

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Менеджмент сфери послуг»

Виконав здобувач 4 курсу, групи
ЕН- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Владислав РУЛЕВИЧ
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук,
доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис)

Рецензент: директор Харківської
регіональної дирекції
АТ «СГ «ТАС» (приватне)

_____ Максим ДЕРГІЛЬОВ
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

«07» червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Рулевича Владислава Юрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Менеджмент сфери послуг»
керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «13» квітня 2023 року №2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи «06» червня 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: вивчити основні поняття, особливості та фактори менеджменту сфери послуг; розглянути раціоналізацію організаційної структури управління як складову менеджменту страхової компанії; здійснити аналіз діяльності страхової компанії; провести дослідження середовища функціонування страхової компанії та оцінити її стратегічну позицію як засіб визначення спрямування розвитку; здійснити моделювання організаційних змін АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) на основі критеріїв оцінки їх ефективності; визначити основні етапи раціоналізації організаційної структури управління.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом теоретико-методичні аспекти менеджменту сфери послуг.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Робота над другим розділом кваліфікаційної роботи: дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку страхової компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення переліку джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « 01 » вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав РУЛЕВИЧ

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СФЕРИ ПОСЛУГ	8
1.1 Поняття та особливості менеджменту сфери послуг	8
1.2 Фактори, що впливають на менеджмент сфери послуг	13
1.3 Раціоналізація організаційної структури управління як фактор розвитку страхової компанії	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	23
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності страхової компанії	23
2.2 Дослідження середовища функціонування страхової компанії та оцінка її стратегічної позиції	33
2.3 Моделювання організаційних змін АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) на основі критеріїв оцінки їх ефективності	40
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	52
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Сфера послуг стає все більш значущою в сучасному світі, і це стосується не лише сервісних компаній, а й інших галузей економіки, які надають послуги в додаток до своїх основних продуктів. Розуміння ефективного менеджменту цієї сфери стає результатом успіху підприємств у конкурентному середовищі. Послуги мають свою специфіку, оскільки вони є нематеріальними та непродуктивними. Управління послугами вимагає особливих підходів, включаючи залучення та управління персоналом, встановлення ефективних процесів, забезпечення якості та задоволення клієнтів. Дослідження менеджменту сфери послуг, зокрема страхування, допоможе з'ясувати оптимальні стратегії та практику управління, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг.

Разом з тим, на сьогодні в Україні не існує чітких розроблених підходів до системи менеджменту послуг страхових компаній. Клієнти сучасного ринку стають все вимогливішими і потребують високоякісних та персоналізованих послуг. Дослідження менеджменту послуг в страховій компанії дозволить визначити, які стратегії та інструменти можуть бути використані для задоволення потреб та очікування клієнтів, а також для побудови довгострокових відносин з ними. Розвиток цифрових технологій із супутніми тенденціями, такими як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація процесів, суттєво впливає на сферу послуг. Дослідження допоможе визначити, які існують можливості та проблеми з впровадженням нових технологій у процес надання послуг та як досягти їх оптимального використання для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

У роботах вітчизняних вчених, таких як А. Л. Баранов [1], О. І. Барановський [2], Н. М. Внукова [3], О. О. Гаманкова [4], О. В. Козьменко [10], О. О. Рубан [31], Н. В. Ткаченко [37] та інших, було проведено дослідження окремих аспектів забезпечення ефективності діяльності страхових компаній.

Проте, відзначається, що даними дослідникам було недостатньо уваги приділено вивченню питань, пов'язаних із удосконаленням менеджменту страхових компаній на основі моделювання організаційних змін.

Таким чином, є актуальною потреба в подальшому дослідженні, що спрямована на розширення знань та розуміння впливу моделювання організаційних змін на менеджмент страхових компаній.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка підходів щодо удосконалення менеджменту сфери послуг.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання: раціоналізація організаційної структури управління як фактор розвитку страхової компанії

- вивчено основні поняття, особливості та фактори менеджменту сфери послуг;
- розглянуто раціоналізацію організаційної структури управління як складову менеджменту страхової компанії
- здійснено аналіз діяльності страхової компанії;
- проведено дослідження середовища функціонування страхової компанії та оцінка її стратегічної позиції як засобу визначення спрямування розвитку;
- здійснено моделювання організаційних змін АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) на основі критеріїв оцінки їх ефективності;
- визначено основні етапи раціоналізації організаційної структури управління розвитком.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту страхової компанії.

Предметом дослідження є науково-теоретичні та практичні аспекти удосконалення менеджменту АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) на основі моделювання організаційних змін та раціоналізації її організаційної структури.

Під час обробки первинних фактичних статистичних матеріалів було використано системний підхід, загальні методи, такі як дедукція, індукція і

зрівняння, а також спеціальні методи аналізу даних, включаючи визначення відносних і середніх величин, статистичне групування, балансовий аналіз, статистико-математичні методи аналізу. Крім того, були використані методи синтезу, вибіркового обстеження, експертних оцінок і теорії оптимальних рішень.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи включає нормативно-правові та законодавчі акти, що стосуються регулювання та розвитку страхового ринку України, офіційні матеріали Міністерства фінансів України та Антимонопольного комітету України, статистичні збірники, статистичні дані, фінансову та управлінську звітність АТ «Страхова група «ТАС» (приватне), наукова література, теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання та публікації в засобах масової інформації.

Практична значущість полягає в тому, що дана розробка забезпечить ефективну взаємодію віддалених підрозділів з головним офісом компанії, сприятиме підвищенню якості надання страхових послуг споживачам та розвитку менеджменту організації.

За результатами дослідження було прийнято участь у II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики» та опубліковано тези доповіді на тему: «Сучасні тренди використання цифрових технологій у менеджменті сфери послуг» (м. Ірпінь, 28 квітня 2023 р.), наявний сертифікат (додаток М).

Структура кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня бакалавра побудована згідно з поставленими завданнями роботи та складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 42 найменування. Загальний обсяг 53 сторінки основного тексту, робота містить 7 таблиць, 5 рисунків, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Поняття та особливості менеджменту сфери послуг

Визначення поняття менеджменту у сфері послуг базується на загальному понятті менеджменту, але за конкретних особливостей сфери послуг. Менеджмент сфери послуг – це систематична діяльність спрямована на ефективну організацію та керування діяльністю підприємств і організацій, що надають різноманітні послуги. Вона бере участь в управлінні всіма аспектами діяльності, пов'язаної з послугами, від стратегічного планування та розробки нових послуг до оперативного управління процесами надання послуг і задоволення потреб клієнтів [10].

Менеджмент сфери послуг вимагає спеціальних знань і навичок, більшість послуг мають справу з клієнтами. Послуги є нематеріальними, невідчутними і неможливими для зберігання. Вони характеризуються великою залежністю від людського фактору, взаємодією з клієнтами та створенням позитивного враження. Також у сфері послуг часто важливо обслуговувати індивідуальні потреби та очікування клієнтів, що робить управління ще складнішим завданням.

Основні аспекти менеджменту сфери послуг включають (рис.1.1):

1. Розробка стратегій: менеджери повинні розробляти стратегії, спрямовані на розвиток і вдосконалення послуг, аналізувати ринкові умови та конкуренцію, визначати цільову аудиторію та розробляти підходи для привертання та утримання клієнтів.

2. Управління якістю: успіх сфери послуг нерозривно пов'язаний з якістю наданих послуг. Менеджери повинні розробляти та впроваджувати системи контролю якості, встановлювати стандарти обслуговування, забезпечувати навчання та підтримувати співробітників для забезпечення високої якості послуг.



Рисунок 1.1 – Основні аспекти менеджменту сфери послуг організації

Джерело: складено автором

3. Управління процесами: в ефективному менеджменті сфери послуг велика увага приділяється управлінню процесами. Це означає аналіз та оптимізацію процесів надання послуг із забезпечення швидкості, ефективності та якості обслуговування.

4. Управління персоналом: оскільки людський фактор має велике значення у сфері послуг, менеджери повинні забезпечувати ефективне управління персоналом. Це включає в себе набір та підбір кваліфікованих працівників, їх навчання та розвиток, мотивацію та утримання персоналу, а також побудову ефективної комунікації та співпраці всередині організації.

5. Маркетинг та продажів: розуміння потреб та очікування клієнтів, розвиток стратегії маркетингу та продажів є ключовими аспектами успіху в сфері послуг. Менеджери повинні розвивати ринок, проводити аналіз конкурентів, розробляти маркетингові стратегії та рекламні кампанії для залучення нових клієнтів і збереження існуючих.

6. Інновації та розвиток: успіх сфери послуг вимагає постійного інноваційного розвитку. Менеджери повинні стежити за новими тенденціями, технологіями

7. Фінансовий менеджмент: ефективне фінансове управління є необхідною складовою менеджменту сфери послуг. Менеджери повинні розробляти та контролювати бюджети, вести облік фінансових операцій, аналізувати фінансові показники та ризики, приймати стратегічні рішення, що сприяють фінансовій стабільності та успіху підприємства.

8. Клієнтське обслуговування: управління сферою послуг неможливо без належного клієнтського обслуговування. Менеджери повинні забезпечувати високу якість обслуговування, задовольняти потреби та очікування клієнтів, виробляти стратегії лояльності та утримання клієнтів. Вони повинні створювати позитивні враження про компанію та її послуги, розвивати взаємодію з клієнтами та вирішувати конфліктні ситуації.

9. Раціоналізація організаційної структури: визначає, як різні підрозділи та функції організації взаємодіють та співпрацюють між собою. Вона показує ієрархію, ланцюжки командування, зв'язки та ролі працівників в організації. У сфері послуг, де взаємодія з клієнтами є основним фокусом, важливо мати ефективну та гнучку організаційну структуру.

10. Ризик-менеджмент: у сфері послуг присутні різноманітні ризики, пов'язані з непередбачуваними ресурсами, змінами ринку та іншими факторами. Менеджери повинні проводити аналіз ризиків, розробляти та впроваджувати.

Узагальнюючи, сфера менеджменту послуг вимагає комплексного підходу до управління загальними аспектами діяльності організацій, що надають послуги [38]. Це включає стратегічне планування, управління якістю, процесами, персоналом, маркетингом та продажами, інноваціями, управлінням клієнтським досвідом та фінансовим управлінням. Ці аспекти спрямовані на забезпечення високої якості послуг, задоволення потреб

клієнтів, створення конкурентних переваг та досягнення стійкого розвитку організації.

Успішне управління сферою послуг вимагає навичок управлінського персоналу, знань та тенденцій, гнучкості та інноваційного мислення. Крім того, комунікація та спів в організації в центрі та за кордоном з партнерами та клієнтами є ключовими чинниками успіху [30].

В цілому сфера менеджменту послуг спрямована на досягнення високої якості, ефективності та задоволення клієнтів у галузі послуг. Ефективність управління сферою послуг залежить від підсумкового аналізу, стратегічного планування, постійного вдосконалення процесів та інноваційного підходу до розвитку.

Особливості менеджменту в сфері послуг:

На рисунку 1.2 представлено особливості менеджменту у сфері послуг.



Рисунок 1.2 – Особливості менеджменту у сфері послуг

Джерело: складено автором

Особливості менеджменту у сфері послуг відображають специфіку цього сектора економіки. Деякі з основних особливостей включають:

1. Нематеріальний характер: Послуги є нематеріальними та нефізичними продуктами, що відрізняє їх від товарів. Управління нематеріальними активами, такими як знання, вміння персоналу та взаємодія з клієнтами, є ключовим аспектом менеджменту в послугах.

2. Недетермінованість: У сфері послуг важко передбачати та контролювати всі аспекти надання послуг через їх високу різноманітність та залежність від людського фактору. Управління недетермінованими процесами та врахування несистематичних ризиків є основними аспектами менеджменту в цій сфері.

3. Клієнтоорієнтованість: Успіх надання послуг є запорукою задоволенням клієнтів. Клієнтоорієнтованість є ключовим принципом менеджменту в сфері послуг. Управління взаємовідносинами з клієнтами, надання якісних послуг та вирішення проблем клієнтів є у місцях завдань менеджменту.

4. Важливість персоналу: Успіх у сфері послуг залежить від високої кваліфікації та мотивації персоналу. Управління персоналом, набір та збереження кваліфікації працівників, навчання та розвиток є ключовими компонентами менеджменту в цій сфері.

5. Інтенсивність змін: Сфера послуг швидко розвивається і зазнає постійних змін. Менеджмент повинен бути гнучким та здатним адаптуватися до нових тенденцій та вимог ринку. Управління інноваціями та стратегічним плануванням є кількістю аспектів менеджменту в цьому контексті.

6. Взаємодія з іншими організаціями: У сфері послуг часто потрібна співпраця з іншими організаціями, постачальниками послуг, партнерами тощо. Управління ланцюгом постачання та взаємодія з партнерами є масовими аспектами менеджменту в цій сфері.

Значення менеджменту в сфері послуг: менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні успішної діяльності організацій, що надають послуги. Ефективне управління в цій сфері досягає конкурентних переваг, забезпечує високу якість послуг, задоволення потреб клієнтів та підтримка стійкого розвитку організації.

Менеджмент у сфері послуг спрямований на ефективне планування, організацію, контроль та координацію всіх аспектів діяльності організації, що надає послуги. Його завдання включає розробку стратегій, процесів та процедур, які забезпечують якісне надання послуг, ефективне управління ресурсами, вдосконалення взаємодії з клієнтами та створення конкурентних переваг [19].

Одним із важливих аспектів менеджменту в сфері послуг є управління якістю. Послуги мають бути надані відповідно до встановлених стандартів якості, задоволення потреб та очікування клієнтів. Управління якістю включає в себе контроль процесів, вимірювання та оцінку якості послуг, вдосконалення процесів та впровадження відповідних корекцій.

Крім того, менеджмент у сфері послуг повинен ліквідувати соціальний аспект. Оскільки послуги часто мають безпосередній контакт з клієнтами, важливо створювати приємну та задоволену атмосферу, надавати високий рівень обслуговування та дбати про задоволення потреб та очікування клієнтів.

