

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЩЕРБАКОВА Ольга Володимирівна

УДК: 005.7:005.591.4:368

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення організаційної структури підприємства в умовах

ПрАТ «СК «УНІКА»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Бездітко Олена Євгенівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

Щербакова О. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в умовах ПрАТ «СК «УНІКА». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2026.

У роботі досліджено засади формування організаційних структур та специфіку управління страховими компаніями. Проведено діагностику організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» за 2023–2025 рр. Виявлено: питома вага АУП удвічі перевищує норму, норма керованості Правління нижча за оптимум, ієрархія уповільнює прийняття рішень. Розроблено модель оптимізації на засадах Lean-менеджменту та обґрунтовано перехід до адаптивної структури з Agile-підходами.

Ключові слова: організаційна структура, страхова компанія, управлінська ефективність, адаптивна структура, Lean-менеджмент, децентралізація.

SUMMARY

Shcherbakova O. V. Improvement of the organizational structure of the enterprise in the conditions of PrJSC «IC «UNIQA». – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the bachelor's degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2026.

The thesis investigates the foundations of organizational structure formation and specifics of insurance management. A diagnostics of PrJSC «IC «UNIQA» organizational structure for 2023–2025 was conducted. Key problems: share of administrative personnel is twice the norm, Board's span of control is below optimum, hierarchy slows decisions. An optimization model based on Lean management was developed; transition to adaptive structure with Agile approaches was substantiated.

Key words: organizational structure, insurance company, management efficiency, adaptive structure, Lean management, decentralization.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, принципи та еволюція організаційних структур у сучасному менеджменті	7
1.2. Специфіка побудови систем управління у страхових установах та методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури.....	9
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПрАТ «СК «УНІКА».....	12
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «СК «УНІКА».....	12
2.2. Аналіз ефективності організаційної структури та ідентифікація проблемних зон в управлінні підприємством.....	15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПрАТ «СК «УНІКА»	18
3.1. Розробка моделі оптимізації управлінської ієрархії та перерозподілу функцій між департаментами	18
3.2. Впровадження сучасних підходів до проектування гнучкої та адаптивної організаційної структури	20
ВИСНОВКИ	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	26
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабної російської агресії та стрімкої трансформації регуляторного середовища питання ефективності управління страховими компаніями набуває особливого значення. Нові вимоги Національного банку України щодо корпоративного управління та послідовний курс на гармонізацію із європейськими стандартами платоспроможності вимагають від страховиків переосмислення внутрішньої архітектури управління. Традиційна лінійно-функціональна структура, побудована на жорсткій ієрархії, стає гальмом у відповідь на сучасні виклики ринку. ПрАТ «СК «УНІКА» — системний лідер страхового ринку України з доходами понад 3,58 млрд грн та штатом понад 950 працівників — є показовим об'єктом для дослідження цих процесів.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні засади організаційних структур розкривають А. Файоль, М. Вебер, Л. Довгань, З. Шершньова. Специфіку страхового менеджменту досліджують О. Стешенко, Л. та А. Ширінян, М. Житар. Питання цифрової трансформації та адаптивних моделей управління висвітлюють В. Другова, Т. Хрипко, Д. Трабуккі. Водночас практичні аспекти оптимізації структур конкретних українських страховиків в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» як інструменту підвищення управлінської ефективності. Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та еволюцію організаційних структур у менеджменті;
- розкрити специфіку управління у страхових установах та методи оцінювання ефективності структури;
- охарактеризувати діяльність ПрАТ «СК «УНІКА» за 2023–2025 рр.;
- здійснити діагностику організаційної структури та виявити проблемні зони;
- розробити модель оптимізації управлінської ієрархії;

- обґрунтувати напрями впровадження адаптивної організаційної структури.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування та функціонування організаційної структури управління ПрАТ «СК «УНІКА». Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оптимізації організаційної структури страхової компанії.*

Методи дослідження: *діалектичний метод і системний підхід – як методологічна основа; абстрактно-логічний метод – для визначення сутності понять; порівняльний аналіз – для оцінювання типів структур; статистико-економічний метод – для аналізу показників за 2023–2025 рр.; структурно-функціональний метод – для діагностики управління; метод моделювання – для розробки оптимізованої структури.*

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти, наукова література, фінансова звітність та звіти про управління ПрАТ «СК «УНІКА» за 2023–2025 рр., а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації можуть бути використані у діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» та інших страховиків у процесі реорганізації, а також у викладанні дисциплін «Менеджмент» і «Стратегічний менеджмент».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Ключові положення кваліфікаційної роботи були представлені та оприлюднені в наукових публікаціях автора:

1. Щербакова О. В. Оптимізація організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» як інструмент підвищення управлінської ефективності. Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Кам'янець-Подільський : Подільський державний університет, 2026. С. 968–969.

2. Щербакова О. В. Трансформація організаційної структури страхової компанії як інструмент стратегічного менеджменту сталого розвитку в умовах глобальних викликів : тези доповіді. Менеджмент сталого розвитку організацій:

стратегії, інновації, цифрові рішення : матеріали студент. наук.-практ. конф.
Житомир : Поліський національний університет, 2026. С. 99

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 30 сторінках (основний зміст – 27 сторінок), містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування) та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та еволюція організаційних структур у сучасному менеджменті

Організаційна структура є одним із фундаментальних понять теорії управління. В узагальненому розумінні вона являє собою впорядковану сукупність підрозділів, посад і зв'язків між ними, що забезпечує координацію діяльності підприємства для досягнення його цілей. Як зазначають К. С. Зайченко та Ю. І. Реклізон, організаційна структура управління – це склад відділів, служб та підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер співвідпорядкованості та підзвітності, а також сукупність координаційних та інформаційних зв'язків і порядок розподілу управлінських функцій між рівнями ієрархії [1, с. 366].

