат [5, с. 52].

Водночас планування дає змогу компанії чітко визначити як коротко-, так і довгострокові цілі, спрогнозувати необхідні ресурси, сформувати резерви та вибудувати інструменти для зниження ризиків. Це набуває особливої ваги в умовах високої конкуренції, в якій дедалі активніше беруть участь нові гравці, зокрема InsurTech-компанії, що активно застосовують штучний інтелект і цифрові технології [7, с. 29].

У процесі планування страховики обов'язково враховують три основні чинники: ризики (як внутрішні, так і зовнішні), рівень ліквідності компанії та стратегію диверсифікації страхового портфеля. Ігнорування хоча б одного з цих елементів призводить до зниження ефективності планів, а згодом – і до потенційної втрати платоспроможності.

Зважаючи на це, Національний банк України, який з 2020 року виконує функції регулятора, висунув нові вимоги до стратегічного планування в галузі страхування. Відтепер компанії зобов'язані щорічно подавати НБУ оновлені стратегії розвитку і фінансові прогнози на трирічну перспективу з урахуванням ризиків і макроекономічних змін [3].

Окремої уваги потребує планування перестрахування. Це дозволяє частину ризиків передати іншим страховикам, знизити збитковість, зміцнити резерви та гарантувати стабільність для клієнтів і партнерів.

Загалом планування виконує роль внутрішнього «фільтра рішень», що захищає компанію від імпульсивних дій, особливо в умовах ринкової нестабільності. Саме завдяки наявності стратегічного плану компанія уникає хаотичних рішень і зберігає фокус на довгострокових цілях.

Ще один важливий аспект це контроль за витратами. Планування допомагає уникнути нераціональних витрат на врегулювання страхових випадків, утримання персоналу, рекламу чи перестрахування [5, с. 51].

В теперішній час сучасні страхові компанії активно впроваджують програмні рішення для автоматизації планування: ERP-системи, CRM-модулі та актуарні платформи. Завдяки цьому процеси оновлення даних, контролю за бюджетами та сценарного аналізу стали більш точними та гнучкими [7, с. 31].

Вважаю, що планування це не зафіксований раз на рік документ, а постійно оновлювана система управління. Її мета – не просто реагувати, а передбачати, готуватися й трансформувати стратегію відповідно до ринкових реалій.

1.2. Основні види планування в системі управління страховою компанією.

З точки зору класичної теорії управління планування поділяється на три основні типи: стратегічне, тактичне та оперативне. Кожен із них покликаний виконувати окремий спектр управлінських функцій – від формулювання довгострокових орієнтирів до організації щоденних дій. У сфері страхування це поділ особливо чітко простежується, оскільки діяльність компанії вимагає як критичного мислення, так і високого рівня гнучкості в поточній роботі. Залежно від горизонту планування, виділяють: стратегічне планування (період 3–5 років), тактичне (на один рік), та оперативне (місячне або поквартальне планування).

Кожен із цих рівнів виконує окрему функцію в загальній архітектурі управління [1, с. 100]. Стратегічне планування визначає ключовий вектор розвитку страховика. Тактичне – конкретизує цілі та завдання на рік, враховуючи як зовнішні зміни, так і внутрішні ресурси. Оперативне ж

планування, у свою чергу, дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової ситуації й забезпечує гнучкість у повсякденній роботі компанії, що відображено на рис.1.3.



Рис. 1.3 Рівні планування в страховій компанії. Складено автором за: [5, с. 59-60].

Планування це механізм формування довгострокових орієнтирів страхової компанії, які відображають її місію, цінності й стратегічні наміри на період 3–5 років. На мій погляд, його суть не просто пристосовуватись до змін ринку, а активно впливати на них шляхом розробки нових продуктів, розвитку агентської мережі та інвестиційної політики. У страхуванні стратегічне планування дає змогу зменшити ризик фінансових втрат, через моделювання сценаріїв, аналіз зовнішніх чинників і виявлення зон зростання.

Тактичне планування, на відміну від стратегічного, має коротший горизонт в один рік. Воно деталізує конкретні кроки: передбачувані обсяги премій, кількість договорів, очікувані збитки, маркетингові активності, обсяги перестрахування й розміщення резервів. Це той рівень, на якому стратегічні наміри трансформуються в реальні дії.

Разом з тим, у межах тактичного плану передбачається набір персоналу, оновлення ІТ-систем, рекламна стратегія та навчання агентів. Документ

зазвичай подається у вигляді таблиць, графіків, формул і контрольних термінів для кожного підрозділу [6, с. 88].

Оперативне планування – найбільш гнучкий рівень, орієнтований на короткострокову перспективу: місяць, квартал або окрему кампанію. Воно дозволяє страховим компаніям швидко реагувати на зміни в поведінці клієнтів, ринкових умовах або економічних факторах. Завдяки оперативному плануванню фіксуються відхилення від цільових показників і відбувається коригування діяльності в режимі реального часу [5, с. 61].

Водночас, цей тип планування є основою для щоденного управління: він дозволяє вчасно реагувати на зростання попиту, інфляційні впливи чи коливання валютного курсу. Його гнучкість – ключова умова виживання компанії в умовах мінливого середовища.

Важливо, щоб стратегічне, тактичне й оперативне планування утворювали єдину інтегровану систему. Якщо зв'язок між ними розірваний, компанія ризикує втратити керованість: стратегія стає недосяжною, тактика – відірваною від реальності, а повсякденні дії – хаотичними.

На мій погляд, окремий формат у структурі планування займає бізнес-планування. Воно слугує універсальним інструментом при запуску нових продуктів, виході на інші ринки або реструктуризації. У страхуванні бізнес-план – це не лише технічний документ, а й орієнтир для прийняття рішень. Він фіксує економічну доцільність проекту, ризики, джерела фінансування і прогноз доходів [5, с. 63–64].

Важливо зауважити, що бізнес-планування є обов'язковим при ухваленні стратегічних рішень – зокрема, для наглядових рад, регуляторів, інвесторів і партнерів. Такий документ складається як під час створення нових страхових продуктів, так і при відкритті філій. У ньому мають бути чітко прописані ключові показники: очікувані премії, витрати на врегулювання, рівень резервів і прогнозовані інвестиційні надходження [5, с. 60–61].

В теперішній час, в умовах ринкової нестабільності страховики також впроваджують антикризове планування. Це допомагає завчасно визначити дії

на випадок надзвичайних ситуацій. Так, після початку повномасштабної війни у 2022 році, українські страхові компанії були змушені переглядати свої цілі та обсяги діяльності кілька разів на рік, щоб зберегти ліквідність і стійкість [6, с. 89].

Я підсумок, сучасна система планування в страховій компанії – це не сукупність окремих документів, а цілісна, адаптивна конструкція. Вона має враховувати не лише поточні показники, а й загрозові сценарії, нові виклики та структурні трансформації ринку. Доцільно зазначити, що все це робить планування не лише інструментом управління, а передумовою стабільного розвитку страховика. Отже, візуально специфіку планування в умовах нестабільності можна представити на рис. 1.4:



Рис. 1.4. Особливості планування в умовах кризи. Складено автором за: [6, с. 88].

Важливо підкреслити, що кожен вид планування у страховій діяльності виконує окрему функцію в системі управління компанією. Крім базових типів – стратегічного, тактичного й оперативного – компанії застосовують проектне планування, зокрема при запуску нових продуктів або відкритті філій. У цьому випадку процес нагадує чітко структурований сценарій: етапи, ресурси, ризики, контрольні точки [8, с. 136].

Актуальності набуває й адаптивне планування, яке базується на постійній роботі з даними в реальному часі. Завдяки цифровим рішенням, штучному інтелекту й аналітичним платформам, компанії можуть оперативно виявляти відхилення від планів і швидко коригувати дії. Вважаю, що серед таких інструментів особливо поширені інформаційні панелі (dashboard) і спеціалізовані IT-рішення [7, с. 32–33].

В сьогоднішній Україні планування спирається на законодавчу базу – насамперед на Закон України «Про страхування» та нормативні акти Національного банку України, який із 2020 року виконує функції регулятора. Саме вони задають рамки для реалізації як стратегічних, так і тактичних рішень [5, с. 21–22].

Також представляється, що необхідним елементом є фінансове планування, зокрема складання прогнозів платоспроможності. Постанова НБУ № 12 від 12.02.2021 року зобов'язує страховиків щорічно подавати плани розвитку, у яких вказані вимоги до капіталу та описано систему управління ризиками [11].

Особливе значення для українських страхових компаній має узгодженість фінансових планів із перестраховальними програмами. Річні плани обов'язково включають обсяг ризиків, переданих у перестраховання, що дозволяє зберігати резерви у разі кризових подій, зокрема в умовах війни 2022–2024 років [5, с. 64].

Планування у вітчизняному страхуванні не обмежується лише фінансами. Відповідно до вимог НБУ та стандартів ЕІОРА, страхові компанії мають включати в плани також напрямки розвитку кіберзахисту, вдосконалення андеррайтингу та заходи з протидії легалізації доходів [5, с. 63–64].

На мою думку, необхідною складовою сучасного планування виступає ризик-менеджмент, що охоплює ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків. Компанія повинна враховувати не тільки ринкові, а й кредитні, технічні та операційні ризики, пов'язані з майбутніми виплатами клієнтам [5, с. 121].

Сценарне планування, яке базується на підготовці до різних варіантів розвитку ситуації, особливо актуальне в умовах турбулентності. Воно дозволяє швидко адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі, законодавстві чи на ринку страхування. Такий підхід довів свою ефективність в Україні у 2022–2023 роках [8, с. 38; 6, с. 89].

Вважаю за необхідне окреслити ще один актуальний напрям – планування фінансової стійкості. Воно спрямоване на досягнення балансу між ліквідністю, інвестиційною активністю та зобов'язаннями перед клієнтами. До цього блоку належать: структура резервів, політика інвестування, договори перестрахування та методи формування технічних резервів.

Формування страхових резервів займає центральне місце в українській практиці. Це кошти, за рахунок яких компанія виконує зобов'язання перед клієнтами. Відповідно до Закону України «Про страхування», розміри резервів мають відповідати взятим на себе ризикам [10].

На мою думку, інвестиційна складова також є важливою частиною планування. Страхові компанії можуть інвестувати частину премій у надійні активи, щоб забезпечити збереження коштів і отримати додатковий дохід. Це дає змогу знизити тарифне навантаження або покрити витрати на врегулювання збитків [5, с. 64].

Можемо підсумувати, що в умовах мінливої ринкової ситуації жоден вид планування не може функціонувати ізольовано. Лише комплексна модель – коли стратегічні цілі спрямовують, тактичні рішення конкретизують, а оперативні інструменти забезпечують гнучкість – дозволяє страховій компанії залишатися конкурентною навіть у кризові періоди [6, с. 85–89].

