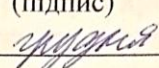


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

**«Допущено до захисту»**  
Завідувачка кафедри  
д.н.держ.упр., доцент  
Рябещук К.А.

  
(підпис)

«01»  2025р.

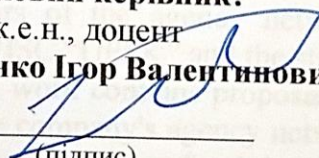
**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «Управління розвитком агентської мережі страхової  
компанії»  
**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**  
**073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

**Виконала:**  
студентка групи МОАм-1-24-1.4з  
**Моцель Марина Русланівна**

  
(підпис)

**Науковий керівник:**  
к.е.н., доцент  
**Яковенко Ігор Валентинович**

  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Моцель М.Р. «Управління розвитком агентської мережі страхової компанії».**

Робота складається зі вступу, трьох розділів, перший розділ містить два підрозділи, а другий та третій розділ по три підрозділи відповідно. Також робота має висновки до кожного з розділів, загальний висновок, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, містить 6 таблиць, 8 рисунків, 1 діаграму, 3 додатки та 50 використаних джерел. У першому розділі узагальнені законодавчо-нормативні основи управління діяльності агентської мережі в системі страхування, зокрема визначені основні зміни в законодавстві та вимоги до діяльності агентів на страховому ринку України.

У другому розділі роботи проаналізовано систему розвитку посередницького ринку в страхуванні, зокрема розглянуто основні показники діяльності агентської мережі за період 2021-2025рр., на прикладі ПрАТ «УПСК» та стан страхового ринку в цілому. Третій розділ роботи містить пропозиції щодо вдосконалення системи управління розвитком агентської мережі компанії, зокрема щодо регламентації роботи агентів, організації проведення навчання із напрямку «Побудови ефективної системи комунікації» та організації процесу врахування результатів роботи агентів.

**Ключові слова:** страхування, страховик, страхова компанія, страхова організація, агент, агентська мережа, посередник, управління, законодавство, страховий ринок.

## SUMMARY

**Motsel M.R. “Management of the development of an insurance company's agency network”.**

The work consists of an introduction, three chapters, the first chapter contains two sections, and the second and third chapters contain three sections each. The work also has conclusions for each chapter, a general conclusion, a list of references, and appendices. The total volume of the work is 94 pages, containing 6 tables, 8 figures, 1 diagram, 3 appendices, and 50 sources used. The first chapter summarizes the legislative and regulatory framework for managing the activities of the agency network in the insurance system, in particular, it identifies the main changes in legislation and requirements for the activities of agents in the insurance market of Ukraine.

The second chapter analyzes the system of development of the intermediary market in insurance, in particular, it considers the main indicators of the agency network's activities for the period 2021-2025, using the example of PJSC “UPSK” and the state of the insurance market as a whole. The third chapter of the work contains proposals for improving the system of managing the development of the company's agency network, in particular regarding the regulation of agents' work, the organization of training in the field of “Building an effective communication system,” and the organization of the process of taking into account the results of agents' work.

**Keywords:** insurance, insurer, insurance company, insurance organization, agent, agency network, intermediary, management, legislation, insurance market

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                        | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНТСЬКОЇ МЕРЕЖІ В СИСТЕМІ СТРАХУВАННЯ.....                        | 6  |
| 1.1. Характеристика загальних законодавчо-нормативних основ управління діяльністю агентської мережі в Україні.....                | 6  |
| 1.2. Характеристика базових методичних підходів щодо управління діяльністю/роботи агентської мережі.....                          | 16 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                        | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО РИНКУ В СТРАХУВАННІ.....                                                                | 28 |
| 2.1. Аналіз досвіду розробки та управління розвитком агентської мережі страхової компанії.....                                    | 28 |
| 2.2. Аналіз стану розвитку агентської мережі за період 2021-2025рр. на прикладі страхової компанії ПрАТ «УПСК».....               | 31 |
| 2.3. Оцінка ефективності функціонування посередницького ринку.....                                                                | 39 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                        | 48 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГЕНТСЬКОЇ МЕРЕЖІ .....                                                      | 50 |
| 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління оформленням та регламентації роботи агентів.....                            | 50 |
| 3.2. Пропозиції щодо організації проведення навчання страхових агентів із напрямку «Побудова ефективної системи комунікації»..... | 55 |
| 3.3. Пропозиції щодо організації процесу врахування результатів роботи агентів та виплати їм винагороди.....                      | 64 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                        | 72 |
| ВИСНОВОК.....                                                                                                                     | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                   | 78 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                      | 84 |

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми магістерської роботи** спричинена оновленнями законодавства на ринку страхування, які певною мірою вплинули на їхню діяльність та розвиток агентської мережі безпосередньо. З метою забезпечення ефективного функціонування страхового ринку було прийняте рішення про дослідження цієї проблематики та визначення можливих шляхів її вирішення для подальшого успішного розвитку страхової компанії.

**Тема кваліфікаційної магістерської роботи:** «Управління розвитком агентської мережі страхової компанії»

**Метою** кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження законодавчо-нормативних основ та методичних підходів, а також розробка пропозицій для підвищення ефективності системи управління розвитком агентської мережі в умовах змін законодавства.

**Завданнями** кваліфікаційної магістерської роботи є:

- дослідити законодавчо-нормативні основи та методологічні засади системи управління розвитком агентської мережі враховуючи зміни страхового законодавства за останній період.
- розглянути базові методичні підходи та особливості до управління розвитком агентської мережі
- проаналізувати досвід управління розвитком агентської мережі страхової компанії
- розробити пропозиції для удосконалення системи управління розвитком агентської мережі страхової компанії.

**Об'єкт дослідження:** Розвиток агентської мережі страхової компанії

**Предмет дослідження:** Управління розвитком агентської мережі страхової компанії

**Методи дослідження:** Для виконання поставлених завдань в роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: порівняння – для розуміння основних змін законодавства щодо роботи агентів страхового ринку; аналіз, абстрагування та узагальнення – для уточнення термінології та понятійного апарату у сфері розвитку агентської мережі;; конкретизація – для детального вивчення процесів розвитку агентської мережі в умовах реальної діяльності ПрАТ «УПСК»; табличний – для наочного представлення теоретичних та практичних результатів дослідження.

## **РОЗДІЛ 1. ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНТСЬКОЇ МЕРЕЖІ В СИСТЕМІ СТРАХУВАННЯ**

### **1.1. Характеристика загальних законодавчо-нормативних основ управління діяльністю агентської мережі в Україні**

Управління діяльністю агентської мережі є важливою складовою функціонування страхового ринку України. На тлі постійних змін, що відбуваються в системі державного управління ринком страхування, постає низка питань, які потребують негайного вирішення. Страховий ринок за своєю структурою є досить розгалуженим та в свою чергу поділяється на надавачів страхових послуг – страховиків та страхових посередників, отримувачів цих послуг – клієнтів, а також тих інституцій що безпосередньо контролюють цей ринок та його діяльність. Відповідним контролером на страховому ринку наразі виступає Національний банк України, який своїми нормативно-правовими актами, Постановами, Положеннями, безпосередньо впливає на роботу не тільки агентської мережі всіх компаній страховиків, а й на діяльність такого ринку в цілому.

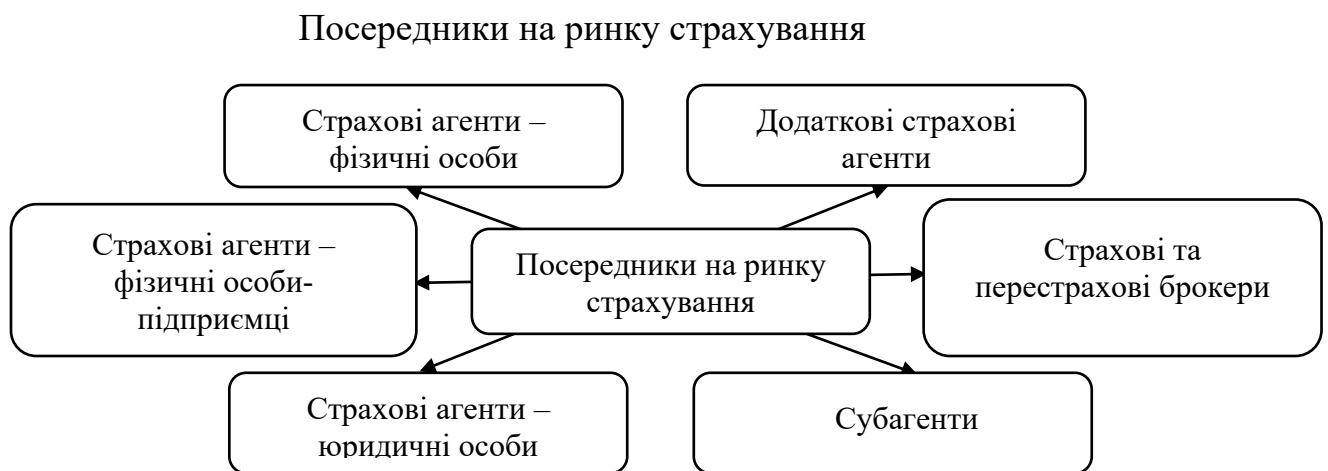
Розглянемо один із найважливіших сегментів цього ринку – систему страхових посередників, зокрема агентів, їх функцію і роль.

В страховому законодавстві чітко окреслені такі категорії посередників, як «страховий брокер», «страховий агент», «субагент», «перестраховий брокер» та деякі інші [15]. Це дає можливість зрозуміти та визначити яке місце повинен займати кожен страховий посередник, яка його функція і роль в системі взаємовідносин між страховиком та страхувальником. Як зазначає відомий український науковець та автор робіт, що стосуються розвитку та функціонування страхового ринку Клапків Ю.М., «страховий агент» є уповноваженим від страхової компанії та діє відповідно агентської угоди на визначеній йому території, отримуючи комісійну винагороду та/або заробітну плату [19]. З його думкою можна погодитись та вона є на сто відсотків точною, бо відповідає

термінології діючого законодавства. Схоже визначення в своїй роботі описав інший науковець Базилевич В.Д., який більш широко розкрив поняття «страхового агента» розподіливши його на види, а саме «страхових агентів» – фізичних осіб та «страхових агентів» – юридичних осіб, хоча і ті й інші виконують реалізацію страхової послуги [4].

Загалом, всі посередники мають свою класифікацію, що прописана в законі, та розподілені за напрямками реалізації страхових послуг. (Рис.1.1)

Рисунок.1.1.



*Джерело: складено автором на основі проаналізованої інформації НБУ та законодавства України [15;17]*

Таким чином посередниками виступають страхові агенти – фізичні особи, страхові агенти – фізичні особи підприємці, страхові агенти – юридичні особи, додаткові страхові агенти, субагенти, страхові брокери та перестрахові брокери [15]. Така класифікація є класичною на страховому ринку, та відповідно якої агентами фізичними особами є такі особи, які здійснюють реалізацію страхових послуг, що повністю залежать від суб'єкта який ним керує, тобто певної юридичної особи чи фізичної особи підприємця, який зареєстрований в єдиному державному реєстрі фізичних осіб та підприємців та має право реалізувати страхові продукти та послуги . В результаті своєї діяльності цей агент сплачує

податки до держави так само як і агент – юридична особа, яка є підприємством або організацією, що може мати в своєму складі агентів – фізичних осіб.

Відповідно законодавства кожна з перелічених вище осіб до початку здійснення своєї діяльності, тобто для того щоб їх діяльність вважалась правомірною та до них ніяким чином не були застосовані штрафи чи інші дії, повинна виконати наступні умови, які є обов’язковими для всіх таких працівників та мати:

- повну цивільну дієздатність;
- підтвердження необхідного рівня кваліфікації відповідно вимог ЗУ «Про страхування» та Постанови №2 Національного банку України [34];
- ідеальну ділову репутацію;

Розглядаючи питання визначення повної цивільної дієздатності посередника/агента, важливе значення має той фактор, щоб законодавчо було чітко встановлено межі цивільної дієздатності фізичної особи. Багато питань в цьому аспекті виникає щодо віку, з якого можна займатись агентською діяльністю. Такий дозвіл надається з 16 років, але якщо особа має намір займатись підприємницькою діяльністю, то тільки за згодою батьків їй може бути наданий статус повної дієздатності. Проте більш поширеним в Україні досі лишається статус надання такої дієздатності особам, які досягли 18 річного віку. Вважається, що така особа більш чітко та усвідомлено розуміє свої дії, може нести відповідальність та у разі виникнення застосування до такої особи різних заходів впливу, може чітко усвідомлювати межі скоєного та яка кара очікує на неї.

Під діловою репутацією посередника маємо на увазі відсутність непогашеної судимості такої особи, або надання інформації про погашену таку судимість, якщо вона була наявна, а також відсутність його «гріхів» на минулих роботах, якщо він займав досить такі великі управлінські посади у компаніях, де був керівником (директором, Головою Правління, Головним бухгалтером та мав високі повноваження). Такий негатив виникає у разі, якщо компанія збанкрутіла за часи

його правління чи була позбавлена відповідної ліцензії, чи така особа мала зв'язки з іншими особами, які є терористами. В такому разі її репутація буде вкрай низька і є ризикованою, щоб розпочинати з нею будь-які ділові взаємовідносини.

Також важливою складовою при роботі зі страховим посередником є укладення договору страхування відповідальності з цим працівником, з яким компанія має намір працювати. Даний договір є необхідним атрибутом діяльності агента, та застосовується задля того, щоб при виникненні ситуацій коли така особа несвідомо, чи у разі технічних причин припустилася помилки то відповідно до договору, мають бути гарантовано компенсовані збитки всім, хто від цього постраждає. Внесення тих чи інших змін до договору відповідальності з боку агента не допускається, бо такі зміни можуть виявитись критичними та понести за собою значні збитки для страхової компанії, пов'язані з відшкодуванням значних сум коштів клієнту. Тому укладення такого договору може вберегти компанію від колосальних фінансових втрат, бо відповідальність посередника буде застрахована за таким договором в межах прописаних в ньому мінімальних та максимальних лімітів.

Загалом вимоги до агента можуть здаватися доволі складними та незрозумілими на перший погляд, проте всі вище перераховані умови повинні бути задовільнені в повному обсязі та не можуть бути скасовані. Їх виконання не може бути незавершеним, оскільки будь-які зміни чи неточності нестимуть за собою доволі серйозні наслідки як для посередника (агента) і страховика, так і для страхового ринку в цілому.

Кожен страховик та страховий посередник, якими виступають й агентські мережі, повинен мати свого керівника з реалізації продуктів компанії, який повинен бути чітко визначеним відповідними рішеннями на рівні керівництва компанії. Як правило в страхових компаніях керівниками з реалізації зазвичай призначають провідних співробітників, залучених безпосередньо в процес продажу страхових послуг [14]. Це може бути Заступник Голови Правління по

напрямую реалізації продуктової лінійки, який має право підписувати договори страхування/перестрахування та безпосередньо нести відповідальність за будь-які можливі вчинені фальсифікації при виконанні умов такого договору. В разі виникнення певних порушень можуть бути застосовані серйозні заходи у вигляді застосування до компанії судових позовів, штрафних санкцій та інших не надто приємних процесів, аж до відкликання ліцензій такого страховика. Тому незважаючи на те, що сама назва «керівник з реалізації» звучить доволі просто, така посада тягне за собою цілий набір обов'язків, знань та вмінь якими повинен володіти такий керівник для уникнення найгіршого сценарію для його компанії та для його репутації в цілому. Розглядаючи особливості щодо визначення керівника з реалізації для агентської мережі, можна чітко стверджувати, що таким керівником бажано, щоб виступала вже вище згадана особа, а саме Заступник Голови правління що контролює процес реалізації договорів страхування та діяльність кожного такого посередника.

В ряді випадків ситуація в компаніях потребує призначення керівниками з продажів інших відповідальних осіб, зокрема директорів філій, старших агентів, начальників підрозділів. Така посада є дуже відповідальною, бо зазначений керівник забезпечує організацію усього процесу, здійснює заходи із підвищення кваліфікації агентів, слідкує за укладанням договорів та контролює процес їх реалізації.

Згідно вимог чинного законодавства, до початку встановлення взаємовідносин з особою, яка має намір стати страховим посередником в т.ч. агентом, ця особа повинна пройти навчання у страховика з яким укладе договір співпраці. Навчання здійснюється за навчальними програмами визначеними законом, з тривалістю такого навчання не менше 15 годин на рік, та можливістю повторного навчання у разі змін в законодавчій сфері чи оновлень цілого ряду страхових продуктів компанії [15]. Програму навчання в частині продажу страхових продуктів, кожна страхова компанія на ринку створює сама. Слід зазначити, що вимоги до такої програми ще не розроблені остаточно регулятором ринку, ним чітко вказана

тільки інформація про первинне навчання, що обов'язково повинен пройти кожен агент чи посередник в цілому. З точки зору складності ведення страхового бізнесу, відсутність повного комплексу методичних складових до даного напрямку навчання не виправдано зменшує вимоги в частині підвищенні кваліфікації працівників, посередників та інших осіб, що повинні пройти це навчання. Зокрема важливо було чітко окреслити ті межі, за які агент страховика не повинен заходити, щоб не створювати собі зайвих проблем та незручних ситуацій, що можуть вплинути на взаємовідносини із страхувальниками. Ще одна важлива обставина – страховик постійно змінює та оновлює страхові продукти, які є основою договорів страхування. Це має враховувати кожен агент, бути в курсі таких змін. Паралельно агент повинен по кожному оновленому продукту пройти навчання, щоб мати достатню кваліфікацію при укладанні договорів.

Багато фахівців вказують на відсутність такої важливої вимоги як проходження психологічного тренінгу в процесі навчання працівників з реалізації та агентів, а саме навичок, як необхідно спілкуватись з клієнтом, як його зацікавити, та зрозуміти що саме необхідно такому клієнту. Неотримання такого профілю знань негативно впливає на кваліфікацію агентів. Взаємовідносини із клієнтом передбачають досить багато точок для контакту, коли агент має в доступній формі пояснити як заповнювати заяву на страхування, розповісти клієнту про договір, про право відмовитися від договору, нові опції, за якими споживач протягом визначеного договором терміну, може змінити свою думку і повідомити страховика про відмову від вже укладеного договору страхування, про розміри страхових виплат, відшкодувань, територію розповсюдження та покриття договору, й інші складові. Крім того, на даний час в умовах війни а також післявоєнної відбудови постає питання, як спілкуватись з особами, які за тих чи інших обставин були позбавлені своєї домівки, рідних, близьких, ті які довгий час мешкали закордоном, або з військовими, котрі захищали нашу країну і втратили здоров'я [43]. Звичайно щоденні рутинні зобов'язання агента рідко змушують поринати в суть кожної проблеми кожного клієнта. Проте вже настав час

повноцінно присвячувати себе тим людям, яких ти агітуєш укласти договір страхування. У зв'язку із цим треба більше приділяти увагу психологічній стороні підготовки кадрів.

Можна також зупинитись на проблемі роботи агентів із людьми, що мають ознаки інвалідності. В контексті цього необхідно зазначити, що наразі до страхових компаній, як і до багатьох підприємств застосовують вимоги законодавства щодо інклюзивного доступу до приміщень, для людей котрі не можуть підійматись по сходах у зв'язку з ампутаціями та змушені пересуватись на протезах та кріслах колісних, також для інших категорій населення котрим важливо мати цей полегшений доступ. Проте на мою думку, цього замало. Кожен бізнес, який працює з клієнтами, і не лише страховий, повинен мати у своєму штаті психолога, щорічно проводити навчальні психологічні тренінги для своїх працівників, керівників, в нашому випадку також – для страхових посередників, які безпосередньо працюють зі страхувальниками, бо страхувальником може бути особа з обмеженими фізичними чи психоемоційними можливостями. Тобто до кожного потрібно знаходити відповідний підхід і розуміти про що та як потрібно спілкуватись з цими людьми, щоб не завдати їм моральної шкоди [49]. Тому варто законодавчо запровадити таку важливу норму щодо навчання страхових посередників та працівників для здобуття основ психологічних знань. Це буде надзвичайно необхідним кроком для розвитку агентської мережі, страхового ринку та компаній що залучені в інших сферах діяльності. Допоки ця норма не є запровадженою, можна спробувати брати на посаду страхового посередника (агента) – осіб, що самі проходили через різні ситуації, зокрема є переселенцями з регіонів в яких відбувались військові дії, або колишні військові, що за тих чи інших обставин вже не можуть повернутись до військової служби, але розуміють наскільки складно може бути іншим таким особам.

В цілому вимогою законодавства є те, що особа, що не пройшла навчання в частині підвищення своїх навичок та вмінь, зокрема в частині реалізації страхової

послуги, не може бути допущена до співпраці з компанією та укласти договори страхування.

Важливою складовою в діяльності страхового ринку України є нагляд та контроль за страховими компаніями в тому числі в частині діяльності агентів. Зокрема, Національний банк України, що виступає Регулятором страхового ринку та контролює роботу страховиків, висуває вимоги щодо реєстрації страхових посередників (агентів), у відкритому загальному реєстрі страхових посередників [11]. Така норма з'явилась після набуття чинності нового закону про страхування у 2024 році та як вважають багато експертів є необхідною для прозорості системи роботи ринку страхування. Цікавим є те, що раніше для функціонування мережі посередників було достатньо подати всю необхідну інформацію та зареєструвати такого посередника в реєстрі Моторно транспортного страхового бюро України. Проте зараз законодавство стало більш жорстким в цьому питанні та вимагає від страховиків повного контролю та розкриття інформації в новоствореному реєстрі щодо діяльності їх агентів.