У підсумку менеджмент послуг має свої особливості, що вимагають конкретного підходу. Враховуючи нематеріальний характер послуг, недетерміновість, клієнтоорієнтованість, важливість персоналу, інтенсивність змін та взаємодію з іншими організаціями,

1.2 Фактори, що впливають на менеджмент сфери послуг

Ринкові фактори мають суттєвий вплив на управління сферою послуг. Ринок послуг є динамічним та змінюється відповідно до змін у потребах та вимогах клієнтів, технологічних порушень, конкурентного середовища тощо.

Основні фактори, що впливають на менеджмент сфери послуг наведено на рис.1.3.

<i>Ринкові фактори</i>	<i>Законодавчі та регуляторні фактори</i>	<i>Внутрішні фактори</i>
• 1. Попит та очікування клієнтів • 2. Конкурентне середовище • 3. Технологічні зміни • 4. Економічні умови	• Нормативні акти • Ліцензування та сертифікація • Захист прав споживачів • Регуляторні органи	• 1. Організаційна культура • 2. Ресурси та інфраструктура • 3. Людський капітал • 4. Організаційна структура та управління

Рисунок 1.3 – Основні фактори, що впливають на менеджмент сфери послуг

Джерело: складено автором

Деякі з ринкових факторів, що впливають на управління сферою послуг, включають:

1. Попит та очікування клієнтів: розуміння потреби та очікування клієнтів є ключовим для успіху в сфері послуг. Зміна попиту та зміни очікувань ринку клієнтів вимагають від організацій постійного аналізу та адаптації своїх послуг до змінних потреб клієнтів.

2. Конкурентне середовище: конкуренція в сфері послуг є значною. Управління конкурентним середовищем вимагає розробки конкурентоспроможної стратегії, вивчення та аналізу конкурентів, створення унікальності та переваги в наданні послуг.

3. Технологічні зміни: швидкі зміни технологій впливають на управління в сфері послуг. Впровадження нових технологій може покращити якість та ефективність надання послуг, сприяти автоматизації процесів, забезпечити нові можливості для взаємодії з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси. Однак, технологічні зміни також вимагають від менеджменту сфери послуг постійного оновлення знань та навичок, а також гнучкості та здатності до швидкого впровадження нововведення.

4. Економічні умови: економічні умови, такі як рівень зайнятості, споживча активність, фінансова стабільність тощо, мають великий вплив на сферу послуг. Зміни в економічних умовах можуть впливати на запит на послуги, цінову політику, інвестиції та фінансові рішення. Менеджмент повинен аналізувати економічні тенденції та відповідно адаптувати свою стратегію [12].

Законодавчі та регуляторні фактори:

Законодавчі та регуляторні фактори також впливають на управління у сфері послуг. Регулювання діяльності організацій, що надають послуги, має на меті забезпечити безпеку та якість послуг, захист прав споживачів, конкуренцію та інші аспекти. Деякі із законодавчих та регуляторних факторів, що впливають на управління у сфері послуг, включають:

1. Нормативні акти: закони, положення, стандарти та інші нормативні акти, що стосуються сфери послуг, встановлюють правила та вимоги до діяльності організацій. Менеджмент повинен бути ознайомлений з цими нормативними актами та виконати їх у своїй діяльності, щоб підтримувати встановлені правила і вимоги.

2. Ліцензування та сертифікація: деякі види діяльності в сфері послуг можуть підлягати обов'язковому ліцензуванню або сертифікації. Менеджмент повинен виконати всі вимоги та отримати додаткові ліцензії або сертифікати для забезпечення законності та якості надання послуг.

3. Захист прав споживачів: законодавство про захист прав споживачів має велике значення у сфері послуг. Організації повинні дотримуватися

правил щодо інформування споживачів, якості послуг, лікування скарг та інших аспектів, що стосуються захисту прав споживачів.

4. Регуляторні органи: управління у сфері послуг приймаються рішеннями та діяльністю регуляторних органів, які також мають на меті контроль, нагляд та регулювання сфери послуг. Менеджмент повинен співпрацювати з цими органами, виконувати їх вимоги та забезпечувати відповідність законодавству та стандартам.

Внутрішні фактори:

Поряд з ринковими факторами, внутрішні фактори організації також мають велике значення для управління сферою послуг. Деякі з цих факторів включають:

1. Організаційна культура: культура організації впливає на спосіб управління та надання послуг. Важливо мати встановлені цінності, норми та стандарти, які сприяють високій якості та задоволенню клієнтів. Організаційна культура повинна сприяти співпраці, комунікації та залученню персоналу до досягнення спільних цілей.

2. Ресурси та інфраструктура: ефективне управління у сфері послуг вимагає належного використання ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні ресурси. Наявність відповідної інфраструктури, технологічних засобів та систем підтримує також певний внутрішній фактор, що впливає на управління в сфері послуг. Наявність сучасного обладнання, програмного забезпечення та інформаційних систем дозволяє забезпечити ефективну роботу організації та підвищити якість наданих послуг.

3. Людський капітал: вплив персоналу на управління сферою послуг неможливо переоцінити. Кваліфіковані та мотивовані співробітники є ключовим ресурсом для успішної діяльності організації. Важливо мати ефективні процеси найму, навчання та розвитку персоналу, а також систему мотивації та винагород.

4. Організаційна структура та управління: ефективна організаційна структура та система управління є фактором успішного управління у сфері

послуг. Організаційна структура повинна забезпечити чітку лінію зв'язку, визначення відповідальності та координації між підрозділами. Управління має бути гнучким та адаптованим до змін у ринкових умовах та потребах клієнтів.

Врахування цих факторів дозволяє організаціям, які надають послуги, ефективно керувати своєю діяльністю та досягати конкурентних переваг. Крім того, розуміння цих факторів допоможе менеджерам виявити наявні ризики та можливості для подальшого розвитку та вдосконалення своїх послуг [12].

1.3 Раціоналізація організаційної структури управління як фактор розвитку страхової компанії

Актуалізація питання щодо раціоналізації організаційної структури управління завжди є важливою для страхових компаній з ряду причин. По-перше, раціоналізація організаційної структури управління поліпшенням ефективності операцій. По-друге, сприяє гнучкості та адаптивності до змін. По-третє, підвищує інновації в страховій компанії. І по четверте, раціоналізація організаційної структури управління може допомогти страховій компанії зосередитися на потребах клієнтів та покращити обслуговування [34].

Організаційна структура управління шукає спосіб організації та розподілу функцій, повноважень, відповідальності та комунікації в межах структури організації. Вона встановлює формальні ланки командування, розділяє підрозділи та створює їх взаємозв'язки та ієрархію. Організаційна структура управління може бути представлена у вигляді органіграми, яка відображає структурні підрозділи та зв'язки між ними.

Ключові елементи організаційної структури.

Підрозділи: Організаційна структура включає різні підрозділи, які об'єднують особливі функції та завдання.

Ланки командування: Організаційна структура створення ланки командування та ієрархію в організації.

Відповідальність: Кожному підрозділу або посаді покладається відповідальність за виконання конкретних функцій та завдань.

Комунікація: Організаційна структура створює шляхи комунікації між підрозділами, посадовими особами та рівнями управління.

Контроль: Організаційна структура включає систему контролю, що дозволяє відслідковувати та оцінювати виконання завдань та досягнення цілей.

Роль організаційної структури управління в страховій компанії:

1. Оптимальний розподіл функцій та відповідей. Це дозволяє ефективно виконувати завдання, пов'язані з підписанням страхових полісів, обробкою заявок, управлінням ризиками, виплатою страхових виплат та іншими функціями страхової компанії.

2. Забезпечення ефективної комунікації. Це погіршує швидкий та ефективний обмін інформацією, необхідною для прийняття рішень, координації дій та вирішення проблеми. Ефективна комунікація в організаційній структурі сприяє співпраці між службовими підрозділами та сприяє досягненню загальних цілей страхової компанії.

3. Гнучкість та адаптивність до змін (продовження). Гнучка організаційна структура управління дозволяє страховій компанії швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові стратегії та ініціативи. Вона дозволяє розподіляти ресурси, залучати нові таланти та змінювати процеси для досягнення конкурентних переваг. Крім того, гнучка організаційна структура сприяє швидкому прийняттю рішень, розвитку нових продуктів і послуг, а також адаптації до змін у вимогах ринку та клієнтів.

4. Координація та інтеграція роботи. Це особливо важливо в контексті страхової діяльності, де різні такі функції, як судовий актовий аналіз, маркетинг, підписання полісів та обробка заявок, повинні працювати спільно для досягнення успіху компанії. Ефективна координація та інтеграція допомагають забезпечити гармонію.

5. Вплив на корпоративну культуру та робочий клімат. Чітко визначені ланцюги командування, ролі та відповідальності сприяють розвитку ефективної та професійної культури. Організаційна структура, яка сприяє взаємодії між високими рівнями та підрозділами, допомогою спільної роботи, співробітництвом та взаєморозумінням між співробітниками. Відкрита комунікація та можливість взаємодії між високими рівнями управління створюють сприятливий робочий клімат, де співробітники стають дорослими та мають можливість вносити свої ідеї та погляди. Правильно налагоджена організаційна структура управління сприяє розвитку командної роботи, взаємодопомозі та взаємовпливу між співробітниками, що позитивно впливає на загальну продуктивність та задоволеність роботою [32].

6. Сприяння інноваціям та розвитку. Наявність спеціалізованих відділів досліджень та розвитку, зв'язок зі стартапами, сприятливе середовище для творчості та обмін ідеями допомагають компанії стежити за новими тенденціями, запроваджувати нові продукти та послуги та вдосконалювати свої процеси.

7. Ефективне управління ризиками. Вона дозволяє встановити контроль та моніторинг, систему розподілу відповідальності за оцінку, управління та мінімізацію ризиків між спеціальними підрозділами та функціональними одиницями. Організаційна структура також забезпечує ефективну комунікацію та обмін інформацією про ризики між відділами, що погіршують оперативне регулювання та приймають рішення щодо управління ризиками. Крім того, організаційна структура управління може включати спеціалізовані відділи з управління ризиками, які займаються аналізом та оцінкою ризиків, розробкою стратегій зменшення ризиків та впровадженням контрольних заходів.

8. Забезпечення ефективного контролю та виконання стандартів. Шляхом визначення ролей та відповідей, організаційна структура забезпечує дотримання правил, норм та процедур, які регулюють діяльність страхової

компанії. Контроль за виконанням стандартів повинен забезпечити якість послуг, довіру клієнтів та відповідність законодавчим вимогам.

9. Вплив на ефективність та результативність. Вона дозволяє раціонально розподіляти ресурси, ефективно виконувати функції та процеси, погіршувати координацію та контролювати, що впливає на підвищення продуктивності та досягнення поставлених цілей. Ефективна організаційна структура також сприяє залученню та розвитку талановитих співробітників, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність та результативність страхової компанії. Чітко визначені ролі та відповідають за те, щоб уникнути дублювання робіт та конфліктів компетенцій, що сприяє збільшенню продуктивності та зниженню часу на виконання завдань.

Організаційна структура також сприяє прискоренню процесу прийняття рішень, оскільки вона вибирає ланцюг командування та впорядковує потік інформації, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку та ухвалювати рішення вчасно.

10 .Адаптація до змін. Зміни на ринку, нові технологічні інновації, вимоги клієнтів - все це можна вимагати змін у структурі та організації управління. Гнучка структура дозволяє швидко реагувати на зміни, перерозподіляти ролі та функції, впроваджувати нові підрозділи або змінювати існуючі, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності компанії та ефективно пристосуватися до змін у сфері послуг та ринкових умов.

11. Взаємозв'язок з іншими факторами управління. Організаційна структура управління взаємодіє з іншими факторами управління в страхових компаніях, такими як стратегічне планування, процеси прийняття рішень, контроль та моніторинг, управління.

Механізм формування організаційної структури страхової компанії включає декілька етапів, які спрямовані на створення оптимальної структури, відповідної потребам компанії.

Згідно з системним підходом, можна подати всю сукупність структур, що існують для досягнення стратегічних цілей страхової компанії, у вигляді структурно-процесної моделі (рис.1.4).