Вбачається, що такий підхід передбачає узгодженість між кількома блоками: плануванням продажів, розрахунком премій і резервів, інвестиційною стратегією, системою перестрахування та контролем фінансової стабільності. Саме завдяки плануванню компанія здатна діяти впевнено попри зовнішній тиск і гарантувати клієнтам реальний захист.

1.3. Етапи процесу управління плануванням страхової діяльності

Варто зазначити, що планування в страховій компанії – це не випадковий набір дій, а чіткий процес із визначеними етапами. Все починається з глибокого аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища. Саме на цьому етапі закладається підґрунтя для подальших рішень. Кампанія аналізує фінансові результати, ринкові тенденції, конкурентне середовище, поведінку клієнтів, зміни законодавства й економічні сигнали [5, с. 77].

При цьому особливу увагу приділяють структурі страхового портфеля, динаміці виплат і середньому розміру премій. Аналіз також охоплює соціально-економічні характеристики цільових груп клієнтів. Це дозволяє виявити точки зростання чи ризики втрат ринку та ліквідності [5, с. 78].

Після цього формується система цілей і завдань. У страховій компанії цілі мають бути вимірюваними, досяжними, фінансово обґрунтованими. На цьому етапі визначаються: обсяги запланованих премій, рівень допустимих виплат, обсяги резервів і способи примноження страхових фондів. Усі показники мають бути чітко прив'язані до стратегічних орієнтирів [5, с. 79].

Керівництво зазвичай використовує моделі SMART або OKR для чіткішого формулювання цілей, які відповідають ринку й реаліям компанії.

На мій погляд, після постановки цілей починається етап розробки стратегії їх досягнення. Тут плани набувають конкретної форми: визначаються ресурси, інструменти й ризики, які слід враховувати для реалізації задуманого. Страхова компанія при цьому зобов'язана дотримуватися вимог НБУ щодо корпоративного управління і ризик-менеджменту, зокрема погодження бізнес-планів з урахуванням капітальних вимог [10].

Ваажая, що ключовий акцент має робитися на балансі між прибутковістю та ризиками. Компанія не може прагнути виключно до зростання прибутків, ігноруючи збитковість портфеля. Тому на цьому етапі мають використовуватися математичні моделі: коефіцієнти виплат, рентабельності премій, обґрунтованість резервів і показники ліквідності. Такі

розрахунки допомагають оцінити безпечність стратегії у коротко- та середньостроковій перспективі.

Варто припустити, що наступний крок це деталізація фінансів. Розробляються бюджети для підрозділів: маркетинг формує рекламну стратегію, андеррайтинг – цінову політику, фінансовий департамент – планує резерви. Усі бюджети мають узгоджуватися з внутрішніми нормативами та вимогами законодавства [7, с. 88–89].

Логічно наступним етапом постає реалізація планів це фаза, коли теоретичні розрахунки перетворюються на конкретні дії: стартують рекламні кампанії, укладаються договори, приймаються страхові премії, здійснюється інвестування. Але планування на цьому не завершується, а далі йде постійний контроль за виконанням.

Контроль дозволяє своєчасно виявити відхилення, з'ясувати причини й вжити коригувальних заходів. У страховій практиці це досягається через щомісячну звітність, внутрішні аудити, аналіз ключових показників ефективності (KPI) та автоматизовані системи моніторингу [7, с. 88].

Отже головною думкою є те, що планування в страховій компанії – це безперервний процес, що охоплює аналітику, цілепокладання, стратегію, бюджетування, реалізацію та моніторинг. Тільки системний підхід дозволяє адаптуватися до ринку й водночас гарантувати клієнтам фінансову стабільність, що показано на рис. 1.5:



Рис. 1.5. Роль контролю у плануванні страхової компанії. Складено автором за: [7; 14].

Контроль відіграє ключову роль у підтриманні фінансової стійкості страхової компанії: він дозволяє уникнути надмірного тиску на резерви, зберегти ліквідність і впевнено функціонувати навіть за умов зовнішніх економічних потрясінь.

Вважаю фінальною, але не менш значущою фазою планування виступає контроль за виконанням поставлених завдань і адаптація планів до змін ринкового середовища. Саме цей етап перетворює планування зі статичної моделі на живу систему управління (рис. 1.5).

Неможливо уявити ефективне планування без налагодженого механізму зворотного зв'язку. Найкращі прогнози можуть швидко втратити актуальність під впливом непередбачених економічних чи політичних чинників. Тому контроль – це не підсумок, а постійна супровідна функція, що охоплює всі рівні діяльності компанії.

На мій погляд, контрольна система зазвичай включає: порівняння фактичних показників із запланованими; аналіз причин відхилень; коригування

планів і дій; підготовку звітності для внутрішнього аудиту й зовнішніх регуляторних органів.

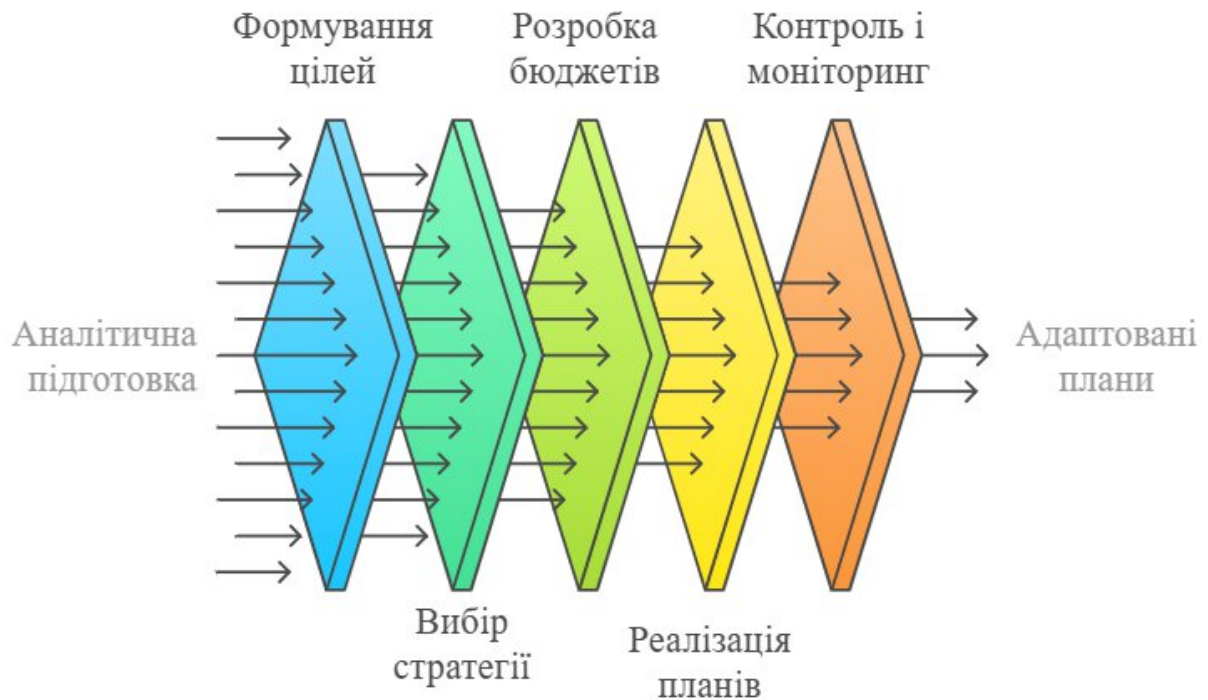


Рис. 1.6. Етапи планування в страховій компанії згідно до змін зовнішнього середовища. Складено автором за: [7, с. 88].

Важливо зазначити, що в українських реаліях контроль має відповідати вимогам Національного банку України. Згідно із законодавством, страхові компанії зобов'язані звітувати про платоспроможність, обсяги резервів та структуру активів, що покривають їхні зобов'язання перед клієнтами [10].

Особливу важливість контроль набуває в періоди економічної нестабільності. Так, під час повномасштабної війни в Україні з 2022 року багато страховиків змушені були переглядати фінансові плани й адаптувати їх майже щомісяця. Саме гнучкість і регулярна корекція дозволили компаніям зберегти платоспроможність попри відтік клієнтів, збільшення збитковості та законодавчі зміни [7, с. 89].

Крім контролю, важливу роль відіграє адаптація планів, що стає необхідною при істотному відхиленні ринкової ситуації від запланованих сценаріїв. Наприклад, якщо надходження премій виявляються нижчими, ніж очікувалося, або якщо кількість страхових випадків зростає – компанія повинна

оперативно змінити свої дії: переглянути тарифи, обсяги резервів, інвестиційні орієнтири чи маркетингову активність.

Можу підсумувати, що планування в страховій компанії має циклічний характер: після контролю й адаптації відбувається повернення до аналітики, оновлення цілей і корекція стратегії. Саме така безперервна логіка забезпечує не просто виживання, а стабільний розвиток у складному й мінливому середовищі.

1.4. Методи та інструменти планування страхової компанії

В сьогоденні планування в страховій компанії – це не просто творчий процес, що ґрунтується на професійному досвіді управлінців, а складна техніко-аналітична діяльність, яка потребує застосування спеціалізованих методів та інструментів. Специфіка страхового планування полягає в тому, що значна частина управлінських рішень ухвалюється в умовах постійної невизначеності – як з боку природи страхових ризиків, так і через нестабільність загального економічного середовища.

За моїм аналізом у практиці страхових компаній застосовуються різні підходи до планування, серед яких виокремлюють економіко-математичні, експертні, статистичні та сценарні методи. Кожен з них має своє призначення й використовується залежно від того, яку мету ставить перед собою компанія: нарощування частки на ринку, розширення клієнтської бази, зменшення рівня збитковості або посилення капітальної бази.



Рис. 1.7. Порівняння методів планування у страховій компанії. Складено автором за: [5; 6; 15]

Вважаю одним із ключових методів, що активно застосовується у страховій практиці, є сценарне моделювання. Воно дозволяє сформувати кілька варіантів розвитку подій з урахуванням таких факторів, як інфляція, коливання валютного курсу, зміни у правовому полі, політична нестабільність і ризик надзвичайних ситуацій. Після 2022 року, в умовах війни та економічних потрясінь, цей підхід став необхідним інструментом для українських компаній [5, с. 77].

Важливе місце займають також методи експертних оцінок. Вони базуються на висновках аналітиків, які, використовуючи історичні дані та ринкові тенденції, дають прогноз щодо динаміки договорів, виплат і конкуренції.

Справляється враження, що досить поширеним серед науковців є економетричне моделювання, особливо під час планування резервів чи премій. Регресії, кореляції, дисперсійний аналіз допомагають виявити чинники, що найбільше впливають на збитковість страхового портфеля [15].

Але в будь-якому разі інструмент бюджетування залишається базовим. Він охоплює всі напрямки діяльності – від продажу полісів до управління ризиками та інвестиціями. У практиці компаній в Україні часто

використовується каскадне бюджетування: від загальних фінансових орієнтирів – до показників конкретних відділів [6].