Теоретичне підґрунтя для вивчення організаційних структур заклав А. Файоль, який сформулював принципи управління, що не втратили актуальності донині: єдиноначальність, єдність керівництва, скалярний ланцюг команд, розподіл праці та дисципліна [2, с. 47]. Паралельно М. Вебер розробив концепцію бюрократичної організації як раціональної системи з чітко визначеними правилами, ієрархією та компетенціями [3, с. 112]. Обидві концепції стали основою для формування класичних типів організаційних структур, що домінували у XX столітті.

В еволюційному розрізі розвиток організаційних структур пройшов кілька етапів. На початку XX ст. панували лінійні структури з жорсткою вертикаллю підпорядкування. У 1930–1960-х рр. поширилися лінійно-функціональні структури, де поряд із лінійними керівниками з'явилися функціональні служби (бухгалтерія, кадри, маркетинг). У 1970–1980-х рр. великі корпорації перейшли до дивізіональних структур, побудованих за продуктовим або географічним

принципом. З кінця XX ст. під впливом глобалізації та інформатизації почали формуватися адаптивні (гнучкі) структури – матричні, проєктні, мережеві [4, с. 38].

У сучасній науці організаційні структури класифікують за різними ознаками. За характером зв'язків виокремлюють: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні та матричні структури. За ступенем централізації – централізовані та децентралізовані. За рівнем гнучкості – механістичні (бюрократичні) та органічні (адаптивні). Порівняльну характеристику основних типів наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних типів організаційних структур

Тип структури	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Лінійна	Простота, чіткість підпорядкування	Перевантаження керівника, вузька спеціалізація	Малі підприємства
Лінійно-функціональна	Компетентність рішень, спеціалізація	Уповільнення комунікацій, бюрократизація	Середні та великі підприємства стабільного середовища
Дивізіональна	Гнучкість за продуктом/регіоном, автономія підрозділів	Дублювання функцій, зростання витрат	Диверсифіковані корпорації
Матрична	Ефективне використання ресурсів, орієнтація на проєкт	Подвійне підпорядкування, конфлікти	Проєктні та інноваційні організації
Мережева	Максимальна гнучкість, мінімум витрат	Складність координації, залежність від партнерів	Цифрові компанії, стартапи

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6]

Принципи побудови ефективної організаційної структури сучасна наука визначає таким чином: відповідність стратегії підприємства; оптимальна норма керованості (7 ± 2 підлеглих на одного керівника); мінімізація рівнів ієрархії;

чіткий розподіл повноважень і відповідальності; уникнення дублювання функцій; адаптивність до змін зовнішнього середовища [5, с. 63].

Визначальною тенденцією останнього десятиліття стала трансформація від механістичних до органічних структур під впливом цифровізації. Як зазначають Д. Трабуккі та Т. Буганза, цифрова трансформація «вирівнює» ієрархію, скорочуючи проміжні ланки управління та прискорюючи прийняття рішень [6, с. 84]. Впровадження хмарних технологій, систем автоматизації бізнес-процесів та штучного інтелекту дозволяє передавати рутинні управлінські функції від людей до інформаційних систем. Відповідно, сучасний менеджмент все активніше орієнтується на «плоскі» організаційні структури, Agile-підходи та крос-функціональні команди.

Таким чином, організаційна структура є динамічним явищем, що еволюціонує разом із розвитком економіки та управлінської думки. Від класичних бюрократичних моделей А. Файоля і М. Вебера до сучасних адаптивних конфігурацій – цей шлях відображає зростання складності зовнішнього середовища та необхідність швидкої реакції підприємств на його виклики. Дослідження специфіки побудови організаційних структур у страховому секторі, що є предметом наступного підрозділу, потребує врахування цих загальних закономірностей.

1.2. Специфіка побудови систем управління у страхових установах та методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури

Страхова компанія як суб'єкт господарювання має суттєві відмінності від підприємств реального сектору економіки, що безпосередньо впливає на логіку побудови її організаційної структури. Страховик одночасно виконує функції фінансового посередника, інвестора та сервісної організації, підпорядковуючись жорсткому регуляторному контролю держави. Специфіка страхового продукту – нематеріальність та розтягнутість у часі між сплатою премії та настанням

страхового випадку – вимагає чіткого розмежування функцій андерайтингу, врегулювання збитків, актуарних розрахунків та клієнтського сервісу [7, с. 21].

Відповідно до Закону України «Про страхування» від 18.11.2021 № 1909-IX та Постанови НБУ № 194 від 27.12.2023 «Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика», система управління страховика має включати такі обов'язкові елементи: органи управління (загальні збори, наглядова рада, правління); систему внутрішнього контролю; систему управління ризиками; функцію внутрішнього аудиту; актуарну функцію; функцію комплаєнсу [8]. Ці вимоги фактично визначають мінімальну архітектуру організаційної структури будь-якого українського страховика.