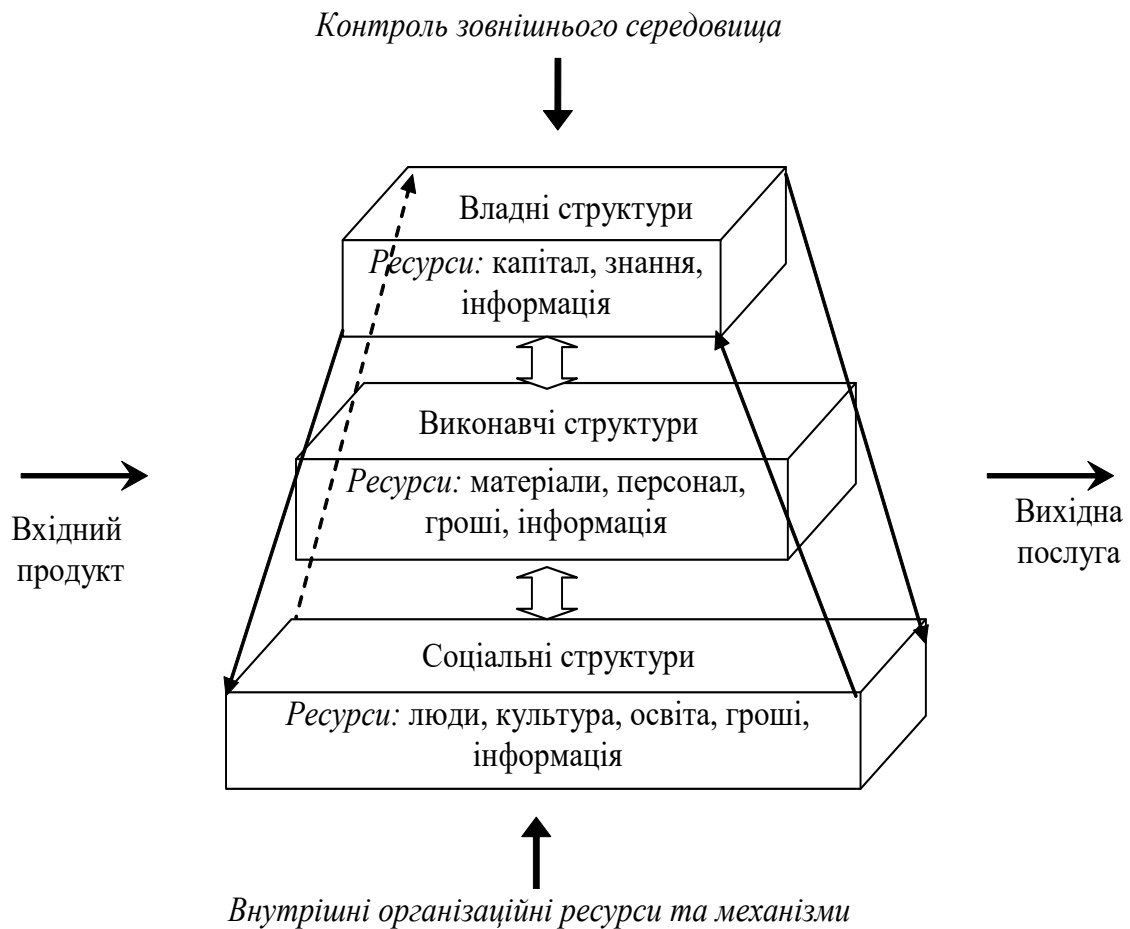


Рисунок 1.4 – Структурно-процесна модель страхової компанії

Джерело: побудовано за [10 14; 30]

Структурне відображення моделі страхової компанії дозволяє чітко визначити функції, взаємодію між цілями і завданнями, розглядати організаційні відносини як по вертикалі, так і по горизонталі, забезпечувати координацію і субординацію, узгодження і упорядковування, закріплювати повноваження і відповідальність, а також сприяти взаємодії між структурами як суб'єктами економічної діяльності страхової компанії.

Одже, раціоналізація організаційної структури управління є основним фактором розвитку страхової компанії, процес забезпечення та перегляду

оптимізації структури компанії забезпечує ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність. Раціоналізація структури також покращує координацію та комунікації в страхових компаніях. Це досягається шляхом створення чітких ланцюгів управління та встановлення ефективних механізмів звітності. Відповідальність за прийняття рішень та виконання завдань стає більшою прозорістю, що сприяє швидкому реагуванню на зміни в ринкових умовах та споживацьких потребах. Раціоналізація організаційної структури також сприяє ефективному використанню ресурсів. Крім того, раціоналізація структури управління дозволяє страховій компанії бути більш гнучкою та адаптивною до змін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності страхової компанії

Акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» (приватне) є однією з провідних страхових компаній в Україні. Вона була заснована в жовтні 1998 року і на сьогоднішній день займає одне з провідних місць у вітчизняному страхуванні. Компанія входить до Інвестиційно-фінансової групи, яка має у складі фінансові, торгівельні та промислові установи.

Акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» (приватне) має 28 регіональних дирекцій та філій, 450 центрів продажу та близько 1300 штатних працівників та понад 2000 страхових агентів по всій території України. Компанія пропонує понад 80 різних страхових продуктів.

Основні види діяльності АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) включають недержавне страхування, перестрахування, фінансову діяльність, пов'язану з формуванням страхових резервів, а також фінансову діяльність, пов'язану з розміщенням страхових резервів.

Компанія має ліцензії на 32 види страхування, з яких 18 є добровільними, а 14 — обов'язковими. До добровільного страхування входять такі види, як медичне страхування, страхування від нещасних випадків, страхування наземного транспорту, страхування вантажів та багажу, страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ, страхування цивільної відповідальності власників місцевого транспорту, страхування

Повне найменування досліджуваного підприємства — Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС»; Код території за КОАТУУ 8038600000 03117, юридична адреса: адреса м. Київ, проспект Перемоги, 65.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика страхової компанії станом на 01.01.2022 р.

Назва показника	Значення
Кількість центрів продажу	450
Кількість працівників, осіб	1079
Розмір статутного капіталу, млн. грн	102,0

Джерело: розраховано за [26; 27; 28; 29]

Головна мета діяльності приватного акціонерного товариства «Страхова група «ТАС» забезпечує задоволення потреб на ринку страхових послуг та отримання прибутку від підприємницької діяльності в Україні та за її межами. Крім того, компанія прагне задовольнити соціально-економічні потреби своїх акціонерів та трудового колективу.

АТ «Страхова група «ТАС» має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в банках, печатку з власним найменуванням та фірмовий знак.

Компанія має ліцензії, видані Міністерством фінансів України відповідно до Закону України «Про страхування» та «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», що підтверджують її право здійснювати страхову діяльність.

Згідно з отриманими ліцензіями, АТ «Страхова група «ТАС» має право надавати наступні види добровільного страхування:

1. Медичне страхування.
2. Страхування від нещасних випадків.
3. Страхування наземного транспорту.
4. Страхування вантажів та багажу.
5. Страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ.
6. Страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту.
7. Страхування майна.
8. Страхування здоров'я в разі хвороби.
9. Страхування відповідальності перед третіми особами.

10. Страхування інвестицій.

11. Страхування фінансових ризиків.

12. Страхування виданих гарантій та прийнятих гарантій.

Крім того, у формі обов'язкового страхового компанія надає такі послуги:

- особисте страхування від нещасних випадків на транспорті.
- особисте страхування працівників відомчої та сільської пожежної охорони та членів добровільних пожежних дружин.

Структура страхового портфеля приватного акціонерного товариства «Страхова група «ТАС» включає такі пропозиції надання страхових послуг компанії: особисте страхування - 7%; майнове страхування - 34%; транспортне страхування - 29%; медичне страхування - 5%; страхова відповідальність - 23%; страхування вантажів та багажу - 1%; інші види страхування - 1%.

Давайте розглянемо організаційну структуру приватного акціонерного товариства «Страхова група «ТАС» (приватне). Схему організаційної структури страховика можна знайти на рисунку А.1 додатку А.

Серед відділів, найважливішим є відділ продажів, відповідальний за виконання поточної політики компанії та розробку стратегії діяльності. Великі компанії можуть мати внутрішню структуру відділу продажів, розділених на підрозділи для кожного виду страхування.

Іншим за значенням є фінансовий відділ, який займається фінансуванням страхової діяльності та розміщенням страхових резервів.

Відділ врегулювання збитків виступає як допоміжний відділ, що забезпечує безперебійну роботу компанії шляхом проведення внутрішнього аудиту, забезпечення компанії інформаційними технологіями, збереження економічної безпеки та створення комфортних умов праці для персоналу.

Крім основних відділів, які були визначені раніше, до складу елементів структури страхової компанії входить юридичний відділ, відділ маркетингу і розвитку, відповідальний за планування реалізації маркетингових стратегій,

аналіз аналізу, дослідження конкуренції та впровадження нових продуктів на страховому ринку.

Також існує відділ підтримки клієнтів, який забезпечує зв'язок зі страхувальниками, вирішення їхніх запитів та проблем, а також надає підтримку в процесі викладання та регулювання страхових полісів.

Страхова група «ТАС» також має відділ ризик-менеджменту, який відповідає за ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, пов'язаними зі страховою діяльністю. Цей відділ виконує аналіз ризиків, розробляє стратегії мінімізації ризиків та впроваджує необхідні заходи для забезпечення стійкості компанії.

Співробітників страхової компанії можна розподілити на дві основні категорії: кваліфіковані штатні спеціалісти та позаштатні робітники. Штатні спеціалісти займаються управлінською, економічною, консультаційно-методичною та іншою діяльністю, виконуючи різні функції в компанії. Серед них можна виділити директора, головного економіста, виконавчих директорів (менеджерів), головного бухгалтера, співробітників обчислювального центру та співробітників департаментів, що займаються персоналом (такі як загальний відділ, секретар-референт тощо).

З іншого боку, позаштатні робітники здійснюють аквізиційні та інкасаторські функції. До цієї категорії входять страхові агенти, представники (посередники), експерти та інші.

Усі відділи страхової компанії підпорядковуються керуючій ланці, щоб забезпечити ефективну координацію та управління. Для забезпечення якісного надання страхових послуг, всі структурні підрозділи повинні виконують свої функції належним чином.

Управління підприємством базується на централізованому управлінні, що об'єднує всіх працівників. Найвищим органом управління є збори засновників. Збори засновників мають виключну компетенцію щодо затвердження статуту, внесення змін і доповнень до нього, визначення порядку використання засобів і коштів, призначення або звільнення Голови правління, прийняття рішень про зміну розміру статутного фонду та

додаткових внесків з учасників, виключення засновників зі складу страхової компанії, реорганізації або відповідно, ліквідації організації, а також розподілу прибутку і збитків.

Безпосереднє управління АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) здійснює Голова правління. Ця посада може бути зайнята засновником товариства, або ж може бути призначена іншою особою, яка, на думку засновників, має достатньо знань і досвіду.

Головним напрямком і ціллю будь-якої страхової компанії є стійке фінансове становище, яке відображається через різноманітні показники, які відображають, розміщення та ефективне використання фінансових ресурсів. Давайте розглянемо динаміку основних показників фінансового стану Акціонерного товариства «Страхова група «ТАС» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників фінансового стану АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) за 2018-2021 роки

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Показники ліквідності та платоспроможності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	9,41	6,44	4,24	5,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	12,98	9,24	7,50	6,46
Коефіцієнт загальної ліквідності	13,04	9,29	7,54	6,51
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	1,01	1,00	0,98	1,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,45	3,08	3,42	3,53
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,05	7,93	7,64	7,96
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,31	24,47	23,32	25,87
Показники рентабельності				
Рентабельність страхової послуги, %	16,95	0,76	14,89	15,12
Рентабельність продаж, %	6,15	0,30	5,97	7,34
Рентабельність активів, %	6,22	0,30	5,83	4,4
Рентабельність власного капіталу, %	13,98	0,92	17,72	15,54

Джерело: розраховано за [26; 27; 28; 29]

Аналіз динаміки основних показників фінансового стану показав, що в поточному періоді показники ліквідності та платоспроможності компанії перевищили встановлені норми. Зростання цих показників у динаміці можна оцінити як позитивне явище, що підтверджує платоспроможність страхової компанії на дату балансу та перспективу подальшого функціонування з високою ліквідністю.

Динаміка показників ділової активності страхової компанії також має позитивну тенденцію. Коефіцієнт оборотності активів збільшився протягом досліджуваного періоду та досяг значення 1,0 у 2021 році, що свідчить про більш ефективне використання активів компанії. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також зростає від 2,45 до 3,53 протягом 2018-2021 років.

Однак, показники рентабельності страхової компанії відзначалися нестабільною динамікою протягом звітного періоду. Рентабельність страхових послуг значно впала до 0,76% у 2019 році, що пов'язано зі скороченням чистого прибутку. Проте, вже у 2021 році цей показник зріс до 15,12%. Рентабельність продажів також свідчить про позитивну тенденцію до зростання, що є сприятливим фактором.

Рентабельність активів компанії була нестабільною та скоротилася у 2019 році до 0,30%, проте збільшилася до 5,83% у 2020 році, але у 2021 р. знизилася до 4,4. Щодо рентабельності власного капіталу, то має місце нестабільна динаміка. Так, у 2019 році відбулося скорочення рентабельності власного капіталу до 0,92%, проте збільшилася до 17,72% у 2020 році, але у 2021 р. знизилася до 15,54.

В цілому динаміка основних показників фінансового стану страхової компанії протягом 2018-2020 років оцінюється позитивно, проте потребує подальшого аналізу для визначення впливу цієї динаміки на фінансову стійкість організації.

Оцінка фінансової стійкості страхової компанії полягає у визначенні ефективного співвідношення власного і позикового капіталу у структурі

фінансових ресурсів страхової компанії, що здатне забезпечити необхідний рівень платоспроможності і ліквідності.

Для оцінки фінансової стійкості страхової компанії необхідно провести аналіз наступних аспектів: абсолютних показників фінансової стійкості; відносних показників фінансової стійкості; платоспроможності страхової компанії.

У таблиці 2.3 представлена динаміка абсолютних показників фінансової стійкості страхової компанії за період з 2018 по 2020 рік.

Згідно з даними таблиці 2.12, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду страхова компанія «ТАС» виявила нормальний рівень фінансової стійкості. Це означає, що для формування резервів компанія використовувала власний капітал та довгострокові зобов'язання, які збільшувалися протягом вказаного періоду.

Таблиця 2.3 – Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) за 2018-2021 роки

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Власний капітал, тис. грн.	450208	450732	610931	696822
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	665652	1084145	1410707	1636666
Необоротні активи, тис. грн.	486241	788519	1288745	1424865
Короткострокові кредити та позики, тис. грн.	0	0	0	0
Запаси, тис. грн.	2229	2960	3282	3778
Власні джерела формування запасів, тис. грн.	-36033	-337787	-677814	-728043
Власні та залучені джерела формування запасів, тис. грн.	629619	746358	732893	908623
Основні джерела формування запасів, тис. грн.	629619	746358	732893	908623
Е1, тис. грн.	-38262	-340747	-681096	-724265
Е2, тис. грн.	627390	743398	729611	904845
Е3, тис. грн.	627390	743398	729611	904845
Тип фінансової стійкості	нормальна			

Джерело: розраховано за [26; 27; 28; 29]

Протягом 2018-2021 років страхова компанія «ТАС» не залучала короткострокові кредити та позики, адже довгострокових зобов'язань та власного капіталу цілком вистачало на покриття як необоротних активів, так і запасів. Динаміка відносних показників фінансової стійкості АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) представлена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка відносних показників фінансової стійкості АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) за 2018-2021 роки

Показники	Норматив	Роки			
		2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії	$> 0,5$	0,39	0,28	0,29	0,28
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$< 0,5$	0,61	0,72	0,71	0,71
Коефіцієнт фінансової залежності	$1 < K < 2$	2,57	3,56	3,45	3,52
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75-0,9	0,96	0,96	0,96	0,96
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	1,57	2,56	2,45	2,52
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3-0,5	1,40	1,66	1,20	1,53
Коефіцієнт забезпечення запасами	0,5-0,8	282,47	252,15	223,31	245,12

Джерело: розраховано за [26; 27; 28; 29]

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.4, упродовж періоду дослідження спостерігалася зміна структури джерел фінансування страхової компанії. Власний капітал у складі джерел фінансування зменшився з 39% до 28%, що призводить до збільшення ролі позикового капіталу.