В цьому реєстрі, який контролює регулятор ринку, кожен страховик, має призначити відповідальну особу, яка займається питанням реєстрації його посередників, відповідно до попередньо отриманих документів. Перелік необхідних документів кожен страховик спочатку визначав самостійно при внесенні даних, проте зараз в законодавстві більш чітко окреслений цей пункт, та вказаний той перелік документів, котрий необхідний для точного подання всіх даних посередника. Важливим фактом є те, що у разі відсутності необхідного переліку документів посередника, неможливо зареєструвати таку особу, а отже посередник/агент не матиме права реалізовувати та укласти договори страхування аж до того часу, поки його не буде внесено та зареєстровано в Реєстрі. В інакшому випадку робота такого агента вважатиметься незаконною та його діяльність може бути непідтвердженою. Згаданий вище відповідальний працівник компанії повинен бути наділений правом внесення інформації до реєстру, зокрема всіх змін стосовно страхового агента. В першу чергу це стосується, у разі

проходження ним додаткового навчання чи оновлення наданих документів. Відповідальна особа має реєструвати агента, виключати цього агента з Реєстру при розірванні з ним договірних відносин попередньо подавши інформацію до Регулятора.

Також важливо зазначити, що процес реєстрації посередників тісно пов'язаний із процесом виключення з реєстру посередника, зокрема за настання яких умов це потрібно здійснити [17]. Отже, посередник/агент може бути виключеним з реєстру за наявності наступних критеріїв:

- 1) настання невідповідності посередника – тобто, коли така особа не відповідає поставленим вимогам діючого законодавства в частині відсутності у неї судимості, будь-яких зв'язків з політичними-терористичними особами та іншими особливостями, що перераховані в ст.73 Закону України «Про страхування»;
- 2) надання страховику хибної інформації щодо поданих документів необхідних для реєстрації посередника (виявлення непогашеної судимості, в той час як агент навпаки надав підтвердження, що не був осудний, невідповідне місце реєстрації проживання такого агента та інші обставини які тим чи іншим шляхом можуть нашкодити компанії, якщо такий агент буде реалізовувати страхові продукти від імені цього страховика);
- 3) відсутність необхідної інформації щодо пройденого навчання такого посередника (відсутність будь-яких документів, що там чи інакше могли б підтвердити його рівень знань в частині законодавства та реалізації страхової послуги);
- 4) виявлення факту отримання грошових коштів від реалізації страхових послуг страховика без відкритого рахунку, необхідного для зарахування цих коштів та безпосереднього контролю;
- 5) відсутність договору страхування відповідальності посередника (як зазначали вище, проведення діяльності без укладання такого договору є досить ризикованою для компанії);

- 6) відхилення та порушення законодавчих норм при здійсненні діяльності агента;
- 7) відсутність діяльності з реалізації страхових послуг більше одного року, тощо.

Отже, розглянувши основні умови за яких страховик зобов'язаний виключити свого посередника/агента з державного реєстру посередників, можна сказати наступне, що цей процес є доволі важливим так як і процес реєстрації, тому що вимагає від страховика та призначеного працівника – керівника з продажів, що має доступ до відкритого реєстру, постійного моніторингу, контролю та взаємодії з різними відділами компанії, це дасть змогу не прогавити жодного пункту, який може бути першим важелем для розірвання договірних відносин та припинення співпраці з посередником.

Після реєстрації в Реєстрі страхових посередників та підписанні зі страховиком договору страхування відповідальності страхових посередників, а також проходження навчання та в разі необхідності підвищення кваліфікаційних навичок та вмінь, страховий посередник/агент може повноцінно та правомірно розпочинати свою діяльність, укладати договори страхування за дорученням страховика, від імені якого він має право здійснювати страхування.

Отже, управління розвитком агентської мережі охоплює багато завдань та вимог, зокрема в частині законодавчо-обов'язкових установлених норм. В цій роботі окреслюються основні моменти, без яких функціонування агентської мережі є неможливим, хоча на перший погляд, може здаватись, що кожен із розглянутих етапів є досить простим та зрозумілим. Проте за ними стоять набагато багато компонентів, що тим чи іншим чином впливають на внутрішні процеси страховика. Загалом розвиток агентської мережі це не тільки питання реєстрації та навчання страхових посередників. Це більш широке поняття, яке містить в собі найменші деталі пов'язані зі страхуванням, а саме укладання договорів страхування, також технічні особливості, забезпечення документацією, контроль

кожного етапу роботи, фінансові розрахунки між компанією та посередником, бо так чи інакше кожен агент повинен чітко розуміти яким чином йому нараховується комісійна винагорода від реалізації ним страхових продуктів,

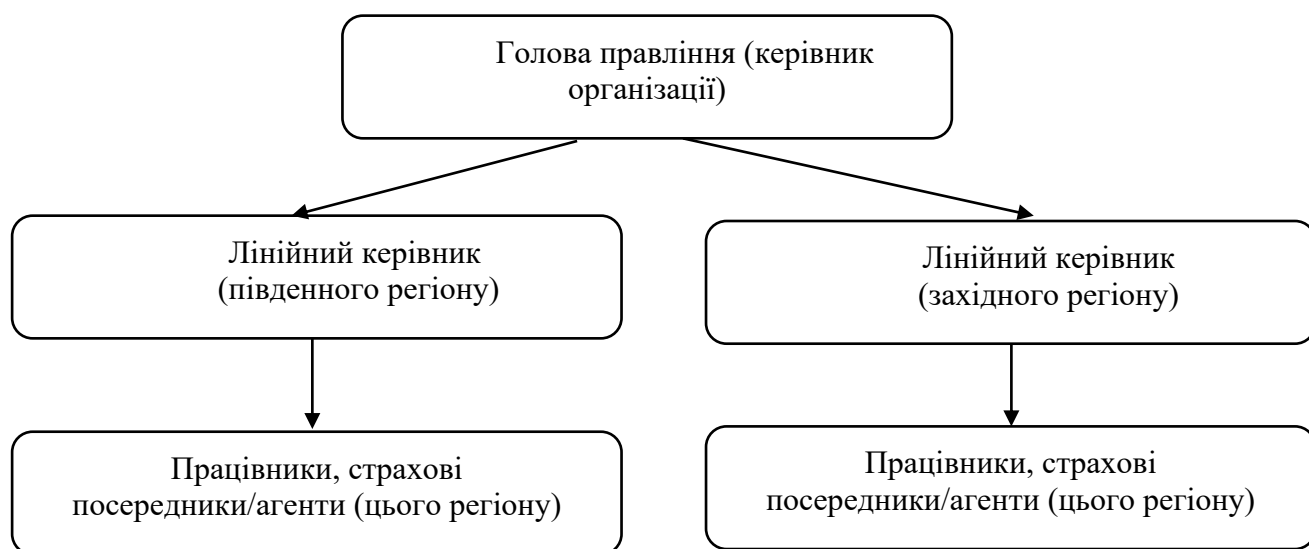
## **1.2. Характеристика базових методичних підходів щодо управління діяльністю агентської мережі**

В страховій організації для здійснення управління за діяльністю мережі повинен бути створений відповідний підрозділ, який може бути з організаційно – правового боку в різному статусі. Найвищий статус підрозділу можна визначити як головне управління, яким керує особа що наділена повноваженнями заступника керівника компанії – першого заступника Голови правління чи заступника по напрямку. Такий статус характерний для компаній, в якій існує широка мережа агентів, великий вибір страхових продуктів та можливостей їх застосування. Тобто якщо в страховій компанії агентська мережа продає продукти чи реалізовує послуги практично за всіма класами страхування (в законодавстві визначається 23 класи ризикового страхування та 5 класів страхування життя), чи більшістю класів страхування, то система управління такої мережі посередників координується на рівні заступника чи навіть Голови правління. Це тому, що постає питання посиленого контролю, а чим більше повноважень має агент в своїй діяльності, чим більше він реалізовує продуктів за багатьма класами страхування, і тим ризикованою є його діяльність. Відповідно до цього нагляд за таким агентом потребує значних зусиль та досвіду.

В головному управлінні розподіл обов'язків поміж працівниками здійснюється як функціонально, так і лінійним шляхом. Зокрема якщо робота організована за лінійною структурою, як зазначено на рисунку 1.2., то в такому управлінні можуть працювати особи, які є відповідальними за певний територіальний регіон України, зокрема південний, північний, західний, центральний, східний тощо.

Рисунок 1.2.

## Лінійна структура управління страхової компанії



*Джерело: складено автором на основі проаналізованих інтернет джерел [30;38] та використаних даних страхової компанії*

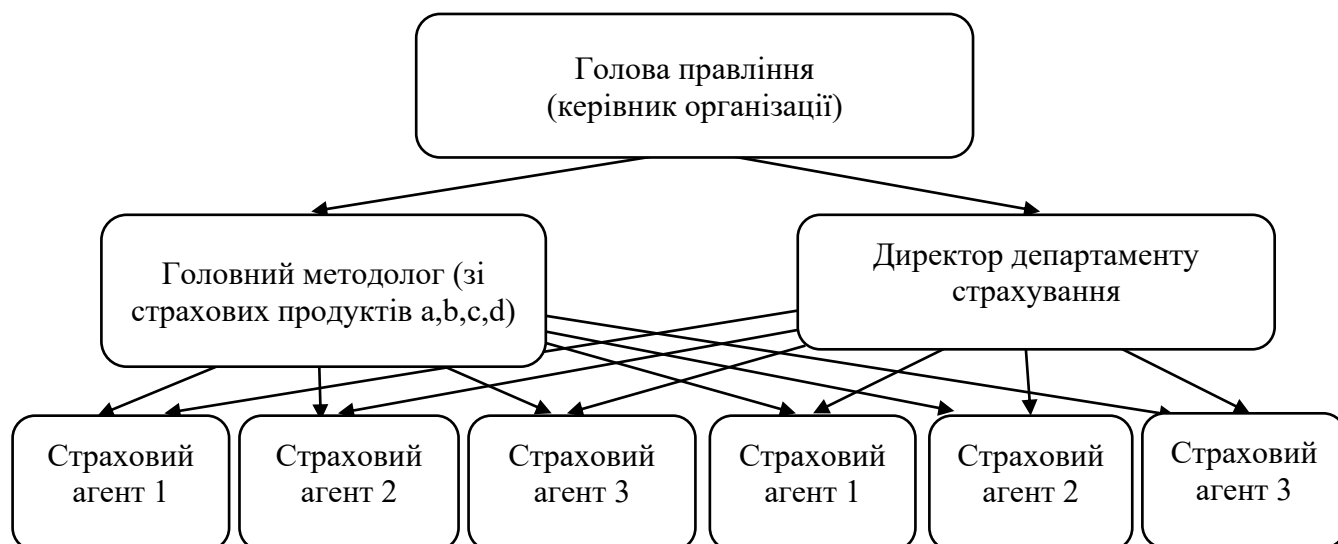
Таким чином по кожному такому регіону призначений відповідний керівник, який має всі повноваження та кваліфікаційні навички для контролю та організації робочого процесу своїх підлеглих, якими виступають працівники та посередники. Зокрема це стосується проведення та організації навчання, призначення різного роду семінарів, що стосуються опрацювання питань реалізації страхових продуктів за впровадження нового страхового продукту. На такого керівника покладається велика відповідальність за своїх працівників, він постійно має бути поруч та за необхідністю допомогти працівникові чи агенту у вирішенні нагального питання, так би мовити закрити питання на найнижчому рівні не задіявши вище керівництво компанії.

В ряді організацій може застосовуватись принцип функціонального підходу в управлінні [38]. В цьому випадку повинні бути призначені відповідальні особи, що визначаються експертами з питань різного виду страхових продуктів (по групам їх класів) та які мають повноваження керувати та приймати відповідні

рішення, щодо агентської спільноти всіх інших регіональних підрозділів чи відділів. Детальніше зображено на рисунку 1.3.

Рисунок 1.3.

### Функціональна структура управління страхової компанії



*Джерело: складено автором на основі проаналізованих інтернет джерел [30;38] та використаних даних страхової компанії*

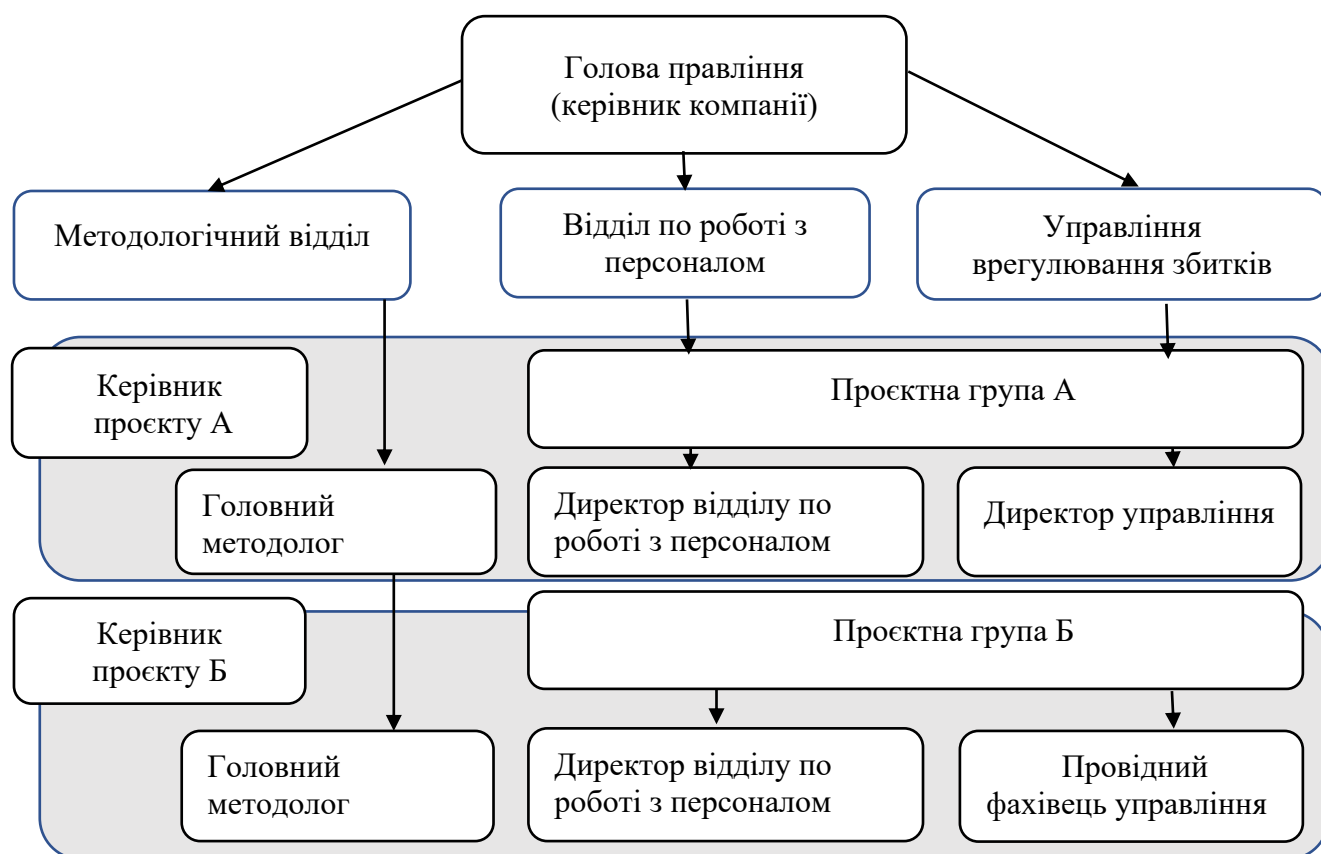
Завданнями таких працівників-експертів є чітко визначити той перелік продуктів який потрібен тому чи іншому агенту. Серед працівників при такій структурі управління також може бути призначений відповідний експерт з питань технологій продажів страхових продуктів зокрема ведення реклами, взаємовідносин з клієнтами, а також експерт з питань роботи зі скаргами та зворотнім зв'язком від страхувальників.

Яку форму обрати функціональну чи лінійну залежить тільки від самої компанії. Проте найкращою серед запропонованих форм управління є саме матрична форма. Розглянемо її на рисунку 1.4. При цій формі управління створюються поряд з лінійним та функціональним апаратом управління проєктні групи, які формуються зі спеціалістів відповідних спеціалізованих управлінь, зокрема управління андерайтингу та методології, яке займаються створенням

нових страхових продуктів враховуючи потреби потенційних страхувальників. Також така група може включати представників відділу по роботі з персоналом, який безпосередньо займається підбором персоналу для агентської мережі. Важливим також є участь представників управління з врегулювання збитків. Як вважаємо, даний підрозділ є абсолютно потрібним та важливим в процесі функціонування організації, адже не тільки потрібно знати та вміти як продавати товар чи послугу, а й розуміти питання розрахунку та видачі страхового відшкодування, яке може виникнути через настання страхового випадку.

Рисунок 1.4.

#### Матрична форма управління страховою організацією



*Джерело: складено автором на основі проаналізованих інтернет джерел [30;38] та використаних даних страхової компанії*

В системі управління діяльністю страхової організації та мережі посередників, зокрема агентів надзвичайно вдалою є зі застосуванням матричної

схеми, де кожен відділ чи підрозділ підпорядковується головному керівництву проте безпосередньо відбувається взаємодія між усіма структурами та відділами компанії та агентською ланкою компанії [30].

При розробці проєктної пропозиції та проєкту в цілому, взаємодіють декілька головних ланок підприємства, зокрема на рисунку 1.4., вказані декілька із таких ланок. Система матричного управління страхової компанії це ціла мережа ліній взаємовідносин, кожна із яких потребує окремого описання.

Важливим структурним підрозділом кожної компанії є методологічний відділ, який аналізує страховий ринок та потреби потенційних страхувальників, після чого ставить завдання розробити новий страховий продукт або удосконалити вже існуючий під потреби клієнта. Робота методологів є досить кропіткою та детальною оскільки без достатньої методологічної бази компанія не зможе працювати ефективно. Тому методологія займає одне з провідних місць у діяльності професійних компаній. Без хорошого методолога є ризик що наявні страхові продукти з плином часу стануть застарілими та неактуальними для окремого сегменту споживачів ринку. Взаємодія даного відділу з агентською мережею здійснюється або напрямую: «агент – методолог», або через керівника цього агента. Зазвичай питання звернення до методологічного відділу зачіпає внесення певних змін до договору страхування, коли клієнту потрібно додати чи прибрати опції договору чи відкорегувати страховий платіж. Також методологи визначають ті межі страхового платежу/суми, які мінімально може встановити агент за цим договором для страхувальника.

До головних ланок в системі управління посередниками у будь-якій страховій організації має бути задіяний в роботу кадровий підрозділ, бо агентська мережа компанії є надзвичайно мінливою та змінною системою в страховому бізнесі та потребує постійного кадрового оновлення. Рух агентів в компанії є досить великим, тому кадрові підрозділи компанії повинні відстежувати діяльність агентської мережі щодо руху кадрів. Треба проводити

профорієнтаційну роботу на місцях, враховуючи те, що потенційний агент не завжди є за освітою економістом чи страховиком. Залучення можливих кандидатів до агентської мережі потребує достатньо напруженого рівня роботи. Це може передбачати проведення різних заходів на основі розроблених програм залучення, включаючи акційні пропозиції, відкриті кастинги тощо.

Також в діяльності страхової компанії важливою є фінансова служба, що взаємодіє зі страховими агентами зокрема в системі взаєморозрахунків між центральним апаратом та агентською мережею. Наразі специфіка роботи фінансового відділу є досить складною, бо такий відділ повинен встановити той розмір розрахунків між комісійною винагородою, що надходить агентам, та коштами, що централізовано поступають компанії в кожному страховому продукту. Такий розподіл враховує специфіку роботи агента, зокрема за переліком страхових продуктів, що реалізовує такий агент. Тому така інформація для посередника/агента, що працює від імені страхової компанії та реалізовує його страхові продукти, є надзвичайно важливою, адже агент повинен чітко знати який розмір комісійної винагороди, яку він отримає від продажу цієї послуги та на яку суму в кінцевому результаті може розраховувати. Звичайно що розмір комісійної винагороди агента не завжди може бути чітко встановленим та прописаним в додатку до договору доручення, а може змінюватись відповідно до обсягу отриманих страхових премій від страхувальників. Чим більше агент отримає грошових коштів, які принесе в компанію, тим більшою є вірогідність, що він може подати прохання до вищого керівництва компанії на збільшення розміру відповідної йому комісійної винагороди. Зазвичай хороший агент, який має напрацьовану роками клієнтську базу отримує досить таки вигідний розмір винагороди за свою діяльність [2]. А от агентам початківцям на страховому ринку може бути дещо важко, адже «акули» страхового посередництва ніколи не впускають свого клієнта та не віддадуть його іншому агентові.

І нарешті важливе значення в системі управління є відносини агентської мережі з відділом врегулювання страхової компанії. Справа в тім що в разі

настання страхового випадку клієнт в першу чергу буде звертатися до страхового агента, який повинен йому пояснити яким чином страховий випадок може бути врегульований, та в ряді випадків підказати порядок звернення до правоохоронних інстанцій та різних служб. Тому важливо вміти роз'яснити страхувальникові чому він отримує той чи інший розмір відшкодування і тому професійну допомогу агенту має надавати підрозділ по врегулюванню.

В цілому можна сказати, що методичні основи системи управління агентської мережі є досить складні та багато в чому не достатньо врегульовані на рівні управлінських інстанцій страховиків. Тому виникає велике поле для врегулювання і розвитку цих інстанцій.