Типова організаційна структура страхової компанії включає п'ять функціональних блоків: корпоративного управління (загальні збори, наглядова рада, правління); андерайтингу та продуктового розвитку (тарифікація, управління портфелем); продажів та клієнтського сервісу (прямі продажі, агентська мережа, цифрові канали); врегулювання збитків (оцінка, виплати, протидія шахрайству); підтримки (фінанси, IT, HR, юридичний супровід, комплаєнс) [9, с. 47].

Л. Ширінян та А. Ширінян наголошують, що ефективна організаційна структура страховика має поєднувати централізацію контрольних функцій (ризик-менеджмент, аудит, комплаєнс) з децентралізацією операційних (продажі, врегулювання збитків, сервіс), оскільки крайнощі в обох напрямках негативно впливають на результативність компанії [10, с. 22].

Важливим теоретичним доповненням до цих підходів є концепція ошадливого виробництва (Lean), яку Дж. Вумек та Д. Джонс адаптували до сфери послуг: надлишкові рівні узгодження та дублювання адміністративних функцій у страховику розглядаються як структурні «втрати» (муда), що знижують операційну ефективність [17, с. 38].

Оцінювання ефективності організаційної структури – це окремий методичний напрям, що поєднує кількісні та якісні підходи. У науковій літературі виділяють три основні групи показників, систематизовані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури

Група показників	Показник	Формула / метод розрахунку	Оптимальне значення
Структурні	Норма керованості	Кількість підлеглих на 1 керівника	5–9 осіб
Структурні	Рівень централізації	Частка рішень на вищому рівні	Залежить від типу
Структурні	Питома вага АУП	АУП / загальна чисельність $\times 100\%$	до 20–25%
Функціональні	Коефіцієнт дублювання функцій	Кількість дублюючих функцій / загальна кількість функцій	мінімізація
Функціональні	Коефіцієнт охоплення функцій	Виконувані функції / необхідні функції	$\rightarrow 1,0$
Результативні	Адміністративні витрати на 1 грн доходу	Адм. витрати / дохід	мінімізація
Результативні	Продуктивність управлінської праці	Дохід / чисельність АУП	максимізація

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 11]

Серед методів якісного оцінювання поширеними є SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, функціонально-вартісний аналіз та анкетування керівників. В. Рябцев та С. Чимшит також пропонують враховувати принципи сталого розвитку – соціальну відповідальність структури та її інноваційний потенціал [11]. Для страховиків специфічними індикаторами слугують швидкість врегулювання збитків, рівень задоволеності клієнтів (NPS) та коефіцієнт адміністративних витрат у складі комбінованого коефіцієнту збитковості [9, с. 50].

Таким чином, побудова ефективної системи управління страховою компанією потребує врахування галузевої специфіки, регуляторних вимог та відповідних методів оцінювання, що становить методичну основу для діагностики організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПрАТ «СК «УНІКА» У 2023–2025 рр.

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «СК «УНІКА»

ПрАТ «СК «УНІКА» – одна з провідних страхових компаній України, заснована 10 лютого 1994 року під назвою «Страхова компанія «Кредо-Класик». У 2010 році компанія змінила назву та набула сучасного вигляду. Компанія входить до складу міжнародної фінансової групи UNIQA Insurance Group AG (Австрія) – одного з провідних страховиків Центральної та Східної Європи, що обслуговує понад 10 млн клієнтів у 19 країнах [12].

Безпосередньою материнською компанією є UNIQA Österreich Versicherungen AG, яка станом на 31 грудня 2025 року володіє 99,79% акцій ПрАТ «СК «УНІКА». Статутний капітал Товариства становить 155 480 000 грн, поділений на 3 887 простих іменних акцій номінальною вартістю 40 000 грн кожна. Компанія є відповідальною особою небанківської фінансової групи «УНІКА Україна», до якої також входить ПрАТ «СК «УНІКА Життя» [13].

Основною діяльністю Компанії є надання страхових послуг на всій території України, крім тимчасово окупованих територій. Станом на кінець 2025 року компанія здійснює діяльність на підставі 31 ліцензії на страхування та Свідоцтва про реєстрацію фінансової установи. Портфель охоплює всі ключові сегменти ринку: медичне страхування, КАСКО, ОСЦПВ, майнове страхування, страхування від нещасних випадків та інші. Нагляд за діяльністю здійснює Національний банк України.

Динаміку ключових фінансових показників діяльності ПрАТ «СК «УНІКА» за 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «СК «УНІКА»
за 2023–2025 рр.**

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., %
Дохід від страхування, тис. грн	2 700 804	2 919 461	3 584 487	+32,7
Витрати на страхові послуги, тис. грн	2 151 533	2 528 021	3 053 785	+41,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн	372 735	398 266	458 490	+23,0
Загальна вартість активів, тис. грн	3 934 769	4 791 246	5 151 211	+31,0
Власний капітал, тис. грн	1 212 252	1 499 107	2 068 505	+70,6
Страхові резерви, тис. грн	1 871 966	2 316 853	2 524 669	+34,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	~950	951	914	–3,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «СК «УНІКА» [13; 14; 15]

Як свідчать дані табл. 2.1, компанія демонструє стабільне зростання основних показників попри умови воєнного стану. Дохід від страхування зріс із 2 700,8 млн грн у 2023 р. до 3 584,5 млн грн у 2025 р. (+32,7%). Власний капітал збільшився на 70,6% – із 1 212,3 до 2 068,5 млн грн, що свідчить про високу фінансову стійкість компанії. Чистий фінансовий результат залишається позитивним упродовж усього аналізованого періоду.