Динаміка відносних показників фінансової стійкості показує на те, що компанія переважно користується позиковим капіталом, що призводить до високого рівня фінансового ризику, перевищуючи нормативні значення. Проте, позитивно оцінюється використання стабільних джерел фінансування, що відображається на коефіцієнтах фінансової стійкості. Одним із важливих показників фінансової стійкості є платоспроможність страхової компанії, яка повинна перевищувати розрахунковий нормативний запас платоспроможності на будь-яку дату.

У таблиці 2.5 представлений розрахунок запасу платоспроможності страхової компанії за період з 2018 по 2021 рік. Протягом цього періоду спостерігалось перевищення фактичного запасу платоспроможності над розрахунковим нормативним значенням. Це свідчить про те, що компанія забезпечувала достатній рівень капіталу, що є позитивною ознакою. Значення показника достатності капіталу складали 2,58, 1,89, 1,96 та 1,89 відповідно. Загалом, динаміка платоспроможності страхової компанії АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) оцінюється позитивно.

Таблиця 2.5 – Розрахунок платоспроможності АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) за 2018-2021 роки

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Активи, тис. грн.	1157870,00	1606303,00	2105901,00	2457256,00
Нематеріальні активи, тис. грн.	1538,00	1317,00	1083,00	838
Зобов'язання, тис. грн.	707662,00	1155571,00	1494970,00	1760434
Страхові премії, тис. грн.	1023863,00	1387745,00	1815100,00	1880091,00
Страхові платежі, сплачені перестраховикам, тис. грн.	111807,00	140005,00	165522,00	113094,00
Страхові виплати, тис. грн.	371337,00	545449,00	726963,00	98880,00
Страхові виплати, компенсовані перестраховикам, тис. грн.	52942,00	12801,00	33445,00	46761,00
Нормативний запас платоспроможності 1	174232,71	237193,65	311821,02	328237,92
Нормативний запас платоспроможності 2	89665,16	140152,61	184662,53	19624,80
Фактичний запас платоспроможності (ФЗП)	448670,00	449415,00	609848,00	695984,00
Нормативний запас платоспроможності (НЗП max)	174232,71	237193,65	311821,02	367747
ФЗП/НЗП	2,58	1,89	1,96	1,89

Джерело: розраховано за [26; 27; 28; 29]

Розрахунок коефіцієнта надійності (K_n) є одним із методів оцінки фінансової стійкості страхової компанії. Цей коефіцієнт враховує ліквідність, платоспроможність та рентабельність страховика і обчислюється за формулою:

$$K_n = \sqrt[3]{K_l * K_p * K_r}, \quad (2.1)$$

де K_l – коефіцієнт ліквідності;

K_p – коефіцієнт платоспроможності;

K_r – коефіцієнт рентабельності [38].

Тепер розрахуємо коефіцієнт надійності для АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнта надійності АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) за 2018-2021 роки

Показники	Роки				Абсолютне відхилення		
	2018	2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт ліквідності	1,64	1,39	1,41	1,43	-0,25	0,02	0,02
Коефіцієнт платоспроможності	0,64	0,39	0,41	0,43	-0,25	0,02	0,02
Коефіцієнт рентабельності	0,06	0,00	0,06	0,11	-0,06	0,06	0,05
Коефіцієнт надійності	0,40	0,12	0,33	0,52	-0,28	0,21	0,19

Джерело: розраховано за [26; 27; 28; 29]

За аналізований період, коефіцієнт ліквідності, який відображає швидкість виконання зобов'язань, має нестабільну динаміку. У 2019 році спостерігалось скорочення даного показника, але в 2021 році спостерігалось зростання, що є позитивним сигналом щодо швидкості виконання зобов'язань.

Коефіцієнти платоспроможності, які відображають стійкість власних засобів АТ «Страхова група «ТАС», також мають нестабільну динаміку протягом 2018-2021 років. Скорочення показника у 2019 році було обумовлено швидким зростанням зобов'язань АТ «Страхова група «ТАС» порівняно із капіталом. Проте зростання показника у 2021 році свідчить про збільшення капіталу, що є позитивним сигналом.

Значення коефіцієнта рентабельності АТ «Страхова група «ТАС» є низьким, але у 2021 році спостерігалось зростання цього показника, що сприяло підвищенню прибутковості діяльності компанії.

Коефіцієнт надійності страхової компанії також мав нестабільну динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2019 році спостерігалось значне скорочення показника, обумовлене зменшення коефіцієнтів

ліквідності, платоспроможності та рентабельності. Однак у 2020 році коефіцієнт надійності збільшився на 0,21 у порівнянні з роком 2019 року, а у 2021 році склав 0,52.

2.2 Дослідження середовища функціонування страхової компанії та оцінка її стратегічної позиції

Сьогодні, в умовах непостійного зовнішнього середовища, доцільно провести оцінку факторів, що впливають на роботу страхової компанії. Особливо увага звертається на їх вплив на прибутковість або збитковість компанії. На першому етапі, як об'єкт дослідження, розглянемо АТ «Страхова група «ТАС» (приватне). Метод аналізу визначає конкурентну позицію компанії на ринку м. Харкова та перспективи розвитку, такі як розширення спектру послуг, збільшення мережі, зростання прибутку, перспективні спрямування сучасних організаційних змін. Основною метою діяльності АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) є задоволення потреб споживачів та надання їм якісних і своєчасних послуг. На другому етапі планується провести дослідження зовнішнього середовища страхової компанії. Для цього було залучено 15 провідних спеціалістів зі страхової компанії та експертів у галузі страхування. Відповідно до запропонованих методик, проведено експертне ранжування показників, що визначають ранг кожного з них. Для перевірки надійності оцінювання можна розрахувати коефіцієнти конкордації (співпадіння думок експертів) за нижченаведеною формулою 2.2.

Для перевірки достовірності проведеного опитування знаходимо коефіцієнт конкордації (спорідненості думок експертів) за формулою 2.2

$$W = \frac{\sum_{l=1}^n (S_l - \bar{S})}{\frac{1}{12} m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j} \quad (2.2)$$

Також нам знадобиться сума середніх оцінок для всіх досліджуваних показників, яку розраховуватимемо за формулою 2.3

$$\bar{S} = 0.5 \cdot m \cdot (n + 1) \quad (2.3)$$

$$0 \leq W \leq 1$$

Для розуміння значущості коефіцієнта конкордації, розрахуємо критерій Пірсона з вірогідністю 0,05. Результати розрахунку порівнюємо з табличними значеннями, і у випадку, якщо наше розраховане значення буде перевищувати табличне, то у такому випадку, коефіцієнт конкордації буде визнаний значущим. Розрахунок проведемо за формулою 2.4:

$$\chi^2 = W \cdot m \cdot (n - 1) \quad (2.4)$$

Отримане табличне значення $\chi^2 = 28,56$.

Проводимо розрахунки за наведеними формулами:

$$W = \frac{\sum_{I=1}^n (S_I - \bar{S})^2}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^m T_j} = 0,676,$$

$$\chi^2 = W \cdot m \cdot (n - 1) = 60,810,$$

$$\chi_{розр}^2 \geq \chi_{табл}^2 \Rightarrow W - \text{значуще}$$

Для того щоб визначити найбільш вагомі фактори, застосуємо рейтингову оцінку, за допомогою якої виявимо ті фактори, що будуть використані для подальшого аналізу для АТ «Страхова група «ТАС» (приватне):

Рівень інфляції (А 1).

Зменшення реальних доходів населення та страхових компаній (А 2).

Збільшення відсоткових ставок банків (А 3).

Податкова система (А 4).

Географічне (територіальне) розміщення (А 5).

Збільшення часу надання послуг (А 6).

Кваліфікація персоналу (А 7).

Високий рівень конкуренції (А 8).

Велика кількість недоброчесних страхових компаній – «невидимок» (А 9).

Для визначення вагомості кожного показника АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) застосуємо МАІ (метод аналізу ієрархій). Використання цього методу надає можливість визначити не тільки основний пріоритет кожного досліджуваного фактору, а і міру інтенсивності взаємовпливу цих факторів у ієрархії.

Будемо застосовувати для АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) наступну шкалу інтенсивності: 1 - рівнозначна важливість; 3 - фактор має незначні переваги у впливі на результат; 5 - фактор має значну перевагу над порівнювальним; 7 - фактор має впливову перевагу над порівнювальним; 9 - фактор має найсильнішу перевагу над порівнювальним; 2, 4, 6, 8 - проміжні значення.

Отриману матрицю попарних порівнянь для АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) факторів зовнішнього середовища наведено в табл. Б.1 додатку Б.

На четвертому етапі проведення дослідження нам буде необхідно порівняти елементи стратегічного управління для аналогічних страхових компаній.

Оцінка АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) та інших страхових компаній в місті Харків можлива шляхом проведення SWOT-аналізу. Для підсумкового аналізу побудована матриці SWOT (таблиця В.1, додатку В), яка відображають взаємозв'язок між зовнішніми факторами страхової компанії та потенціалом АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) за певними спрямуваннями діяльності.

Детальний аналіз фінансового стану АТ «Страхова група «ТАС» (приватне), що є однією з основних частин внутрішнього аналізу, свідчить про успішну діяльність компанії з високими конкретними результатами, що надають можливість для подальшого розвитку та вибору стратегії розширення діяльності.

Відповідно до матриці SWOT-аналізу, «ТАС» має значну кількість сильних сторінок, що дозволяє уникнути загроз із зовнішнього середовища. Однак, це вимагає додаткових коштів і витрат, тому важливим є прогнозування всіляких загроз для негайного реагування і своєчасного їх запобігання. Однак, треба звернути особливу увагу страхової компанії на впровадження заходів у сегменті «слабкі сторони-загрози», зважаючи на те, що саме тут вони є найменш стійкими.

Аналізуючи оточення функціонування страхової компанії, можна зробити висновок про нестабільність зовнішнього середовища. Така нестабільність головним чином обумовлена високими темпами інфляції, не завжди ефективним державним регулюванням, сповільненими темпами соціально-економічного розвитку і політичною нестабільністю.

З метою підтримки поточного стану, а також його удосконалення, «Страховій групі «ТАС» доведеться додержуватись стратегічних позицій, виходячи з SWOT-аналізу. Особливо, варто виділити наступні:

- розширення нових видів послуг.
- застосування наступальних активних стратегій та закріплення на нових сегментах ринку.
- утворення стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції.
- формування та поширення безкоштовного рекламно-інформаційного контенту про діяльність «Страхової групи «ТАС» та проведення рекламних акцій.
- розробка стратегії довгострокового управління та формування партнерських відносин з іншими суб'єктами ринку.

Ці стратегічні спрямування підвищення страхової компанії будуть протистояти викликам непередбачуваного зовнішнього середовища та досягненню успіху у страховій діяльності.

Орієнтація на потреби клієнта, невинне підвищення якості страхових послуг, фахове управління персоналом, удосконалення корпоративної культури та формування традицій, а також створення ефективної системи

мотивації персоналу є головними спрямуваннями діяльності «Страхові групі «ТАС» в сучасних умовах господарювання

Враховуючи ці принципи, «Страхова група «ТАС» може розглядати як альтернативу певну сукупність наступних підсистем: удосконалення методології та розробку нових страхових продуктів, обсяги продажів страхових продуктів, невинний розвиток складних економічних систем, фінансів, а також врегулювання збитків.

Для досягнення загальної мети розвитку «Страхової групи «ТАС» необхідно передати ці принципи на всі рівні та виконавцям в організації, визначити внесок кожного тасівця у загальний успіх «Страхової групи «ТАС». Це можна зробити шляхом декомпозиції цілей та завдань, за допомогою ієрархії стратегічних спрямувань діяльності страхової компанії, із зазначенням конкретних, вимірюваних задач, що лежать в основі конкретних спрямувань роботи департаментів. На рисунку Д.1 додатку наведено приклад такої ієрархії стратегічних спрямувань розвитку для «Страхової групи «ТАС» на рисунку Д

Визначення стратегії розвитку для страхової компанії принципово залежить від конкретної ситуації, у якій вона перебуває. Зокрема, це стосується того, як керівництво суб'єкту господарювання сприймає різні ринкові можливості та загрози, які сильні сторони свого потенціалу компанія має намір задіяти, які інструменти стратегічного управління вона має застосувати тощо.

У світі відбувається значний розвиток цифрових технологій, які впливають на різні сфери діяльності, включаючи бізнес та послуги. Їх розвиток надає багато можливостей для розвитку бізнесу та підвищення якості послуг для споживачів.