Не можна оминати серед методів – аналіз чутливості. Він дозволяє оцінити вплив окремих змін, наприклад, коливань валютного курсу, на вартість договорів чи обсяг резервів. В умовах нестабільності це один із найефективніших інструментів [15].

На мою думку методи поєднуються на практиці, що забезпечує баланс між точністю та гнучкістю. Один з таких – трендові моделі: на основі минулих даних будуються прогнози щодо обсягів премій і виплат. Проте ефективність цього методу залежить від економічної стабільності [14].

Однак, сценарний підхід залишається ключовим для українського ринку через нестабільність. Страховики розробляють оптимістичний, песимістичний та базовий варіанти, що дозволяє зберігати керованість навіть у складних умовах. Це корисно для планування резервів і перестраховальних угод [6].

Думаю ще одним класичним інструментом є фінансове моделювання, яке допомагає прогнозувати прибутковість компанії залежно від структури портфеля. Використовуються спеціальні програми, які враховують дані про тарифи, індексацію, поведінку клієнтів і зміни в законодавстві [18].

На часі, різноманітні цифрові панелі (Dashboards), що стали важливим елементом планування. Вони дають змогу в реальному часі відстежувати динаміку премій, клієнтів, резервів, договорів. Завдяки цьому планування по суті стало інтерактивним процесом [15].

Але й тут паралельно застосовується контроль відхилень: планові й фактичні показники порівнюються у звітах, що дозволяє оперативно виявити причини відхилень – від низької активності агентів до впливу макрофакторів [17].

Методи андеррайтингу забезпечують якісну оцінку ризиків перед укладенням договорів. На підставі статистичних таблиць визначаються тарифи, допустимі виплати та прогнозується їхній вплив на загальний портфель [14].

На мою думку у страховій практиці важливе значення має застосування балансових моделей, що дозволяють підтримувати фінансову рівновагу між активами та зобов'язаннями. Вони передбачають регулярну переоцінку активів і перевірку їх відповідності обсягу резервів для страхових виплат. Це обов'язкова частина звітності перед Національним банком України [6]. В якості підсумка можна візуалізувати розглянуті методи на рис. 1.8:

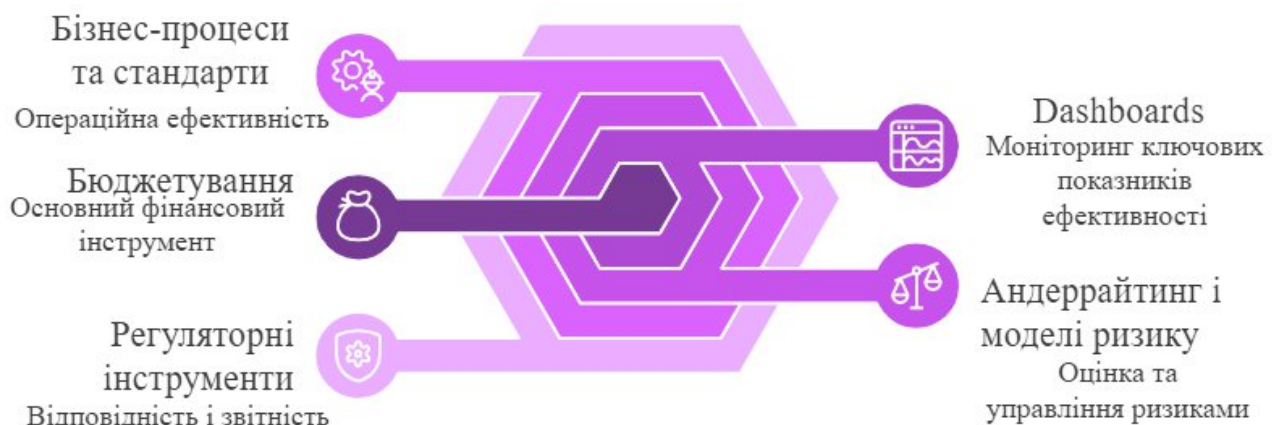


Рис. 1.8. Сучасні інструменти планування в страховій компанії. Складено автором за: [7; 13; 15].

В теперішній час, сучасна практика також включає комп'ютерне моделювання у вигляді використання Actuarial Software, SAS, Excel-моделей, CRM-систем. Ці інструменти дозволяють у реальному часі відстежувати динаміку продажів і фінансову стійкість [17].

Комплексне використання аналізу, моделювання й контролю допомагає уникати критичних помилок і забезпечувати стійкість у нестабільному середовищі. Після реалізації планів компанії проводять оцінку результатів. Важливим інструментом виступає факторний аналіз: зміни фінансових показників поділяються на складові – зміна попиту, динаміка тарифів, кількість подій, активність агентів. Це дозволяє зрозуміти джерело відхилень: внутрішнє чи зовнішнє [6].

За результатами аналізу розробляються коригувальні заходи: зміна бюджету, оновлення продуктів, корекція стратегії продажів.

За моїми спостереженнями успішні компанії дедалі частіше впроваджують принципи динамічного планування, що базується на автоматичному оновленні даних через цифрові платформи. Це дозволяє адаптувати плани до змін курсу валют, ринку чи статистики [15]. Отже, поєднання гнучкості, автоматизації, сценарного підходу та глибокого аналізу забезпечує стійкість страховика й довіру клієнтів навіть у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПРАТ «ЕКА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика та фінансовий стан страхової компанії ПрАТ «ЕКА».

ПрАТ «Експортно-кредитне агентство» (ЕКА) було засновано у 2018 році. Його засновником виступає держава в особі Кабінету Міністрів України. Управління корпоративними правами держави в статутному капіталі ЕКА здійснює Міністерство економіки України, якому КМУ делегував відповідні повноваження. Це міністерство фактично є уповноваженим органом корпоративного управління активами агентства.

Основне призначення ЕКА це стимулювання експорту українських товарів, робіт та послуг через систему їх страхового захисту. Агентство надає страхові послуги для підтримки експорту товарів вітчизняного походження згідно з УКТ ЗЕД, з урахуванням обмежень, передбачених статтею 8 Закону України "Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності". ЕКА здійснює страхування зовнішньоекономічних контрактів, експортних і інвестиційних кредитів, прямих іноземних інвестицій в Україну, а також банківських гарантій. Максимальна сума страхового покриття становить до 204 млн грн. При цьому агентство може покривати до 85% від вартості зовнішньоекономічного договору, що значно знижує ризики для підприємств-експортерів.

ПрАТ "ЕКА" це спеціалізована страхова компанія, яка працює на підтримку українського експорту в умовах економічної та геополітичної нестабільності. У центрі її діяльності – продукти, що спрямовані на мінімізацію ризиків для експортерів. Розглянемо перелік основних продуктів «ЕКА».

Перший ключовий продукт це страхування експортних ризиків. Воно дозволяє зменшити збитки в разі несплати з боку іноземного покупця.

Агентство покриває як політичні, так і комерційні ризики – від валютних обмежень до націоналізації чи воєнних дій у країні-імпортері.

Другий напрямок – гарантії за кредитами експортерам. Такі гарантії підвищують довіру банків до українських виробників, полегшуючи їм доступ до фінансування.

Також ЕКА надає страхування інвестицій, актуальне для компаній, які вкладають кошти у міжнародні проєкти.

Стає зрозумілим, що продукти агентства спрямовані на те, щоб надати бізнесу стабільність і впевненість при роботі з іноземними партнерами, знижуючи фінансові ризики у складних ринкових умовах. Фінансові підсумки діяльності «ЕКА» по регіонах країни можна візуалізувати на рис. 2.1:

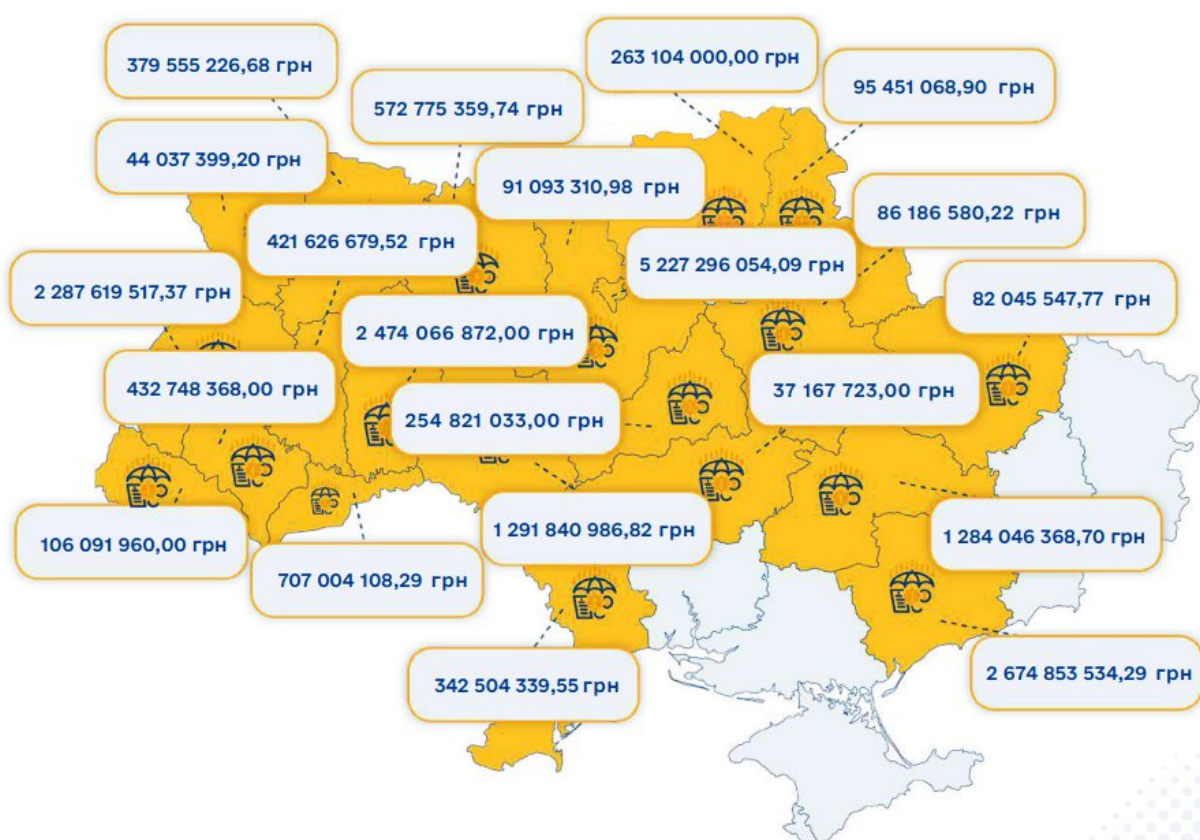


Рис. 2.1. Результати роботи ПрАТ «ЕКА» за 2022-2025 рік [18].