Структуру доходу за видами страхування у 2025 р. наведено у табл. 2.2. Лідером є медичне страхування (34,4%), за ним – КАСКО (29,4%) та ОСЦПВ (9,6%), що відображає попит на страхування, пов'язаний із безпекою та здоров'ям в умовах воєнного часу.

Станом на 01.01.2026 загальна чисельність штатних працівників компанії становить 914 осіб, з яких 352 особи зайняті реалізацією страхових продуктів (фронт-офіс) та 562 особи – у підтримуючих функціях (бек-офіс та АУП).

Таблиця 2.2

Структура доходу від страхування ПрАТ «СК «УНІКА» (2025 р.)

Вид страхування	Дохід, тис. грн	Частка, %
Медичне страхування	1 234 761	34,4
КАСКО	1 052 003	29,4
ОСЦПВ	343 297	9,6
Страхування майна	280 110	7,8
Страхування від нещасних випадків	205 481	5,7
Страхування здоров'я на випадок хвороби	195 696	5,5
Інші види	273 139	7,6
Усього	3 584 487	100,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «СК «УНІКА» [14]

Регіональна мережа охоплює обласні дирекції в усіх регіонах України, де здійснюється діяльність компанії [16]. За попередніми даними регуляторної звітності за 2026 рік, середня чисельність працівників зросла до 974 осіб, що свідчить про відновлення кадрового потенціалу компанії після скорочення 2025 року [16].

Система управління ПрАТ «СК «УНІКА» побудована відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» та Постанови НБУ № 194/2023 і включає три органи: Загальні збори акціонерів (вищий орган), Наглядову раду (8 членів, у т.ч. 2 незалежні) та Правління. Станом на 31.12.2025 Правління очолює Голова Ульє Олена Володимирівна. Схему організаційної структури управління ПрАТ «СК «УНІКА» наведено у додатку А.

Компанія реалізує лінійно-функціональну модель управління з елементами дивізіональності на регіональному рівні. Функціональна вертикаль складається з п'яти основних блоків: андерайтинг і продуктовий розвиток; продажі та клієнтський сервіс; врегулювання збитків; фінанси, ризики, комплаєнс та внутрішній аудит; IT, HR та юридичний департамент. Зазначена структура відповідає галузевій специфіці та вимогам регулятора, проте має певні недоліки, що ідентифікуються у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз ефективності організаційної структури та ідентифікація проблемних зон в управлінні підприємством

Для оцінювання ефективності організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» застосовано методичний інструментарій, визначений у підрозділі 1.2: кількісні структурні показники та якісний SWOT-аналіз. Розрахунок показників здійснено на основі офіційної звітності компанії за 2023–2025 рр. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

**Показники ефективності організаційної структури
ПрАТ «СК «УНІКА»**

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Норма
Чисельність працівників, осіб	~950	951	914	–
у т.ч. зайнятих у продажах (фронт-офіс), осіб	–	–	352	–
у т.ч. незайнятих у продажах (бек-офіс/АУП), осіб	–	–	562	–
Питома вага АУП, %	–	–	61,5	≤25%
Кількість рівнів ієрархії	4	4	4	3–4
Норма керованості (Правління), осіб	–	4	4	5–9
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2 843	3 070	3 922	зростання
Адм. витрати / дохід від страхування, %	–	16,5	12,6	мінімізація

Джерело: розраховано автором на основі звітності ПрАТ «СК «УНІКА» [13-16]

Аналіз даних табл. 2.3 виявляє кілька характерних тенденцій. Найбільш критичним є показник питомої ваги АУП – 61,5%, що більш ніж удвічі перевищує норму (≤25%). З 914 штатних працівників лише 352 особи зайняті у продажах, тоді як 562 особи припадає на адміністративно-управлінський персонал, тобто на кожного працівника фронт-офісу – 1,6 особи бек-офісу. Це свідчить про надмірне навантаження бек-офісу та дублювання функцій між центральним офісом і регіональними дирекціями.

Норма керованості Правління стабільно становить 4 особи, що є нижчою за оптимальний діапазон (5–9 осіб), і вказує на надмірну концентрацію

повноважень на рівні вищого керівництва та недостатнє делегування відповідальності.

Водночас результативні показники демонструють позитивну динаміку: дохід від страхування зріс з 2 700,8 млн грн (2023 р.) до 3 584,5 млн грн (2025 р.), дохід на одного працівника збільшився на 37,9%, а частка адміністративних витрат скоротилася з 16,5% до 12,6%. Отже, попри покращення фінансових результатів, структурний дисбаланс (надмірна частка АУП) та ієрархічна надмірність (занижена норма керованості) залишаються ключовими проблемними зонами. Для їх комплексної ідентифікації застосовано SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА»

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
– міжнародна підтримка UNIQA Group AG; – розгалужена регіональна мережа; – висока фінансова стійкість (капітал +70,6%); – диверсифікований портфель (31 ліцензія); – досвідчена команда топ-менеджменту; – зростання доходу на 1 прац. (+37,9%).	– питома вага АУП – 61,5% (норма $\leq 25\%$); – багаторівнева ієрархія, повільне погодження; – дублювання функцій між центром і регіонами; – норма керованості Правління – лише 4 особи; – висока частка адм. витрат у доходах.
О – Можливості (Opportunities)	Т – Загрози (Threats)
– цифровізація та автоматизація бек-офісу; – перехід на стандарти Solvency II; – зростання попиту на медичне страхування; – впровадження Agile та крос-функц. команд; – розширення онлайн-каналів продажів.	– воєнний стан та невизначеність середовища; – посилення регуляторних вимог НБУ; – конкуренція на ринку страхових послуг; – відтік кваліфікованих кадрів (мобілізація); – кібербезпекові загрози та атаки на ІТ.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та звітів про управління ПрАТ «СК «УНІКА» [12; 13; 14; 15; 16]