Управлінський механізм діяльності агентської мережі базується також на виборі ефективної системи реєстрації страхових посередників [26]. В значній мірі це є ключовим елементом державного регулювання страхового ринку та внутрішнього контролю страхових компаній. На рівні держави зокрема регулятора має бути обґрунтована загальна система управління посередницькою мережею. Розглянемо базові з них в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи щодо управління розвитку агентської мережі на страховому ринку  
в цілому

| № | Назва методичного підходу | Характеристика методичного підходу                                                                                                                                                                                                                                |
|---|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Централізований підхід    | Передбачає розробку та створення єдиної загальнодержавної чи галузевої системи реєстрації страхових посередників. Управління системою здійснюється безпосередньо централізованим органом (Національним банком України, що виступає регулятором страхового ринку). |

## «Продовження таблиці 1.1»

|   |                          |                                                                                                                                                          |
|---|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Децентралізований підхід | Управління системою реєстрації страхових посередників здійснюється безпосередньо страховими компаніями. Кожна з таких компаній веде облік своїх агентів. |
| 3 | Комбінований підхід      | Поєднує в собі комбінацію двох підходів – централізованого та децентралізованого.                                                                        |

*Джерело: складено автором на основі проаналізованого літературного джерела [10]*

Централізований підхід дає змогу забезпечити той єдиний рівень регулювання та контролю за страховими посередниками на страховому ринку, необхідний для їх обліку та підвищення прозорості їх діяльності. Національний банк України доводить директиви для кожного страховика щодо механізму реєстрації, а далі контролює виконання таких директив, отримуючи необхідні звітні дані. Централізована система забезпечує спрощення доступу до інформації про зареєстрованих посередників як для споживачів страхового ринку, так і страхових компаній [10]. Найважливішим в цьому підході є можливість ефективно відстежувати будь-які порушення, що можуть виникнути в результаті діяльності агента, та застосовувати санкції до страхових компаній в разі порушення вимог стосовно посередників.

Децентралізований підхід до управління побудовою системи реєстрації страхових посередників є досить адаптивним до потреб страхових компаній. При його застосуванні кожна компанія що має свою агентську базу та веде постійний облік своїх посередників. В результаті компанія може ефективно контролювати їх діяльність та визначати основні проблеми та негативні фактори при яких посередницька мережа не може вдало функціонувати. Також даний підхід дає можливість врахувати специфіку різних видів страхування та різних моделей агентських мереж, що в свою чергу розвантажує роботу керівників таких

посередників та дає чітко зрозуміти який вид страхування найбільше реалізує кожен із агентів. Проте дана система є недостатньо прозорою. Тому існує ризик ускладнення відкритого доступу до інформації про посередника для споживачів, а також для Регулятора.

Третім, комбінованим підходом виступає поєднання переваг системи централізації, що включає в себе прозорість, оптимальний рівень контролю, та системи децентралізації, яка містить певну гнучкість з врахуванням специфіки діяльності кожного посередника. Комбінований підхід дозволяє оптимізувати витрати на створення та підтримку системи реєстрації агентської мережі компаній, включає ефективний розподіл відповідальності між регулятором та страховими компаніями [10]. Проте, складністю даного підходу є загроза виникнення протиріч між різними рівнями регулювання системи та труднощі чіткого визначення функцій та відповідальності кожного учасника.

Отже, вибір конкретного методичного підходу до управління побудовою системи реєстрації страхових посередників залежить від багатьох факторів, включаючи особливості страхового ринку, рівень розвитку інформаційних технологій, пріоритети державного регулювання та наявні ресурси самого страховика. У практиці на страховому ринку найчастіше застосовується комбінований підхід з активним використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє поєднати переваги централізації та децентралізації, забезпечити ефективний контроль та зручний відкритий доступ до інформації.

Розглянувши вище різні методичні підходи та форм управління діяльності агентської мережі страхового ринку України, можна окремо зупинитись на одному із важливих питань, а саме що стосується безпосередньої роботи підрозділів страхових агентів. Загалом агенти що працюють від імені та за дорученням страховика мають можливість працювати через кілька типів відокремлених підрозділів такого страховика [37]. Серед них можна виділити:

- балансові філії страховика – що знаходяться в складі та на окремому утриманні компанії. В таких філіях зазвичай існує автономна система обліку; кожна з цих філій має свій код в єдиному державному реєстрі підприємств та організацій; філії отримують багато прав в системі кадрового регулювання;
- безбалансові підрозділи – такими підрозділами виступають відділи що не мають статусу самостійної юридичної особи проте наділені можливістю реалізації страхових продуктів страховика та входять до складу головного офісу страхової компанії.
- ФОПи як самостійні агенти та/або структури, на які працює агент – тобто фізична особа підприємець, котра має право мати в своєму підпорядкуванні інших посередників відповідно до колективного договору та наданих йому повноважень;

Застосування тих чи інших типів дає можливість врахувати особливості прив'язки роботи страхових агентів в діяльності страхової компанії та відображають специфіку роботи того підрозділу, відділу чи філії, в якому агент знаходиться на обліку та від імені якої реалізує страхові продукти.

Таким чином нами були розглянуті методичні складові щодо управління діяльністю агентської мережі, які враховують особливості регулювання цією діяльністю на страховому ринку. В цілому ефективна побудова агентської системи є важливим фактором для роботи страховика. Кожен із розглянутих підходів може бути застосований при різних умовах та ситуаціях, які складаються в залежності від особливостей соціально – економічної та політичної обстановки в країні в цілому та на фінансових ринках. Розробка методичних основ до управління посередницького ринку займало та досі займає провідне місце серед переліку питань страхового регулювання, адже ринок страхування постійно змінюється, заявляються все нові вимоги та нові потреби від споживачів, тому в майбутньому методичних підходів буде значно більше та вони враховуватимуть всі необхідні

характеристики, завдання та специфіку функціонування розвитку, розширення цієї галузі.

### **Висновки до розділу 1**

Розглянувши законодавчо-нормативні основи управління діяльності агентської мережі в системі страхування можна зробити наступні висновки.

По-перше, в цьому розділі була чітко визначена система діяльності, як головною зі складових роботи страхового ринку України. Страхове законодавство визначає різні категорії посередників, зокрема серед яких є «страхові агенти», «страхові брокери», «субагенти», «перестрахові брокери» та інші особи, без яких страховий ринок не зміг би працювати ефективно. Відповідно вимог Закону України «Про страхування», до початку своєї діяльності, страхові посередники повинні виконати наступні умови, а саме мати – повну цивільну дієздатність, підтвердження необхідного рівня кваліфікації, ідеальну ділову репутацію, тобто така особа в обов'язковому порядку надає страховику дані щодо відсутності в неї не погашеної судимості та відомості щодо не притягнення такої особи до кримінальної відповідальності, пройти обов'язкове навчання в страховика з яким має намір співпрацювати в частині вивчення питань законодавства а також в частині реалізації продуктового ряду компанії В цілому такі вимоги є важливими при оформленні з ним договірних відносин

По-друге, для укладання договору співпраці, згідно вимог Національного банку України як регулятора страхового ринку, кожен страховик повинен зареєструвати своїх агентів у загальнодоступному реєстрі страхових посередників, адже лише підтвердження відповідного рівня знань агента та зібраних документів є недостатньо. У випадку відсутності хоча б одного з необхідних документів або наявних помилок поданих документах агента неможливо зареєструвати в реєстрі страхових посередників.

По-третє, питання управління діяльності агентської мережі базується на методичних підходах щодо здійснення цього управління. Вони передбачають

створення відповідних , які мають керуватись менеджерами найвищої ланки. В такому підрозділі розподіл обов'язків між працівниками відбувається за функціональним, лінійним або матричним принципом. Найбільш оптимальною є матрична форма управління, в якій взаємодіють найкращі спеціалісти управлінь, відділів та департаментів, зокрема кадрового, методологічного управління, врегулювання фінансового відділу, юридичного та інших служб Товариства. Така структура є найбільш відповідною та ефективною для функціонування будь-якої страхової компанії.

Загалом можна зазначити, що законодавчо нормативні основи управління діяльності агентської мережі в системі страхування були розглянуті по всіх необхідним напрямам.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО РИНКУ В СТРАХУВАННІ**

### **2.1. Аналіз досвіду розробки та управління розвитком агентської мережі страхової компанії**

Ефективний розвиток агентської мережі є одним із ключових факторів конкурентоспроможності страхової компанії на сучасному ринку. Умови зростаючої конкуренції, посилення вимог споживачів до якості страхових послуг та необхідність швидкої адаптації до змін економічного середовища зумовлюють потребу у вдосконаленні підходів до формування та управління агентськими структурами. Для українських страхових компаній, зокрема ПрАТ «УПСК», це питання має особливу актуальність, адже агентська мережа є одним із головних каналів просування страхових продуктів і безпосередньо впливає на обсяги продажів, рівень довіри клієнтів та стійкість компанії на ринку [6].

Аналіз досвіду розробки та управління розвитком агентської мережі ПрАТ «УПСК» дає можливість виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, визначити резерви підвищення її ефективності та окреслити шляхи подальшого удосконалення. Вивчення фактичної практики дозволяє не лише оцінити результативність застосованих управлінських інструментів, а й сформулювати рекомендації, що відповідають сучасним тенденціям управління персоналом і вимогам ринку страхових послуг.

На даний час стратегічною метою страхової компанії є впровадження етапів з розробки та управління розвитком агентської мережі для залучення більшої кількості страхових платежів. При цьому важливе значення приділяється дотриманню вимог Національного банку України в частині реєстрації, навчання та контролю за роботою страхових агентів.

До основних стратегічних завдань ПрАТ «УПСК» на 2026 рік належать забезпечення значного обсягу надходжень страхових платежів на рівні не

нижчому, ніж у 2025 році, а також подальше розширення агентської мережі компанії [16]. Ключовими напрямками діяльності Товариства, спрямованими на виконання його стратегії є наступні, зазначені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності, спрямовані на підвищення ефективності  
стратегічного управління ПрАТ «УПСК»

| №  | Перелік основних напрямів                       | Опис зазначених напрямів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Напрямок страхування та перестрахування         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- поліпшення існуючих та створення нових страхових продуктів, що відповідають сучасним запитам ринку та потребам клієнтів [5];</li> <li>- перегляд і модернізація перестрахового покриття страхового портфеля;</li> <li>- адаптація продуктів до поточних ринкових умов;</li> <li>- збільшення обсягів цифрових страхових продуктів у загальній структурі портфеля.</li> </ul> |
| 2. | Напрямок роботи з регіональною мережею компанії | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення аналізу роботи підрозділів, виявлення чинників проблемності та визначення шляхів їх усунення з метою забезпечення рентабельності діяльності;</li> <li>- безперервний моніторинг тенденцій розвитку ринку враховуючи регіональну специфіку та коригування діяльності цих структур відповідно до отриманих результатів.</li> </ul>                                  |

## «Продовження таблиці 2.1»

|    |                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Напрямок стратегічного розвитку та вдосконалення процесів компанії              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація та модернізація внутрішніх процесів компанії;</li> <li>- забезпечення постійного підвищення професійної компетентності менеджменту компанії.</li> </ul>                                                                                      |
| 4. | Напрямок управління процесами врегулювання страхових випадків                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання законодавчих вимог та умов страхових договорів, включно з термінами проведення страхових виплат;</li> <li>- посилення процесів оперативного врегулювання збитків із використанням протоколів та інших складових відповідно закону.</li> </ul> |
| 5. | Напрямок діяльності, пов'язаний з фінансовим плануванням, контролем та аналізом | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення інвестиційної діяльності з метою підвищення рентабельності активів;</li> <li>- модернізація існуючих форм управлінської звітності компанії.</li> </ul>                                                                                        |
| 6. | Напрямок діяльності, спрямований на розвиток агентської мережі                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль наявних агентів та залучення нових до мережі компанії по регіонах України;</li> <li>- підвищення кваліфікаційних навичок посередників в системі страхування.</li> </ul>                                                                         |

*Джерело: підготовлено автором за отриманими матеріалами страхової компанії.*

Також, протягом 2025–2026 років компанія планує здійснити комплекс заходів, спрямованих на приведення внутрішніх нормативних документів у повну відповідність норм Закону України «Про страхування» №1909-IX від 18.11.2021р., що забезпечить належне регулювання внутрішніх процедур і підвищення ефективності управління страховою діяльністю. [50].

На сучасному страховому ринку відбуваються певні зміни, зокрема посилюються вимоги до професійної діяльності страхових посередників, що потребує вдосконалення їхніх компетенцій та адаптації внутрішніх процедур компаній. Тому посилюється контроль з боку регулятора – НБУ за діяльністю страховиків в частині агентської мережі як то дослідження ділової поведінки та репутації агентів, проведення продажу страхових продуктів клієнтам, звітуванню про укладені договори. Реалізація зазначених заходів виводить стійкість страхового ринку на кардинально новий рівень.

Розроблення та впровадження пропозицій щодо системи управління агентської мережі дозволять Компанії виходити на нові ринки та принципово новий рівень розвитку у сфері обслуговування клієнтів [36]. Страхова компанія регулярно аналізує інноваційні ринки великого та малого бізнесу задля розробки ефективних програм навчання своїх посередників. Можна зазначити, що розробка та управління діяльністю агентської мережі є невід’ємною частиною успішного функціонування страхової компанії. ПрАТ «УПСК» протягом багатьох років здійснює постійне удосконалення роботи своїх посередників на страховому ринку і здійснює діяльність відповідно до змін законодавства та нормативних вимог НБУ.

## **2.2. Аналіз стану розвитку агентської мережі за період 2021-2025рр. на прикладі страхової компанії ПрАТ «УПСК».**

Важливе значення для цієї роботи та розгляду позитивного функціонування агентів страхової компанії має аналіз роботи агентської мережі ПрАТ «УПСК» за останні роки. Цей аналіз показує рівень зростання мережі, охоплення основних видів діяльності, динаміку розвитку посередницького ринку компанії, які розподілені за період 2021 та III квартали 2025 років. Отже, розглянемо ці основні показники функціонування агентів в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Статистичні дані роботи агентської мережі в тис грн

|                                                                         | 2021     |               | 2022     |               | 2023     |               | 2024     |               | за III квартали 2025 |               |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------------------|---------------|
|                                                                         | показник | Темп<br>росту | показник | Темп<br>росту | показник | Темп<br>росту | показник | Темп<br>росту | показник             | Темп<br>росту |
| Кількість агентів                                                       | 430      | -             | 195      | -45,35%       | 208      | 106,67%       | 223      | 107,21%       | 234                  | 104,93%       |
| Кількість договорів<br>укладених через<br>агентську мережу              | 735849   | -             | 431560   | 58,65%        | 454089   | 105,21%       | 461391   | 101,61%       | 477237               | 103,43%       |
| Загальний обсяг<br>страхових платежів                                   | 788082   | -             | 465421   | 59,06%        | 476063   | 102,28%       | 478146   | 100,44%       | 597682               | 125,00%       |
| Обсяг страхового<br>платежів через<br>агентську мережу                  | 709274   | -             | 418879   | 59,05%        | 428970   | 102,41%       | 382517   | 89,16%        | 577692               | 151,02%       |
| Обсяг комісійної<br>винагороди отриманий<br>агентами                    | 230032   | -             | 162153   | 70,50%        | 139940   | 86,32%        | 113400   | 81%           | 146216               | 128,92%       |
| Питома вага комісійної<br>винагороди в<br>загальному обсязі<br>платежів | 29,20    | -             | 34,84    | 119,32%       | 29,40    | 84,39%        | 23,72    | 80,68%        | 24,47                | 103,16%       |
| Середній розмір<br>комісійної винагороди<br>агента                      | 534,96   | -             | 831,06   | 155,35%       | 672,79   | 80,96%        | 508,52   | 75,58%        | 624,86               | 122,88%       |

Джерело: підготовлено автором за отриманими матеріалами страхової компанії.

В таблиці 2.2, подано статистичні дані щодо роботи агентської мережі за останні чотири роки та за III квартали 2025 року. Як видно із таблиці, період 2021–2022 років характеризується суттєвим зниженням більшості ключових показників розвитку агентської мережі. Найпомітнішим є скорочення кількості агентів страхової компанії – саме цей показник демонструє найбільший спад у структурі залученого персоналу. Подібна негативна динаміка простежується і в кількості укладених договорів через агентську мережу: їх обсяг практично зменшився удвічі порівняно з попереднім роком. Відповідно, загальний обсяг страхових платежів також зазнав значного скорочення, що підтверджує тісний зв'язок між ефективністю агентської мережі та ситуацією на ринку страхових продуктів загалом.

Комісійна винагорода агентів також знизилася, однак темпи її падіння є менш інтенсивними порівняно з іншими показниками. Це може свідчити про часткове збереження активності окремих агентів або про специфіку структури комісійних виплат. Причиною відносно помірною зниження комісійної винагороди є те, що компанія, цінуючи свій кадровий потенціал, намагалася зберегти для агентів прийнятний рівень оплати праці. Це дозволило утримати значну частину агентського персоналу та уникнути ще більшого кадрового відтоку.

Головною ж причиною різкого падіння показників у 2022 році порівняно з 2021 роком став початок повномасштабних військових дій. Для компанії, як і для економіки України загалом, це був потужний шок, який позначився практично на всіх соціально-економічних індикаторах, зокрема на продажах страхових продуктів через агентську мережу. Значна частина населення – близько 5 млн осіб – виїхала за кордон, що суттєво зменшило кількість потенційних клієнтів на внутрішньому ринку [25]. Відповідно, падіння ключових показників у 2022 році є об'єктивним і не пов'язане з якістю роботи агентів чи помилками в управлінні

агентською мережею – воно відображає вплив зовнішніх, невідконтрольних факторів.

Після 2022 року ситуація почала стабілізуватися, і компанія продемонструвала суттєве покращення результатів. У період з 2023 року по III квартал 2025 року практично всі показники діяльності агентської мережі демонструють стале зростання. Зокрема, у 2023 році відбулося помітне збільшення кількості агентів порівняно з попередніми роками. А за III квартали 2025 року зафіксовано різке прискорення приросту агентів: темпи їх збільшення за цей неповний період фактично дорівнюють приросту за два попередні роки разом.

Аналогічну позитивну динаміку спостерігаємо і щодо кількості укладених договорів через агентську мережу – обсяги продажів стабільно зростають, підтверджуючи відновлення попиту та підвищення ефективності роботи агентського складу.

У 2023 році спостерігається зростання кількості договорів, укладених через агентську мережу. У 2024 році темпи приросту були менш значними, проте й надалі зберігали позитивний характер. Загалом тенденція розвитку страхового посередництва та, зокрема, діяльності агентської мережі ПрАТ «УПСК» демонструє стійке відновлення. З огляду на динаміку попередніх років, можна очікувати, що у 2026 році ця тенденція збережеться, хоча темпи зростання будуть більш помірними.

Подібну ситуацію спостерігаємо й щодо обсягів страхових платежів, реалізованих через агентську мережу. У 2023 році цей показник зріс порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році зафіксовано його певне зниження. Натомість за III квартали 2025 року відбулося суттєве збільшення обсягів страхових платежів. Така динаміка пояснюється тим, що у 2022 році значна кількість клієнтів припинили страхувати різні види ризиків через військові дії. Уже у 2023 році багато з них повернулися до необхідності страхового захисту, що особливо

стосувалося автокаско, страхування майна та інших популярних видів страхування. Це дозволило вийти на докризові показники й навіть перевищити рівень 2021 року.

Щодо зниження темпів приросту укладених договорів страхування у 2024 році та невеликого падіння страхових платежів, ключовою причиною стало погіршення соціально-економічної ситуації в країні. Зменшення рівня заробітних плат і соціальних виплат, а також проблеми з наповненням бюджету призвели до того, що страхування для багатьох домогосподарств перестало бути пріоритетною статтею витрат. Однак уже в 2025 році ситуація значно покращилася. Обсяг страхових платежів через агентську мережу зріс у 1,5 рази порівняно з 2024 роком. Це зумовлено активним розвитком страхування від воєнних ризиків – пошкодження майна через падіння уламків ракет, БПЛА, вибухів мін тощо. У 2024 році цей вид страхування лише починав формуватися, тоді як у 2025 році набув масового поширення. Все більше громадян добровільно страхували свої домівки, квартири чи земельні ділянки від наслідків воєнних дій.

Важливо зазначити наступне, що:

- обсяг страхових платежів у 2025 році зріс значно швидшими темпами, ніж кількість укладених договорів;
- приріст кількості договорів та агентів становив близько 5%, що набагато менше від зростання страхових платежів;
- це свідчить про суттєвий вплив цінового фактора [7] – підвищення страхових тарифів зумовило різке збільшення грошових надходжень, навіть без відповідного зростання кількості клієнтів.

Прогноз на 2026 рік є більш стриманим. Очікувати таких швидких темпів зростання, як у 2025 році, недоцільно. По-перше, ринок частково наситився новими видами страхування. По-друге, ціновий фактор уже не матиме такого визначального значення, оскільки рівень платоспроможності населення навряд чи продемонструє відчутне покращення. Таким чином, прогнозується помірне

зростання кількості агентів, обсягів укладених договорів та страхових платежів у межах 1–2%, що відповідає загальним темпам економічного зростання країни.

Показовим є також аналіз динаміки комісійної винагороди агентів. Згідно з даними Таблиці 2.2., розмір комісійних протягом трьох останніх років демонстрував певне незначне, але стабільне зниження. Це стосувалося як 2022 року порівняно з 2021, так і 2023 та 2024 років. Подібну тенденцію можна пояснити зростанням чисельності агентів: збільшення конкуренції дозволило компанії певною мірою оптимізувати витрати на оплату агентської праці. За наявності припливу кадрів потреба у додатковому стимулюванні агентів була менш гострою.

Проте у 2025 році ситуація змінилася. Комісійна винагорода зросла приблизно на третину. Це пов'язано зі збільшенням обсягів роботи через поширення нових воєнних видів страхування, що вимагало участі більш кваліфікованих агентів і, відповідно, вищого рівня оплати їхньої праці. Також зростання комісійних відображає загальне підвищення рівня оплати праці в країні у низці професій. Для залучення агентів та збереження їхньої активності компанія була змушена підвищувати рівень винагороди.

З огляду на тенденції на ринку праці, можна прогнозувати подальше зростання комісійної винагороди й у наступні роки, оскільки очікується загальне підвищення заробітних плат в Україні.