На рис. 2.1 очевидно, що силами ПрАТ «ЕКА» було підтримано обсяг експорту в розмірі 20,48 млрд. грн., а величина кредитів виданих «ЕКА» на страхування договорів зовнішньо-економічної діяльності складає 2,47 млрд.

грн. Більш докладно результати роботи ПрАТ «ЕКА» за певними категоріями можна представити в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Результати роботи ПрАТ «ЕКА» за 2021-2024 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021	
					(+/-)	%
Підтримано експортерів	14	25	57	43	29	207,1
Укладено угод	16	33	82	58	42	262,5
Обсяг підтриманого експорту (млн грн)	463	1 081	4 834	5 446	4 983	1075,8
Отримане фінансування завдяки ЕКА (млн грн)	102	431	2 011	2 346	2 244	2200

*Складено автором за: [18].

За період з 2021 до 2024 року результати роботи ПрАТ «ЕКА» демонструють стабільне зростання підтримки українського експорту. За кількістю підтриманих експортерів спостерігається приріст у 3 рази, а кількість укладених угод збільшилася більш ніж у 3,5 рази. Найяскравіше зростання відбулося в обсязі підтриманого експорту – з 463 млн грн у 2021 році до 5,4 млрд грн у 2024-му, що відповідає приросту понад 1 000%.

Кидається в око ривок і в залученні фінансування завдяки гарантіям ЕКА: з 102 млн грн у 2021 році до 2,3 млрд грн у 2024-му. Вважаю, що це свідчить про зростаючу довіру банків і бізнесу до інструментів страхової підтримки експорту, а також про активну роль ЕКА в стабілізації зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

Тепер проаналізуємо основні фінансові результати діяльності ПрАТ «ЕКА» за 2021-2024 рр. (таблиця 2.2).

У період з 2021 по 2024 роки фінансова ситуація компанії ЕКА демонструє помітне покращення. За цей час чистий дохід від реалізації зріс у десятки разів: з 217 тис. грн у 2021 році до 7 515 тис. грн у 2024-му. Це свідчить про активізацію розвитку бізнесу та розширення ринкової присутності компанії.

Таблиця 2.2.

Основні фінансові результати діяльності ПрАТ «ЕКА» за 2021-2024 рр.*

Критерії	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021	
					(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	217	106	6 013	7 515	7298	3363
Собівартість продукції, тис. грн.	-25	-31	-921	-1 065	-1040	4160
Податок на прибуток, тис. грн.	279	38102	39 686	40 703	40424	14489
Адміністративні витрати, тис. грн.	-27010	-18767	-37359	-47863	-20853	77
Витрати на збут, тис. грн.	-2770	-5584	-12222	-13591	-10821	391
Інші операційні доходи, тис. грн.	95478	104543	240337	449273	353795	371
Інші операційні витрати, тис. грн.	-1625	-13052	-7198	-7779	-6154	379
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	64290	67215	188650	386490	322200	501
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	80807	83029	190439	297661	216854	268
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	66100	53422	181691	261725	195625	296

*Складено автором за: [19].

Варто враховувати, що паралельно із зростанням доходів збільшилася і собівартість продукції. Втім, валовий прибуток компанії також показав значне зростання, що дозволяє говорити про збереження прибутковості навіть за умови зростання витрат.

На мій погляд, особливу увагу привертають фінансові результати діяльності: чистий прибуток зріс майже в чотири рази, а операційний прибуток збільшився у понад п'ять разів. Значне зростання інших операційних доходів вказує на успішне використання додаткових можливостей для заробітку.

Водночас компанія активно нарощувала свої активи. Оборотні активи за аналізований період зросли майже втричі, що свідчить про покращення

платоспроможності та ліквідності. Необоротні активи також демонструють позитивну динаміку.

Проте варто звернути увагу на стрімке зростання зобов'язань: вони збільшилися у десятки разів. Це може свідчити про підвищене кредитне навантаження, що вимагає обережного фінансового планування в майбутньому.

Загалом кампанія ЕКА за 2021–2024 роки показала впевнене зростання, ефективно використовуючи свої можливості для підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стабільності.

Розглянемо більш докладно як з часом змінювалися активи «ЕКА», що слугують матеріальним підґрунтям її діяльності (рис. 2.2):

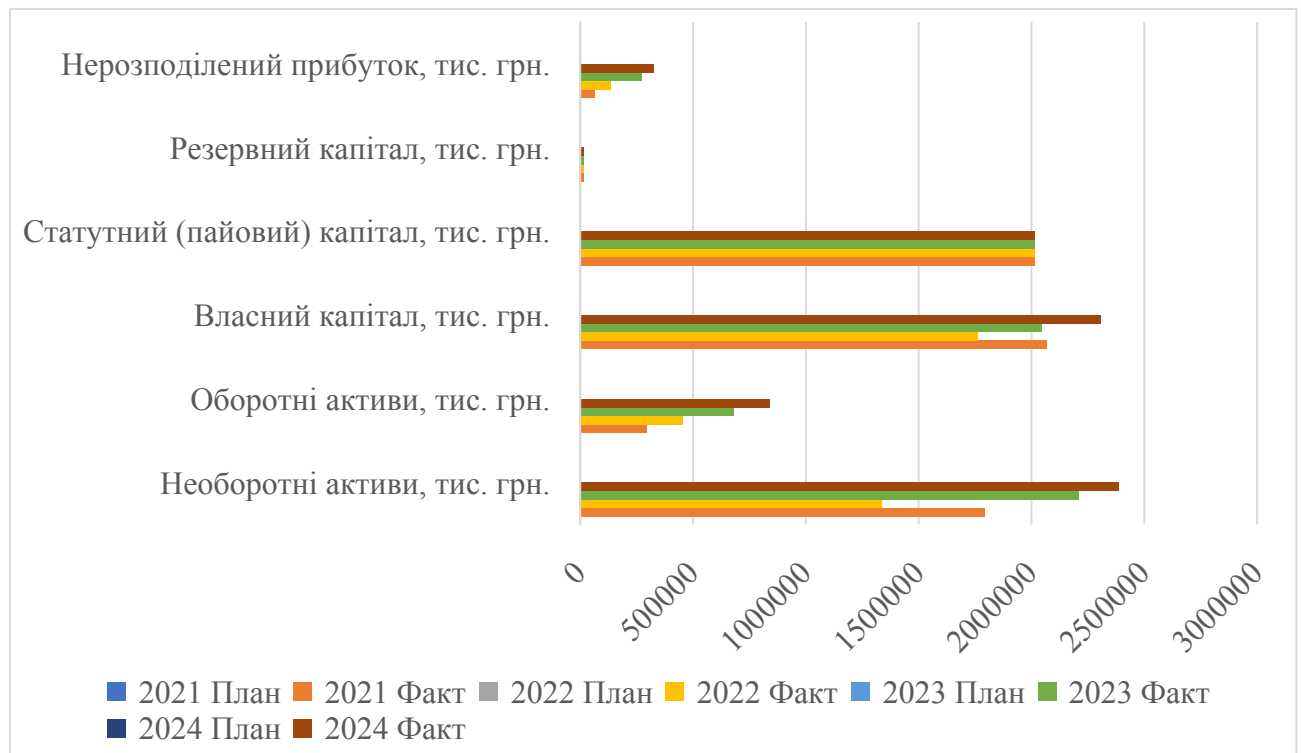


Рис. 2.2 Активи ПрАТ «ЕКА» за 2021-2024 рр. Складено автором за: [19].

Протягом 2021–2024 років компанія демонструє стабільне зростання основних своїх активів. Так, необоротні активи компанії поступово зростали і якщо у 2021 році їх обсяг становив 1 791 579 тис. грн, то у 2024-му він зріс до 2 386 450 тис. грн. Вважаю, що це вказує на поступову інвестиційну активність

компанії, зокрема вкладення у довгострокові активи для забезпечення подальшого розвитку.

Оборотні активи також показали динамічне зростання: із 293 317 тис. грн у 2021 році до 839 030 тис. грн у 2024 році. Моя оцінка в тому, що така динаміка свідчить про покращення платоспроможності компанії та її здатність оперативно реагувати на фінансові виклики.

Примітно, що власний капітал загалом утримував позитивну тенденцію. Після незначного зниження у 2022 році до 1 762 211 тис. грн, він знову почав зростати і у 2024 році сягнув 2 307 155 тис. грн. Це ще раз свідчить про зміцнення фінансової стабільності компанії.

Щодо структури власного капіталу, статутний капітал залишався незмінним протягом усього періоду на рівні 2 013 911 тис. грн, що говорить про відсутність додаткових внесків від власників.

Резервний капітал також не змінювався і становив 13 902 тис. грн, що є показником стабільності у формуванні страхового фонду компанії.

Справляється враження, що найпомітніші позитивні зміни спостерігалися в нерозподіленому прибутку. Його обсяг за чотири роки зріс майже у п'ять разів: із 65 851 тис. грн у 2021 році до 323 647 тис. грн у 2024-му. Одностайно це свідчить про ефективну прибуткову діяльність компанії та раціональну політику щодо розподілу прибутку.

Результати мого аналізу показують, що компанія рухається у правильному напрямку: збільшує свої активи, накопичує прибуток та посилює власний капітал без залучення додаткового зовнішнього фінансування.

Вважаємо за необхідне здійснити оцінку фінансових коефіцієнтів ліквідності ПрАТ «ЕКА» за аналізований період, що покаже стан справ стосовно платоспроможності компанії (таблиця 2.3). Так, з 2021 по 2024 рік коефіцієнт загальної ліквідності виріс більш ніж удвічі – з 49,2 до 126,6, що говорить про значний запас поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Треба відзначити цей факт як певну «подушку безпеки», тобто навіть при різкому зростанні боргів компанія зможе легко з ними впоратися.

Таблиця 2.3.

Показники фінансової ліквідності та платоспроможності

ПрАТ «ЕКА» за 2021-2024 рр.*

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021 р.	
					(+/-)	%
	Ліквідність					
Коефіцієнт загальної ліквідності (Current Ratio)	49,2	44,4	108,9	126,6	77,4	157,3%
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio)	48,8	44	108,4	126,2	77,4	158,6%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	46,1	40,7	106,3	124,4	78,3	169,8%
	Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Активи)	0,98	0,98	0,99	0,99	0,01	1,0%
Коефіцієнт фінансової стабільності (Власний капітал / Зобов'язання)	48,3	43,4	108,1	125,6	77,3	160,0%
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,97	0,97	0,98	0,99	0,02	2,1%
Коефіцієнт покриття зобов'язань	48,3	43,4	108,1	125,6	77,3	160,0%

* Складено автором за: [19].

Коефіцієнт швидкої ліквідності і абсолютної ліквідності показали схожу динаміку зростання, що підтверджує – основна частина активів ЕКА знаходиться у високоліквідних формах (гроші та їх еквіваленти). На мій погляд, це особливо важливо для страхової компанії, де вчасна виплата зобов'язань напряму впливає на репутацію.