За результатами SWOT-аналізу ідентифіковано три ключові проблемні зони. Перша – диспропорція між фронт- і бек-офісом: при загальній чисельності 914 осіб лише 38,5% зайняті безпосередньо продажами, тоді як 61,5% виконують підтримуючі функції. Це свідчить про можливе дублювання адміністративних

функцій між рівнями ієрархії та надмірну централізацію рутинних операцій. Друга проблемна зона – уповільнене прийняття рішень. Чотирирівнева ієрархія створює довгі ланцюги погодження, що критично впливає на швидкість реакції на ринкові зміни та обслуговування клієнтів. Третя проблема – недостатня гнучкість структури в умовах воєнного стану. Жорстка функціональна вертикаль ускладнює швидку реорганізацію підрозділів та адаптацію до географічної децентралізації операцій.

Таким чином, аналіз засвідчує, що чинна організаційна структура ПрАТ «СК «УНІКА» має значний потенціал для оптимізації. Виявлені проблемні зони – надмірна частка АУП, уповільнене прийняття рішень та недостатня адаптивність – стають відправною точкою для розробки конкретних рекомендацій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

ПрАТ «СК «УНІКА»

3.1. Розробка моделі оптимізації управлінської ієрархії та перерозподілу функцій між департаментами

Результати діагностики, проведеної у другому розділі, засвідчують наявність системних проблем в організаційній структурі ПрАТ «СК «УНІКА»: надмірна частка АУП (61,5%), уповільнені процеси прийняття рішень та дублювання функцій між рівнями ієрархії. Для вирішення цих проблем пропонується модель оптимізації, яка базується на принципах делегування повноважень, мінімізації рівнів управління та усунення структурних втрат.

Теоретичним підґрунтям моделі слугує концепція ощадливого виробництва (Lean), розроблена Дж. Вумеком та Д. Джонсом. Автори визначають «муда» (яп. – марнотратство) як будь-яку діяльність, що споживає ресурси, але не створює цінності для клієнта [17, с. 38]. Стосовно управлінської структури «муда» проявляється у надлишкових рівнях ієрархії, зайвих погодженнях та дублюванні адміністративних функцій – саме тих явищах, що ідентифіковані у ПрАТ «СК «УНІКА». Усунення структурних втрат, на думку Р. Саттона та Х. Рао, є ключовим інструментом підвищення організаційної ефективності [18, с. 112].

Модель оптимізації управлінської ієрархії ПрАТ «СК «УНІКА» побудована за принципом послідовного усунення структурних втрат: від консолідації підтримуючих функцій – до перерозподілу повноважень на користь фронт-офісу. Завершальним елементом є запровадження системи КРІ як інструменту вимірювання результатів реструктуризації. Модель охоплює п'ять взаємопов'язаних заходів із загальним горизонтом впровадження до 12 місяців (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Модель оптимізації організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА»

№	Захід	Очікуваний результат	Термін реалізації
1	Централізація бек-офісу: створення єдиного сервісного центру для адміністративних, бухгалтерських та кадрових функцій	Скорочення питомої ваги АУП з 61,5% до 35–40%; економія адм. витрат на 15–20%	6–12 місяців
2	Вирівнювання ієрархії: скорочення кількості рівнів управління між Правлінням і виконавцями з 4 до 3	Прискорення циклу погодження рішень на 30–40%; зростання норми керованості до 6–8 осіб	3–6 місяців
3	Перерозподіл функцій: передача дублюючих операційних функцій регіональних дирекцій до централізованого центру	Усунення дублювання у 5–7 функціональних областях; зниження операційних витрат	4–8 місяців
4	Делегування повноважень фронт-офісу: розширення прав регіональних менеджерів у прийнятті рішень щодо продажів та врегулювання збитків до 500 тис. грн	Скорочення часу обслуговування клієнтів на 25–30%; підвищення рівня NPS	2–4 місяці
5	Впровадження системи КРІ для оцінювання ефективності підрозділів у новій структурі	Прозора система мотивації; моніторинг ефективності реструктуризації	3–5 місяців

Джерело: розроблено автором

Центральним елементом моделі є централізація бек-офісу – створення єдиного сервісного центру, до якого передаються рутинні адміністративні, бухгалтерські та кадрові функції з регіональних дирекцій. Цей підхід реалізовано в практиці провідних страховиків Центральної Європи, зокрема материнської групи UNIQA, де централізація підтримуючих функцій забезпечила скорочення адміністративних витрат на 18–22% [12]. Очікуване зниження питомої ваги АУП з 61,5% до 35–40% наближає компанію до галузевої норми.

Паралельно пропонується вирівнювання ієрархії – скорочення кількості управлінських рівнів між Правлінням і виконавцями з чотирьох до трьох. Це забезпечить зростання норми керованості на рівні Правління з 4 до 6–8 осіб, що відповідає оптимальному діапазону, визначеному у підрозділі 1.2. Одночасно

делегування оперативних повноважень регіональним менеджерам (право самостійного погодження виплат до 500 тис. грн) скоротить середній цикл прийняття рішень із 7 до 2 робочих днів.