Цікавими є дані табл. 2.2., щодо питомої ваги комісійної винагороди у загальному обсязі страхових платежів. Спостерігається чітка тенденція до зниження цього показника: якщо на початку його рівень становив близько 30%, то нині комісійна винагорода агентів не перевищує 20%. Пояснити таке зменшення можна активним переходом страхової компанії до альтернативних каналів продажів, зокрема до використання соціальних мереж, цифрових платформ та онлайн-оформлення страхових продуктів. Реалізація полісів через інтернет дозволяє суттєво скорочувати витрати на комісійні виплати, що робить такі канали

продажів більш економічно ефективними порівняно з агентською мережею. Тому тенденція до зниження питомої ваги комісійної винагороди з високою ймовірністю зберігатиметься і в наступні роки – очікується, що цей показник залишатиметься на рівні, який не перевищуватиме 20%, тобто п'ятої частини загального обсягу страхових платежів.

Не менш показовою є динаміка зміни середнього розміру комісійної винагороди агента. Якщо у 2021 році він становив приблизно 540 грн, то у 2022 році підвищився до 830 грн, після чого у 2023–2024 роках відбулося його поступове зниження, причому у 2024 році цей показник опустився навіть нижче рівня 2021 року. Підвищення у 2022 році було вимушеним кроком компанії, адже різке падіння продажів та загальні зміни, спричинені початком війни в Україні, вимагали додаткового стимулювання агентів. Тому компанія значно збільшила обсяг винагороди, щоб утримати персонал та мотивувати їх до активної роботи.

Однак уже в 2023–2024 роках, на тлі поступової стабілізації ринку та збільшення кількості агентів, компанія отримала можливість оптимізувати комісійні виплати та вирівняти їх розмір. Водночас надмірне зниження винагороди у 2024 році призвело до певних негативних наслідків, зокрема до зниження рівня мотивації агентів. Саме тому в 2025 році було ухвалено рішення про підвищення комісійної винагороди, і за результатами трьох кварталів помітно, що вона дійсно значно зросла порівняно з 2024 роком, хоча ще не досягла рівня 2022–2023 років.

У найближчі роки можна прогнозувати помірне, але стабільне зростання середнього розміру комісійної винагороди агента. Це зумовлено збільшенням пропозиції кадрів на ринку агентської діяльності, що дає компанії можливість утримувати винагороду на конкурентному рівні без доволі різких стрибків.

У цілому дані табл. 2.2 свідчать про те, що після різкого падіння основних показників розвитку агентської мережі у 2022 році – що було об'єктивним наслідком військових дій – у наступні роки відбулося поступове та стабільне

відновлення. Показники діяльності не лише повернулися до рівня початку 20 років, але й у низці аспектів його перевищили. Особливо показовим в цьому плані є 2025 рік, який продемонстрував високий попит на агентську діяльність: досить зросли як кількісні, так і якісні характеристики роботи агентської мережі. Прогнозується, що така позитивна динаміка зберігатиметься протягом наступних двох років, хоча темпи зростання, ймовірно, будуть нижчими порівняно з особливо відчутним 2025 роком.

Узагальнюючи результати цього аналізу, можна стверджувати, що розвиток агентської мережі ПрАТ «УПСК» упродовж досліджуваного періоду характеризується дещо змішаними тенденціями, які обумовлені як внутрішніми управлінськими рішеннями компанії, так і зовнішніми ринковими факторами. Найбільш визначною є тенденція до зниження питомої ваги комісійної винагороди в загальному обсязі страхових платежів: від близько 30% на початку років до менш ніж 20% у 2025 році. Це свідчить про активне використання цифровізації продажів та поступове зменшення залежності компанії від традиційної агентської моделі.

Разом з тим, динаміка середнього розміру комісійної винагороди агента вказує на змінність підходів до мотивації агентів. Після суттєвого підвищення винагороди у 2022 році (з 540 до 830 грн) з метою підтримки активності агентів у період різкого падіння продажів, у 2023–2024 рр. спостерігалось поступове зниження цього показника. Однак таке скорочення призвело до демотивації агентів, що змусило компанію у 2025 році знову збільшити розмір винагороди. Це підкреслює важливість гнучкої системи стимулювання як одного з ключових елементів ефективного функціонування агентської мережі.

Загалом результати аналізу свідчать про відновлення та зміцнення агентської мережі після такого кризового 2022 року. У 2025 році відбулося значне зростання як кількісних, так і якісних показників діяльності агентів, що підтверджує збереження високого попиту на їхню роботу. У короткостроковій перспективі, зокрема на початок 2026 року, очікується збереження позитивної

динаміки, хоча темпи зростання ймовірно будуть дещо помірними порівняно з 2025 роком.

Таким чином, ефективність агентської мережі ПрАТ «УПСК» дедалі більше залежить від оптимального поєднання цифрових каналів продажів та грамотної системи стимулювання агентів, що визначає стратегічні орієнтири її подальшого розвитку [50].

### 2.3. Оцінка ефективності функціонування посередницького ринку

Для висвітлення питань пов'язаних з оцінкою ефективності функціонування посередницького ринку нами був здійснений порівняльний аналіз основних управлінських функцій щодо посередницького ринку який був впроваджений за останні роки в результаті зміни законодавства України. Детальніше про управлінські функції та зміни законодавства, можна побачити в таблиці.2.3.

Таблиця 2.3.

Управлінські функції, як основні зміни в законі

| № | Основні зміни після набуття чинності нового законодавства                | Нові функції, що передбачені законодавством                                                                                                                                                        |
|---|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Нові види страхових посередників: додатковий страховий агент та субагент | Додатковий страховий агент – ФОП або юридична особа у Реєстрі, діє від імені страховика за винагороду. Субагент – фізична/юридична особа у Реєстрі, діє від імені страховика за дорученням агента. |
| 2 | Уведення посад «керівник з реалізації» та «працівник з реалізації»       | Керівники відповідають за організацію та контроль реалізації страхових продуктів, повинні мати належні знання й компетенції.                                                                       |
| 3 | Розширення переліку дозволених найменувань страхових посередників        | Використання назв «агент», «субагент», «брокер» тощо дозволено лише тим суб'єктам, які внесені до Реєстру.                                                                                         |

## «Продовження Таблиці 2.3»

|    |                                                                      |                                                                                                                                             |
|----|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | Поділ функцій між агентами                                           | Агенти можуть виконувати лише ті функції, що визначені договором; один продукт можуть продавати кілька посередників із різним функціоналом. |
| 5  | Нові вимоги щодо прийняття страхових платежів                        | Агенти та брокери, які приймають премії, зобов'язані мати договір страхування професійної відповідальності.                                 |
| 6  | Врегулювання виконання трудових обов'язків працівниками з реалізації | Страховики можуть публікувати переліки працівників з реалізації агентів через посилання на їхні офіційні сайти.                             |
| 7  | Посилення контролю страховика за діяльністю агентів                  | Страховик повинен забезпечувати актуальність даних про всіх посередників, що реалізують його продукти.                                      |
| 8  | Новий порядок реєстрації страхових посередників                      | Реєстрацію агентів та субагентів у Реєстрі здійснює страховик, який відповідає за достовірність даних.                                      |
| 9  | Обов'язкове навчання страхових агентів                               | Агенти повинні проходити навчання у кожного страховика, чиї продукти вони планують реалізовувати.                                           |
| 10 | Надання клієнту інформації до укладення договору                     | Агенти, субагенти та брокери повинні надавати повну інформацію про себе та умови страхування перед укладенням договору.                     |
| 11 | Запровадження системи штрафів                                        | Встановлено штрафи за порушення діяльності посередників, порядок ведення Реєстру та інші порушення закону.                                  |

*Джерело: складено автором на основі проаналізованих джерел [15;17] та змін законодавства України*

Як бачимо, з даних табл.2.3., по цілому ряду напрямів відбулися якісні зміни в законодавстві які направлені на те щоб підвищити рівень ефективності роботи агентської мережі.

Одним із важливих показників, що характеризує ефективність діяльності агентської мережі, є охоплення різних класів страхування та питома вага кожного з них у загальному портфелі страхових продуктів. Аналіз цього показника дозволяє оцінити, наскільки агентська мережа здатна задовольняти потреби різних сегментів клієнтів, а також визначати стратегічні пріоритети в розвитку мережі.

Досвід розвинених країн із високорозвинутими страховими ринками свідчить, що агентська мережа зазвичай орієнтована на роботу з особистим страхуванням, обслуговуючи переважно фізичних осіб [13]. Це пояснюється більшою доступністю і потребою індивідуальних клієнтів у професійному консультуванні та підборі страхових продуктів. Водночас корпоративне страхування, яке орієнтоване на юридичних осіб, часто реалізується через спеціалізовані відділи або прямі продажі, а не через агентів.

Таким чином, питома вага агентської мережі в продажах страхових продуктів особистого характеру може слугувати індикатором її ефективності. Чим більша частка таких продажів, тим більш ефективно агенти виконують роль посередників між страховою компанією та кінцевими клієнтами, забезпечуючи залучення широкого кола фізичних осіб та задоволення їхніх страхових потреб.

Якщо звернути увагу на сучасну структуру страхової премії, надходження якої забезпечує агентська мережа, можна побачити, що значна частка коштів формується за рахунок особистого страхування [28]. Це підтверджується даними про обсяги премій, які надходять через агентську мережу за різними класами страхування (див. Діаграму 2.1.). Така структура показує, що мережа успішно реалізує продукти, орієнтовані на фізичних осіб, одночасно відображаючи потенціал для розвитку в корпоративному сегменті.

В цілому, аналіз охоплення різних класів страхування та питомої ваги кожного з них дозволяє не лише оцінити ефективність роботи агентів, а й визначити напрями оптимізації портфеля страхових продуктів, удосконалення підходів до маркетингу та підвищення професійної підготовки агентів для обслуговування різних категорій клієнтів [45].

Діаграма 2.1.

Розподіл агентської мережі по видах страхування



*Джерело: підготовлено автором за матеріалами страхової компанії.*

Високу питому вагу має страхування відповідальності що дорівнює 45% від всіх страхових премій. Загалом, страхування відповідальності має кілька напрямів, проте найголовнішим з них є обов'язкове страхування відповідальності власників транспортних засобів, який є обов'язковим видом страхування та поліс по якому вимагається від кожного водія, тому рівень 45% є достатньо обґрунтованим.

В той же час дана діаграма показує що медичне страхування та майнове страхування мають досить невелику вагу та питомі обсяги діяльності агентської

мережі. Так медичне страхування складає всього 15%, в той час як в більшості розвинутих країн показник долі агентів у медичному страхуванні, як правило є третиною всіх платежів які отримують агенти. Такий стан справ свідчить про неадекватність ефективності діяльності агентської мережі що відповідно позначається на стані медичного забезпечення в країні тобто, цивілізований рівень медичного обслуговування передбачає те що більшість населення страхує свої ризики пов'язані зі станом здоров'я через страховий ринок. Більше того в багатьох країнах таке страхування є обов'язковим.

Медичне страхування забезпечує тільки агентська мережа оскільки лікарні не можуть виступати як установи як реалізують страхові поліси чи укладають такі договори. Тому можна відзначити що на сьогоднішній день є доволі великі перспективи щодо розвитку агентської мережі в напрямі медичного страхування, і ті реформи які проводяться в Україні мають забезпечити в найближчі 5 років зростання обсягів медичного страхування через агентську мережу від 15% до мінімум 25%. Слід відмітити, що низький рівень залучення агентської мережі у медичне страхування пов'язане з тим що цей вид страхування не може виконувати агент без відповідної професійної підготовки [40]. Для того щоб страхувальник чітко розумів умови страхового захисту щодо здоров'я або нещасних випадків, агент має детально пояснити, які види захворювань покриваються цією страховкою, які не підлягають страхуванню та за яких обставин страхове відшкодування може бути не виплачене.

Підставами для відмови у здійсненні страхової виплати є дії:

- навмисні дії особи, на користь якої укладено Договір страхування, спрямовані на настання страхового випадку, крім дій, вчинених у стані крайньої необхідності або необхідної оборони, або випадків, визначених законодавством чи міжнародними звичаями; о вчинення Страхувальником або особою, на користь якої укладено Договір страхування, умисного кримінального правопорушення, що призвело до настання страхового випадку; о подання Страхувальником неправдивих відомостей про об'єкт

страхування, обставини, що мають істотне значення для оцінки страхового ризику або про факт настання страхового випадку;

- несвоєчасне повідомлення Застрахованою особою про настання страхового випадку без поважних причин або невиконання інших обов'язків, визначених Договором страхування або законодавством, якщо це призвело до неможливості Страховика встановити факт, причини та обставини настання страхового випадку або розмір заподіяної шкоди (збитків);
- неповідомлення або несвоєчасне повідомлення Страхувальником про Зміни ступеня страхового ризику протягом дії Договору;
- створення Страхувальником та/або Застрахованими особами перешкод у визначенні обставин події, що має ознаки страхового випадку, характеру та розміру збитків (витрат) [20].

Детальний перелік підстав та винятків для відмови у страховій виплаті наведено в «Додатку А» до цієї роботи.

Таким чином перспективи залучення агентської мережі до медичного страхування є досить реальними і це значно має підвищити роботу агентської мережі а також професійний рівень агентів.

Стосовно майнового страхування, то в цілому 20% від загального обсягу залучених премій за розглянутими видами страхування є досить хорошим показником для характеристики роботи агентів задіяних в реалізацію договорів майнового страхування. В той же час слід розрізняти майнове страхування юридичних осіб та майнове страхування фізичних осіб. Майнове страхування юридичних осіб здійснюється як правило не безпосередньо через агентську мережу, а як умова отримання кредиту чи послуг, і в цій ситуації майнове страхування враховується безпосередньо банківськими установами при наданні такого кредиту чи позики.

Інша справа майнове страхування фізичних осіб де основну роль відіграють агенти. Залучення агентської мережі до майнового страхування до фізичних осіб здійснюється в основному по двох видах страхування, - це страхування житла, квартир, заміських будинків та страхування автокаско. Якщо розглядати автокаско можна зазначити, що агентська мережа в цьому напрямку в певній мірі задіяна, хоча в недостатніх обсягах. А от рівень залучення агентської мережі до майнового страхування житла досить низький. Це є свідченням неефективності роботи агентської мережі. Якщо порівняти залучення агентів в цивілізованих країнах з розвинутим рівнем страхування житла та аналогічні показники в Україні, то можна побачити доволі велику різницю. Тому для підвищення рівня ефективності діяльності агентів важливе значення має націлення роботи агентської мережі на майнове страхування фізичних осіб, тим самим підвищиться ефективність агентської мережі, при чому одним із проявів такої ефективності буде підвищення рівня кваліфікаційних знань агентів [39]. Для того щоб застрахувати квартиру агент повинен бути достатньо освіченим в таких питаннях як вартість житла, оздоблення меблів, інших предметів що знаходяться в квартирі, повинен правильно оцінити вартість предметів що там знаходяться що потребує відповідної кваліфікації агентів. Можна сказати що даний напрям страхування є досить перспективним та має всі тенденції для розвитку.

Дещо незрозумілим є значна доля інших видів страхування де задіяна агентська мережа. Серед таких інших видів можна зазначити наступні в яких роль агентської мережі є досить таки формальною, наприклад якщо взяти такий вид діяльності як страхування відповідальності власників, користувачів зброї, то цей вид страхування застосовується у разі коли особа має намір придбати зброю та право володіння цією зброєю. Агентом тут як правило виступають особи прив'язані до дозвільної системи, яка знаходиться під контролем правоохоронних органів. Тобто агенти цього виду не є тими агентами що залучені в реалізацію тих чи інших полісів, тут агент є формальним працівником установи яка забезпечує придбання зброї. Таких випадків є досить багато зокрема і в страхуванні

перевезень і т.п., Тому в перспективі буде відбуватись зменшення долі інших видів страхування оскільки вони мало пов'язані з реальною діяльністю агентів, за рахунок збільшення агентської мережі по медичному виду страхування, іншим видам особистого страхування а також по майновому страхуванню фізичних осіб.

Таблиця 2.4.

## Показники ефективності роботи агентської мережі ПрАТ «УПСК»

| № | Показник ефективності                                                                         | Формула                                                                                   | Призначення                                                                                                   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Співвідношення укладених договорів до кількості клієнтів, яким пропонувалося укласти договори | Кількість укладених договорів : кількість клієнтів, яким пропоновано укласти договір      | Визначає ефективність агента у залученні клієнтів та укладанні договорів страхування                          |
| 2 | Співвідношення відмов після укладення договорів до кількості укладених договорів              | Кількість договорів, розірваних клієнтами після укладення : кількість укладених договорів | Характеризує якість роботи агента у поясненні умов договору та здатність мотивувати клієнта до його укладання |
| 3 | Співвідношення страхових виплат до страхових премій                                           | Загальна сума страхових виплат : Загальна сума страхових премій за договорами             | Вказує на збитковість страхових продуктів та ефективність оцінки ризиків агентом при укладанні договорів      |

*Джерело: складено автором на основі проаналізованих джерел [9;35] та наданої інформації від страхової компанії*

Розглянута таблиця 2.4., відображає основні показники ефективності роботи агентської мережі ПрАТ «УПСК». До ключових показників належать три групи:

співвідношення укладених договорів до кількості клієнтів, яким пропонувалося укласти договори; співвідношення відмов після укладення договорів до кількості укладених договорів; а також співвідношення страхових виплат до отриманих страхових премій.

Перший показник оцінює ефективність агента у залученні клієнтів і здатність переконати їх укласти договір. Високий рівень цього співвідношення свідчить про компетентність агента у представленні умов страхування та переваг страхового продукту.

Другий показник характеризує якість роботи агента у процесі продажу. Він відображає кількість договорів, які клієнти розірвали після укладення, через недостатнє розуміння умов страхування. Велика кількість таких відмов свідчить про низьку ефективність агента у поясненні суті договору та переваг страхового захисту.

Третій показник – співвідношення страхових виплат до страхових премій – дозволяє оцінити збитковість укладених договорів та ефективність оцінки ризиків агентом. Він показує, наскільки агент враховує ризики при укладанні договорів, наприклад у медичному страхуванні, страхуванні автотранспорту чи майна [35]. Недостатня кваліфікація агента може призвести до укладання договорів з високим ризиком настання страхового випадку, що знижує загальну ефективність роботи.

Загалом співвідношення збитків до отриманих страхових платежів є важливим комплексним показником, що характеризує ефективність роботи всієї агентської мережі та діяльність окремих агентів. Воно дозволяє не лише оцінити загальну результативність, а й проводити детальний аналіз роботи кожного агента, визначати сильні та слабкі сторони його діяльності, а також формувати рекомендації щодо підвищення кваліфікації та оптимізації процесів продажу [9]. Цей показник є критично важливим для прийняття управлінських рішень, пов'язаних із мотивацією агентів, розподілом ризиків та загальною стратегією розвитку агентської мережі.

Таким чином, наведені показники дозволяють комплексно оцінити ефективність агентської мережі, взаємозв'язок між залученням клієнтів, якістю продажу та фінансовими результатами страхових продуктів, а також формують основу для подальшого вдосконалення управління агентською мережею.

## **Висновки до Розділу 2**

При здійсненні аналізу розвитку посередницького ринку страхуванні було розглянуто чимало джерел та проаналізовані значні обсяги даних страхової компанії. На основі цього можна зробити наступні висновки та сказати, що ефективний розвиток агентів є одним із факторів конкурентоспроможності компаній на страховому ринку. Для ПрАТ «УПСК» дане питання є особливо актуальним, адже посередницька мережа виступає одним з основних каналів реалізації страхових продуктів та значним чином впливає на стійкість компанії. Стратегічними завданнями на даний час в Товаристві стало питання розвитку агентської мережі через впровадження низки заходів, зокрема щодо підвищення кваліфікації агентів, збільшення кількості агентів через певні заохочення та підтримку загального менеджменту компанії.

Для оцінки рівня розвитку агентської мережі ПрАТ «УПСК», основним стало питання розгляду роботи агентів за період 2021 – та III квартали 2025 рр., відповідно була зібрана та проаналізована інформація щодо діяльності агентів за наступними показниками: кількість договорів укладених агентами за звітний період, загальний обсяг страхових платежів, обсяг страхових платежів отриманих через агентську мережу, обсяг комісійної винагороди отриманий агентами, питому вагу комісійної винагороди в загального обсязі платежів та середній розмір комісійної винагороди агента.

Такий перелік показників дозволив нам чітко побачити та зрозуміти наскільки позитивною була діяльність агентів за розглянутий період. Серед головних питань – «гарячих точок», в цьому висновку, хочу виокремити суттєве

зниження по кількості ключових показників діяльності на початку 2022 року, таке зниження залежить напряду від початку повномасштабного вторгнення, коли страховий ринок зазнав значних збитків, зокрема щодо скорочення по отриманню платежів, адже необхідність страхування різко зменшилась через нестачу людського фактору. Проте після 22-го року ситуація стала стабілізуватись та загалом всі показники почали зростати. Отже здавалось би, що перелік розглянутих показників є доволі коротким для здійснення ефективного аналізу. Проте ми змогли побачити позитивну динаміку діяльності агентів за той період.