Сучасні тенденції використання цифрових технологій у сфері послуг постійно змінюються та розвиваються. Розглянемо декілька з найбільш актуальних трендів на сьогоднішній день (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Сучасні цифрові-технології страхового ринку

Технологія	Механізм використання та застосування на страховому ринку
1. Використання штучного інтелекту та машинного навчання	великі дані та інші інструменти аналітики допомагають компаніям отримувати більш точні дані про своїх клієнтів та ринок, а також використовувати їх для автоматизації процесів та підвищення ефективності. Наприклад, використання машинного навчання може допомогти забезпечити більш точні прогнози попиту на послуги та ефективніше планувати ресурси компанії. Розробка віртуальних асистентів та чат-ботів, які можуть взаємодіяти з клієнтами та допомагати їм у вирішенні проблем, дозволяє знизити витрати на підтримку клієнтів і підвищити їх задоволеність
2. Інтернет речей (IoT)	IoT дозволяє компаніям подбати про різні аспекти їхньої діяльності, від датчиків температури в офісі до GPS-даних про переміщення службових автомобілів. Ці дані можуть бути використані для покращення процесів та забезпечення більш ефективного використання ресурсів
3. Віртуальна та доповнена реальність	віртуальна та доповнена реальність може бути використана для створення більш інтерактивного та ефективного досвіду для клієнтів. Наприклад, віртуальна реальність може допомогти клієнтам переглянути готельний номер, або зал у ресторані, або вибрати меблі, а доповнена реальність може бути використана для створення інтерактивних навчальних матеріалів для персоналу
4. Розширені аналітичні можливості	розширені аналітичні можливості дозволяють компанії зберегти більш точні дані про своїх клієнтів та їх поведінкові та психологічні особливості. Наприклад, аналіз соціальних мереж може допомогти розробці тенденцій і реклами серед користувачів, що дозволить компанії створити більш ефективну стратегію менеджменту та маркетингу. Використання аналітичних даних дозволить отримати інформацію про клієнтів та їх поведінку, а це дозволить зрозуміти, які послуги та товари їм потрібні, та пропонувати індивідуальні пропозиції
5. Безпека та кіберзахист	зростання різноманітних цифрових загроз ставить перед компаніями виклик щодо забезпечення безпеки та кіберзахисту своїх клієнтів. Тому компанії звертаються до використання сучасних технологій кіберзахисту, включаючи захист від шахрайства та зловмисних атак, а також розробку стратегій управління ризиками
6. Клієнт-центричний підхід	клієнти знаходяться в центрі уваги багатьох компаній, що вибирають цифрові технології. Компанії розробляють та впроваджують персоналізовані та інтерактивні послуги, які можуть залучати та утримувати клієнтів, забезпечувати їх задоволеність та вірність
7. Електронна комерція	електронна комерція (e-commerce) стає все більш популярною та доступною для споживачів. Одним із трендів електронної комерції в сфері послуг є перехід на мобільні додатки та онлайн-платформи. Користувачі вимагають доступу до послуг з будь-якого пристрою та в будь-який час, що створюють потребу в розробці зручних та інтуїтивно зрозумілих додатків та платформи. Компанії вибирають різноманітні платформи та канали для продажу своїх товарів та послуг онлайн, що дозволяє залучити більше клієнтів та збільшити обсяг продажів. За допомогою Інтернету можна залучати клієнтів з усього світу, що розширює ринок для бізнесу

Джерело: складено автором

Хоча переорієнтація бізнесу на цифрові технології та електронну комерцію у сфері послуг має багато переваг, вона також виникла з деякими проблемами.

Одна з основних проблем виникає в тому, що не всі клієнти готові до використання цифрових послуг. Деякі люди, особливо похилого віку, можуть бути менш комп'ютерно грамотними та не відчувати комфорту при використанні цифрових технологій. Це може призвести до зменшення клієнтської бази компанії та зменшення її фінансових показників. Іншою проблемою може бути недостатня інфраструктура та доступ до Інтернету в деяких регіонах. Це може ускладнити доступ клієнтів до цифрових послуг та обмежити їхні можливості.

Проте, не дивлячись на ці проблеми, перспективи використання цифрових технологій у сфері послуг досить високі. Цифрові технології можуть зменшити витрати компаній на розробку та надання послуг, підвищити якість обслуговування та збільшити задоволеність клієнтів. Крім того, цифрові технології можуть допомогти компаніям залучати нових клієнтів і розширювати свій бізнес за межі своєї локалізації. Наприклад, електронна комерція дозволяє компаніям продавати свої послуги онлайн, що забезпечує доступ до товарів та послуг для клієнтів з будь-якої точки світу.

В цілому, сучасні тренди використання цифрових технологій у сфері послуг свідчать про те, що компанії активно використовують ці технології для поліпшення якості та ефективності своїх послуг, залучення та утримання клієнтів, а також для збільшення обсягів продажів та прибутку. Однак, для успішної переорієнтації бізнесу на цифрові технології та електронну комерцію, компанії повинні мати чітку стратегію та план дій, а також вміти пристосовуватись до змін та інновацій у цьому секторі. Тільки такі компанії зможуть забезпечити свій успіх та конкурентоспроможність у майбутньому.

2.3 Моделювання організаційних змін АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) на основі критеріїв оцінки їх ефективності

Інформаційна модель розрахунку інтегрального показника ефективності системи управління наведена в таблиці Ж.1 додатку Ж.

Як вже неодноразово зазначалося, сутність вдосконалення організаційної структури управління полягає насамперед у пошуку оптимального співвідношення централізації-децентралізації управління. Баланс централізації-децентралізації у структурному аспекті реалізується через етапи еволюції структур: лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, інші та їх поєднання. Вимоги, що висувуються до «Страхова група «ТАС» нині, та прогнозовані умови функціонування визначають той рівень централізації – децентралізації управління, який необхідний для страхової компанії ефективного управління. Найбільш важливі з них і загальні тенденції до централізації-децентралізації управління проілюстровані у додатку Ж, таблиця Ж.2.

Розробка інноваційної стратегії розвитку багато в чому залежить від моделі декомпозиції, яка закладе основу для дослідження. Основним критерієм для вибору моделі декомпозиції є ступінь адекватності обраної моделі задачам дослідження в і презентація дослідження для клієнтів. Найбільш розповсюдженим і прийнятним є принцип декомпозиції, заснований на функціональному підході. Розглянута ієрархічна модель дозволить експертним шляхом провести оцінювання ступеню взаємозалежності елементів різних рівнів, тобто проведена оцінка локальних пріоритетів елементів кожного рівня стосовно кожного елемента вищого рівня (цілей) і вектору пріоритетів елементів нижчого рівня (спрямування) стосовно мети аналізу.

Для створення ієрархічної моделі оцінки пріоритетів логічно можливих спрямування інноваційного розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне)

треба визначити цілі розвитку страхової компанії та її спрямування інноваційного розвитку.

Кожна страхова компанія має систему цілей, котрими воно керується. Встановлено, що чим більш компактно, доступно та образно викладена інформація, тим краще вона запам'ятовується. Частіше усього люди чують тільки те, що бажають почути. У зв'язку з цим фірми стараються коротко і доступно викласти загальну ціль своєї діяльності, яка і називається місією.

Місія – це головна загальна ціль компанії, причина її існування. Місія висловлює сенс існування фірми, її призначення.

Значення місії важко перебільшити. Вона впливає на формування репутації та престижу компанії. При виборі місії, як правило, упор ставиться не на прибуток, а на інтереси страхувальників та загальнолюдські цінності; при цьому стараються максимально розширити її зміст. Обмеженість місії звужує можливості компанії і може стати однією з причин банкрутства [16].

Місія АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) – надання надійного захисту інтересів страхувальників від можливих соціальних, техногенних, фінансових та інших ризиків.

Вибір інноваційного спрямування розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) повинен бути орієнтованим на зміцнення позитивних тенденцій та мінімізацію негативних наслідків. Експерти починають оцінювати можливі спрямування інноваційного розвитку «Страхової групи «ТАС», враховуючи взаємодію компонентів цілого розвитку.

Можливі спрямування інноваційного розвитку ранжируються за ступенем досягнення конкретної стратегічної мети. Після цього вони групуються за загальним критерієм. Таким чином, застосування аналізу ієрархія (MAI) полегшує основне питання у розробці стратегії – яке стратегічне рішення необхідно прийняти. Він показує, чи приділяється належна увага виділеним спрямуванням інноваційного розвитку «Страхової групи «ТАС», чи розглядаються ці спрямування як важливі складові інноваційної діяльності на сучасному етапі, а також як можна змінити підходи

до формування пріоритетних спрямувань діяльності «Страхової групи «ТАС».

За результатами дослідження діяльності АТ «Страхова група «ТАС» (приватна) та обговорення керівними органами страхової компанії були визначені стратегічні пріоритети для інновацій, які включають:

- 1) створення центру цифрових інновацій.
- 2) розвиток власних або використання послуг сторонніх Call center.
- 3) застосування аутсорсингу.

Варто відзначити, що були запропоновані загальні цілі розвитку, що дає «Страховій групі «ТАС»» можливість застосувати інші цілі або розширити їх у контексті від ситуації. Враховуючи складність такої системи, як страхова компанія, важливо провести глибокий аналіз для створення правильного вибору інноваційної стратегії її розвитку.

Для цього можна здійснити процедури експертної оцінки оптимального вибору спрямування компанії, а тому необхідно розробити можливість альтернативних спрямувань інноваційного розвитку АТ «Страхова група «ТАС»» (приватне). Порядок розробки альтернативних спрямувань передбачається наступною наступністю кроків:

1. Розробка адекватної моделі «Страхової групи «ТАС»», що складається з керованих (контрольованих) показників, які описують основні властивості підсистеми компанії.
2. Кілька напрямків інноваційного розвитку на логічному експертному рівні, які відрізняються визначеною цілеспрямованістю.
3. Розробка таблиці для кожного з аналізуємих спрямувань, де за допомогою «шкали різниць» відображаються судження експертів щодо можливої позитивної чи негативної тенденції зміни досліджуємих характеристик «Страхової групи «ТАС»». Інтенсивність змін вимірюється на шкалі від 1/9 до 9 (табл. 3.1, додаток 3) [66].

Після детального вивчення та аналізу діяльності АТ «Страхова група «ТАС», з метою визначення пріоритетних спрямувань інноваційного

розвитку, керівні органи страхової компанії (експерти) визначили наступні спрямування для інноваційної діяльності:

1. Розробка та впровадження інтегрованих продуктів на ринку фінансових послуг.
2. Впровадження інновацій в менеджменті та управлінні «Страховою групою «ТАС».
3. Застосування інноваційних підходів у управлінні персоналом.
4. Стимулювання попиту на страхові послуги.
5. Посилення якості страхових послуг.
6. Введення нових видів страхування.

Ці напрямки були сформовані експертами компанії з метою забезпечення подальшого інноваційного розвитку та вдосконалення діяльності «Страхової групи «ТАС». Компанія буде зосереджувати свої зусилля на реалізації цих спрямувань, щоб забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку страхування.

Далі розглянуто кожне з запропонованих спрямувань і вказані можливі наслідки їх впровадження.

Спрямування 1: Розробка та впровадження інтегрованих продуктів на ринку фінансових послуг.

Розробка продуктових інновацій спрямована на розширення спектру страхових послуг для клієнтів. Важливо розділяти інші рівні поняття «нова продукція», які можуть включати унікальність на світовому рівні, унікальність на рівні країни або новизну для самої компанії. Розробка продуктових інновацій має стратегічне значення для «Страхової групи «ТАС»», це дозволить отримати конкурентні переваги, проникнути на нові ринки та збільшити доходи.

Спрямування 2: Впровадження інновацій в менеджменті та управлінні «Страховою групою «ТАС».

Впровадження інновацій в управління дозволяє компанії використовувати передові технології та підвищити ефективність

маркетингових структур. Це призводить до покращення виробничих процесів, підвищення попиту на страхові послуги та раціонального управління фінансовими потоками. Інноваційні зміни сприяють підвищенню фінансової стійкості «Страхової групи «ТАС»» та підтримці на ринку. Цей напрямок також є стратегічною метою розвитку компанії.

Спрямування 3: Застосування інноваційних підходів у управлінні персоналом.

Застосування інноваційних підходів в управлінні персоналом дозволяє впроваджувати нову кадрову політику, спрямовану на стимулювання мотивації, ініціативи та творчості. Крім того, це сприяє створенню клімату соціального партнерства як у середині «Страхової групи «ТАС»», так і з контрагентами та конкурентами. Формування такої атмосфери сприяє досягненню успіхів у різних сферах діяльності, покращенню якості страхових послуг, завойовуванню нових ринків та отриманню прибутків. Цей напрямок спрямований на реалізацію стратегічної мети розвитку страхової компанії.

Спрямування 4: Стимулювання попиту на страхові послуги.

Формування попиту здійснюється цілеспрямованим впливом на обраних страхувальників з підвищенням попиту до рівня, який цікавить компанію. На страховому ринку це досягається за допомогою реклами, організаційних заходів щодо результатів договорів страхування, диференціації тарифів та різноманітних форм торгового та юридичного обслуговування. Цей напрямок спрямований на залучення клієнтів і підвищення популярності страхових послуг компанії.

Спрямування 5: Посилення якості страхових послуг.

Основною метою цього спрямування є задоволення потреб страхування за допомогою надання високоякісних страхових послуг. Рівень якості страхових послуг має прямий вплив на попит. Чим вище рівень обслуговування, тим більший попит на страхові послуги компанії. Однак, для покращення рівня обслуговування та підвищення мотивації необхідно збільшити витрати. Тому керівництво «Страхової групи «ТАС» має знайти

оптимальний баланс між рівнем обслуговування та економічними факторами, пов'язаними з наданням послуг.

У випадку, якщо попит на страхові послуги зменшується, відділу маркетингу «Страхової групи «ТАС» необхідно виявити причини цього спаду та прийняти відповідні заходи для їх усунення. Ці заходи можуть включати вдосконалення іміджу компанії, підвищення якості обслуговування, перегляд тарифної політики та інші заходи, спрямовані на відновлення попиту.

Спрямування 6: Введення нових видів страхування.

Для збереження постійних позицій на страховому ринку України «Страховій групі «ТАС» необхідно бути готовою до надання комплексних програм страхування, які задовольняють потреби існуючих та потенційних клієнтів з підвищення якості страхування та страхових послуг. Компанія повинна розробляти та пропонувати нові види страхування, які відповідають специфіці сучасного ринку і вимогам та клієнтам. Наприклад, можна подумати про введення страхування кібербезпеки, які охоплюють ризики, пов'язані з кібератаками, витоками даних та інформаційною безпекою. Також можна враховувати страхування ризику неплатежів з боку партнерів або страхування від збитків, пов'язаних зі змінами клімату. Це дозволяє компанії розширити свою аудиторію клієнтів і збільшити обсяги страхових послуг. Введення нових видів страхування також може включати інноваційні підходи до страхових послуг, наприклад, використання технологій Інтернету (IoT) для збору та аналізу даних про страхові ризики. Це дозволяє компанії прогнозувати та управляти ризиками більш точно і ефективно.