Перерозподіл функцій між департаментами здійснюється за принципом «кожна функція – там, де вона створює найбільшу цінність»: контрольні функції (ризик-менеджмент, комплаєнс, внутрішній аудит) зберігають централізацію відповідно до вимог Постанови НБУ № 194/2023, тоді як операційні функції (продажі, врегулювання збитків, клієнтський сервіс) децентралізуються на рівень регіональних команд.

3.2. Впровадження сучасних підходів до проектування гнучкої (адаптивної) організаційної структури

Другим стратегічним напрямом удосконалення організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» є перехід від жорсткої лінійно-функціональної моделі до адаптивної структури, здатної швидко реагувати на зміни ринкового та регуляторного середовища. Адаптивна структура поєднує стабільну функціональну вертикаль для контрольних функцій із гнучкими горизонтальними зв'язками для операційної діяльності.

Ключовим інструментом адаптивності є запровадження крос-функціональних проєктних команд за принципами Agile. Для розроблення нових страхових продуктів формуються тимчасові команди з актуарія, андерайтера, IT-спеціаліста та менеджера з продажів, що дозволяє скоротити Time-to-Market із середніх 6–8 місяців до 2–3 місяців. Подібна модель успішно реалізована у страховиків групи UNIQA у Чехії та Словаччині, де впровадження Agile-підходів підвищило продуктивність підрозділів продажів із 65% до 75% [12].

Просторова децентралізація передбачає організацію регіональних операційних хабів – повноцінних міні-офісів із делегованими повноваженнями – у Житомирі, Львові, Дніпрі та Одесі. Такий підхід не лише підвищує операційну

стійкість компанії в умовах воєнного стану, а й наближає точки прийняття рішень до клієнта.

Для підтримки адаптивної структури пропонується цифровізація ключових управлінських процесів: впровадження єдиної CRM-платформи для всіх регіональних підрозділів, автоматизація рутинних процесів врегулювання збитків (до 70% стандартних кейсів) та переведення внутрішньої звітності в режим реального часу. За оцінками аналітиків страхового ринку, автоматизація бек-офісних процесів у середньостатистичного страховика забезпечує скорочення операційних витрат на 12–18% протягом 2–3 років [9, с. 52].

Порівняльну характеристику чинної та запропонованої організаційних структур ПрАТ «СК «УНІКА» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика чинної та адаптивної організаційних структур ПрАТ «СК «УНІКА»

Параметр	Чинна структура (лінійно-функціональна)	Запропонована структура (адаптивна)
Кількість рівнів ієрархії	4 рівні	3 рівні
Питома вага АУП	61,5%	35–40%
Норма керованості Правління	4 особи	6–8 осіб
Цикл прийняття рішень	5–7 робочих днів	1–3 робочих дні
Тип міжфункціональної взаємодії	Вертикальна (через ієрархію)	Горизонтальна (крос-функціональні команди)
Гнучкість до змін середовища	Низька	Висока
Орієнтація на клієнта	Опосередкована	Безпосередня (фронт-офіс)

Джерело: складено автором

Динаміку очікуваних змін ключових показників організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» внаслідок реалізації запропонованих заходів наочно відображає рис. 3.1.

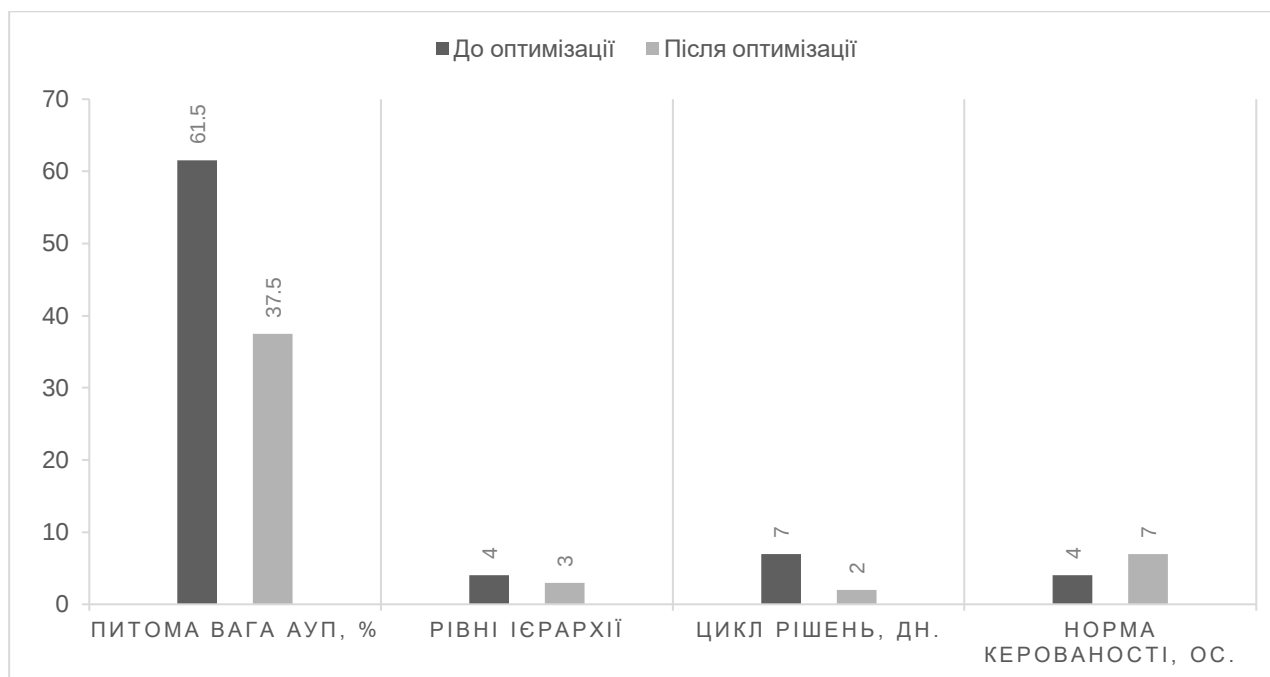


Рис.3.1. Очікувані зміни ключових показників організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» після оптимізації