Хотілось би зазначити, що агентська мережа компанії ПрАТ «УПСК» в своїй діяльності зосереджена в більшій мірі на реалізацію страхових продуктів за такими видами страхування, як страхування відповідальності, майнове страхування, медичне та інші види страхування. Найбільшу вагу в цьому поділі займає страхування відповідальності – близько 45%, майнова частина складає всього 20%, медичне страхування лише 15%, а інші види – 20%. Загалом такий рівень залученості агентів є доволі легко пояснити, адже за всі роки функціонування страхового ринку саме страхування відповідальності було одним із найпотрібніших видів для життя суспільства. Аналіз структури платежів дав змогу зрозуміти та оцінити ефективність функціонування страхової компанії ПрАТ «УПСК» та страхового ринку за останні роки, і виокремити ті важливі види страхування які є передовими для страхових компаній.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГЕНТСЬКОЇ МЕРЕЖІ

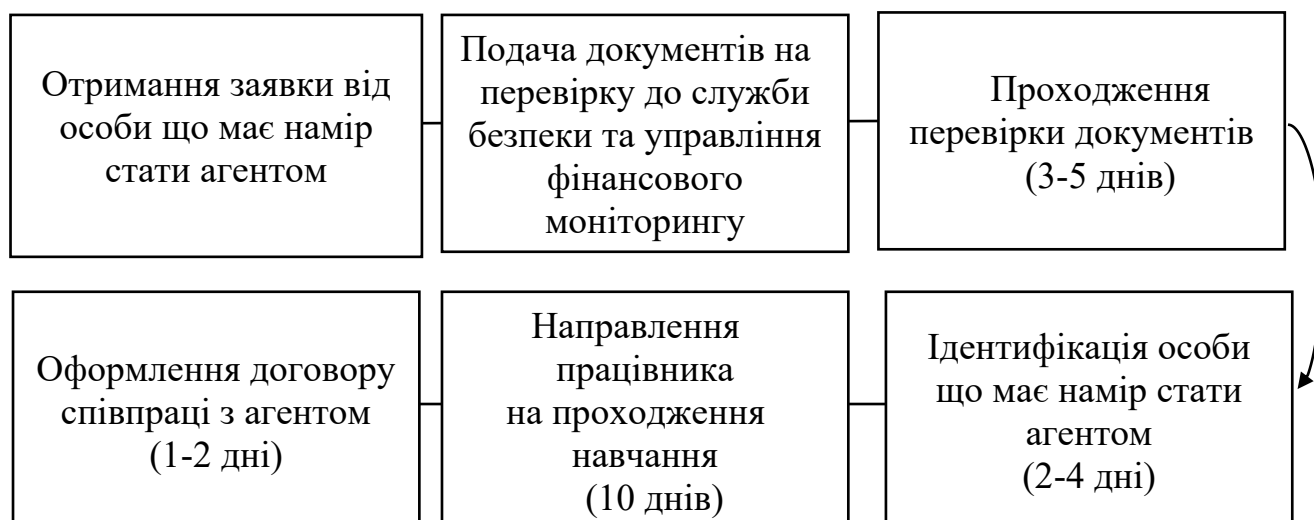
#### 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління оформленням та регламентації роботи агентів

Законодавство, яке було прийняте та набуло чинності в 2024 році передбачає щоб кожна страхова компанія розробила власний порядок оформлення та регламентації роботи агентів який ґрунтується на загально визначених Національним банком нормах.

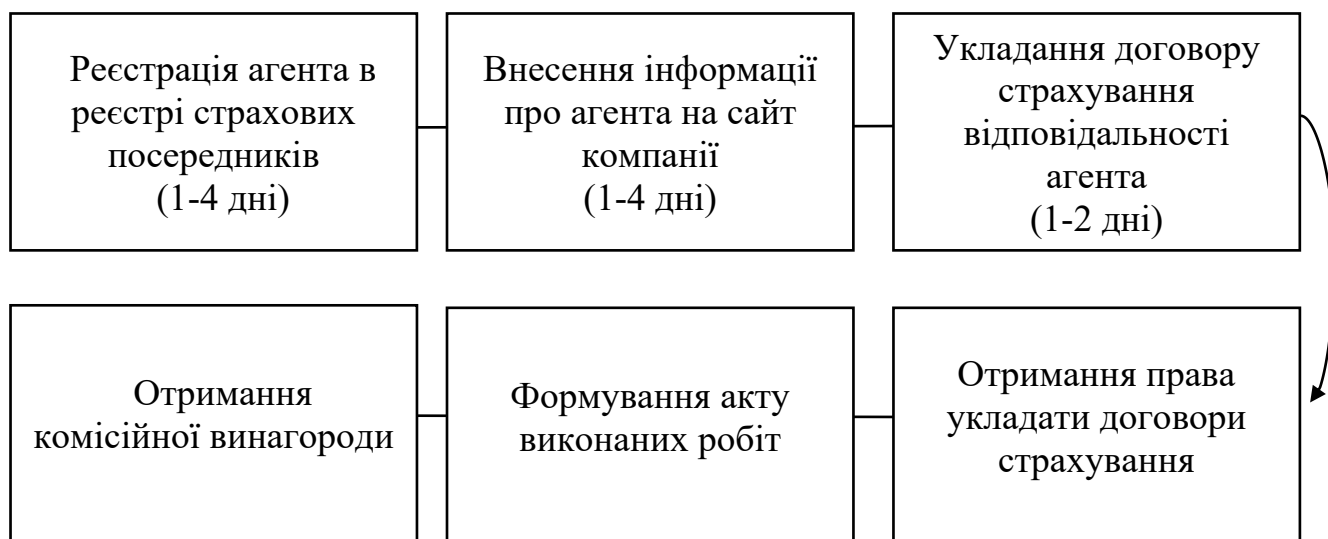
У зв'язку з цим в страховій компанії ПрАТ «УПСК» в кінці 2024 року була створена спеціалізована робоча група щодо розробки відповідної технологічної карти із зазначених питань. Робочу групу очолив – Заступник Голови Правління, та до складу також була включена «я» особисто, як працівник компанії. В результаті засідань групи, був розроблений алгоритм по оформленню та регламентації роботи агентів та відповідні методичні рекомендації щодо виконання кожного із етапів діяльності з агентською мережею, показано в рисунку 3.1.

Рисунок 3.1.

Алгоритм роботи з агентською мережею страхової компанії



## «Продовження рисунку 3.1.»



*Джерело: складено автором на основі діяльності робочої групи та наданої інформації від страхової компанії*

Першим етапом цього алгоритму стало прийняття від особи, що має намір стати агентом страхової компанії, відповідної заявки. Такими особами виступають зазвичай: фізична особа, фізична особа-підприємець, або юридична особа що має відповідну кваліфікацію в частині реалізації страхових продуктів, тощо. Зазначені особи повинні подати до страхової компанії заповнену заявку за формою затвердженою страховиком, в якій повинні бути вказані наступні дані: ПІБ, РНОКПП, особиста електронна пошта, номер телефону для зв'язку, дані про освіту, кваліфікаційні навички такої особи, витяг про несудимість, дані щодо не притягнення такої особи до корупційних правопорушень, а також інші документи визначені страховиком для можливості перевірки претендента.

Після чого страхова компанія розглядає такі заявки та приймає рішення щодо подальшої діяльності з реєстрації та виконання всіх необхідних процедур щодо такого працівника. При цьому компанія має цілковите право відмовити особі у встановленні ділових відносин, у разі невідповідності її вимогам, наявності інформації що не відповідає дійсності, зокрема сумнівів щодо точності документів про освіту чи досвід роботи такої особи, та інформації яка може містити певні

негативні фактори в минулій діяльності працівника, зокрема якщо така особа була притягнена до судових чи адміністративних правопорушень. Якщо ж постає ситуація, коли компанія приймає рішення допустити таку особу до оформлення трудових відносин, то вступає в дію другий етап.

Другим етапом є подача пакету документів на перевірку. В разі якщо претендент на виконання діяльності агента подає документи керівнику відокремленого структурного підрозділу з яким він має намір укласти договір доручення, то керівник цього підрозділу повинен спочатку самостійно ознайомитись з переліком таких документів, а потім після остаточної перевірки наявності всіх документів передати повний пакет документів до служби фінансового моніторингу та служби безпеки, для отримання інформації щодо не задіяння такої особи в переліку санкційних осіб, що така особа не притягувалась до кримінальної відповідальності та не була залучена в різні махінації, що може стати значним ризиком при подальшій співпраці з таким фахівцем.

Претенденти, які успішно пройшли ідентифікацію в компанії можуть бути направлені на проходження обов'язкового навчання страхових посередників відповідно до затвердженого порядку та програми навчання Страховиком, в якого має намір працювати дана особа. Після того як даний претендент був направлений на навчання департамент забезпечення роботи відокремлених структурних підрозділів компанії протягом двох днів включає даного претендента до навчальної групи та надає йому навчальний графік згідно якого даний працівник повинен пройти ознайомлення з програмою, вивчити теоретичну та практичну частину а також скласти тестування, набравши не менше 75 % правильних відповідей. В разі не набрання необхідної кількості балів після використання трьох спроб, такій особі надається право пройти навчання повторно в терміни визначені внутрішніми документами/програмою страховика. Безпосереднє навчання проводять провідні фахівці компанії, включаючи членів Правління, керівники з реалізації страховика – особи, які відповідно своїх повноважень мають право організовувати та проводити навчання своїм підлеглим та надавати висновки за

результатами проходження такого навчання. Тобто наскільки даний працівник (особа), що має намір стати агентом володіє певним багажем знань для подальшої роботи з реалізації страхових продуктів страховика та навичок спілкування з різними категоріями клієнтів.

Особи, які пройшли навчання можуть бути допущені до процесу оформлення договору доручення з головним офісом страховика або з філіями, з яким даний працівник повинен укласти такий договір та визначитись з переліком тих страхових продуктів, які він відповідно своєї кваліфікації має намір реалізовувати на ринку. Після оформлення договору доручення що є одним із основних документів, коли працівник вже стає агентом компанії, відбувається реєстрація такого агента в реєстрі страхових посередників. Сама реєстрація є необхідною частиною роботи посередника, адже без проведення реєстрації агент не має права займатись посередницькою діяльністю, в інакшому разі якщо ж такий агент буде не зареєстрованим, але виконуватиме свої функції, то Національний банк України накладе штраф на агента та Страховика, з яким співпрацює агент.

В страховій компанії реєстрацією агентів та внесенням їх даних до реєстру займається юридичний департамент, зокрема виступає одна чи декілька призначених відповідальних осіб, які за дорученням Заступника Голови Правління повинні в термін до трьох днів від дати отримання такого доручення провести запис у відповідному відкритому реєстрі страхових посередників та повідомити керівництво про результати проведення такої реєстрації. У разі неотримання хоча б одного з необхідних документів для здійснення реєстраційних дій, відповідальний працівник не зможе провести таку реєстрацію в системі. Тобто в такому разі агентові повідомляють про те, що він ще не є зареєстрованим та не може правомірно здійснювати свою діяльність.

Після успішного проведення реєстрації в реєстрі страхових посередників, управління забезпечення роботи відокремлених структурних підрозділів та роботи з агентською мережею, надає дані про посередника/агента департаменту інформаційних технологій, для розміщення відповідної інформації про такого

агента на сайті страхової компанії. Терміни розміщення такої інформації від дати її подання відповідальному працівнику департаменту ІТ-технологій не повинні перевищувати 3-4 робочих днів. Також цей департамент відповідно заявки керівника агента чи самого агента, повинен приєднати цього агента до програмного забезпечення «1С» чи «Profitsoft», для забезпечення продуктивної, безперебійної та прозорої системи діяльності посередника при укладанні договорів страхування.

Системи «1С» та «Profitsoft» дозволяють посереднику напрацьовувати клієнтську базу, швидко та без особливих витрат ресурсів реалізовувати страхові продукти та вести облік договорів страхування, які укладе агент за час своєї діяльності, а страховику легко та безперешкодно контролювати діяльність агента [1;32].

Після закінчення процедури реєстрації та надання агентіві доступу до інформаційних серверів компанії, агент повинен укласти договір страхування відповідальності, цим він забезпечить себе, клієнта та страхову компанію від збитків, що можуть виникнути в результаті його діяльності за умови наявності можливих порушень при укладанні договору страхування.

Отримавши право укладати договори страхування, агентіві за його запитом надаються бланки договорів страхування за необхідності укладання таких договорів в паперовому вигляді, при цьому такий агент повинен надавати інформацію щодо оформлених бланкових договорів, зокрема щодо кількості використаних бланків відповідному управлінню контролю та обігу бланків. Дане управління здійснює облік договорів у внутрішній системі компанії, аналізує інформацію щодо наявності договорів по різних видах страхування, та раз на місяць надсилає запит агентіві на отримання заповнених екземплярів договорів для їх подальшого зберігання в компанії. Наразі встановлено, що екземпляри договорів страхування повинні зберігатись в страховій компанії 5 років з дати підписання такого договору.

Крім того, агент надає інформацію щодо надходження страхових платежів до фінансового відділу та бухгалтерії компанії, для перевірки нарахування страхової премії. Така дія забезпечує фінансовий контроль за надходженням коштів по укладених договорах страхування за окремими видами такого страхування, що в свою чергу призводить до можливості правильності внесення основних фінансових показників діяльності агентської мережі.

Завершується діяльність агента в компанії формуванням «акту виконаних робіт», в якому зазначаються перелік реалізованих агентом страхових продуктів, а саме договорів страхування та отриманих страхових премій за певний проміжок часу. Зазвичай акт виконаних робіт складається для кожного такого посередника один раз на місяць. Після чого агент може самостійно розрахувати розмір комісійної винагороди за результатом діяльності та чітко зрозуміти яку суму грошових коштів він отримає. Проте остаточне рішення зазвичай залишається за страховою компанією, адже страховик може збільшити чи зменшити розмір винагороди агента, в залежності від того, наскільки даний агент є прибутковим для компанії.

### **3.2. Пропозиції щодо організації проведення навчання страхових агентів із напрямку «Побудова ефективної системи комунікації»**

Як вже зазначалось в першому розділі магістерської роботи Національним банком України була висунута вимога обов'язкового проходження навчання для агентів, які реєструються в цьому статусі та мають проводити відповідну посередницьку діяльність [17]. Національний банк України як регулятор сформував ряд вимог до проведення навчання, зокрема вони сформульовані в Постанові №2 Національного Банку України від 3 січня 2025 року.

В цій постанові визначені основні теми та напрями підготовки агентів та проходження ними навчання, які обов'язково повинні пройти претенденти на ці посади, скласти відповідні тестування та отримати можливість бути зареєстрованими як страхові посередники. Як бачимо зі змісту постанови основну

увагу зроблено на вивчення страхового законодавства та особливості дії цього законодавства пов'язані з діяльністю агентів на страховому ринку України [34].

Можна наголосити, що такий підхід є вірним, оскільки агент в першу чергу повинен володіти знаннями, які дають можливість пояснити клієнту, майбутньому страхувальнику всю сутність страхового продукту, вимоги до такого продукту, цілий перелік ситуацій що можуть виникнути під час укладання та безпосередньо дії договору страхування, порядок виплат за укладеним договором та деякі інші питання.

В той же час як ми зазначали в першому розділі цієї роботи, недостатня увага була приділена такому питанню, як навички комунікації між агентом та клієнтом. Тобто основи знань, які дають можливості посереднику/агенту встановити ефективне спілкування зі своїм клієнтом, переконати його щодо умов страхування та результатом чого повинен бути укладений договір страхування. Цей процес є доволі складним проте важливим у роботі страхового агента.

Справа в тім, що процес комунікації це людська площина, де постають такі питання, як характер, вміння переконати особу, донести потрібну інформацію, де існують певні психологічні аспекти, а також питання які є специфічними безпосередньо при самому спілкуванні: мова, поведінка агента, вміння тримати себе в певних цивілізаційних та культурних рамках, вміння слідувати за своїм голосом, жестами, мімікою, поставою тощо [8]. Все це суттєво впливає на результати роботи агентів. Треба зазначити що в європейському союзі таке питання є одним із головних під час проведення навчання та підготовки агентів і його роль не може бути меншою, ніж питання вивчення законодавчих чи нормативних основ. Тому нами, в компанії ПрАТ «УПСК», була поставлена задача розробити відповідні програмні документи щодо проведення навчання по напрямку організації комунікації агента та клієнта, для подальшого їх застосування на практиці.

Я, як член спеціалізованої робочої групи з питань організації роботи агентської мережі компанії, безпосередньо брала участь в розробці методичних матеріалів, які є необхідними для організації та проведення навчання агентам.

В результаті плідної роботи робочої групи, на навчальний 2025 рік, для підготовки агентів були створені такі навчальні матеріали, зокрема:

- програма підготовки,
- перелік питань які є контрольними для слухачів,
- тестовий матеріал для оцінки рівня здобутих знань агентами.

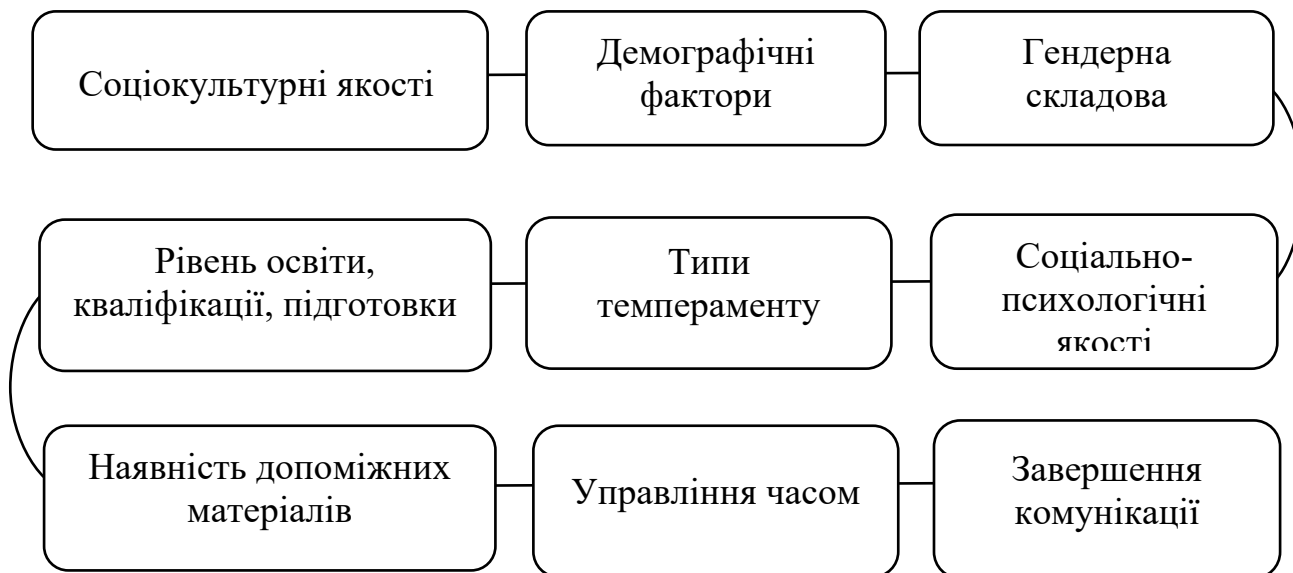
Така практика наразі застосовується в компанії та дала надзвичайно позитивні результати, оскільки зворотний зв'язок з клієнтами, показує що рівень культури спілкування, рівень розуміння сторін став значно вищий ніж в попередньому періоді завдяки саме отриманню цих знань.

Важливість комунікації полягає в тому, що комунікація є терміном який означає спілкування, зв'язок між різними партнерами. Теорія комунікації передбачає те, що мають бути певні установки щодо цінностей, мотивів, підходів до комунікації, поведінки кожної сторони [8]. Метою комунікаційного процесу є досягнення повного взаєморозуміння між сторонами, досягти того що одна сторона, яка переконує та починає процес комунікації змогла б повністю та зрозуміло пояснити іншій стороні комунікаційного процесу всі переваги тієї інформації, її необхідність та зацікавленість сторони в укладенні відповідних взаємовідносин.

Як показано на рисунку 3.2., для проведення комунікаційних заходів важливе значення має оцінка ситуації як підготовчий етап, зокрема коли страховий агент готується до проведення комунікації з клієнтами (майбутніми страхувальниками), він повинен оцінити цілий ряд напрямів/показників, зокрема соціально-культурний аспект, тобто наскільки клієнт відповідає тим чи іншим вимогам щодо рівня культури, розуміння в цілому ситуації, в тому числі і питань пов'язаних в деякому ступені із загально-державними та політичними інтересами.

Рисунок 3.2.

Основні складові, що мають бути враховані при проведення діалогу із  
потенційним клієнтом



*Джерело: складено автором на основі проаналізованих літературних джерел [8;12]*

Потрібне значення в цьому відношенні має оцінка культури цього клієнта, на скільки цей клієнт вміє спілкуватись, володіє досвідом в такому спілкуванні, наскільки така особа доброзичливо або ні, наскільки сприймає соціальну сферу в якій знаходиться, в тому числі і елемент цієї соціальної сфери – страховий ринок, який направлений на захист його майнових та особистих інтересів.

Важливу роль відіграють демографічні фактори. Справа в тім що робота агента з різними віковими групами об’єктивно відрізняється в різних ситуаціях. Якщо агент працює з молоддю за видами страхування як ОСЦПВ, КАСКО, то відповідно агент має приводити приклади світової практики, посилатись на різні марки автомобілів, їх особливості щодо ремонту, перебування на дорогах та т.п. Інша справа, якщо клієнтом є людина похилого віку де основними видами страхування є страхування здоров’я та особистого майна. При цьому на перше місце виходить обізнаність агента щодо рівня епідеміологічної загрози в країні, наявності тих чи інших можливих захворювань клієнта, медичної бази, яка дає

можливість провести лікування та профілактику. Також це може стосуватись особистого майна, оскільки у людей такого віку майно не є новим та більш схильне до руйнування. В такому разі має значення оцінка вартості такого майна з врахуванням зносу та тих чинників, які могли б вплинути на поточну ціну та ринкову вартість. Крім того, демографічний фактор враховують і при самій побудові спілкування, зокрема щодо застосування мовних термінів, застосування тих чи інших оборотів використовуваних при мовленні. Бо людині пенсійного віку, приведення прикладів щодо страхування сучасних артистів чи зірок не є таким переконливим чинником, як наприклад для молоді.