Для визначення пріоритетних напрямків використовується метод аналізу ієрархій (MAI), який дозволяє встановити пріоритети розвитку. Цей процес включає поетапне визначення підсумкових елементів задачі на першому етапі та найкращого способу перевірки спостережень, елементів для дослідження та оцінки на другому етапі. Наступним кроком є формування методу отримання прикладних рішень та оцінки їх якості.

Давайте розглянемо приклад вибору пріоритету інноваційного розвитку для АТ «Страхова група «ТАС» (приватне). Перш за все, складається матриця для порівняння відносної важливості таких цілей «Страхової групи «ТАС»»:

Мета 1: створення центру цифрових інновацій.

Мета 2: розвиток власних або використання послуг сторонніх Call center.

Мета 3: застосування аутсорсингу.

Керівництво «Страхової групи «ТАС»» заповнює цю матрицю (табл. 3.2 додатку 3) та використовує шкалу відносної важливості (табл. 3.1 додатку 3).

У Таблиці 3.2 Додатку 3 наведені результати експертної оцінки значущості стратегічних цілей розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне).

Тож, вектор пріоритетів можна обчислити за середнього геометричного, перемноживши елементи в кожному рядку та взявши корінь n -го ступеня, де n – кількість елементів. Отриманий стовпчик чисел нормалізується шляхом ділення кожного числа на суму всіх чисел.

Як видно з таблиці 3.3 додатку 3, найбільшу важливу метою для АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) є мета «Створення центру цифрових інновацій» (Мета 1), а на 2 місці – мета «Розвиток власних або використання послуг сторонніх Call center» (Мета 2).

Отримані результати ранжування є логічними і переконливими, і можуть бути використані для визначення пріоритетних спрямувань інноваційного розвитку АТ «Страхова група «ТАС»» (приватне).

На початковому етапі експертні оцінки дозволяють спрямувати інноваційний розвиток компанії з урахуванням взаємодії компонентного складу цілей розвитку. Відповідно, розглядаються такі спрямування:

Спрямування 1: Розробка та впровадження інтегрованих продуктів на ринку фінансових послуг.

Спрямування 2: Інновації у менеджменті «Страхової групи «ТАС».

Спрямування 3: Застосування інноваційних підходів у управлінні персоналом.

Спрямування 4: Стимулювання попиту на страхові послуги.

Спрямування 5: Посилення якості страхових послуг.

Спрямування 6: Введення нових видів страхування.

Для порівняння відносної важливості цих спрямувань інноваційного розвитку АТ «Страхової групи «ТАС»» (приватне) складаються матриці, які заповнюються керівництвом страхової компанії (додаток К, табл. К.1 – К.3). Керівництво керується шкалою відносної важливості табл. 3.1 додатку 3).

Проведено планування спрямованості інноваційного розвитку АТ «Страхова група «ТАС»» (приватне) відповідно до кожної стратегічної цілі розвитку страхової компанії. Результати ранжування, наведені в додатку К, табл. К.4 – К.6.

Вектор пріоритетів обчислюється по середньому геометричному: елементи в кожному рядку множаться, а потім з отриманих чисел буруться корені 6-го ступеня, де 6 – кількість елементів. Отриманий стовпчик чисел нормалізується шляхом ділення кожного числа на суму всіх чисел.

Можливі спрямування інноваційного розвитку АТ «Страхова група «ТАС»» (приватне) ранжуються залежно від їх значущості за критерієм досягнення конкретної стратегічної мети. Після цього проводиться групування за узагальнюючим критерієм.

У наступному етапі використовується принцип синтезу. Для виявлення глобальних пріоритетів у матриці локальні пріоритети розташовуються за кожним критерієм, кожен стовпчик множиться на відповідний критерій, і результат складається з межах кожного рядка.

Для Спрямування 1: $= 0,143 [(0,118 \times 0,691) + (0,305 \times 0,189) + (0,028 \times 0,12)]$.

Для Спрямування 2: $= 0,378 [(0,459 \times 0,691) + (0,036 \times 0,189) + (0,448 \times 0,12)]$.

Для Спрямування 3: $= 0,139 [(0,120 \times 0,691) + (0,252 \times 0,189) + (0,072 \times 0,12)]$.

Ранжування спрямувань інноваційного розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) відповідно до визначеної значимості стратегічних цілей розвитку показане в таблиці К.7 додатку К.

З таблиці К.7 видно, що найбільш пріоритетними спрямуваннями інноваційного розвитку страхової компанії АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) є:

- спрямування 2 – інновації у менеджменті «Страхова група «ТАС»;
- спрямування 6 – Введення нових видів страхування;
- спрямування 4 – Стимулювання попиту на страхові послуги, що об'єктивно відображає сучасні тенденції щодо розвитку «Страхової групи «ТАС».

Пріоритети спрямувань використовуються для оцінки найбільш ймовірного спрямування розвитку страхової компанії в майбутньому для ухвалення рішення про найбільш можливий спрямування інноваційного розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне).

У роботі пропонується раціоналізувати організаційну структуру компанії за рахунок створення Центру цифрових інновацій на базі «Департаменту інноваційних розробок та методології нових продуктів». На рисунку 2.3 подано проєктну схему нових елементів організаційної структури управління АТ «Страхова група «ТАС» (приватне).

Вона розроблена відповідно до стратегічних цілей розвитку та спрямувань інноваційного розвитку «Страхової групи «ТАС» і з зазначенням імовірності їх реалізації.

Департамент цифрових інновацій може мати наступні функції:

1. Дослідження та впровадження нових технологій: Департамент буде відповідати за вивчення та оцінку новітніх цифрових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, Інтернет речей тощо. Вони будуть оцінювати потенціал цих технологій для страхової компанії та впроваджувати їх у відповідні процеси та системи.

2. Розробка інноваційних продуктів та послуг: Департамент цифрових інновацій буде відповідати за розробку нових страхових продуктів та послуг, які пропонують передові цифрові технології. Вони будуть аналізувати потреби та клієнти, проводити дослідження та розробку нових страхових рішень, які відповідають сучасним тенденціям та вимогам клієнтів.

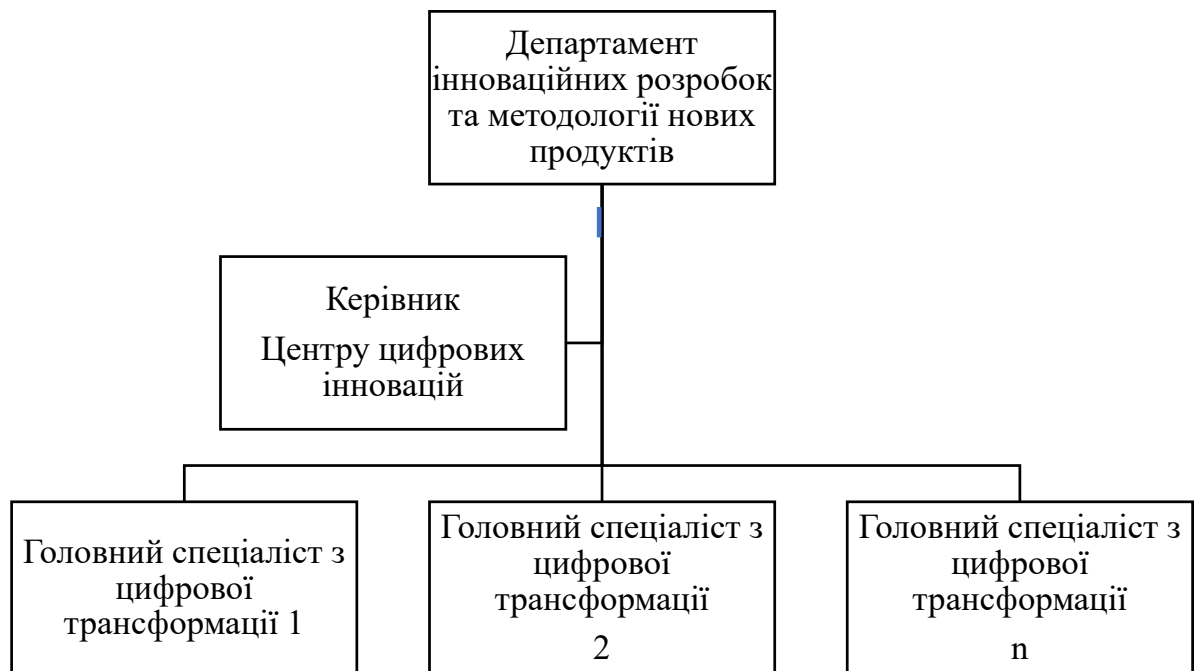


Рисунок 2.1 – Проектна схема нових елементів організаційної структури

Джерело: розроблено автором

3. Впровадження цифрових процесів та платформ: Це може включати автоматизацію рутинних завдань, впровадження електронної документації та електронної системи управління співробітниками, розробку мобільних додатків для клієнтів та клієнтів компанії, а також створення цифрової платформи для зручного доступу до страхових послуг та обслуговування клієнтів.

4. Співпраця з технологічними партнерами та стартапами: Це дозволяє страховій компанії використовувати зовнішні експертизи та інноваційні рішення, які максимально покращать її цифрові процеси та продукти. Такі

партнерства можуть включати спільну розробку нових технологічних рішень, обмін знаннями та досвідом, а також спільне впровадження проектів.

5. Моніторинг та оцінка цифрових тенденцій: Департамент цифрових інновацій буде відповідати за постійний моніторинг та оцінку цифрових тенденцій в галузі страхування. Вони будуть вивчати новітні технології, тренди, регуляторні зміни та клієнтські очікування, щоб забезпечити страхову компанію актуальними та конкурентоспроможними інноваціями. Департамент також буде відслідковувати діяльність конкурентів та промислових лідерів, аналізувати їх успішні практики та впроваджувати власні варіанти для покращення діяльності компанії.

6. Програма навчання та освіти: Департамент може займатися проведенням навчальних та тренінгів для співробітників страхових компаній з питань цифрових технологій та інновацій. Вони можуть організовувати внутрішні семінари, вебінари, курси та інші формати навчання, щоб підвищити цифрову грамотність співробітників та підготувати їх до використання нових інструментів та процесів. Крім того, департамент може сприяти освітнім ініціативам в університетах та коледжах, сприяючи розвитку молодих талантів у галузі цифрових інновацій.

Представлена модель враховує специфіку діяльності «Страхова група «ТАС», адаптована до майбутніх змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі і дає можливість у вирішенні головного питання у розробці стратегії - це прийняття стратегічних рішень на підставі вибору альтернативи. Таким чином, стратегія «Страхової групи «ТАС» на 2023 рік спрямована на розвиток прибуткових центрів продажу страхових продуктів та послуг.

Перелік і тривалість робіт за проектом стратегії диверсифікації подано у таблиці Л.1 додатку Л.

Функції управління «Страхової групи «ТАС»: 1, 2, 3, 4 - посадові особи; 5, 6, 7 – департаменти компанії; 8, 9, 10, 11, 12, 13 - надання послуг.

Результати визначення ефективності модифікованої організаційної структури АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) наведені у таблиці Л.2.

Критерій ефективності гнучкої організаційної структури управління розраховується за формулою:

$$E_u = \frac{R_u}{U_z}, \quad (2.5)$$

де U_z – коефіцієнт питомих витрат на управління

R_u – коефіцієнт результатів управлінської діяльності

Застосовуючи метод аналізу ієрархій був зроблений висновок про доцільність застосування на початковому етапі відкриття центрів Інтернет-продажу лінійно-функціональної організаційної структури управління. Саме цей вид організаційної структури задовольняє вимогам економічності і надійності, які дуже важливі на етапі становлення філій компанії.

Таким чином, аналіз організаційної структури управління допомагає визначити такі завдання в системі управління «Страховою групою «ТАС»: виявлення й оцінювання прогностичних можливостей системи управління, яка через свої структурні блоки забезпечує перспективну спрямованість, стабільність розвитку «Страхової групи «ТАС» на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, виробляє реальні цілі та стратегії їх досягнення; виявлення ступеня впливу оргструктури управління на реалізацію цілей «Страхової групи «ТАС»; обґрунтування заходів вдосконалення організаційної структури управління та деяких її ланок (елементів).

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі було проведено дослідження менеджменту сфери послуг. Метою дослідження було теоретичне обґрунтування і розробка підходів щодо удосконалення менеджменту сфери послуг.

Під час виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи були отримані наступні результати:

1. У результаті вивчення основних понять, особливостей та факторів менеджменту сфери послуг стало очевидним, що в цій галузі існує ряд специфічних аспектів, які потребують уваги та вдосконалення. Наявність чіткого менеджменту є ключовим фактором успіху в сфері послуг.

2. Дослідження раціоналізації організаційної структури управління АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) показало, що цей процес має суттєвий вплив на ефективність діяльності компанії. Оптимізація структури управління може покращити координацію роботи підрозділів, зменшити бюрократію та підвищити продуктивність працівників.

3. Аналіз діяльності АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) дозволив отримати важливі висновки щодо її фінансового стану, ефективності управління та конкурентоспроможності на ринку. Виявлені сильні сторони компанії, такі як наявність стабільності фінансових показників і розгалуженої мережі клієнтів, а також слабкі сторони, такі як недостатня автоматизація процесів та неефективне використання ресурсів. Дослідження середовища функціонування АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) та оцінка її стратегічної позиції показали, що компанія знаходиться в конкурентному середовищі, де існує велика кількість конкурентів. Стратегічна позиція компанії зараз у її унікальних продуктах та послугах, а також здатністю адаптуватися до змін у ринкових умовах.