Загалом тенденція свідчить про покращення фінансової гнучкості компанії. ЕКА не лише наростила свої активи, а й зберегла низький рівень зобов'язань, що дозволяє легко маневрувати фінансовими потоками та стабільно виконувати свої обов'язки перед клієнтами.

Отже можна стверджувати, що за результатами 2021–2024 років платоспроможність ПрАТ «ЕКА» залишалася на стабільно високому рівні та мала чітку позитивну динаміку.

Коефіцієнт автономії зберігався близьким до ідеального значення – 0,98–0,99, що означає майже повну незалежність компанії від зовнішніх запозичень. Це свідчить про те, що ЕКА фінансує свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності за цей період зріс більш ніж у 2 рази – з 48,3 до 125,6, що демонструє істотне зростання переваги власних коштів над зобов'язаннями. Вважаю, що це ще раз сигналізує про надійний запас міцності компанії навіть у стресових ринкових умовах.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також поступово зріс, що вказує на зростання власних ресурсів для покриття поточних витрат і стабільності у виконанні зобов'язань перед клієнтами.

Проведений мною аналіз наочно свідчить, що ПрАТ «ЕКА» має міцний фінансовий фундамент і високий рівень платоспроможності, що забезпечує її стійкість і надійність для партнерів та клієнтів.

2.2 Аналіз управління плануванням діяльності в ПрАТ «ЕКА»

Варто зауважити, що для будь-якої страхової компанії ключовими складовими ефективної діяльності є інвестиційна та фінансова сфера. Так, інвестиційне планування компанії ПрАТ «ЕКА» чітко демонструє її обачливий підхід до управління ресурсами (таблиця 2.4), а вибір напрямів фінансування – стратегічну готовність зберігати ліквідність і забезпечувати захист інтересів українських експортерів (табл. 2.5).

Інвестиційна активність компанії ЕКА протягом аналізованого періоду демонструє неоднорідну, але раціональну динаміку. Це відповідає обережній та прагматичній політиці фінансової установи, яка має забезпечувати стабільність та надійність для своїх клієнтів.

На мій погляд стратегічні пріоритети компанії очевидні, а саме інвестиції в основному спрямовувалися не в капітальне будівництво чи розширення матеріальної інфраструктури, а в оновлення технічного оснащення та

нематеріальні активи. Капітальне будівництво було відсутнє протягом усіх років, що підтверджує відсутність планів зі зміни фізичної структури бізнесу.

Ще раз хочу підкреслити, що придбання основних засобів зосереджено виключно на комп'ютерній та побутовій техніці. Особливо цікаво, що у 2024 році ці витрати значно виросли – до 701 тис. грн, що може свідчити про оновлення парку обладнання або перехід на нові технологічні рішення.

Витрати на інші необоротні активи та нематеріальні активи мали різку зміну. Так у 2022 році спостерігається значний пік інвестицій в програмне забезпечення – 4875 тис. грн. Це наочно вказує на масштабну цифрову трансформацію чи оновлення систем автоматизації. Але вже у 2024 році ці витрати дорівнюють нулю, що свідчить про завершення цього етапу.

Таблиця 2.4.

Інвестиційні плани

ПрАТ «ЕКА» за 2021-2024 рр. та їх виконання*

Категорія інвестиційних витрат	Плановий показник				Виконання плану, %			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
1. Капітальне будівництво	0	0	0	0				
2. Придбання (виготовлення) основних засобів	369,4	270	162,8	701	79,4	87,4	82,9	11,8
2.1 Будівлі, споруди, передавальні пристрої	0	0	0	0				
2.2 Машини та обладнання	0	0	0	0				
2.3 Транспортні засоби	0	0	0	0				
2.4 Комп'ютерна та побутова техніка	369,4	270	162,8	701	79,4	87,4	82,9	11,8
2.5 Меблі та інвентар	0	0	0	0				
2.6 Інші основні засоби	0	0	0	0				
3. Придбання (виготовлення) інших необоротних активів	0	1006	243,2	518		19,1	52,2	28
3.1 Обладнання	0	0	0	0				
3.2 Комп'ютерна та побутова техніка	0	1006	43,2	423		19,1	99,5	32,2
3.3 Меблі	0		200	95			39,5	9,5
3.4 Інше	0	0	0	0				
4. Придбання нематеріальних активів	246,3	4875	2557	0	34,5	2,4	0	
4.1 в тому числі програмне забезпечення	246,3	4875	2557		34,5	2,4	0	
5. Модернізація, модифікація основних засобів	0	300	0	0		0		
6. Капітальний ремонт								
Всього	615,7	6451	2963	1219	70,1	8,4	8,8	18,7

* Складено автором за: [19].

У 2023 році були заплановані інвестиції в меблі (200 тис. грн) у складі необоротних активів, що свідчить про наміри оновити офісну інфраструктуру, однак обсяг витрат порівняно невеликий.

На мій погляд, загальна динаміка по плануванню інвестиційних витратах показує цікаву картину. Передусім у 2022 році мав місце пік витрат (6451 тис. грн), далі спостерігаємо поступове зниження (2963 тис. грн у 2023 р.) і вже у 2024 році реєструємо мінімальний рівень (1219 тис. грн).

Вважаю, що це може вказувати на стратегічний цикл завершення ключових інвестиційних проєктів і перехід до фази підтримки замість активного розширення. Разом з тим, це можна пояснити намірами скоротити інвестиційні витрати під час війни. Головне те, що страхова активність та доходність компанії ЕКА лише зростає за останні роки, навіть під час війни.

Водночас інвестиційна стратегія ПрАТ «ЕКА» на рівні наявних планів чітко відображає прагнення до забезпечення цифрової модернізації та підтримки технічної готовності, при цьому компанія свідомо уникає довгострокових зобов'язань у вигляді будівництва чи масштабних фізичних активів. Основний фокус – це підтримка гнучкості, адаптації до сучасних ІТ-реалій та забезпечення робочих процесів актуальним технічним обладнанням.

Стає очевидним такі рішення підтверджують орієнтацію планів компанії на оптимізацію бізнес-процесів та безпеку цифрової інфраструктури. Це є критично важливим для фінансової установи, яка обслуговує експортні угоди України.

Аналізуючи динаміку виконання інвестиційних планів ПрАТ «ЕКА», чітко видно зміну підходів та пріоритетів компанії щодо розподілу ресурсів.

Тепер проаналізуємо, як саме закладені в таблиці 2.4 плани були виконані протягом зазначеного періоду 2021-2024 рр. Так, рівень виконання плану в 2021 р. був доволі високим – 70,1%, що для страхового сектору на наш погляд свідчить про відносно стабільну інвестиційну дисципліну. Основний напрям інвестицій був спрямований на комп'ютерну та побутову техніку, яка і

формувала всю суму по категорії «основні засоби». Це цілком відповідає закладеній з самого початку стратегії компанії.

Таблиця 2.5.

Фінансові плани

ПрАТ «ЕКА» за 2022 - 2024 рр. та їх виконання.*

№	Критерії	Планові та фактичні показники					
		2022		2023		2024	
		План	Факт	План	Факт	План	Факт
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2 734	106	12 331	6 013	16 230	7 515
2	Собівартість продукції, тис. грн.	-79	-31	-103 554	-921	-98 911	-1 065
3	Валовий прибуток, тис. грн.	2 655	75	-91 223	5 092	-82 681	6 450
4	Податок на прибуток, тис. грн.	20 507	38 102	15 675	39 686	9 745	40 703
5	Необоротні активи, тис. грн.	1756016	1337011	1547311	2209212	1339247	2386450
6	Оборотні активи, тис. грн.	371 559	456 136	600 471	679 778	616017	839 030
7	Усього зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	6 685	30 936	150 083	843 131	73925	918325
8	Власний капітал, тис. грн.	2120890	1762211	1997700	2045859	1881339	2307155
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	-36 663	-18 767	-49 405	-37359	-66 203	-47 863
10	Витрати на збут, тис. грн.	-9 178	-5 584	-15 717	-12 222	-24186	-13 591
11	Інші операційні доходи, тис. грн.	96 258	104 543	225 335	240 337	268 221	449273
12	Інші операційні витрати, тис. грн.	-5 641	-13 052	-50 244	-7 198	-91 832	-7 779
13	Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	47 431	67 215	18 746	188 650	3 319	386 490
14	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	60 842	83 029	19 507	190 439	3 405	297 661
15	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	49 891	53 422	20 215	181 691	2 240	261 725

* Складено автором за: [19].

На жаль, в 2022 році при амбітному зростанні планових показників (майже вдесятеро більше, ніж у 2021 році – до 6451 тис. грн) фактичне виконання склало лише 8,4%. Маю припустити, що це свідчить про обережність компанії на тлі нестабільної економіки та високої невизначеності. Ймовірно, найбільше значення тут мають повномасштабне вторгнення Росії та ринкові ризики та банківські обмеження.

Вже в 2023 році план був суттєво зменшений (до 2963 тис. грн), але виконання залишилось на низькому рівні, тільки 8,8%. Як вбачається, просто ЕКА тримала пріоритет на фінансовій безпеці, а не на розширенні чи закупках. В 2024 році тенденція до скорочення планових показників продовжилась. Цього року плановий показник був ще скромнішим (1219 тис. грн), але рівень виконання показав помірне зростання до 18,7%. Це наочно свідчить про поступове повернення до активнішого управління ресурсами. Проте акцент залишався суто технологічним, із переважною орієнтацією на комп'ютерну техніку й обмеженими витратами на інші категорії.

Проведене мною дослідження вказує на чітко зважену політику ЕКА, інвестиційні рішення якої завжди коригуються відповідно до ринкової нестабільності. Також можна стверджувати, що головним напрямом розвитку залишається забезпечення ліквідності й гарантій перед клієнтами.

За даними таблиці 2.5 стає очевидним, що у 2022 році результати виконання фінансових планів компанії були досить стриманими. Зокрема, по доходу від реалізації вдалося реалізувати менше 4% від запланованого. Ймовірно, це було зумовлено складною економічною ситуацією на фоні війни. Проте навіть за таких умов компанії вдалося завершити рік із чистим прибутком, який на 7% перевищив план – результат, який свідчить про хорошу витратну політику.

На мою думку, вже 2023 рік став справжнім проривом, оскільки більшість фінансових показників суттєво перевищили очікування. Наприклад, операційний прибуток був у 10 разів вищий за план, а чистий прибуток – у

вісім. Це наочно говорить про те, що компанія швидко адаптувалася до нових умов і зуміла ефективно скористатися можливостями на ринку.

Ще більш вражаючими виглядають результати 2024 року. За наявними на момент звіту даними, чистий фінансовий результат перевищив запланований у 116 разів, а прибуток до оподаткування – у понад 87 разів. На мою думку, тут можливе два пояснення. Такий стрибок може бути пов'язаний неочікувано високими надходженнями. Водночас, це можна пояснити просто обережним підходом до планування, який традиційно використовується для перестраховування в умовах невизначеності.