При побудові системи комунікації важливою є також гендерна складова, бо чоловіки та жінки можуть по різному відноситись до оцінювання потреб клієнта в страхуванні. Зокрема чоловіків цікавить більше страхування транспортних засобів, таких як: автомобілі, мотоцикли, причіпи, а для жінок – головним є страхування здоров'я в тому числі медичне страхування та особистого майна, проте ключовим в процесі комунікації в залежності від статі клієнта є порядок ведення діалогу з боку агента [8]. Якщо з чоловіками агент може допустити певні жарти, анекдоти, то з жінками така практика є дещо ризикованою, оскільки може спровокувати до конфліктних ситуацій. Часто жінки звертають більше увагу на мовні вади, коли агент може застосовувати недосконалі мовні обороти. Крім того, в поведінці з жінками агент повинен дотримуватись також і культурних напрямків для подальшої позитивно комунікації з такою особою.

Соціально психологічні спрямування слухача, є необхідним пунктом який не можна уникнути при організації навчання страхового посередника, адже загалом суспільство поділяються на чотири основні типи відповідно психологічної класифікації за своїм темпераментом. Серед них виділяють: сангвініків, холериків, меланхоліків та флегматиків. Такі типи темпераменту обов'язково потрібно враховувати при проведенні комунікативної політики. Зокрема, з холериками доцільно застосовувати такі методи комунікації, що не викликають роздратування чи різкої реакції, адже це може привести до конфлікту

чи зриву переговорів з такою особою. Сангвінікам потрібен більш спокійний процес ведення комунікації, який забезпечує можливість їх поступового усвідомлення в тій чи іншій темі. Для флегматиків важливо те, щоб була більш глибока аргументація щодо даних які представляє агент, така інформація повинна подаватись поступово, крок за кроком, щоб людина з таким типом темпераментом могла спокійно усвідомити про що велась розмова та мала розуміння всіх важливих для неї питань. Для меланхоліків головним є те, щоб не перевантажити таку особу інформацією, оскільки меланхолік не здатний сприймати надто великі обсяги.

Наступним чинником для ефективної взаємодії агента та клієнта є рівень освіти даного агента, бо страховий ринок виступає ринком високої кваліфікації, тому посередник страховика повинен обов'язково мати певний освітній рівень для розуміння потреб та вимог клієнта і подати інформацію про договір страхування таким чином, щоб клієнт міг максимально сприйняти всі складові цього договору належним чином [12]. Зокрема такі питання, як настання страхового випадку чи виключення зі страхового процесу, порядок проведення страхової виплати, які збитки не покриваються згідно договору, особливо по особистому, медичному чи страхуванню від нещасних випадків. Також відповідний рівень знань та освіти вимагає все, що пов'язане зі страхуванням майна, коли багато забезпечених людей мають потребу застрахувати своє майно – квартири, ексклюзивні меблі, художні вироби, цінну техніку, що від агента потребує рівня знань та розуміння для оцінки вартості цих речей. Тобто агент повинен розуміти наперед які ж можуть бути питання в клієнта на які такий агент має дати відповідь.

Важливо при цьому вміти оцінювати рівень кваліфікації потенційного клієнта, де крім освіти, важливим для клієнта є рівень практичних знань та практичного досвіду з цілого ряду питань. Особливо якщо це стосується таких питань як страхування складної сільгосп техніки, певного устаткування, в разі страхування обладнання, що мають юридичні особи.. Тобто якщо агент, який має намір працювати посередником не тільки за одним чи декількома видами

страхування, а займати значно ширші ланки, то такий агент повинен володіти достатньо глибокими знаннями з точки в технічній галузі, в роботі механізмів, обладнання та устаткування, та мати змогу оцінити вартість такого обладнання на відповідному на страховому ринку рівні.

Потрібним при комунікації з клієнтом, для роботи агента є наявність тих чи інших допоміжних матеріалів. На сьогоднішній день, агент не може працювати без ПК, планшета та іншого обладнання, бо досить часто виникає необхідність наглядно показати клієнтові складові договору страхування, перелік ризиків, межі покриття за договором, можливі варіанти укладення договорів страхування та перестрахування щоб обрати найкращий, який би задовольнив всі потреби клієнта [48]. Серед переліку матеріалів, які можуть стати корисними при взаємодії з клієнтом можна зазначити й зібрані бази даних про ті чи інші об'єкти страхування, досвід страхування, вірогідність настання страхових випадків, тобто всі статистичні дані роботи страхової компанії та посередницького сектору за кожним реалізованим компанією чи таким агентом видом страхування.

Питання управління часом при проведенні консультації з клієнтом, є дещо спірним, адже час може бути як і точно визначеним компанією, від імені якої працює посередник, так і встановлюватись понаднормово, бо зазвичай клієнти, особливо представники юридичних фірм в своїй діяльності можуть бути обмеженими часовими рамками для проведення такого спілкування [22]. Тому укладання договору чи консультування може бути в позаробочий період, чи спеціально попередньо домовлений з агентом чи керівником такого агента час. Відповідно агент повинен чітко вкластись в назначений йому проміжок часу для ознайомлення клієнта з договором страхування, що бажає укласти такий клієнт та всіма умовами такого договору. Тому можна сказати, що фактор тайм менеджменту в страхуванні є також присутнім та важливим при проведенні комунікації з клієнтами.

Черговим етапом є безпосереднє ведення розмови, комунікації з клієнтом де агент повинен чітко викласти за обмежений час основні питання про які він хоче

розповісти, наголосити про переваги укладання договору страхування, розповісти про захист, який може виникнути в разі настання страхового випадку. Як діяти при настанні цього випадку, куди звертатись і тому подібне.

Нарешті, важливим етапом є відповіді на запитання клієнта. Прослухавши все, що попередньо було зазначене, клієнт як правило надає цілий ряд питань. При цьому дані питання можуть мати різний характер, на які невідповідний агент може не знати як надати чітку достовірну відповідь. Головним залишається те, щоб агент міг «тримати себе в руках» та не почати нервувати. Після цього етапу настає завершальний етап, тобто безпосереднє підписання договору, коли вже всі питання клієнта та агента є з'ясованими та чітко визначене бажання клієнта. На цьому етапі важливо те, щоб клієнту було чітко поставлено, що договір страхування вступає в дію тільки після оплати страхового платежу, а до того часу не є дійсним. Тому всі ці моменти повинні бути докладені клієнту максимально зрозуміло. Тобто процес укладання договору є важливою стадією яка закінчує даний цикл розглянутих етапів та є основним результатом взаємодії агента та клієнта.

Враховуючи все вищесказане, можна дійти висновку, що агент повинен обов'язково скласти повний контент свого спілкування з клієнтом, заздалегідь продумати відповіді на всі можливі питання клієнта, вміти зорієнтуватись під час самої зустрічі з потенційним страхувальником, надати клієнтові інформацію про страхову компанію, страхові продукти, ситуацію на ринку страхування та підготувати всі необхідні документи для зустрічі та співпраці в подальшому.

Після розгляду всіх складових, чинників та етапів ефективної взаємодії з клієнтами, хочу повернутись безпосередньо до навчального проєкту, який був створений спеціалізованою робочою групою з питань організації роботи агентської мережі в ПрАТ «УПСК», в якій я була однією з ключових осіб, та розробила наступну навчальну програму. З темами цієї навчальної програми ознайомимось в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Перелік тем навчальної програми курсу  
«Ефективне спілкування при роботі з клієнтами»

| № | Теми навчальної програми                                                                                                                          | Навіщо, це знати агенту                                                                                                                         |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Суть комунікаційної політики.<br>Значення побудови ефективної комунікаційної політики для роботи страхових агентів                                | - допомагає більш широко зрозуміти потреби клієнта при спілкуванні з ним                                                                        |
| 2 | Основи технології побудови ділового комунікативного процесу для агентів.                                                                          | - дозволяє уникнути негативних факторів при комунікації з потенційним страхувальником.                                                          |
| 3 | Система спілкування із клієнтами.<br>Вміння сприймати (слухати) та подавати (вести розмову) інформацію                                            | - сприяє налагодженню контактів з особами, що мають намір оформити договір страхування, навчитись справити гарне враження про себе та компанію. |
| 4 | Характеристика невербальних прийомів комунікації – погляди, міміка, інтонація, жести, розміщення поряд з клієнтом, пози                           | - знання цих прийомів покращують комунікативні здібності агента та показують його професійність при роботі з клієнтом.                          |
| 5 | Побудова структури спілкування.<br>Особливості процесу викладення матеріалу та питань, що задаються.<br>Реакція на зворотній зв'язок від клієнта. | - дозволяє підвищити ефективність роботи агента, заощадити час агента та клієнта, а також сприяє кар'єрному зростанню такого посередника.       |

## «Продовження таблиці 3.1.»

| № | Теми навчальної програми                                                                        | Навіщо, це знати агенту                                                                                                                                                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Порядок завершення спілкування.<br>Висвітлення пропозицій щодо укладання договорів страхування. | - є важливою заключною складовою процесу комунікації агента та страхувальника, в позитивному варіанті допомагає при укладенні договору страхування з таким страхувальником. |

*Джерело: складено автором на основі здобутої інформації під час роботи робочої групи страхової компанії*

Кожна з визначених тем навчальної програми по-своєму є необхідною для ефективної організації та проведення навчання агентів в страховій компанії та поза її межами. В додаток до переліку тем, до навчального курсу також були розроблені та затверджені вище згаданою робочою групою перелік питань для контролю навчання посередників та відповідні тестові завдання для перевірки опанованого матеріалу агентами. Такий перелік питань та тестові завдання викладені в «Додатку Б» та «Додатку В» цієї роботи.

### **3.3. Пропозиції щодо організації процесу врахування результатів роботи агентів та виплати їм винагороди**

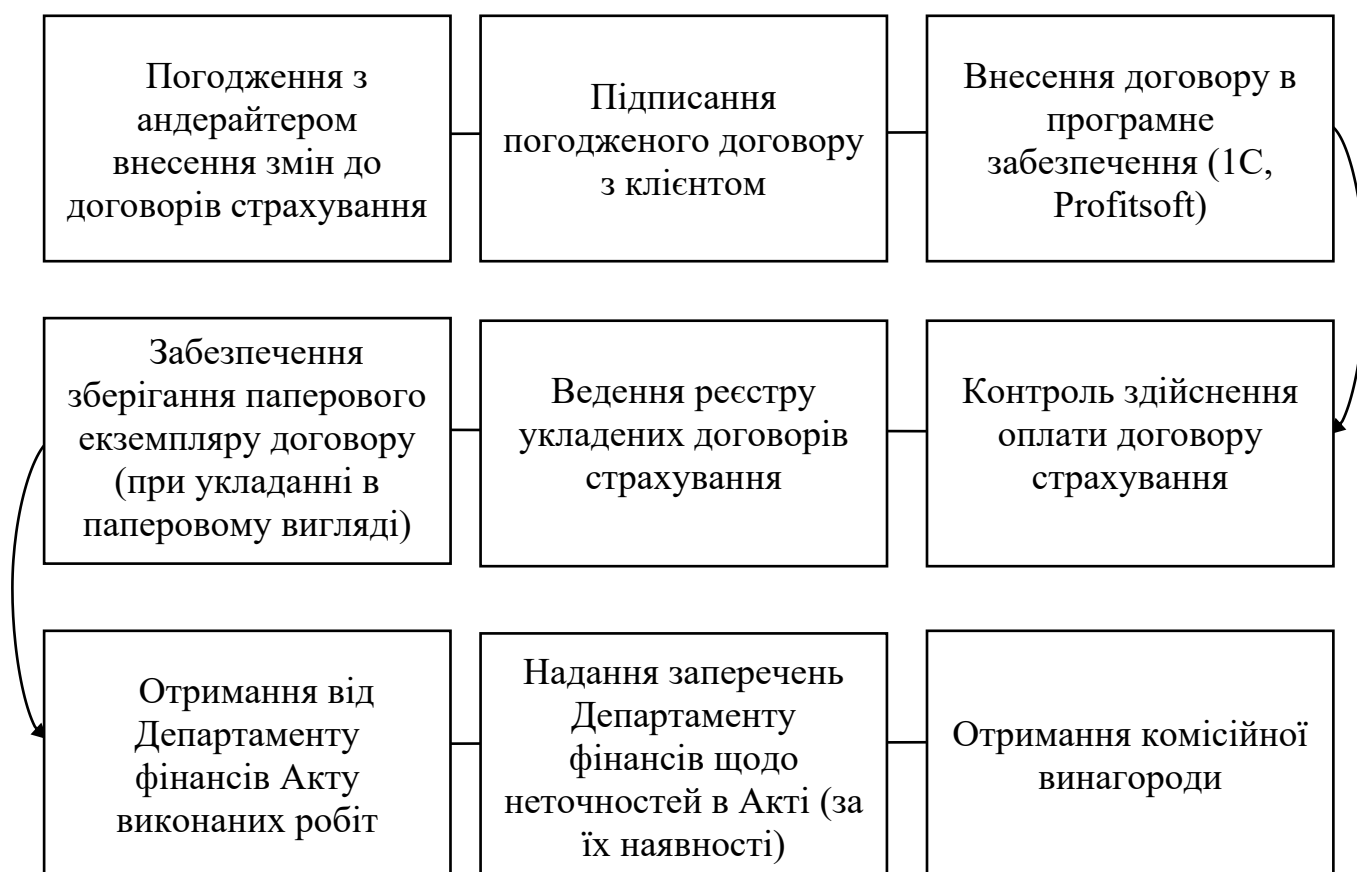
Важливим напрямом діяльності компанії щодо організації роботи страхових агентів є процес реєстрації та врахування результатів їх діяльності що дає можливість компанії отримати необхідні дані з приводу надходжень страхових платежів. Також цей процес є основою для визначення розмірів комісійної винагороди, які мають отримати агенти. На сьогоднішній день, процес реєстрації договорів та розрахунку комісійної винагороди на страховому ринку не був в достатній мірі упорядкований та представляв великі розбіжності серед страхових компаній. Тому завданням робочої групи, в яку я входила як спеціаліст, було розробити технологічну карту яка би забезпечувала оптимальний порядок

завершення результатів роботи агента та проведення всіх необхідних фінансових розрахунків. Тобто прозорий, контрольований і документально підтверджений процес нарахування, узгодження та виплат винагороди страховим посередникам Товариства, а також порядок фінансування таких виплат. Такий процес має забезпечити дотримання всіх необхідних умов передбачених законодавством а також унеможливити виплату винагороди за відсутності належним чином оформлених документів та отриманих страхових платежів.

Даний процес можна розбити на декілька етапів. Детальніше про кожен з таких етапів зазначено на рисунку 3.3.

Рисунок 3.3.

#### Основні етапи діяльності агента при реалізації договору страхування



*Джерело: складено автором на основі здобутої інформації під час роботи робочої групи страхової компанії*

Агент для остаточного завершення укладання договору страхування в ряді випадків повинен узгодити деякі питання з відповідним управлінням андерайтингу та методології компанії, зокрема відповідальний андерайтер на запит агента повинен надати інформацію щодо: ступенів ризикованості укладання того чи іншого договору страхування, рівня затверджених розмірів тарифів, які будуть ґрунтуватись на встановленому рівні ризикованості, тих обставин які можуть виникнути при реалізації такого договору та нести додаткові ризики та додаткові вимоги, що треба врахувати в договорах страхування. Можуть виникнути ряд інших питань щодо контролю внесення змін до договору страхування, які з'являються в процесі спілкування (наприклад, щодо необхідності додати на страхування обладнання, яке не прописане в договорі, але є частиною цілого функціоналу) тощо. Загалом управління андерайтингу та методології страхової компанії забезпечує вагомий внесок у функціонуванні страхових посередників, адже комунікація агента та андерайтера є настільки необхідною при роботі агента, що цього просто не можна уникнути. В результаті, управління андерайтингу та методології на запит агента здійснює контроль правильності розрахунків договорів страхування, наявності документів, здійснює погодження за запитом в розрізі безпосередніх запитів страхувальника.

В результаті узгодження агент має всі підстави для підписання цього договору з клієнтом за всіма параметрами, які були попередньо з'ясованими з управлінням андерайтингу та методології. Після підписання договору, проставлення печаток, виконання всіх регламентних процедур зокрема надання номера договору страхування, агент повинен наголосити своєму клієнтові/страхувальнику про таку важливу складову як оплата договору. Лише після оплати договору, такий договір може бути чинним. Якщо попередньо договір був укладений в паперовому вигляді, тоді агент повинен увести такий договір в програмне забезпечення страхової компанії, а паперовий екземпляр договору покласти на зберігання для подальшого відправлення екземплярів

подібних договорів до Головного офісу страхової компанії, для можливості необхідної перевірки таких договорів.

Програмне забезпечення компанії для укладення договорів страхування в основному базується на таких відомих системах, як «1С» та «Profitsoft». Ці інформаційні системи є важливими для полегшення укладання договорів страхування, а також контролю за укладеними договорами [1;32].

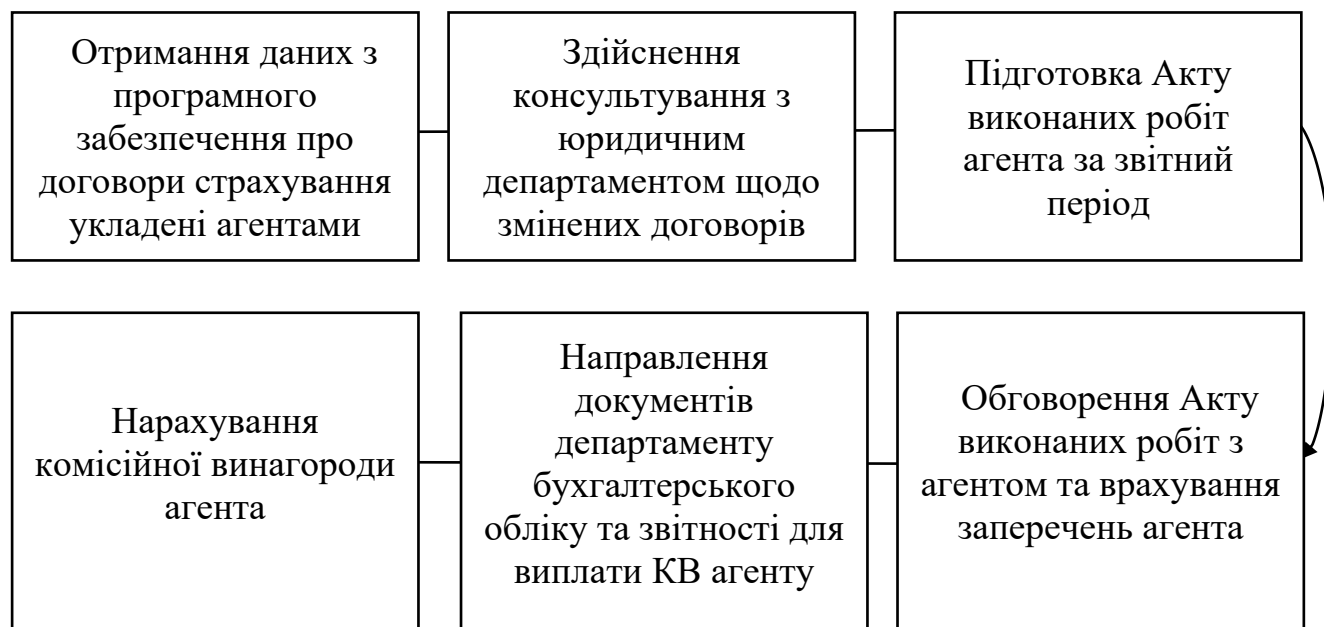
Загалом «1С» є більш бухгалтерською програмою, яка обліковує всі надходження коштів, тобто отриманих страхових платежів від укладених договорів страхування. «Profitsoft» - дозволяє укласти договір страхування в електронному вигляді, зазначивши при цьому максимальний обсяг інформації щодо об'єкту укладання такого договору, зокрема при страхуванні обов'язкової цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів, до такої інформаційної програми вносять повний обсяг даних про власника, його ПІБ, РНОКПП, контактні дані, адресу реєстрації місця проживання, також інформацію про безпосередньо транспортний засіб: реєстраційний номер авто, VIN-код (або як ще називають «номер кузова»), рік випуску цього транспортного засобу тощо.

Отже, виходячи з вищесказаного можна конкретизувати наступне, що програмне забезпечення «1С», потрібне більше для бухгалтерських та фінансових розрахунків, адже дозволяє виокремити ту важливу інформацію щодо суми отриманих агентом чи філією компанії грошових коштів, а Profitsoft в свою чергу володіє значно ширшими об'ємами інформації за укладеними договорами страхування щодо переліку застрахованого та їх основних характеристик [29]. Тому кожна з цих програм є зручною та необхідною для діяльності агента та страхової компанії в цілому.

Після внесення договору до програмного забезпечення діяльність агента на цьому етапі завершується та розпочинається робота страхової компанії. Детальніше про етапи роботи Департаменту фінансів, статистики та аналізу з агентською мережею компанії, показано на рисунку 3.4.

Рисунок 3.4.

Етапи регламентації роботи департаменту фінансів, статистики та аналізу з агентською мережею страхової компанії ПрАТ «УПСК»



*Джерело: складено автором на основі здобутої інформації під час роботи робочої групи страхової компанії*

Відповідно даним рис.3.4., де наглядно показано етапи регламентації діяльності департаменту фінансів, статистики та аналізу щодо роботи з агентською мережею компанії, варто зазначити, що названий департамент в своїй під час проведення своєї діяльності отримує дані про укладені договори страхування з програмного забезпечення компанії (1С, Profitsoft) для здійснення аналізу та контролю отримання страхових платежів, після чого займається формуванням акту виконаних робіт, контролює виконання строків укладених договорів та відповідно на завершальному етапі нараховує той розмір комісійної винагороди агенту, який був попередньо встановлений управлінням андеррайтингу та методології та затверджений вищим керівництвом компанії.

Зазначений департамент отримавши підписані екземпляри договорів, проводить ряд аналітичних дій, зокрема проводить консультації з іншими підрозділами Товариства. В першу чергу це стосується юридичного підрозділу,

який здійснює перегляд змінених договорів страхування задля виявлення можливих помилок при укладанні такого договору та уникнення в подальшому настання негативних наслідків для страхової компанії.