4. З огляду на результати дослідження навколишнього середовища та стратегічної позиції страхової компанії, здійснено моделювання

організаційних змін АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) на основі критеріїв оцінки їх ефективності. Зроблено висновок, що новим спрямуванням розвитку страхових компаній України та формування страхового ринку є діджиталізація, що передбачає велику кількість технологій в поєднанні із телекомунікаційними системами, сприяє поліпшенню обслуговування як страхових організацій, так потенційних клієнтів і діючих страхувальників.

5. У результаті дослідження визначено основні етапи раціоналізації організаційної структури управління розвитком. Була сформована нова структурна одиниця в організаційній структурі АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) за рахунок створення Центру цифрових інновацій на базі «Департаменту інноваційних розробок та методології нових продуктів», яка враховує стратегію і цілі розвитку компанії, забезпечує ефективну взаємодію підрозділів страхової компанії, а отже, сприяє підвищенню якості надання страхових послуг споживачам. Представлена модель враховує специфіку діяльності «Страхова група «ТАС», адаптована до майбутніх змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі і дає можливість у вирішенні головного питання у розробці стратегії - це прийняття стратегічних рішень на підставі вибору альтернативи. Таким чином, стратегія «Страхової групи «ТАС» на 2023 рік буде спрямована на розвиток прибуткових центрів продажу страхових продуктів та послуг.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Баранов А. Л. Управління страховим портфелем : автореф. дис... канд. екон. наук. Львів, 2009.
2. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення). Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.
3. Внукова Н. М. Адаптація вимог Solvency II до умов функціонування страхового ринку України. *Фінанси України*. 2013. № 9. С. 76-82.
4. Гаманкова О. О. Методи державного регулювання ринку страхових послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №10. С.71-73.
5. Дані наглядової статистики. Національний Банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#6> (дата звернення: 23.09.2022).
6. Дема Д., Віленчук О., Дем'янюк І. Страхові послуги: навчальний посібник. 2017. 526 с.
7. Железняк В. В., Харченко О. В., Сковрін І. А. Оптимізація структури капіталу як фактор підвищення фінансової стійкості страхової компанії. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. 2017. Вип. 14. С. 82-87.
8. Журавка О.С., Бухтіарова А.Г., Пахненко О.М. Страхування: навчальний посібник, 2020. 350 с.;
9. Клименко О. В. Методологія оцінювання стану і концентрації ринку страхування при його державному регулюванні. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2020. № 3. С. 36–42.
10. Козьменко О. В. Страховий ринок України у контексті сталого розвитку. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008.
11. Лавріщева, А. С., Цуркан І. М. Вплив війни на діяльність страхових компаній в Україні. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан*. 2022. №2. С. 147-150.
12. Лісовал В.П. Оцінка результатів діяльності страхової компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2009. №2. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2009_2/Lisoval_209.htm
12. Романовська Ю.А., Покиньюорода А.О. Аналіз рентабельності страхових продуктів страхування життя на прикладі страхової компанії «ТАС» :

Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 16. С. 777-782.

13. Національний банк підбив підсумки роботи страхового ринку у першому півріччі 2022 року, 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pidbiv-pidsumki-roboti-strahovogo-rinku-u-pershomu-pivrichchi-2022-roku> (дата звернення: 17.09.2022).

14. Новоселецька А. О. Стан концентрації та монополізації страхового ринку України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 21(49). С. 10–18.

15. Огляд страхового ринку. Консолідовані звітні дані. URL: <https://www.nfp.gov.ua/ua/Konsolidovani-zvitni-dani.html> (дата звернення: 23.09.2022).

16. Озерова А. Г., Левкович О. В. Управління фінансовою стійкістю страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 230-235.

17. Петрушенко Ю.М., Запас платоспроможності як гарантія розвитку ринку страхових послуг. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. № 1 (79). С. 8-13.

18. Під час дії воєнного стану ринок страхування продовжує працювати – результати опитування. Національний банк України. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pid-chas-diyi-voyennogo-stanu-rinok-strahuvannya-prodovjuye-pratsyuvati-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 03.10.2022).

19. Приступа Л. А., Возовик І. А. Концептуальні засади фінансового управління страховою компанією в сучасному бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 125- 129.

20. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 09.05.2022).

21. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками: Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 28.12.2021 року № 830/21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22/ed20211228#n23> (дата звернення: 09.05.2022).

22. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 09.05.2022).

23. Про затвердження Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика: Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 07.06.2018 р. № 850. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-18>.

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

25. Результати аналізу звітності страховиків за 2020 рік. Наглядові дії за виявленням порушеннями у звітності за 9 місяців 2020 року. Вивчення діяльності страховиків: бізнес-моделі. Національний банк України, 2021. URL: <http://surl.li/dthuc> (дата звернення: 10.09.2022).

26. Річний звіт страхової компанії ПрАТ «ТАС» за 2018 рік. URL: https://sgtas.ua/upload/pdf/2018_zvit_pro_upravlinnya.pdf (дата звернення: 22.11.2022)

27. Річний звіт страхової компанії ПрАТ «ТАС» за 2019 рік URL: <https://sgtas.ua/regulyarnaya-godovaya-informacziya/zvitnist-2019/> (дата звернення: 22.11.2022)

28. Річний звіт страхової компанії ПрАТ «ТАС» за 2020 рік URL: <https://sgtas.ua/regulyarnaya-godovaya-informacziya/zv%D1%96tn%D1%96st-za-2020-r%D1%96k/> (дата звернення: 22.11.2022)

29. Річний звіт страхової компанії ПрАТ «ТАС» за 2021 рік URL: <https://sgtas.ua/regulyarnaya-godovaya-informacziya/zv%D1%96tn%D1%96st-za-2021-r%D1%96k/> (дата звернення: 22.11.2022)

30. Романовська, Ю. А., Снітко. Соціальна роль особистого страхування у соціальному захисті населення України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №2. С 83-90.

31. Рубан О. О. Фінансова безпека страхової компанії як інтегральна характеристика фінансового стану. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2011. № 33. С. 33-42.

32. Сазонець І.Л., Білоус Н.М. Бізнес-моделі корпоративних стратегій управління страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2014. №.4.

33. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 17.09.2022).
34. Татар М. С., Гребенікова О. В., Ковальчук І. Г. Забезпечення фінансової стійкості страхових компаній в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 371-378.
35. Тернова І. А. Кудінова М. М. Особливості корпоративного управління й прийняття управлінських рішень в страхових компаніях. *М. І. Туган-Барановський: творча спадщина та сучасна економічна наука: матеріали міжнародної науково-практичної конференції до 150-річчя з дня народження М. І. Туган-Барановського (15-16 жовтня 2015 року)*. Харків:, 2015. С. 511-519.
36. Тернова І.А., Рулевич В.О. Сучасні тренди використання цифрових технологій у менеджменті сфери послуг. *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференція: (м. Ірпінь, 28 квітня 2023 р.)*. . Ірпінь, 2023. С. 609 -612.
37. Ткаченко Н. В. Забезпечення фінансової стійкості страхових компаній: теорія, методологія та практика: монографія. Нац. банк України, Ун-т банк. справи. Черкаси: Черкаський ЦНТЕГ. 2009. 570 с.
38. Юхименко В. М., Сулима Д. А. Управління капіталом страхових компаній на основі ризик-орієнтованого підходу. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 201-205.
39. Ellingrud K., Kimura A., Quinn B., and Ralph J.. Five steps to improve innovation in the insurance industry. *McKinsey&Company*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/five-steps-to-improve-innovation-in-the-insurance-industry> (дата звернення: 16.10.2022).
40. Prospective 2022 mapping of the risks of the insurance and reinsurance profession. France Assureurs. URL: <https://www.franceassureurs.fr/nos-positions/lassurance-qui-protege/cartographie-prospective-risques-2022/> (дата звернення: 13.10.2022).
41. Valinkevych N., Polchanov A., Kovalenko Y. A strategy of insurance market development in conditions of latent military conflict in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2020. P. 14-24.
42. World insurance: the recovery gains pace. *SwissRe Institute*. №3, 2021.

ДОДАТКИ

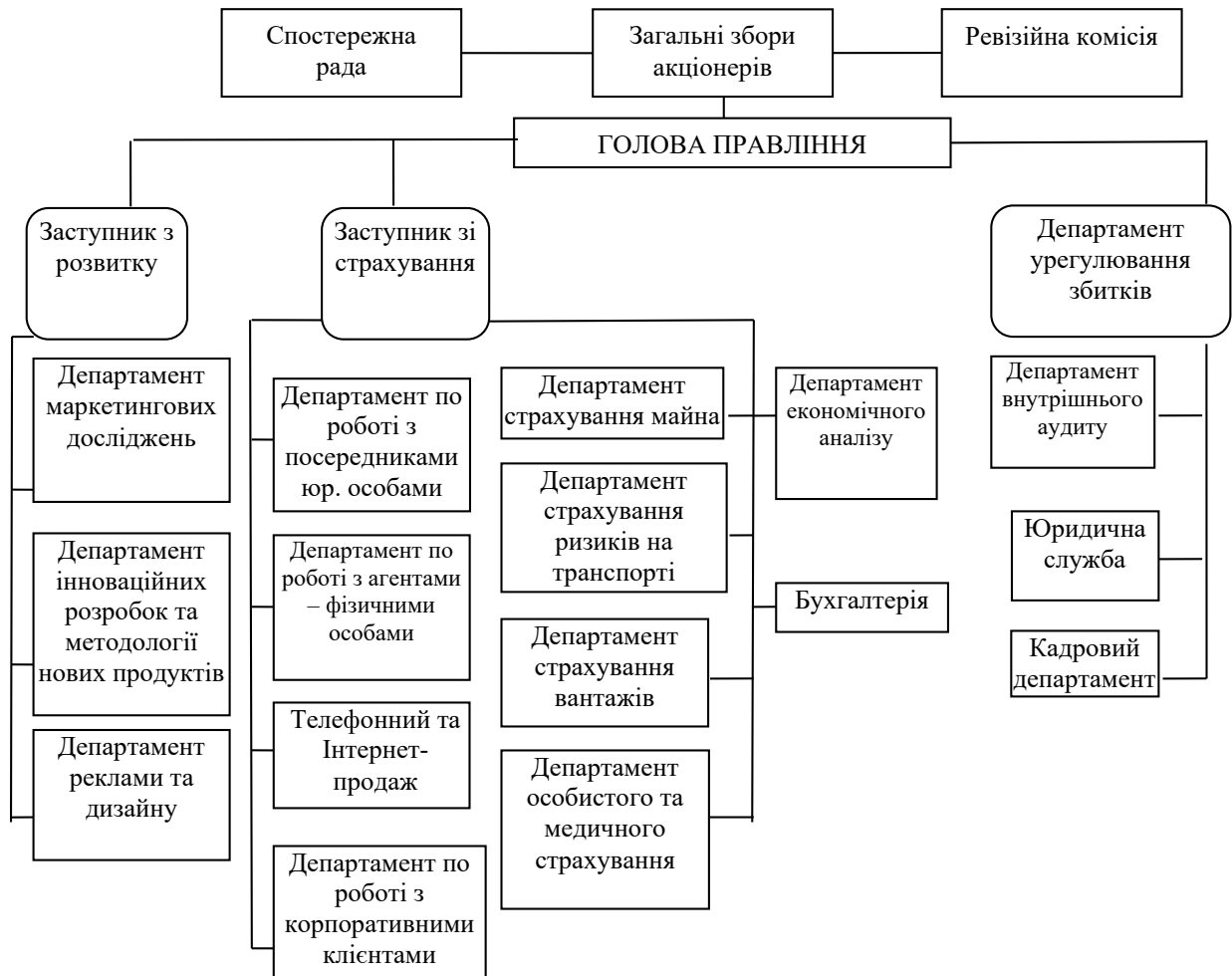


Рисунок А.1 – Організаційна структура АТ «Страхова група «ТАС»
(приватне)

Таблиця Б.1 – Матриця попарних порівнянь факторів зовнішнього середовища

	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7	A 8	A 9	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів
A 1	1	9/8	9/5	9/7	9/3	9/2	9/6	9/1	9/4	2,17	0,20
A 2	8/9	1	8/5	8/7	8/3	8/2	8/6	8/1	8/4	1,93	0,18
A 3	5/9	5/8	1	5/7	5/3	5/2	5/6	5/1	5/4	1,21	0,11
A 4	7/9	7/8	7/5	1	7/3	7/2	7/6	7/1	7/4	1,69	0,16
A 5	3/9	3/8	3/5	3/7	1	3/2	3/6	3/1	3/4	0,72	0,07
A 6	2/9	2/8	2/5	2/7	2/3	1	2/6	2/1	2/4	0,48	0,04
A 7	6/9	6/8	6/5	6/7	6/3	6/2	1	6/1	6/4	1,45	0,13
A 8	1/9	1/8	1/5	1/7	1/3	1/2	1/6	1	1/4	0,23	0,02
A 9	4/9	4/8	4/5	4/7	4/3	4/2	4/6	4/1	1	0,93	0,09

Таблиця В.1 – Матриця SWOT – аналізу для АТ «Страхова група «ТАС» (приватне)

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Великий досвід в наданні послуг (майже 20 років) 2. Динамічно зростаючий ринок; 3. Зростання рівня капіталізації ринку; 4. Зростання обсягу страхових операцій; 5. Зацікавленість іноземних інвесторів; 6. Можливості для розвитку	1. Недосконалість нормативно-правової бази; 2. Високий рівень концентрації ринку 3. Недостатність фінансових інструментів для інвестування; 4. Низький рівень конкурентоспроможності національних страховиків; 5. Нерозвиненість страхування життя; 6. Недостатній рівень інституціонального розвитку; 7. Інформаційна закритість; 8. Відсутність стратегії розвитку
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Розвиток страхування життя та пенсійного страхування; 2. Введення обов'язкового медичного страхування; 3. Збільшення ролі страхового посередництва; 4. Створення системи інвестування страхових резервів	1. Розвиток соціально значущих видів страхування; 2. Введення нових фінансових інструментів для розміщення резервів страховиків; 3. Розвиток системи страхового посередництва; 4. Розробка транспарентної комунікаційної стратегії; 5. Подальша інтеграція до світового ринку страхування	1. Удосконалення та розвиток існуючої нормативно-правової бази страхування; 2. Створення висококонкурентного ринку; 3. Збільшення рівня капіталізації вітчизняних страхових компаній; 4. Розвиток страхування життя
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Політична та економічна нестабільність; 2. Високий рівень інфляції; 3. Втрата темпів надходження іноземних інвестицій; 4. Зростання цін на послуги; 5. Конкуренція з боку іноземних страхових компаній	1. Створення системи обліку зі зниження витрат 2. Використання досвіду закордонних страхових компаній 3. Формування стратегії уникнення загроз шляхом формування антикризової програми.	1. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії 2. Формування інноваційної стратегії для удосконалення страхових продуктів 3. Розробка дій з пом'якшення конкурентного тиску в умовах його посилення внаслідок зростання кількості конкурентів 4. Розвиток технологій і послуг без використання проміжних ланок