Спробуємо виділити тенденції, які дозволяють простежити загальну картину. Попри зростання запланованих обсягів реалізації, фактичні доходи від продажів залишаються нижчими за очікування. Так, у 2024 році вони досягли лише 46% плану. Це може свідчити про те, що компанія більше покладається на інші джерела доходу, зокрема фінансові чи інвестиційні.

Прибутковість від операційної діяльності зростає стабільно. Йдеться про те, що в 2023–2024 роках це значною мірою було досягнуто за рахунок збільшення інших операційних доходів, а також помітного контролю витрат. Варто також відзначити, що інші операційні витрати виявилися суттєво меншими за план – у 2024 році лише близько 8,5% від запланованого рівня. Однак, це одностайно позитивно позначилося на фінальному результаті.

Тепер зосередимо нашу увагу на динаміці власного капіталу, який також продовжив зростати. Так, у 2024 році він перевищив плановий показник майже на чверть. Водночас зросли й зобов'язання компанії – у 12 разів. Тут також можна передбачити два вірогідні тлумачення. Це може свідчити як про активне залучення тимчасових фінансових ресурсів, так і про зростання обсягу страхових гарантій, які надає компанія.

За підсумками мого вивчення фінансових показників протягом останніх років можна впевнено сказати, що ПрАТ «ЕКА» продемонструвала високий рівень гнучкості та здатність ефективно адаптуватися до складних ринкових умов. Компанія вийшла за межі традиційного прибутку з реалізації й значною

мірою спирається на інші джерела доходу. Вважаю найімовірніше це фінансові інструменти, інвестиції та гарантійні продукти.

Справляється враження, що планування виглядає доволі консервативним, особливо у 2024 році. Проте саме така обережність дає змогу компанії демонструвати стабільність, підтримувати прибутковість і нарощувати капітал у складних економічних реаліях, зокрема в умовах війни. Така стратегія дозволяє забезпечувати надійність та довіру з боку клієнтів. Це є особливо важливим для державної страхової інституції, яка підтримує український експорт.

Тепер варто зкоцентрувати увагу дослідження на виконання планів в площині коефіцієнтного аналізу (таблиця 2.6):

Таблиця 2.6.

Коефіцієнтний аналіз виконання планів

ПрАТ «ЕКА» за 2022 - 2024 рр.*

		2022		2023		2024	
		План	Факт	План	Факт	План	Факт
1	Рентабельність активів	2,34	2,98	0,54	5,31	0,11	8,11
2	Рентабельність власного капіталу	2,35	3,03	0,59	7,5	0,12	11,34
3	Рентабельність EBITDA	1793	64142	164	3021	28,51	4070
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	317,2	56,96	13,31	2,43	25,45	2,51
5	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,66	0,63	0,76	0,77	0,77	0,88

* Складено автором за: [19].

На мій розсуд уявляється, що компанія ЕКА продемонструвала дуже сильні сторони у сфері прибутковості. При цьому компанія водночас потребує підвищеної уваги до довгострокової фінансової стійкості та стану основних засобів.

Зокрема, показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) значно перевищили планові очікування в усі три роки. Наприклад, у 2024 році фактична рентабельність активів становила 8,11% проти запланованих 0,11%, а рентабельність власного капіталу – 11,34% проти 0,12%. Це нагально демонструє нам, що компанія отримує набагато більший фінансовий результат з кожної гривні вкладених ресурсів, ніж очікувалося на етапі планування.

Являється надзвичайно показовими значення рентабельності EBITDA, яка в 2023 році була майже у 20 разів вищою за план, а у 2022 – взагалі у 35 разів. Такі результати можуть свідчити про ефективне управління операційною діяльністю та можливі додаткові надходження (наприклад, від інвестування або фінансових гарантій).

У той же час, коефіцієнт фінансової стійкості суттєво нижчий за планові показники протягом усього періоду. Це свідчить про зростання частки зобов'язань у структурі балансу компанії. Якщо в 2022 році плановий показник перевищував фактичний майже у шість разів, то в 2024 році – вже у десять. І знову виникає певна двоїстість в розумінні цих процесів. З одного боку, це може свідчити про активніше залучення короткострокових ресурсів. Разом з тим, це може бути наслідком формування технічних резервів. У контексті страхової діяльності така динаміка може бути допустимою, але потребує моніторингу.

Проаналізуємо ще один важливий момент, тобто зростаючий коефіцієнт зносу основних засобів. У 2024 році цей показник сягнув 0,88, що свідчить про наближення до граничного рівня зношеності. Це означає, що компанія протягом останніх років не оновлювала суттєво матеріально-технічну базу, і найближчим часом може постати потреба в інвестиціях в інфраструктуру та обладнання.

За підсумками дано параграфу ПрАТ «ЕКА» демонструє надзвичайно високі показники рентабельності та ефективності використання ресурсів, значно перевищуючи початкові планові очікування. Передусім, на мій погляд

це свідчить про гнучкість у прийнятті управлінських рішень і здатність адаптуватися до складних умов. Водночас компанії варто посилити контроль за структурою зобов'язань та оновленням основних засобів, щоб зберігати довгострокову фінансову стійкість і надійність.

2.3 Вплив ризиків на стратегічне управлінське планування страхової компанії

За час своєї діяльності у 2024 році товариство покращило методи оцінки ризиків та впровадило підхід, орієнтований на ризики під час надання спеціалізованих послуг.

В 2024 році компанія продовжувала свою операційну діяльність, беручи до уваги поточні умови та вплив воєнного стану в Україні. Країна все ще зазнає значних втрат, зокрема економічних, через повномасштабну агресію з боку Російської Федерації. З погіршенням безпекової ситуації, збільшенням атак на енергетичні об'єкти, складним і тривалим відновленням цих об'єктів, підприємствам довелося збільшити витрати на оплату праці, енергоресурси та логістику. Індекс очікувань ділової активності (ЮДА) залишався нижчим від нейтрального рівня (50 пунктів). Найнижчі значення ЮДА спостерігалися в січні та червні 2024 року (41 і 43,6 пунктів відповідно). Вже до кінця четвертого кварталу 2024 року ЮДА майже повернувся до рівня грудня 2023 року, досягнувши 45,9 пунктів. Незважаючи на загальні песимістичні прогнози для економіки та реальний спад у багатьох галузях, компанії вдалося збільшити страхову відповідальність на 14,2% і реалізувати деякі проекти, спрямовані на підтримку експорту країни.

На 31 грудня 2024 року сформовано страховий портфель в обсязі 950,17 млн. грн. Основна структура продуктів виглядає наступним чином. Перш за все це портфельне страхування експортних кредитів становить 427,1 млн грн, покриваючи 44,95% загального обсягу відповідальності. На другому місці

індивідуальне страхування експортних кредитів досягає 503,2 млн. грн., що складає 52,96% загального обсягу. Із цієї суми 15 млн грн виділено на покриття від воєнно-політичних ризиків, що становить 1,58% загального обсягу. І в третю чергу, страхування зобов'язань за експортними контрактами (ЗЕД) сягає 2,37 млн. грн. або 0,25% загальної відповідальності. Четвертим продуктом є страхування банківських гарантій і контргарантій, що становить 17,5 млн. грн. і символізує 1,84% загальної відповідальності.

Упродовж чотирьох останніх років ПрАТ «ЕКА» демонструє активне розширення страхового покриття. Якщо у 2021 році обсяг страхової відповідальності компанії складав лише близько 6 млн грн, то вже у 2024 році ця сума зросла до майже 950 млн грн. Це вражаюче зростання, яке свідчить про суттєве збільшення ролі компанії на ринку страхування експортних ризиків.

На мій погляд, найбільший приріст спостерігається саме в сегменті експортного кредитування – як портфельного, так і індивідуального. Наприклад, за індивідуальними експортними кредитами компанія несли відповідальність у понад 488 млн грн у 2024 році, тоді як у 2021 році ця сума була майже нульовою. Також вважаю за необхідне відзначити, що у 2024 році вперше з'явилась відповідальність за інвестиційні кредити, що може свідчити про розширення спектра страхових продуктів.

Таблиця 2.7.

Аналіз виконання планів зі страхування

ПрАТ «ЕКА» за 2022 - 2024 рр. [19]

Показник	2021	2022	2023	2024
Сумарний розмір страхової відповідальності (власне утримання), тис. грн:	5 941	253 877	728 640	950 172
<i>у т. ч. за портфельними експортними кредитами, тис. грн</i>	-	130 922	378 578	427 107
<i>у т. ч. за індивідуальними експортними кредитами, тис. грн</i>	1 105	101 536	333 445	488 188
<i>у т. ч. за інвестиційними кредитами, тис. грн</i>	-	-	-	15 000
<i>у т. ч. за ЗЕД, тис. грн</i>	4 836	21 419	16 617	2 373
Обсяг сформованих страхових (технічних) резервів, тис. грн	1 631	16 320	26 603	24 127
<i>у т. ч. резерв незароблених премій ~ РНП), тис. грн</i>	17	2 457	6 469	10 603

<i>у т. ч. резерв заявлених, але не виплачених збитків (P3H3, RBNS) з врахуванням маржі ризику, тис. грн</i>	1614	13 378	19 469	12 725
Співвідношення страхової відповідальності до власного капіталу (рівень левериджу), %	0,3	14	36	41
Співвідношення високоліквідних активів (грошових коштів) до страхової відповідальності	41	1,5	0,8	0,8
Покриття страхової відповідальності сформованими страховими резервами, %	27,5	6,4	3,7	2,5

Тепер сконцентруємо увагу нашого дослідження на динаміці страхових резервів. Так, у 2021 році компанія тримала в резервах близько 1,6 млн грн, а у 2024 році – вже понад 24 млн грн. Однак у порівнянні з обсягом зобов'язань ця сума виглядає досить скромно. Якщо ще у 2021 році резерви покривали близько 27% від страхової відповідальності, то у 2024 році це лише 2,5%, А не безсумнівно є зростанням ризику. Згрупуємо всі основні ризики в таблиці 2.8:

Таблиця 2.8.