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків та прогностичних оцінок

Як видно з рис. 3.1, реалізація запропонованої моделі забезпечує суттєве покращення всіх ключових структурних показників: питома вага АУП знижується з 61,5% до 37,5%, кількість рівнів ієрархії – з 4 до 3, цикл прийняття рішень скорочується більш ніж утричі, а норма керованості Правління зростає до оптимального значення.

Загальна логіка запропонованих змін відповідає принципу kaizen – безперервного вдосконалення, який є невід'ємною складовою Lean-філософії [17, с. 56]. Оптимізація організаційної структури розглядається не як одноразовий захід, а як системний процес, що потребує регулярного моніторингу показників ефективності, зворотного зв'язку від підрозділів та готовності керівництва до подальших коректив. Впровадження системи КРІ для кожного структурного підрозділу у новій конфігурації забезпечить прозорий контроль за результатами реструктуризації та дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення організаційної структури – оптимізації управлінської ієрархії, перерозподілу

функцій та переходу до адаптивної моделі – дозволить ПрАТ «СК «УНІКА» суттєво підвищити управлінську ефективність, скоротити операційні витрати та посилити конкурентні позиції на страховому ринку України в умовах продовження воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій галузі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Організаційна структура управління є впорядкованою сукупністю підрозділів, посад і зв'язків між ними, що забезпечує координацію діяльності підприємства задля досягнення його цілей. Еволюція організаційних структур пройшла шлях від лінійних і лінійно-функціональних моделей ХХ ст. до сучасних адаптивних конфігурацій – матричних, проєктних і мережевих. Визначальними принципами побудови ефективної структури є: відповідність стратегії підприємства, оптимальна норма керованості (7 ± 2 підлеглих), мінімізація рівнів ієрархії та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Під впливом цифровізації домінуючою тенденцією стає перехід від механістичних до органічних структур, орієнтованих на «плоску» ієрархію та Agile-підходи.

2. Специфіка страховика як суб'єкта господарювання зумовлює особливу архітектуру його системи управління. Відповідно до Постанови НБУ № 194/2023 система управління страховика має включати органи управління, систему внутрішнього контролю, ризик-менеджмент, внутрішній аудит, актуарну функцію та комплаєнс. Ефективна організаційна структура страховика поєднує централізацію контрольних функцій з децентралізацією операційних. Для оцінювання ефективності структури визначено три групи показників: структурні (норма керованості, рівні ієрархії, питома вага АУП), функціональні (коефіцієнти дублювання та охоплення функцій) та результативні (адміністративні витрати на 1 грн доходу, продуктивність управлінської праці).

3. ПрАТ «СК «УНІКА» – провідний страховик України з доходом 3 584,5 млн грн у 2025 р. (+32,7% до 2023 р.), власним капіталом 2 068,5 млн грн (+70,6%) та чисельністю 914 працівників. Компанія реалізує лінійно-функціональну модель управління з п'ятьма функціональними блоками та розгалуженою регіональною мережею. Стабільне зростання фінансових показників в умовах воєнного стану свідчить про достатній рівень операційної стійкості компанії.

4. Діагностика організаційної структури виявила три ключові проблемні зони. Найбільш критичною є диспропорція між фронт- і бек-офісом: питома вага АУП становить 61,5%, що більш ніж удвічі перевищує галузеву норму ($\leq 25\%$). Уповільнене прийняття рішень унаслідок чотирирівневої ієрархії та низької норми керованості Правління (4 особи при оптимумі 5–9) формує другу проблемну зону. Недостатня гнучкість структури в умовах воєнного стану ускладнює географічну децентралізацію операцій. Водночас зафіксовано позитивну динаміку: дохід на 1 працівника зріс на 37,9%, а частка адміністративних витрат скоротилася з 16,5% до 12,6%.

5. Розроблено модель оптимізації управлінської ієрархії, що базується на принципах Lean-менеджменту та включає п'ять взаємопов'язаних заходів: централізацію бек-офісу через створення єдиного сервісного центру; скорочення рівнів ієрархії з 4 до 3; делегування оперативних повноважень регіональним менеджерам (право погодження виплат до 500 тис. грн); перерозподіл функцій за принципом «кожна функція – там, де вона створює найбільшу цінність»; впровадження системи КРІ для моніторингу ефективності реструктуризації. Очікуваний ефект – зниження питомої ваги АУП до 35–40% та скорочення циклу прийняття рішень із 7 до 2 робочих днів.