Крім того департамент фінансів статистики та аналізу складає Акт виконаних робіт для кожного агента один раз за звітний період (звітним періодом в страховій компанії є термін раз на один місяць) та направляє цей Акт страховому агентові для отримання від нього погодження, чи зауважень щодо наявних порушень в такому Акті.

За умови, якщо заповнений акт виконаних робіт влаштовує обидві сторони цього процесу, настає етап підписання цього Акту та відбувається безпосередня взаємодія департаменту фінансів статистики та аналізу з департаментом бухгалтерського обліку та звітності, який за отриманими даними від попереднього здійснює розрахунок з агентом в частині виплати йому комісійної винагороди за результатами діяльності такого агента.

Розмір комісійної винагороди агента нараховується відповідно умов прописаних до договору співпраці з таким агентом, у вигляді встановленого відсотка від суми реалізованих агентом договорів страхування. Також в окремих випадках, існує ситуація коли розмір винагороди може бути зміненим, зокрема таке відбувається через застосування коригуючих коефіцієнтів, які визначені в програмах договорів страхування, тобто якщо агент реалізував договір за ціною вигідною для клієнта, то винагорода агента за цим договором може дещо відрізнитись від затвердженої в агентському договорі.

Також, можлива ситуація, коли із суми нарахованої агентові винагороди Департамент фінансів, статистики та аналізу може вираховувати певні грошові кошти, зокрема:

- стягнення за невиконання та/або неналежне виконання умов цього Договору, передбачені цим Договором;

- повну суму винагороди, що була отримана за договором страхування, від якого відмовився страхувальник в порядку, визначеному статтею 107 Закону України «Про страхування»;
- частину винагороди, що відповідає періоду за який здійснюється повернення страхового платежу – у разі дострокового припинення дії договору страхування, та інші так звані санкції, які розглянемо далі.

До страхових агентів, як і інших учасників ринку страхування також застосовують певний перелік санкцій за порушення умов виконання таким агентом своїх функцій. Зокрема, перелік випадків та застосованих санкцій є наступним:

- при використанні агентом форм договорів страхування, інших ніж затверджені Загальними умовами страхового продукту та страховою компанією передбачене накладання на такого агента штрафу у розмірі нарахованої йому винагороди за укладеним таким договором страхування;
- при невірно зазначеному ПІБ/Назві страхувальника, допущення помилок при внесенні ідентифікаційного номеру або коду ЄДРПОУ, дати народження, паспортних даних особи з яким укладають договір страхування, чи реквізитів, якщо страхувальником за договором виступає юридична особа – в такому разі до агента застосовується письмове попередження або стягнення штрафу у розмірі попередньо визначеному страховиком;
- за відсутності підписаної інформація про страховий продукт, страховика та страхового посередника згідно з вимогами статей 86, 87, 88 Закону України «Про страхування» - може також застосовуватись попередження або штраф у розмірі визначеному страховиком;
- у разі внесення до договору страхування мобільного телефону та/або адреси електронної пошти будь-якої іншої особи, окрім самого страхувальника для отримання повідомлення з кодом підтвердження та отримання електронного

- договору страхування – застосовується штраф до агента у розмірі п'ятсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян за кожним таким випадком;
- у випадку порушення агентом термінів внесення інформації за укладеними договорами до інформаційної системи/програмного забезпечення (1С та Profitsoft) Товариства – застосовується до агента штраф у розмірі винагороди цього агента за укладеними договорами страхування, такий розмір винагороди визначається страховиком;
  - у випадку втрати/зіпсування агентом додаткової печатки страховика «для договорів страхування» з відповідним номером, переданої такому агентові за Актом приймання – передачі – в такому разі на агента буде накладено штраф у розмірі трьох тисяч гривень;
  - за невиконання чи неналежне виконання зобов'язань, сторони несуть відповідальність, передбачену Договором доручення та чинним законодавством України, зокрема посередник/агент – зобов'язаний відшкодувати всі збитки, штрафи та інші види санкцій, які Товариство понесло або сплатило внаслідок діяльності агента.

Отже, розглянутий перелік можливих застосованих санкцій до страхового агента є доволі складним проте необхідним задля позитивного функціонування страхової компанії, зокрема застосування санкцій дозволяє страховику убезпечити себе від тих негативних проявів від діяльності агента, зберегти конкурентні позиції на страховому ринку, зменшити фінансові втрати від допущених агентом помилок під час консультування клієнтів та безпосередньо укладання договорів страхування та дозволяє певним чином контролювати такого агента, адже коли особа знає, що за будь-які вчинені нею похибки в своїх діяльності вона також буде нести відповідальність на рівні зі страховиком.

### **Висновок до Розділу 3**

У цьому розділі роботи були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи управління оформлення та регламентації роботи агентів, а також проходження ними навчання відповідно вимог діючого законодавства. Відповідно вимог в страховій компанії ПрАТ «УПСК», в кінці 2024-го року була створена спеціалізована робоча група щодо розробки відповідної технологічної карти, яку очолювало вище керівництво компанії. В результаті засідань цієї групи був розроблений алгоритм по оформленню регламентації роботи агентів компанії та методичні рекомендації щодо виконання кожного з етапів діяльності агентської мережі. Серед етапів роботи з агентською мережею страхової компанії першочерговим стали: отримання заявки від особи що має намір стати агентом, подача документів на перевірку до відповідних служб компанії, направлення працівника на проходження навчання, оформлення договору співпраці з агентом, реєстрація агента в реєстрі страхових посередників, внесення інформації про агента на сайт компанії, укладання договору страхування відповідальності агента, отримання права укладати договори страхування та отримати в комісійну винагороду

Наступним що хотілось би зазначити, що робочою групою були внесені пропозиції щодо організації проведення навчання страхових агентів з наряду побудову ефективної системи комунікації. Згідно вимог Національного банку України, щодо проходження навчання агентів, яких реєструють в реєстрі страхових посередників, зокрема були визначені основні теми та напрями підготовки агентів щодо навичок ефективної комунікації між агентом та клієнтом. Справа в тім що процес комунікації з клієнтом піднімає такі важливі питання, які стосуються характеру вміння переконати особу, вміння донести потрібну інформацію психологічні аспекти а також інші питання для налагодження співпраці з клієнтом. Тому робочою групою компанії були створені такі навчальні матеріали, як програма підготовки, перелік питань що є контрольними для слухачів та тестові матеріал для оцінки рівня здобутих знань агентами. Наразі така

практика застосовується в компанії та надзвичайно дала позитивні результати оскільки зворотній зв'язок з клієнтами показує що культура спілкування рівень розуміння сторін став значно вищий ніж в попередніх періодах.

Остаточну увагу в розділі приділено питанню управлінню формування результатів діяльності агента та визначенню комісійної винагороди за результатами його. Було визначено етапи діяльності агента при реалізації договору страхування, та розглянутий порядок роботи Департаменту фінансів статистики аналізу та інших підрозділів, які безпосередньо працюють з агентською мережею компанії та виконують відповідні функції.

Матеріали, підготовлені робочою групою, дають змогу забезпечити ефективне функціонування агентської мережі в цілому. Розроблені пропозиції допомогли компанії вийти принципово на новий рівень щодо управління діяльності агентською мережею.

## ВИСНОВОК

В ході написання цієї магістерської роботи, були розглянуті основні законодавчо-нормативні основи системи управління розвитком агентської мережі в страхуванні, а також проведено аналіз розвитку посередницького ринку та надані пропозиції щодо вдосконалення системи управління розвитку агентської мережі в цілому.

В першому розділі, при розгляді законодавчо-нормативних основ управління діяльності агентської мережі в системі страхування було проаналізоване діюче законодавство України «Про страхування». Зокрема, опрацьовані такі категорії осіб страхових посередників, як «страховий агент», «страховий брокер», «субагент», «перестраховий брокер» та інші особи, які дали нам можливість зрозуміти місце і роль кожного із них на страховому ринку. Відповідно до чинного законодавства кожна з перелічених осіб до початку своєї діяльності повинна виконувати наступні вимоги та дотримуватись складових визначених в цьому законі - мати ідеальну ділову репутацію, повну цивільну дієздатність та підтвердження необхідного рівня кваліфікації відповідно вимог. Дана особа для здійснення діяльності повинна бути зареєстрована в реєстрі страхових посередників, оскільки агент, що не є зареєстрованим в цьому реєстрі не може виконувати посередницьку діяльність, а якщо виявиться, що така особа виконує посередницьку діяльність то до неї можуть бути застосовані санкції у вигляді накладення штрафу чи накладення штрафу на страховика, який дозволив такій особі здійснювати її діяльність. Були розглянуті базові методичні підходи щодо управління діяльності агентської мережі, серед яких вибір структури до управління, зокрема лінійна, функціональна та матрична. Головною структурою для управління страховою компанією ПрАТ «УПСК», стала матрична форма управління, де кожен відділ, підрозділ, підпорядковується головному керівнику та відбувається взаємодія між усіма структурами підрозділами та агентською мережею компанії безпосередньо. Також визначені основні підходи до управління посередницькою мережею на страховому ринку. Серед основних підходів

виокремлені та показані в роботі – централізований, децентралізований та комбінований підхід. Кожен з яких включає та передбачає різні характеристики. Таким чином розглянуті в першому розділі законодавчо-нормативні основи щодо управління діяльності агентської мережі, враховують особливості регулювання цієї діяльності на страховому ринку. Розробка методичних основ до управління посередницького ринку займає досі провідне місце серед переліку питань адже ринок страхування є нестабільним та постійно змінюється.

При написанні другого розділу, який є аналітичним, був проведений аналіз досвіду розробки управління розвитком агентської мережі компанії та визначені основні завдання щодо розвитку стратегічного управління. Зокрема, завданнями щодо розвитку компанії стало збільшення кількості агентів та розробка принципово нового порядку при роботі з посередницькою ланкою компанії.

До аналізу ввійшли основні показники роботи агентської мережі за період 2021 та III квартали 2025рр. Ці статистичні показники дозволили зрозуміти головні тренди та тенденції в роботі агентів за цей період. Зокрема можна наглядно побачити темпи зростання та темпи спадання цілого ряду показників, які головним чином залежали також від перебігу воєнних дій в Україні. Важливою частиною цього розділу стало визначення управлінських функцій, що відбулись відповідно змін законодавства, зокрема – поява нових видів страхових посередників «додатковий страховий агент», «субагентів», тощо. Також відбулось введення нових посад – «керівник з реалізації» та «працівник з реалізації», розширився перелік дозволених найменувань страхових посередників, відбувся поділ функцій між агентами, постали нові вимоги до прийняття страхових платежів агентами, був встановлений принципово новий порядок реєстрації страхових посередників, було здійснено введення обов'язкового навчання страхових агентів та відбулось запровадження системи штрафів у разі порушення діяльності таких агентів.

В цьому розділі одним із головних стало питання аналізу розподілу агентської мережі за видами страхування. Можна побачити, що найбільшим залученням страхових агентів на ринку є реалізація такого виду страхування, як

страхування відповідальності, хоча й інші види страхування також є важливими, проте страхування відповідальності за всю історію функціонування страхового ринку займало лідируючі позиції.

В третьому, рекомендаційному розділі були представлені пропозиції щодо вдосконалення системи управління розвитком агентської мережі, серед яких робочою групою страхової компанії розроблені методичні рекомендації та документи щодо порядку оформлення та регламентації роботи страхових агентів, встановлений та затверджений чіткий алгоритм роботи агентської мережі страхової компанії. Була розроблена технологічна карта від початкового етапу отримання заявки від особи, що має стати намір агентом, до завершального - отриманням агентом комісійної винагороди. Такий алгоритм роботи є важливим і необхідним, оскільки для ефективного управління агентською мережею компанії, нам необхідно чітко розуміти всі складові діяльності агента, щоб виокремити можливі помилки при роботі страховика з цим агентом.

Наступною пропозицією стала розробка навчальної програми страхових агентів за напрямом побудови ефективної системи комунікації з клієнтом. В результаті цієї роботи були створені відповідні навчальні матеріали – програма підготовки, перелік питань що є контрольними для слухачів та тестові матеріали для оцінки рівня здобутих знань агентами. На даний час, така практика застосовується в страховій компанії ПрАТ «УПСК» та дала надзвичайно позитивні результати в комунікації агента та клієнта. Зокрема, в моїй роботі було чітко показано перелік тем цієї навчальної програми/навчального курсу, який полягає у вивченні сутності комунікаційної політики, основ технологічної побудови ділового комунікативного процесу агентів, системи спілкування з клієнтом, вміння сприймати слухати і подавати інформацію чітко, характеристику невербальних прийомів комунікації – поглядів, міміки, інтонації, жестів, розміщення поряд з клієнтом. Розроблений навчальний курс став надзвичайно цінним в роботі страхової компанії, хоча навчання щодо комунікації посередника з клієнтом, наразі не визначена як вимога діючого законодавства.

Останнім, що хотілось би врахувати, це те що була створена пропозиція щодо організації процесу врахування результатів роботи агентів та виплати їм винагороди. Вищезгаданою робочою групою компанії за моєї участі були складені основні етапи діяльності агента при реалізації договору страхування. Така робота є надзвичайно важливою, адже кожен з етапів не можна змінити, виключити чи уникнути. В цих пропозиціях міститься інформація щодо регламентації роботи департаменту фінансів статистики і аналізу з агентською мережі страхової компанії ПрАТ «УПСК». Саме через те, що цей департамент є контролюючим та одним із головних, що співпрацює з агентами страхової компанії.

Під час виконання цієї магістерської роботи було опрацьовано велику кількість літературних джерел, проаналізовані практичні підходи та розроблено ряд документів для покращення ефективності управління розвитком агентської мережі страхової компанії ПрАТ «УПСК».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик О. В., Сисюк С.В. Інформаційні системи управління підприємством: вибір базових технологій та програмного забезпечення. Глобальні та національні проблеми економіки.–2016.–Випуск, 2016, 14: 891-895.
2. Балицька М.В., Бондарчук Д.Л. Роль прямих страхових посередників у системі реалізації страхових послуг. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1225>.
3. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 19. С. 118–121. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/23.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf)
4. Базилевич В.Д. Новітні тенденції та протиріччя на страховому ринку України / В.Д. Базилевич // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 133. – С.5-8.
5. Гаврилюк В.О. Страхова діяльність страхової групи в контексті розвитку страхового ринку України // Страховий бізнес. – 2019. – № 2. – С. 22-33.
6. Гринчишин Я.М. Стан та перспективи розвитку страхового ринку України / Я.М. Гринчишин, А.В. Прокопюк // Молодий вчений. – 2017. – №3 (43). – С. 622-626.
7. Величко В.В. Економіка підприємства: конспект лекцій – Харків: ХНАМГ, 2004. - 114 с.
8. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. Ефективна економіка. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9408>
9. Гончаренко, А. С., Зачосова, Н. В., Коваль, О. В. (2020). Стратегічні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки страхових компаній у контексті розвитку конкурентоспроможного ринку страхових послуг. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 160-168.

10. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства/ К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2012. - № 4. - Режим доступу : URI (Уніфікований ідентифікатор ресурсу): <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3048>
11. Державний реєстр страхових та перестрахових брокерів. Реєстри та переліки Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks/registers-lists>.
12. Журавка О.С. Страхова культура як один із чинників впливу на розвиток страхування / О.С. Журавка, С.Г. Лопатченко // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4102&p=3>
13. Запхляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209.
14. Інформаційні ресурси. Відомості про надання посередницьких послуг у страхуванні та/або перестраховуванні. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>
15. Інформаційні ресурси. Закон України «Про страхування» зі змінами від 01.01.2021р. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 12-13, ст.28). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
16. Інформаційні ресурси. Сайт «Української пожежно-страхової компанії»: URL: <https://upsk.com.ua/about/>
17. Інформаційні ресурси. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>
18. Інформаційні ресурси. Офіційний сайт Рейтингового агентства Форіншуер. URL: <https://forinsurer.com/ratings>
19. Інформаційні ресурси. Загальні умови страхового продукту «Медичне страхування». URL: [https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/sp/515.1\\_zusp\\_med\\_strachovanie.pdf](https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/sp/515.1_zusp_med_strachovanie.pdf)
20. Клапків Л. М., Клапків Ю. М., Свірський В. С. Фінансові ризики в діяльності страхових компаній: теоретичні засади, сучасні реалії та прагматизм

- управління: монографія. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2020. 171 с.
21. Карлова, Н. «Сутність та роль управління продажем страхових продуктів». Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка 104 (2008): 47-51.
  22. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>
  23. Ковалишин, О. Р. (2023). Страхування відповідальності в корпоративному управлінні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 88.
  24. Малікова І.П. Оцінка концентрації страхового ринку України, її зв'язок з процесами монополізації та конкуренції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 23. Частина 3. С. 76–79.
  25. Маршук Л. М., Поплавська Є. М. Виклики ринку страхування в Україні у воєнний період. Modern engineering and innovative technologies. 2022. С. 26-29. 9.
  26. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
  27. Мілошевич Н. В. Інвестиційна діяльність страхових компаній в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 758–763.
  28. Мельник. Т. (2023). Страхування відповідальності власників транспортних засобів в Україні в контексті євроінтеграції та страхового менеджменту. Центрально український науковий вісник. Економічні науки, (9 (42)), 225-235.
  29. Морозова Л. С., Маркуц Ю. І., Савченко Н. Г. Цифрові технології на ринку страхових послуг. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_9).

30. Назаренко, С., Матюшенко, Н. (2023). Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. Економіка та суспільство, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
31. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.
32. Одноволик В. І. «Програмне забезпечення для обліку та звітності: аналіз ринку та функціоналу.» Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації 2 (2016): 128-135
33. Основні тенденції на страховому ринку України у 2024 році. Ліга страховиків України. Інтернет джерело: URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-ryнку-u-2024-rotsi/>
34. Постанова №2 Правління Національного банку України від 03.01.2025. Інтернет джерело. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0002500-25#Text>
35. Петечель Н. М. Становлення та розвиток медичного страхування в Україні. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України: збірник наукових статей. 2020. Вип. 53. С. 104–114.
36. Приказюк, Н. В. (2011). Управління агентською мережею страхової компанії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (126), 27-30.
37. Руда О.Л. Розвиток страхового ринку в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7634>
38. Страховий менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 102 с.
39. Страховий ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку/Ірина Лащик, Ірина Кондрат, Петро Віблій, Василь Білець//Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2020. — Том 66. — № 5. — С. 105–112.
40. Статистика страхового ринку України. Інтернет-журнал «Форіншурер». URL: <http://forinsurer.com/stat>

- 41.Сторожук О., Немченко Т.,Заярнюк, О. (2023). Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, (58).
- 42.Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах.Т.2/ Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної – Дніпро: Пороги, 2017. – 456 с.
- 43.Татаріна Т. В. Страхові посередники в Україні: функціональні особливості, проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 236–242. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-236-242>
- 44.Шірінян А.А. Ключові показники ефективності функціонування страхового ринку для покупців страхових послуг / А. А. Шірінян, Л. В. Шірінян // Проблеми економіки. – 2019. – № 3 (41). – С. 226-232.
- 45.Шірінян А. А. Показники ефективності страхового ринку України з позицій власників страхових компаній / А. А. Шірінян, Л. В. Шірінян // Ефективна економіка. – 2019. - № 10. – С. 1–7.
- 46.Шірінян А.А. Страховий ринок, ринок страхування і ринок страхових послуг: наукові погляди, нове розуміння і визначення / А. А. Шірінян, Л. В. Шірінян // Облік і фінанси. – 2024. – № 1(103). – С. 93-101
- 47.Черняховський В. План Маршала для українського страхового ринку. NV Бізнес: веб-сайт. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplnula-viynana—strahoviy-rinok-ekspert-ostanni-novini-50237940.html>
- 48.Якимець, В. (2025). Оцінка ефективності цифрових каналів комунікації зі страховими клієнтами та їх вплив на лояльність. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 80-81.
- 49.Яблонський, С. В. Метод та алгоритми оцінювання емоційного стану людини на основі аналізу голосових сигналів – Київ, 2018. – 87 с.
- 50.Яковенко, І. В., Обушний, С. М., Сахар, І. І. (2025). Розробка стратегії розвитку фінансової установи: практичні аспекти для страхового сектору.

Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій,  
18(4), 13-23.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

| <b>9. ПІДСТАВИ ВІДМОВИ У СТРАХОВІЙ ВИПЛАТІ</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.2.                                           | Підставою для відмови Страховика у здійсненні страхових виплат є:                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9.2.1.                                         | навмисні дії особи, на користь якої укладено Договір страхування, спрямовані на настання страхового випадку, крім дій, вчинених у стані крайньої необхідності або необхідної оборони, або випадків, визначених законодавством чи міжнародними звичаями;                                                                                       |
| 9.2.2.                                         | вчинення Страхувальником або особою, на користь якої укладено Договір страхування, умисного кримінального правопорушення, що призвело до настання страхового випадку;                                                                                                                                                                         |
| 9.2.3.                                         | подання Страхувальником неправдивих відомостей про об'єкт страхування, обставини, що мають істотне значення для оцінки страхового ризику або про факт настання страхового випадку;                                                                                                                                                            |
| 9.2.4.                                         | несвоєчасне повідомлення Застрахованою особою про настання страхового випадку без поважних причин або невиконання інших обов'язків, визначених Договором страхування або законодавством, якщо це призвело до неможливості Страховика встановити факт, причини та обставини настання страхового випадку або розмір заподіяної шкоди (збитків); |
| 9.2.5.                                         | неповідомлення або несвоєчасне повідомлення Страхувальником про Зміни ступеня страхового ризику протягом дії Договору;                                                                                                                                                                                                                        |
| 9.2.6.                                         | створення Страхувальником та / або Застрахованими особами перешкод у визначенні обставин події, що має ознаки страхового випадку, характеру та розміру збитків (витрат);                                                                                                                                                                      |
| 9.2.7.                                         | ненадання Страховику оформлених належним чином документів, що підтверджують факт настання події, що має ознаки страхового випадку, розмір збитків та інших документів, подача яких передбачена Договором;                                                                                                                                     |
| 9.2.8.                                         | вчинення дій (бездіяльності), пов'язаних з непідкоренням владі;                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9.2.9.                                         | наявність обставин, які є винятками зі страхових випадків та обмеженнями страхування, передбаченими Договором;                                                                                                                                                                                                                                |
| 9.2.10.                                        | невиконання Страхувальником своїх обов'язків за Договором                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| <b>11. ВИНЯТКИ ІЗ СТРАХОВИХ ВИПАДКІВ ТА ОБМЕЖЕННЯ СТРАХУВАННЯ.</b>                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11.1.Страховик не оплачує та не відшкодовує (якщо інше не передбачене Договором страхування або Програмою страхування): |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 11.1.1.                                                                                                                 | вартість медичних послуг, не передбачених Договором та відповідною програмою страхування;                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 11.1.2.                                                                                                                 | вартість медичних послуг, що отримані поза межами місця дії Договору;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 11.1.3.                                                                                                                 | вартість медичних послуг за наслідками захворювань та травм, які сталися поза межами місця дії Договору;                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 11.1.4.                                                                                                                 | вартість лікування захворювань, на які Застрахована особа захворіла до набуття чинності Договору, крім станів їх загострення;                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11.1.5.                                                                                                                 | вартість медичних послуг, що можуть бути надані за хворобою, не передбаченою Договором, а також вартість лікування та /або діагностики, не передбачених Договором;                                                                                                                                                                                                                             |
| 11.1.6.                                                                                                                 | вартість обстеження, яке не має діагностичного значення для прийняття рішення про подальшу тактику лікування;                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11.1.7.                                                                                                                 | витрати на перебування в стаціонарі з метою отримання піклувального догляду;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 11.1.8.                                                                                                                 | Витрати на послуги, надання яких не погоджене із Страховиком/Асистансом, в медичних закладах як з переліку Страховика, так і поза цим переліком.                                                                                                                                                                                                                                               |
| 11.1.9.                                                                                                                 | Витрати на додаткові (альтернативні ) консультації та обстеження;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11.1.10.                                                                                                                | Витрати на лікування СНІД та ВІЛ-інфекції; наркоманії, токсикоманії, алкоголізму в т.ч. станів, захворювань, травм, опіків та отруєнь, отриманих внаслідок цих станів;                                                                                                                                                                                                                         |
| 11.1.11.                                                                                                                | Витрати на діагностику та лікування травм чи іншого розладу здоров'я при управлінні Застрахованою особою будь-яким транспортним засобом у стані алкогольного, наркотичного чи токсичного сп'яніння та/або без відповідних документів, а також при передачі нею управління особі, яка знаходиться в стані алкогольного, наркотичного чи токсичного сп'яніння та/або без відповідних документів; |
| 11.1.12.                                                                                                                | Витрати на лікування професійних захворювань відповідно до висновку НДІ МОЗ України професійної патології (наприклад: асбестоз, силікоз, вібраційна хвороба та ін.);                                                                                                                                                                                                                           |

## «Продовження Додатку А»

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11.1.13. | Витрати на діагностику та лікування класичних венеричних захворювань (гонорея, сифіліс, венеричний лімфогранулематоз); діагностика та лікування захворювань, що передаються переважно статевим шляхом (ЗПСШ), відповідно до класифікації ВООЗ (в т.ч. гарднерельоз, уреаплазмоз, хламідіоз, генітальний герпес, цитомегаловірусна інфекція, мікоплазмоз, папіломавірусна інфекція, трихомоніаз, за винятком кандидозних вульвовагінітів та баланопоститів, якщо вони не є складовою змішаної інфекції) ToRCH- інфекцій (токсоплазмоз, цитомегаловірус, вірус краснухи, герпес - вірус) вірус Епштейн – Барра; |
| 11.1.14. | Витрати на діагностику та лікування інвазійних хвороб шлунково-кишкового тракту (в т.ч. амебіаз, лямбліоз, аскаридоз);                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11.1.15. | Витрати на діагностику та лікування усіх видів мікозів, оніхомікозів, вірусних інфекцій шкіри, псоріазу, дерматитів, екземи, себореї, вугрової хвороби, алопеції, вітіліго, педикульозу, лепри; контагіозного моллюску, корости, демодекозу, інших паразитарних захворювань, в т.ч. спричинених кліщами;                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 11.1.16. | Витрати на діагностику та лікування вікових дегенеративно- дистрофічних змін і захворювань та їх ускладнень в т.ч.: катаракта, кардіо- та пневмосклероз, атеросклероз, деформуючий остеоартроз, подагра, остеопороз; остеохондроз (крім зняття гострого больового синдрому не більше як 5 днів); на діагностику міжхребцевих кил та протрузій дисків.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 11.1.17. | Витрати на діагностику та лікування цукрового діабету, туберкульозу, онкологічних захворювань (доброякісних та злоякісних) та їх ускладнень на всіх стадіях захворювання, окрім станів, що потребують надання невідкладної медичної допомоги тривалістю до 5 діб, якщо інше не передбачене Програмою страхування;                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 11.1.18. | Витрати на діагностику та лікування Хвороби Крона, неспецифічного виразкового коліту, окрім станів, що потребують надання невідкладної медичної допомоги тривалістю до 5 діб;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 11.1.19  | Витрати на лікування функціональних розладів органів травлення: дискінезії жовчовивідних шляхів, функціональний закріп, диспанкреатизм;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## «Продовження Додатку А»

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11.1.20                                                                                                                                   | Витрати на діагностику та лікування безпліддя, порушень сексуальної та репродуктивної функції; лікування дисгормональних станів, мастопатій, розладів менструального циклу, менопаузи, пременопаузи, синдрому виснажених яєчників, синдрому полікістозу яєчників тощо; аденоми простати, ендометріозу, фіброміоми, окрім невідкладних станів; діагностика та ведення вагітності; пологи (за винятком позаматкової вагітності), діагностика та лікування звичного не виношування вагітності, штучне переривання вагітності, незалежно від її строку, та в разі виникнення спонтанного аборту (за винятком вимушеного переривання вагітності внаслідок нещасного випадку або за медичними показами), витрати на лікування, процедури і препарати, які сприяють або попереджують вагітність; витрати на планування сім'ї та інші хвороби вказані переліку договору страхування. |
| <b>11.2. Якщо інше не передбачене Програмою страхування, Страховик не здійснює страхову виплату у разі витрат Застрахованої особи на:</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11.2.1.                                                                                                                                   | 11.2.1. благодійні внески, будь-які послуги за абонементом;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11.2.2.                                                                                                                                   | 11.2.2. Проведення будь-яких діагностичних послуг (в т.ч. ПЛР-тестів, ІФА, КТ та ін.), що здійснюються без медичних показань та не пов'язані з визначенням тактики лікування, що здійснюються за бажанням Застрахованої особи, діагностику при виїзді за кордон тощо;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11.2.3.                                                                                                                                   | профілактичні огляди, диспансерний нагляд, реабілітаційні та лікувально-оздоровчі заходи;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 11.2.4.                                                                                                                                   | санаторно-курортне лікування, лікувальну фізкультуру, реабілітацію та відновлювальну терапію після перенесених травм та захворювань;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 11.2.5.                                                                                                                                   | амбулаторне лікування по одному страховому випадку тривалістю понад 30 днів, медикаментозне лікування по одному страховому випадку тривалістю понад 30 днів;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 11.2.6.                                                                                                                                   | такі дослідження та тести: скарифікаційні проби, алергологічні панелі, імунологічні та імуносерологічні дослідження за виключенням станів, що загрожують життю;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11.2.7.                                                                                                                                   | проведення МРТ, КТ та інших інструментальних методів обстеження, результати яких не впливають на тактику лікування основного захворювання, зняття гострого стану (діагностика кил та протрузій міжхребцевих дисків і т.п.);                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## «Продовження Додатку А»

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11.2.8.  | медикаменти, призначені з метою профілактики, біостимулятори, косметичні засоби, засоби гігієни (в т.ч. сольові розчини), харчові та біологічні добавки, препарати з ПДВ, стимулятори загальної дії (бальзам Бітнера, Біовіталь тощо), ензими загальної дії (вобензим, флогензим тощо), хондропротектори, фітопрепарати, імуностимулятори, лікарські трави, препарати, що знижують рівень ліпідів крові, психотропні, ноотропні препарати, цитостатики, статини; |
| 11.2.9.  | косметологічні послуги, пластичну хірургію, усі види протезування, імплантації та підготовку до протезування чи імплантації, коронарографію (крім випадків ліквідації смертельної небезпеки), шунтування та стентування судин, усі види корекції зору;                                                                                                                                                                                                           |
| 11.2.10. | підбір методів контрацепції, встановлення та видалення внутрішньоматкових спіралей;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11.2.11. | придбання та установку протезів різного характеру і призначень та допоміжних засобів медичного користування (контактних лінз, кардіостимуляторів, бандажів, імплантатів, корсетів тощо);                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 11.2.12. | придбання органів, які трансплантуються, їх пошук і доставка, а також оплату послуг донора, медичних послуг, пов'язаних з трансплантацією;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 11.2.13. | усі види лікування та обстеження методами нетрадиційної медицини (гомеопатія, шаманство, гіпноз, іридіодіагностика, біокорекція, рефлексотерапія, діагностика по Фолю тощо), застосування екстракорпоральних методів лікування (плазмаферез, гемосорбція, гемодіаліз, озонотерапія тощо); ударно-хвильова терапія тощо); міофасціальний реліз.                                                                                                                   |
| 11.2.14. | Лікування захворювань, курс лікування яких був розпочатий до моменту набуття чинності цього Договору, хронічних захворювань у фазі ремісії та у фазі нестійкої ремісії.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 11.2.15. | Лікування захворювань, які набрали характер епідемій чи пандемії, при введенні уповноваженими державними органами комплексу карантинних заходів, та особливо небезпечними інфекціями (натуральна віспа, чума, холера, жовта лихоманка, туляремія, сибірська виразка);окрім епідемії грипу та коронавірусної інфекції, якщо це передбачене Програмою страхування;                                                                                                 |
| 11.2.16. | Медичні довідки, відкриття та закриття лікарняного листка без огляду лікаря, оформлення лікарняного листка по догляду за дитиною;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## «Продовження Додатку А»

|                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11.2.17.                                                                                                                  | Медичні маніпуляції на дому;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 11.2.18.                                                                                                                  | Забезпечення кровозамінниками та препаратами крові в разі відсутності їх у лікувально-профілактичних закладах;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 11.2.19.                                                                                                                  | Послуги тренера при занятті в тренажерному (спортивному) залі, в басейні, косметичні послуги, послуги з педикюру;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 11.2.20.                                                                                                                  | Косметичний, профілактичний та оздоровчий масаж, водолікування та процедури, використання барокамери та лазерних технологій, спелеотерапія;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 11.2.21.                                                                                                                  | Послуги (у тому числі медикаменти), пов'язані з поліпрагмазією, профілактичними або експериментальними діагностичними обстеженнями. Під поліпрагмазією розуміється одночасне необґрунтоване та недоцільне призначення хворому великої кількості різноманітних медичних препаратів, діагностичних або лікувальних процедур. Застосування двох і більше аналогічних препаратів відшкодуванню не підлягають;                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 11.2.22.                                                                                                                  | Надання додаткового комфорту, а саме: кондиціонера, зволожувача повітря, послуг перукаря, косметолога, додаткового або поліпшеного харчування;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>11.3. Не підлягають відшкодуванню Страховиком витрати на діагностику та лікування наступних захворювань та станів:</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11.3.1.                                                                                                                   | Витрати на корекцію ваги, лікування порушень обміну речовин (ожиріння, гіперліпідемія, гіперхолестеринемія, сечокислий діатез, сечосольовий діатез);                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 11.3.2.                                                                                                                   | Лікування супутніх захворювань незалежно від стадії перебігу процесу, якщо таке лікування не є необхідним для лікування основного захворювання;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11.3.3.                                                                                                                   | Які потребують постійної замісної терапії, тобто постійного лікування ферментами та/або гормональними препаратами (у т.ч. цукровий діабет), гормонозалежна бронхіальна астма тощо;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 11.3.4.                                                                                                                   | Які викликані свідомим спричиненням собі шкоди (в тому числі спроби самогубства) або пов'язані з відмовою від лікування, недотриманням призначень або лікувального режиму, самолікуванням; наслідками участі Застрахованої особи у професійних чи аматорських спортивних змаганнях, а також наслідками занять Застрахованою особою екстремальними видами розваг та спорту (бокс, гірськолижний спорт, ковзанярський спорт, підводний спорт, поло, подорожі місцевістю з гірським ландшафтом, спідвей, хокей, парашутний спорт, альпінізм, баскетбол, бобслей, спортивна гімнастика, кінний спорт, карате, стрибки на лижах з трампліна тощо), якщо це спеціально не передбачено Договором страхування; |

| <b>11.4. Якщо інше не передбачене Договором страхування Страховик не визнає страховим випадком подію та не здійснює страхову виплату, якщо випадок стався внаслідок:</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11.4.1.                                                                                                                                                                  | впливу ядерного вибуху, випромінювання, застосування ядерної зброї, ядерного інциденту радіації або радіоактивного зараження, впливу проникної радіації, радіоактивного забруднення будь-яким ядерним паливом або відходами внаслідок згоряння ядерного палива, впливу іонізуючого випромінювання або радіоактивного забруднення;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 11.4.2.                                                                                                                                                                  | збройної агресії, воєнних дій, а саме: вторгнення, дій іноземних держав (при оголошенні війни або без оголошення війни), воєнних/збройних конфліктів, дії незаконних збройних формувань, диверсії, повалення/захоплення влади або спроби таких дій, посягання на територіальну цілісність, мародерства, агресії іншої держави або заходів щодо її подолання, вторгнення військ іншої держави або несанкціонований перетин кордону військами іншої держави або будь-яких інших дій за політичними, економічними, соціальними мотивами; дії мін, торпед, бомб, гранат, снарядів, інших будь-яких бойових припасів та або знарядь війни; дії будь-яких вибухових речовин або пристроїв, що використані з метою пошкодження або знищення майна та/або завдання шкоди здоров'ю або життю людей; |

| №  | Теми для контрольної перевірки знань посередників                                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Усне ділове спілкування: форми, вимоги, особливості                                                                                                                           |
| 2  | Особливості комунікацій в сфері страхування                                                                                                                                   |
| 3  | Специфічні риси спілкування агентів із клієнтами                                                                                                                              |
| 4  | Які мають бути реакції агентів на різні оцінки, образи, різкий тон.                                                                                                           |
| 5  | Як забезпечити стресостійкість у комунікаціях                                                                                                                                 |
| 6  | Виникнення та подолання протиріч між етикою і гострими ситуаціями в ділових комунікаціях                                                                                      |
| 7  | Як забезпечити вимоги до дрес - коду агентів                                                                                                                                  |
| 8  | Вербальна комунікація: базові підходи та особливості для агентів.                                                                                                             |
| 9  | Які важливі складові включає в себе ефективна розмова                                                                                                                         |
| 10 | Основні комунікаційні бар'єри, їх характеристики                                                                                                                              |
| 11 | В чому прояв таких бар'єрів як складність для сприйняття, недостатня контрольованість емоційного стану, монотонність мови, погане сприйняття точку зору іншої людини, і т. п. |
| 12 | Дайте загальну характеристику вмінню слухати.                                                                                                                                 |
| 13 | Дайте характеристику типовим запитанням, що задаються при комунікації в страхуванні.                                                                                          |
| 14 | Що включає в себе невербальна ділова комунікація                                                                                                                              |
| 15 | Типи поз і їх вплив на комунікації                                                                                                                                            |
| 16 | Охарактеризуйте такі чинники як дотримання дистанції, розміщення, тембр та гучність голосу.                                                                                   |
| 17 | Який вплив на комунікації має тип темпераменту – холериків, сангвініків, меланхоліків, флегматиків.                                                                           |
| 18 | Методологічна суть комунікації для взаємодії в бізнесі.                                                                                                                       |
| 19 | Види комунікативних зв'язків                                                                                                                                                  |

## «Продовження Додатку Б»

|    |                                                                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | Причини, на основі яких викають проблеми міжособистісної взаємодії в процесі комунікацій                                                                      |
| 21 | Опишіть основні етапи комунікації: знайомство, представлення умов страхового продукту, обмін думками із клієнтом, відповіді на запитання, підписання договору |
| 22 | Культура мови при комунікації                                                                                                                                 |
| 23 | Методичні засади проведення комунікаційного контакту – підготовка, представлення, основна бесіда, завершення                                                  |
| 24 | Особливості проведення комунікації через розмову по телефону.                                                                                                 |
| 25 | Які засоби можуть застосовуватись для привертання уваги клієнта                                                                                               |
| 26 | Питання застосування аудіовізуальних засобів                                                                                                                  |
| 27 | Головні засоби попередження конфліктів при комунікаціях                                                                                                       |
| 28 | Покажіть які можливі перешкоди при комунікаціях, їх подолання                                                                                                 |
| 29 | Приклади проведення комунікацій агентської мережі в розрізі світового досвіду                                                                                 |
| 30 | Система комунікацій що може виникнути після підписання договору страхування                                                                                   |

## Тести для контролю та перевірки здобутих знань

| №  | Питання                                                                    | Варіанти відповідей                                                                                                                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Які важливі моменти при проведенні комунікації з клієнтом:                 | А) не двозначне формулювання думки<br>Б) широке використання жартів та гумору<br>В) обов'язкове використання комп'ютерної                                                          |
| 2  | Проведення вітання.                                                        | А) першою особою жіночої статі<br>Б) відразу потискати руку<br>В) вітатися через стіл, не підходячи близько до клієнта                                                             |
| 3  | Якщо агент забув прізвище (ім'я, по – батькові) клієнта:                   | А) Ще раз перепитати після вибачення<br>Б) Застосовувати слова ви, вам і т.п.<br>В) Звертатися шановний клієнт                                                                     |
| 4  | В разі негативної реакції співрозмовника:                                  | А) Розповісти про шляхи подолання протиріч, що виникли<br>Б) Тимчасово призупинити розмову<br>В) Наполягати на своїх аргументах                                                    |
| 5  | Коли Ви аргументуєте свою точку зору, то бажано:                           | А) Згадувати авторитетних людей<br>Б) Посилатись на позитивні сторони співрозмовника - вік, досвід, життєвий шлях<br>В) Апелювати до своїх власних досягнень                       |
| 6  | В разі якщо виникають перешкоди фонетичного характеру – дикція, інтонація: | А) Збільшити використання спеціальної термінології<br>Б) пришвидшити викладення своїх аргументів<br>В) висловлюватись більш повільно та розмірено                                  |
| 7  | Який вираз некоректно вживати:                                             | А) Приймати участь<br>Б) Хворий на КОВІД<br>В) Людські взаємини                                                                                                                    |
| 8  | Перешкоди в комунікаціях виникають у зв'язку:                              | А) Віковими, культурними, етнічними, освітніми відмінностями між агентом і клієнтом<br>Б) Неправильними рішеннями керівництва компанії<br>В) Місцем та умовами проведення контакту |
| 9  | Який засіб не може використовуватись для контакту агента:                  | А) Безпосередній фізичний контакт;<br>Б) Соцмережі<br>В) Інформації в телепрограмах                                                                                                |
| 10 | Вплив на взаємодію агента і клієнта в процесі комунікації (що не впливає): | А) Незрозуміла мова, перенасичення термінологією<br>Б) Клієнт і агент відносяться до різних статей (жінка – чоловік);<br>В) Клієнт не потребує такої інформації                    |

## «Продовження Додатку В»

| №  | Питання                                                               | Варіанти відповідей                                                                                                                                        |
|----|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | Для позитивного впливу при контакті з клієнтом:                       | А) Згадати ситуації із власного досвіду з елементами жарту<br>Б) Довго вибачатись за контакт<br>В) Часто застосовувати вирази: «Я вважаю», «Мені здається» |
| 12 | Що не включається до послідовності проведення комунікативного процесу | А) Знайомство із клієнтом<br>Б) Оголошення вимог до клієнта<br>В) Сприйняття зворотного зв'язку                                                            |
| 13 | Чого треба уникати при діловому контакту:                             | А) вислуховувати думку співрозмовника<br>Б) уважно вивчати інтереси співрозмовника;<br>В) Наводити критику та іронізувати щодо його позиції                |
| 14 | Які дії сприяють успішній комунікації:                                | А) Вступати в суперечку при незгоді<br>Б) Висловлюватись в категоричній формі<br>В) Виконувати вимоги проведення діалогів - черговість в розмові           |
| 15 | Що не сприяє комунікації:                                             | А) Не перебивати співбесідника<br>Б) постійна корекція інтонацій, тональності<br>В) згадування про свої особисті проблеми                                  |
| 16 | Поведінка, що негативно характеризує вміння слухати:                  | А) Постійно реагувати та уточнювати<br>Б) Впритул не дивитись на партнера<br>В) Не «розвалюватись на стільці», сидіти прямо                                |
| 17 | Поза – позитивна для спілкування:                                     | А) Спиратися на руки головою<br>Б) Відкрите тіло трохи схилене до партнера<br>В) Навхрест долоні                                                           |
| 18 | Жести – позитивні для спілкування:                                    | А) Тримання рук за спиною<br>Б) Дотики до обличчя, голови, скронь<br>В) Руки в кишенях, гудзики на піджаку розстібнуті                                     |
| 19 | Погляд – позитивний для спілкування:                                  | А) Легка посмішка<br>Б) Насуплений лоб<br>В) Погляд вдалечінь, голова відкинута                                                                            |
| 20 | Рукопостискання – позитивне для спілкування                           | А) Покладена зверху рука<br>Б) Дуже сильне стискання, відчувається біль<br>В) Міцно із елементами «трясіння»                                               |