Аналіз впливу ризиків на систему планування

ПрАТ «ЕКА» за 2022 - 2024 рр. [19]

Вид ризику	Рівень впливу ризику	Заходи щодо запобігання ризику
Кредитний ризик	Високий	- Аналіз кредитоспроможності контрагентів - Перевірка фінансового стану експортерів та імпортерів - Використання лімітів відповідальності
Страховий ризик (підв-ня збитковості)	Середньо–високий	- Уточнення методики андеррайтингу - Диверсифікація страхового портфеля - Постійний моніторинг договорів
Операційний ризик	Середній	- Впровадження внутрішніх політик контролю якості - Регулярне навчання персоналу - Ведення обліку інцидентів
Фінансовий ризик (ліквідність)	Середній	- Формування резервів - Залучення коштів у ліквідні державні папери (ОВДП) - Підтримання достатнього рівня грошових коштів
Регуляторний ризик	Низький–середній	- Відстеження змін у законодавстві - Участь у робочих групах із формування політик - Адаптація внутрішніх процесів до нових вимог
Репутаційний ризик	Середній	- Прозора звітність - Оперативна реакція на звернення клієнтів - Комунікація з громадськістю через офіційні канали
Інвестиційний ризик	Низький	- Консервативна стратегія інвестування (державні облігації)

		- Щоквартальний перегляд інвестиційного портфеля
Ризик кібератак / ІТ-ризик	Середній	- Впровадження ІТ-систем захисту даних - Регулярне оновлення програмного забезпечення - Проведення аудиту кібербезпеки
Геополітичний ризик (військові дії)	Високий	- Використання страхового покриття з урахуванням військово-політичних ризиків - Включення форс-мажорних положень у договори

* Складено автором за: [19].

Вважаю за доцільне звернути увагу на зниження рівня ліквідності. У 2021 році високоліквідні активи компанії покривали 41% від усіх ризиків, а у 2024 – менше ніж 1%. Моя оцінка: на фоні зростання страхового портфеля це свідчить про зростаюче навантаження на короткострокові фінансові ресурси компанії.

Вважаю за доцільне тепер сконцентруватися ще на одному важливому показникові – рівень левериджу. Він віддзеркалює співвідношення страхової відповідальності до власного капіталу. Цей показник зріс із 0,3% у 2021 році до 41% у 2024-му. На мою думку це говорить про те, що компанія бере на себе більше ризиків відносно своїх власних ресурсів, що характерно для етапу активного зростання, але потребує ретельного фінансового контролю.

ПрАТ «ЕКА» останніми роками активно нарощує страхову присутність, особливо в сфері підтримки експорту. Компанія демонструє гнучкість і здатність реагувати на потреби ринку. Отже мої рекомендації полягають в тому, щоб зростання обсягів страхування супроводжувалось належною політикою резервування та збереженням достатнього рівня ліквідності. Такий баланс дозволить ЕКА залишатися надійною опорою для українських експортерів навіть в умовах нестабільної економіки.

ПрАТ «ЕКА» у 2024 році продовжувала функціонувати в умовах підвищеної невизначеності (таблиця 2.8), тому значна частина ризиків (особливо кредитних, геополітичних та операційних) оцінюється як середні або високі. Топу я пропоную компанії застосовувати системний підхід до управління ризиками, а саме: впроваджувати політику контролю, дієву систему внутрішнього моніторингу та превентивних заходів. На мою думку, така модель дозволить зменшити вплив потенційних загроз на фінансову

стабільність та забезпечити виконання зобов'язань перед клієнтами навіть у складних умовах.

Стратегічні плани ПрАТ «ЕКА» на 2025 - 2028 рр. (таблиця 2.9) чітко демонструють спрямованість на підтримці експорту. Водночас, в планах спостерігається посилення фінансової стабільності, розвитку інновацій у страхуванні, а також активної міжнародній інтеграції. Компанія прагне не лише реагувати на поточні виклики, а й випереджати потреби українських експортерів, надаючи сучасні й ефективні інструменти страхового захисту.

Таблиця 2.9.

Стратегічні плани
ПрАТ «ЕКА» на 2025 - 2028 рр.*

Напрямок планування	Стратегічні плани
1. Розвиток страхових продуктів	Розширення лінійки страхових інструментів для експортерів Впровадження нових страхових програм під потреби малого та середнього бізнесу Підвищення привабливості страхових умов для залучення нових клієнтів
2. Підтримка українського експорту	Збільшення обсягів застрахованого експорту Поглиблення співпраці з торгово-промисловими палатами, асоціаціями експортерів Активне просування державного механізму підтримки експорту за кордоном
3. Фінансова стабільність та прибутковість	Підвищення ефективності розміщення резервів (у т.ч. в ОВДП) Залучення фінансових партнерів (банків, МФО) для спільних проєктів Збереження низького рівня збитковості страхового портфеля
4. Управління ризиками	Впровадження сучасних аналітичних інструментів управління ризиками Оновлення методології андеррайтингу Посилення внутрішнього аудиту та контролю ризиків
5. Цифрова трансформація	Автоматизація процесів укладення та супроводу договорів Впровадження електронного кабінету клієнта Підвищення рівня кіберзахисту та цифрової безпеки
6. Корпоративне управління	Забезпечення прозорості у всіх процесах Дотримання принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) Підвищення кваліфікації працівників у сфері комплаєнсу
7. Міжнародна співпраця	Розширення співробітництва з міжнародними експортно-кредитними агентствами Участь у міжнародних форумах та платформах підтримки торгівлі Отримання доступу до міжнародних страхових програм
8. Репутація та клієнто-орієнтованість	Підвищення якості обслуговування клієнтів Розвиток комунікаційної стратегії Регулярне інформування клієнтів про нові можливості через офіційні канали

* Складено автором.

В таблиці 2.9 представлено моє бачення стратегічних планів подальшого розвитку компанії «ЕКА» за найбільш ґрунтовними напрямками діяльності, кожен з яких зумовлює майбутню фінансову та інвестиційну стійкість компанії, її конкурентоздатність. Дані стратегічні плани побудовані враховуючи весь комплекс ризиків, що перманентно впливають на компанію «ЕКА» (таблиця 2.8).

ВИСНОВКИ

Справляється чітке враження, що упродовж останніх років ПрАТ «ЕКА» сформувала себе як один із ключових стратегічних партнерів підтримки українського експорту в складних геополітичних і економічних умовах. Аналіз діяльності компанії за 2021–2024 роки дає змогу зробити низку узагальнюючих висновків. Передусім, йдеться про ефективність системи планування, виконання фінансових та інвестиційних планів, управління ризиками та стратегічні пріоритети на майбутнє.

На мій погляд, планування в компанії «ЕКА» носить досить консервативний характер. Це пов'язано з високою відповідальністю компанії перед державою та бізнесом, а також із необхідністю підтримувати фінансову стійкість у турбулентному середовищі. У 2022 році, на тлі початку повномасштабної війни, планові показники були сформовані з великим запасом обережності. Так, наприклад, плановий чистий дохід від реалізації на той рік складав 2,7 млн грн, але фактично компанія отримала лише 106 тис. грн – що свідчить про реалістичний підхід до прогнозування в умовах невизначеності. Водночас компанія швидко адаптувалася: у 2023 та особливо в 2024 роках спостерігається суттєве перевиконання ключових фінансових показників, про що свідчить аналіз фінансових результатів.

Можна стверджувати, що інвестиційна діяльність ПрАТ «ЕКА» вивірена та виважена. У 2022 році було заплановано понад 6,4 млн грн інвестиційних витрат, однак фактичне виконання склало лише 8,4%. Причини як на мене: зовнішні ризики, так і внутрішні рішення утриматись від ризикових вкладень. У 2023 та 2024 роках рівень виконання інвестиційних планів залишався на низькому рівні (8,8% та 18,7% відповідно), що свідчить про фокус на збереженні ліквідності та уникненні необґрунтованих витрат.

Показово, що переважна частина інвестицій планується в комп'ютерну техніку та нематеріальні активи (у 2022 році – понад 4,8 млн грн лише на програмне забезпечення), що свідчить про акцент на цифрову трансформацію та автоматизацію процесів. У 2024 році на інвестиції в техніку заплановано 701

тис. грн, проте фактично використано лише 11,8% цієї суми. Така обережність у витратах на мій розсуд свідчить не про слабкість інвестиційної політики, а про її обґрунтованість у воєнних умовах.

Доцільно стверджувати, що попри всі зовнішні виклики, компанія демонструє позитивну динаміку. У 2023 році чистий прибуток ПрАТ «ЕКА» становив понад 181 млн грн проти запланованих 20 млн. У 2024 році ця цифра ще більш вражаюча – фактично зароблено 261 млн грн при плані в 2,2 млн. Такий масштаб перевиконання (у понад 115 разів) наочно демонструє ефективну адаптацію до ринку, використання додаткових джерел доходів (зокрема, інвестиційних та фінансових гарантій) і контроль над витратами.

Рентабельність активів у 2024 році склала 8,11% проти планових 0,11%, а рентабельність власного капіталу – 11,34% замість 0,12%. Це як ні що інше доводить в моєму дослідженні про результативність стратегії «ЕКА», зокрема й у частині управління ресурсами та формування цінової політики.

Думаю в якості негатива належить відзначити, що фінансова стійкість компанії дещо зменшилася: коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 317% (заплановано на 2022 рік) до 2,51% фактично у 2024 році, що свідчить про зростання ролі зобов'язань. Така динаміка характерна для компаній, які активно зростають і розширюють свою присутність на ринку, проте потребує уважного контролю.

Також не можна оминати той факт, що система планування компанії завжди знаходиться «під тиском» різноманітних ризиків. Так, у 2024 році серед основних ризиків компанія ідентифікувала кредитний, страховий, фінансовий та операційний. Найвищим за рівнем залишаються кредитні ризики, пов'язані з неповерненням застрахованих експортних кредитів. Також важливими є геополітичні ризики через війну та її наслідки для зовнішньої торгівлі.

Для протидії наявним ризикам в компанії вдодовано елементи управління ризиками, що базуються на регулярному моніторингу, внутрішньому контролі та розподілі відповідальності. Компанія запровадила низку заходів для зниження ризиків: розширення андеррайтингу, оновлення ІТ-систем,

формування резервів та щоквартальний перегляд інвестиційного портфеля. Водночас покриття страхової відповідальності резервами знизилося з 27,5% у 2021 році до 2,5% у 2024-му. Це свідчить про розширення портфеля ризиків, яке не завжди супроводжується адекватним зростанням резервів. Разом з тим, це вказує на зону відповідальності, що потребує додаткової уваги.

У 2024 році ПрАТ «ЕКА» визначила низку стратегічних пріоритетів. Серед них – розширення страхових продуктів, активна підтримка малого та середнього бізнесу, цифрова трансформація та міжнародна інтеграція. Компанія планує посилити взаємодію з банками, розширити доступ до міжнародних програм гарантування експорту та вдосконалити систему управління ризиками.

Окрема увага приділяється впровадженню ESG-принципів та прозорості у звітності. У сфері цифрових технологій заплановано впровадження електронного кабінету клієнта, автоматизацію процесів та підвищення рівня кібербезпеки.

На мій погляд, ПрАТ «ЕКА» демонструє приклад того, як сучасна компанія може адаптуватися до ринку та діяти проактивно. Її фінансова динаміка свідчить про реальну ефективність управлінських рішень. Водночас, інвестиційна політика свідчить про обережність і системність, а стратегія – про прагнення до довгострокової стабільності. Пріоритет на цифровізацію, розвиток нових продуктів та посилення експорто-орієнтованих інструментів робить компанію важливою складовою економічної підтримки держави в період відновлення та трансформації.