6. Обґрунтовано напрями переходу до адаптивної організаційної структури, що поєднує стабільну функціональну вертикаль для контрольних функцій із гнучкими горизонтальними зв'язками для операційної діяльності. Запропоновано запровадження крос-функціональних проєктних команд за принципами Agile, організацію регіональних операційних хабів у Житомирі, Львові, Дніпрі та Одесі, цифровізацію управлінських процесів (єдина CRM-платформа, автоматизація врегулювання збитків до 70% стандартних кейсів). Реалізація запропонованих заходів відповідає принципу kaizen і дозволить ПрАТ «СК «УНІКА» підвищити управлінську ефективність, скоротити операційні витрати на 12–18% та посилити конкурентні позиції в умовах євроінтеграційних трансформацій страхового ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
2. Файоль А. Загальне промислове та адміністративне управління / пер. з фр. Київ : Основи, 2002. 572 с.
3. Вебер М. Господарство і суспільство / пер. з нім. Київ : Видавничий дім «Всесвіт», 2012. 184 с.
4. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 165 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
6. Трабуккі Д., Буганза Т. Ефект цифрового фенікса: як класичні компанії можуть очолити платформну революцію. Київ, 2025. 310 с.
7. Стешенко О. Д. Організаційна структура страхової компанії та її оптимізація в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 4. С. 45–52.
8. Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика : Постанова Правління Національного банку України від 27.12.2023 № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23> (дата звернення: 25.05.2026).
9. Калашник С. А., Ширінян Л. В. Ефективність управління страховиком: економічна сутність і фактори впливу. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3 (59). С. 46–57.
10. Ширінян Л. В., Ширінян А. С. Організаційно-економічний механізм управління страховою компанією в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 20–25.
11. Рябцев В., Чимшит С. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку.

Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119>

12. Звіт про управління Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «УНІКА» за 2024 рік. Київ, 2025. URL: https://unika.ua/initial_data/ (дата звернення: 25.05.2026).

13. Звіт про управління Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «УНІКА» за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://unika.ua/initial_data/ (дата звернення: 25.05.2026).

14. Фінансова звітність ПрАТ «СК «УНІКА» відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності станом на 31 грудня 2024 року. Київ, 2025. URL: https://unika.ua/initial_data/ (дата звернення: 25.05.2026).

15. Фінансова звітність ПрАТ «СК «УНІКА» відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності станом на 31 грудня 2023 року. Київ, 2024. URL: https://unika.ua/initial_data/ (дата звернення: 25.05.2026).

16. Звіт про управління Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «УНІКА» за 2025 рік. Київ, 2026. URL: https://unika.ua/initial_data/ (дата звернення: 25.05.2026).

17. Вумек Д., Джонс Д. Lean Thinking. Позбудьтесь втрат та забезпечте процвітання вашій компанії / пер. з англ. С. Комберянова. Київ : Фабула, 2026. 400 с.

18. Саттон Р., Рао Х. Проєкт «Тертя»: як позбавити організацію перешкод, що всіх дратують / пер. з англ. Київ, 2024. 280 с.

19. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40> (дата звернення: 26.05.2026).

20. Гілл Л., Вайлд Д. Геніальність у масштабі: як видатні лідери стимулюють інновації / пер. з англ. Київ : Harvard Business Review Press, 2026. 280 с.

21. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
22. Доманчук А. І. Управління фінансами страхових компаній : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Житомир, 2023. 245 с.
23. Другова В. Інноваційні підходи до страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123>
24. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>
25. Звіт про корпоративне управління Приватного акціонерного товариства «Страхова компанія «УНІКА ЖИТТЯ» за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://uniqa.ua/initial_data/ (дата звернення: 26.05.2026).
26. Консолідована фінансова звітність небанківської фінансової групи «УНІКА Україна» та звіт незалежного аудитора за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://uniqa.ua/initial_data/ (дата звернення: 25.05.2026).
27. Консолідована фінансова звітність небанківської фінансової групи «УНІКА Україна» та звіт незалежного аудитора за 2024 рік. Київ, 2025. URL: https://uniqa.ua/initial_data/ (дата звернення: 25.05.2026).
28. Кузьминчук Н., Куценко Т., Чорній Д. Особливості стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій у контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-85>
29. Мейберрі М. Культура – це шлях: як лідери на кожному рівні будують організацію для швидкості, результату та досконалості. Київ : Фабула, 2024. 288 с.

30. Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир : Поліський національний університет, 2024. 384 с.
31. Метеленко Н., Сіліна І., Жовнір-Василенко К. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50>
32. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>
33. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2024. 600 с.
34. Панченко О. І., Глазков А. В., Корнієць Ю. М. Ризики страхових компаній у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 357–369.
35. Попович Д., Біда М., Закорко К. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 3 (115). С. 110–114.
36. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20> (дата звернення: 25.05.2026).
37. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (дата звернення: 25.05.2026).
38. Свирида О. Особливості функціонування страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 3-4. С. 104–111.
39. Ситник Н., Тишковець М. Фінансово-економічна безпека страхової компанії та її забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-7>
40. Щербак О. В. Оптимізація організаційної структури ПрАТ «СК «УНІКА» як інструмент підвищення управлінської ефективності. *Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління* : матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції. Кам'янець-Подільський : Подільський державний університет, 2026. С. 968–969.

41. Щербакова О. В. Трансформація організаційної структури страхової компанії як інструмент стратегічного менеджменту сталого розвитку в умовах глобальних викликів : тези доповіді. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення* : матеріали студентської науково-практичної конференції. Житомир : Поліський національний університет, 2026. С. 99.