Аналіз системи планування в ПрАТ «Експортно-кредитне агентство» засвідчив її загальну обґрунтованість і достатньо обережний характер. Така ситуація свідчить про наявність потенціалу для оптимізації підходів до планування.

Вважаю, що одним із напрямів удосконалення має стати підвищення точності прогнозів, що можливо лише за умов глибшого аналізу ринку. До того ж, варто перейти до розділення планів на кілька варіантів – оптимістичний, базовий і песимістичний. Така сегментація дозволить компанії оперативніше

реагувати на коливання ринку, не втрачаючи стратегічної цілісності. Окремо потребує уваги питання інвестиційного планування, яке доцільно відокремити від загального процесу й здійснювати у прив'язці до довгострокових стратегічних орієнтирів, особливо у контексті цифрової трансформації.

На мою думку в умовах постійної мінливості бізнес-середовища важливим кроком є запровадження регулярного перегляду планів. Наприклад, на щоквартальній основі, з урахуванням нових макроекономічних та політичних змін. Це забезпечить не лише актуальність, а й підвищить гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Водночас варто посилити внутрішній контроль за реалізацією планів: визначити відповідальних осіб та встановити чіткі критерії оцінки результативності.

Вважаю, що впровадження таких підходів зробить систему планування ПрАТ «ЕКА» більш гнучкою, результативною та прозорою. Це дозволить не лише реагувати на зміни середовища, а й проактивно формувати власну траєкторію розвитку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Чернявський О. В. Фінансове планування діяльності страхових компаній: теоретичні основи та практичні аспекти. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78. С. 98–104.
2. Лазарєв І. М. Особливості стратегічного планування у страхових компаніях. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2 (60). С. 100–106.
3. Звіт про діяльність страхового ринку України за 2023 рік. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-diyalnist-strakhovogo-rinku-2023>.
4. Страховий ринок України: аналіз тенденцій та виклики розвитку / за ред. С. Осадця. Київ: КНЕУ, 2020. 214 с.
5. Аранчій В. І., Остапенко О. М., Остапенко Т. М. Страховий менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2018. 252 с.
6. Головка Л. В., Шаповалова О. С. Планування діяльності страхових компаній в умовах економічної турбулентності. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 85–89.
7. Клименко К. І. Адаптивне планування фінансової стратегії страховика. Фінанси України. 2023. № 7. С. 22–33.
8. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 130–139.
9. Державна служба статистики України. Фінансові результати діяльності підприємств за видами економічної діяльності у 2023 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Закон України «Про страхування» від 7 березня 1996 р. № 85/96-ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-vr#Text>.
11. Постанова Правління Національного банку України № 12 «Про затвердження Положення про регулювання діяльності страховиків» від 12.02.2021 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_120221.

12. Осадця С. П., Коваленко А. Ю. Страховий ринок України: стратегічні орієнтири розвитку. Київ: КНЕУ, 2020. 180 с.
13. Воробійова О. В. Сучасні підходи до стратегічного планування діяльності страхової компанії. Бізнес-Інформ. 2021. № 12. С. 256–261.
14. Макаренко С. І., Степанова М. А. Фінансове планування в системі управління страховою компанією. Економіка і прогнозування. 2022. № 2. С. 111–118.
15. Malyshko A., Shevchuk V., Holub I. The influence of digital transformation on the strategic planning of insurance companies. Financial Markets, Institutions and Risks. 2023. Vol. 7, Issue 2. P. 56–64. DOI: [https://doi.org/10.21272/fmir.7\(2\).56-64.2023](https://doi.org/10.21272/fmir.7(2).56-64.2023).
16. Dubrova M., Trusova N., Skrypnyk A. Risk management and planning in Ukrainian insurance companies during war conditions. Insurance Markets and Companies. 2023. Vol. 14, Issue 1. P. 25–36. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.14\(1\).2023.03](https://doi.org/10.21511/ins.14(1).2023.03).
17. Kostiukevych R., Kolomiiets O., Avramenko O. Financial planning tools in insurance companies under crisis. Investment Management and Financial Innovations. 2022. Vol. 19, Issue 4. P. 107–118. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.19\(4\).2022.09](https://doi.org/10.21511/imfi.19(4).2022.09).
18. Нові можливості українських експортерів. URL: https://www.eca.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/eca_presentation_ua-1.pdf.
19. Фінансові показники та фінансова звітність ПрАТ «ЕКА». URL: <https://www.eca.gov.ua/publiczna-informacziya/finansova-informatsiya-eka/>.
20. Коваленко Д. П. Стратегічні орієнтири формування ефективного пруденційного регулювання діяльності страхових компаній. Фінансові дослідження. 2019. № 2 (7). URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/20274ir.stu.cn.ua>
21. Новоселецька А. О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL:

- <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-15reicst.com.ua+1reicst.com.ua+1>
22. Глухова В., Крот Л. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2805reicst.com.ua+2economyandsociety.in.ua+2economyandsociety.in.ua+2>
 23. Крихівська Н. О., Ромашко О. М., Мацьків Р. Т. Ефективність діяльності страхових компаній на ринку медичного страхування. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-08-01reicst.com.ua+1reicst.com.ua+1>
 24. Богріновцева Л., Ключка О., Заїчко І. Розвиток та впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3608economyandsociety.in.ua+1economyandsociety.in.ua+1>
 25. Віленчук О. М. Інноваційні стратегії управління діяльністю страхових компаній: міжнародний та національний контексти. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2021. № 41. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/708ej.journal.kspu.edu>
 26. Петрук О. М., Полчанов А. Ю., Ніколаєнко С. М., Дячек С. М. Планування в системі фінансового менеджменту страхових компаній в умовах воєнного стану. Економічна наука. 2023. № 11. С. 5–8. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/37226eprints.zu.edu.ua>
 27. Doroshenko N., Zahorska D., Sui I. Ryzyky strakhovykh kompaniy: klasyfikatsiia ta metody analizu. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia Ekonomichna. 2018. № 94. С. 82–89.

ДОДАТОК А. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПРАТ «ЕКА»

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕКСПОРТНО-КРЕДИТНЕ АГЕНТСТВО"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	Печерський район	за ЄДРПОУ	2025 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ	42644659
Вид економічної діяльності	Інші види страхування, крім страхування життя	за КОПФГ	UA800000000000624772
Середня кількість працівників	40	за КВЕД	230
Адреса, телефон	бульвар ДРУЖБИ НАРОДІВ, буд. 28, м. КИЇВ, 01103		65.12
Односторонній тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)	2062242		
Складено (зробити пометку "ч" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	251	159
первісна вартість	1001	580	580
накопичена амортизація	1002	329	421
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	1	220
Основи засоби	1010	797	397
первісна вартість	1011	3 414	3 423
знос	1012	2 617	3 026
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1 444 845	1 544 292
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	3 670	602
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	759 648	840 780
Усього за розділом I	1095	2 209 212	2 386 450
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	468	152
виробничі запаси	1101	164	152
незавершене виробництво	1102	304	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховувальників	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	53 299	377
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за видами зобов'язань	1130	-	186
з бюджетом	1135	-	1 290
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	609
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахуваних доходів	1140	-	54 484
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	245	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	85 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	625 389	697 047
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	8 137	16 260
Витрати майбутніх періодів	1170	377	494
Чистка перестраховувальників у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі з:			
резервів довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервів збитків або резервів належних виплат	1182	-	-

резерв на зареєстрованих прямих	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	679 778	839 030
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 888 990	3 225 480

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000 000	2 013 911
Внесок до незареєстрованого статутного капіталу	1401	13 911	-
Капітал у дооплату	1405	-255 692	-255 708
Додатковий капітал	1410	-	-
власницький дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	13 902	13 902
Нерозподілений прибуток (високритий збиток)	1420	273 738	535 050
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Виключений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	2 045 859	2 307 155
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цілісне фінансування	1525	799 910	791 386
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	24 127
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	13 524
резерв на зареєстрованих прямих	1533	-	10 603
інших страхових резервах	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласнений фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	799 910	815 513
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видалі	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	148
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	83
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	7 451	429
Поточні забезпечення	1660	8 928	12 973
Доходи майбутніх періодів	1665	228	93
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	26 614	89 086
Усього за розділом III	1695	43 221	102 812
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів нерозподіленого пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 888 990	3 225 480

Керівник

Головний бухгалтер

Е.П. ГАШЕВ
ІРИНА
ГРИШКО
Володимирівна
я

Гашев Руслан Ігорович

Гришко Ірина Володимирівна

Головний бухгалтер територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Використовується в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕКСПОРТНО-КРЕДИТНЕ АГЕНТСТВО"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
42644659		

(за підписом керівника)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	7 515	6 013
премії підписані, валова сума	2011	11 649	10 025
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	4 134	4 012
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 065)	(343)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	578
Валовий:			
прибуток	2090	6 450	5 092
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	6 610	(6 272)
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	442 663	240 337
у тому числі:	2121	266 029	148 937
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(47 863)	(37 359)
Витрати на збут	2150	(13 591)	(12 222)
Інші операційні витрати	2180	(7 779)	(926)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	386 490	188 650
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	1 655
Інші доходи	2240	257	134
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(89 086)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	297 661	190 439
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(35 936)	(37 030)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	261 725	153 409
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	(16)	129 432
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(16)	129 432
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(16)	129 432
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	261 709	282 841

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	150	227
Витрати на оплату праці	2505	45 729	37 732
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 030	5 817
Амортизація	2515	500	686
Інші операційні витрати	2520	16 889	6 045
Разом	2550	70 298	50 507

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Гашев
Рослан Ігорович
Гришко
Ірина Володимирівна

Гашев Рослан Ігорович

Гришко Ірина Володимирівна

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕКСПОРТНО-КРЕДИТНЕ АГЕНТСТВО"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	01	01
			42644659		
(найменування)					

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2024** р.

Форма №3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	-	-
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	-	-
Цільового фінансування	3010	64	800 000
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	18	32
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 613	4 380
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	12 068	12 007
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	83 861	75 649
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(15 309)	(3 758)
Праці	3105	(34 774)	(26 388)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(7 015)	(5 758)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(49 241)	(47 606)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(40 703)	(39 686)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(1 561)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(8 538)	(6 359)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(2 924)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(482)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(947)	(760 069)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-8 662	45 083
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200	-	137 224
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих відсотків	3215	165 600	169 360
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(85 000)	(-)
необоротних активів	3260	(274)	(230)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	80 326	306 354
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	71 664	351 437
Залишок коштів на початок року	3405	625 389	266 232
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(6)	7 720
Залишок коштів на кінець року	3415	697 047	625 389

Керівник

Головний бухгалтер



Гришко Ірина
Володимирівна

Гашев Руслан Ігорович

Гришко Ірина Володимирівна