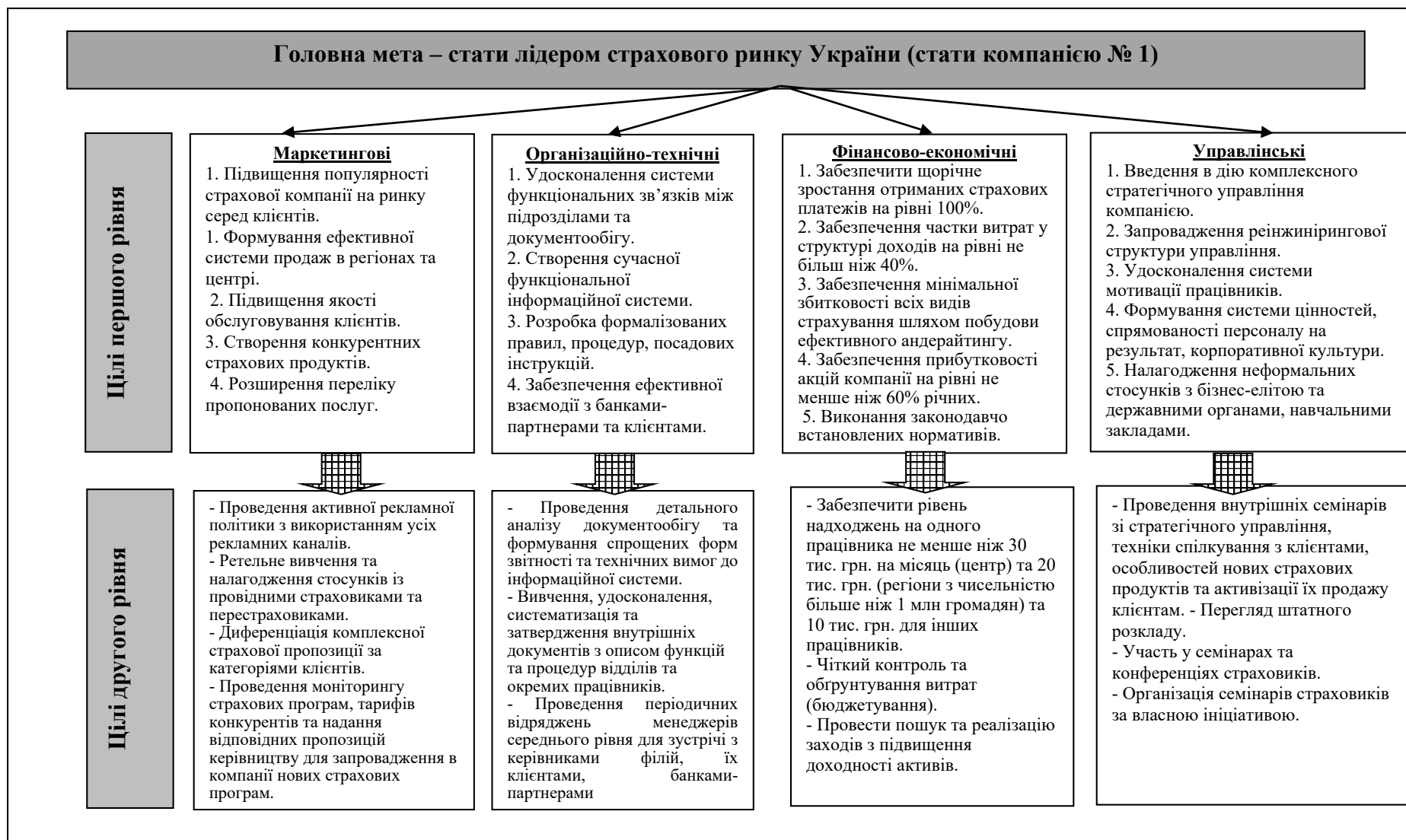


Рисунок Д.1 – Ієрархія спрямування стратегічного розвитку страхової компанії (розроблено автором)

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Інформаційна модель розрахунку інтегрального показника ефективності організаційної структури управління підприємства

Інтегральний показник	Узагальнюючі показники	
	Назва показника Розрахункова формула	Одиничні показники Назва показника (розрахункова формула)
Інтегральний показник ефективності організаційної структури управління $K_{ef} = a_1 \cdot K_{cc} + a_2 \cdot K_{cv} + a_3 \cdot K_{mu} + a_4 \cdot K_{du}$ $a_1 + a_2 + a_3 + a_4 = 1$	Коефіцієнт ефективності складу системи (К_{св}) $K_{cc} = \sum_{i=1}^{m1} q_i \cdot A_i$	Коефіцієнт невизначеності діяльності управління $K_{ндл} = \Phi_o / \Phi_f$
		Коефіцієнт концентрації функцій $K_{кф} = \Phi_{осн} / \Phi_f$
		Коефіцієнт накопичення організаційною структурою дисфункцій $K_{нд} = \Sigma(\Phi_{ci} / \Phi_{fi}) / n$
		Коефіцієнт раціоналізації використання елементів $K_{рве} = N_{п} / N_o$
		Коефіцієнт концентрації елементів $K_{ке} = N_{осн} / N_o$
		Коефіцієнт складності організаційної структури управління $K_{сл} = n \cdot \chi / N_o$
	Коефіцієнт ефективності структурних зв'язків (К_{св}) $K_{cv} = \sum_{i=1}^{m1} q_i \cdot A_i$	Коефіцієнт актуалізації зв'язків $K_{ac} = C_{п} / C_o$
		Коефіцієнт функціонального втілення (концентрації зв'язків) $K_{св} = C_{впш} / C_{вн}$
		Коефіцієнт сумісності зв'язків $K_{см} = 1 - (C_{к} / C_o)$
	Коефіцієнт ефективності механізму управління (К_{му}) $K_{mu} = \sum_{i=1}^{m1} q_i \cdot A_i$	Рентабельність управління $K_p = (П_p / V_y) \times 100\%$
		Ефективність управлінської діяльності $K_{ey} = П_p / Ч_y$
		Обсяг продажу послуг на одного робітника апарата управління $K_{py} = V / Ч_y$
		Витратоємність управління $K_{vy} = (V_y / V) \times 100\%$
		Витрати на утримання одного працівника управління $C_y = 3_y / Ч_y$
		Питома вага витрат на утримання в загальній структурі собівартості $K_{пв} = (3_y / C_p)$
		Продуктивність праці виробничого персоналу $\Pi = V / Ч_{вп}$
		$K_1 = (\Phi O \Pi_y^B / \Phi O \Pi_{об})$
		$K_2 = (\Phi O \Pi_y / \Phi O \Pi)$
		$K_3 = (\Phi O \Pi_y / \Phi O \Pi_{об})$
	Динаміка оплати праці управлінського персоналу	$K_4 = (\Phi O \Pi_y^B / \Phi O \Pi)$
		$K_5 = (\Phi O \Pi_y^B / \Phi O \Pi_y)$
	Коефіцієнт ефективності досягнення цілей (К _{дц})	Коефіцієнт ефективності цілі $K = \frac{\text{Результат реалізації цілі}}{\text{Витрати на реалізацію цілі}}$
	$K_{du} = \frac{P}{M} \cdot \sum_{i=1}^n q_i \cdot A_i$	

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.2 – Вплив факторів на формування організаційної структури управління

Назва фактору	Пріоритетний вплив на складові ДПЕ СУП	Головні функціональні блоки	Тенденції розвитку організаційної структури управління
1	2	3	4
Зовнішні фактори			
1. Складність, рухомість та невизначеність зовнішнього середовища підприємства (велика ступінь ймовірності впливу)	Механізм цілевстановлення	Маркетинг	Зусилля маркетингового контуру. Введення органічного типу структур
2. Складність, рухливість та невизначеність зовнішнього середовища підприємства (низька ступінь ймовірності впливу)	Надійність, K_{cc} , K_{cv}	Надання послуг, нові розробки	Механічна структура управління
3. Тип стратегії (за спрямуванням розширення ділової активності): 3.1. Концентроване зростання (за рахунок розвитку одного фактора: послуги, ринку, технології) 3.1.1. Посилення позиції на ринку (той самий ринок з тими самими послугами)	K_{mu}	Надання послуг	Механічна структура управління
3.1.2. Розвиток ринку (новий ринок тієї самої послуги)	K_{cc} , K_{cv}	Фінанси	Механічна структура управління
3.1.3. Розвиток послуги (нова послуга на тому самому ринку)	K_{cc} , K_{cv} , K_{mu}	Нові розробки, надання послуг	Механічна структура управління зі спеціальним блоком підготовки рішень матрична структура механістична структура з дивізіональною продуктовою спеціалізацією
3.2. Інтегроване зростання 3.2.1. Зворотна вертикальна інтеграція (поглинання постачальників)	K_{cc} , K_{cv} , K_{mu}	Фінанси	Створення служби постачання
3.2.2. Прямая вертикальна інтеграція (поглинання збутових організацій)	K_{cc} , K_{cv} , K_{mu}	Фінанси, збут	Створення комерційної служби
3.3. Диверсифікація 3.3.1. Концентрована диверсифікація (нові ринки та нові послуги)	K_{cc} , K_{cv} , K_{mu}	Нові розробки, надання послуги	Механічна структура з дивізіональною спеціалізацією. Можливість включення органічних структур

Продовження додатка Ж

Продовження табл. Ж.2

1	2	3	4
3.3.2. Горизонтальна диверсифікація (нові продукти та нова технологія на тому самому ринку)	K_{cc}, K_{cv}, K_{mu}	Нові розробки, надання послуг	Механічна структура з дивізіональною спеціалізацією. Можливість включення органічних структур
3.3.3. Конгломератна диверсифікація (купівля послуг інших спрямувань)	K_{cc}, K_{cv}, K_{mu}	Фінанси, послуги	Механічна структура з дивізіональною спеціалізацією. Можливість включення органічних структур
3.4. Цілеспрямоване скорочення 3.4.1. Ліквідація (вихід з ринку, зменшення послуг)	K_{mu}	Фінанси, надання послуг	Механічна структура
3.4.2. «Збирання врожаю» (максимально тривала присутність на ринку тієї самої послуги без змін)	K_{mu}, K_{cc}, K_{cv}	Надання послуг, маркетинг	Створення у рамках механічної структури дубльованих підрозділів та відділів надання послуг для підвищення конкуренції
3.4.3. Скорочення обсягів	K_{cc}, K_{cv}, K_{mu}	Фінанси	Механічна структура
3.4.4. Скорочення витрат	K_{mu}	Фінанси	Механічна структура
4. Життєвий цикл послуги а) стадія «зародження»	K_{cc}, K_{cv}, K_{mu}	Надання послуг	Матрична структура управління
б) стадія «росту» (розширення масштабів випуску, підвищення продуктивності, збільшення продажів)	K_{mu}, K_{cc}, K_{cv}	Маркетинг Надання послуг	Механічна структура. Надання функціонально-структурної цілісності
в) стадія «зрілості» та «насищення»	K_{mu}, K_{cc}, K_{cv}	Надання послуг Маркетинг	Механічна структура. Забезпечення гнучкості за рахунок внутрішнього підприємства. Програмно-цільове управління для забезпечення процесу відтворення
г) стадія «занепаду»	K_{mu}	Фінанси	Механічна структура
5. Розмір організації а) велика	$K_{cc}, K_{cv}, K_{mu}, K_{dc}$	Маркетинг Фінанси Надання послуг	Централізація на рівні вищого керівництва з підвищенням самостійності підрозділів
б) середні та малі	K_{cc}, K_{cv}, K_{mu}	Маркетинг Р Надання послуг	Механічний тип структур для спеціалізованих організацій, органічні структури для інноваційних

Продовження додатка Ж

Кінець таблиці Ж.2

1	2	3	4
Внутрішні фактори			
6. Тип технології	$K_{\text{МУ}}$	Персонал	Адаптивна структура
7. Номенклатура послуг	$K_{\text{ДЦ}}, K_{\text{МУ}}, K_{\text{СС}}, K_{\text{СВ}}$	Маркетинг Послуги	При широкому спектрі послуг посилення маркетингового контуру
8. Організаційні фактори 8.1. Співвідношення та взаємозв'язок між суб'єктом та об'єктом управління	$K_{\text{СС}}, K_{\text{СВ}}$	Надання послуг	Виробнича структура як основа організаційної структури
8.2. Ступінь централізації механізму управління	$K_{\text{МУ}}, K_{\text{СС}}, K_{\text{СВ}}$	Персонал	Механічна структура – органічна структура
8.3. Характер та інтенсивність внутрішніх зв'язків	$K_{\text{СС}}, K_{\text{СВ}}$	Персонал	Механічна структура – органічна структура
9. Економічні фактори 9.1. Система планування та оцінки діяльності	$K_{\text{ДЦ}}, K_{\text{МУ}}$	Фінанси персонал	Механічна структура, створення сучасної системи управління фінансами, засноване на розробці та контролі виконання ієрархічної системи бюджетів
9.2. Внутріфірмовий ринковий механізм	$K_{\text{МУ}}, K_{\text{СС}}, K_{\text{СВ}}$	Фінанси Надання послуг	Механічна структура, створення сучасної системи управління фінансами, засноване на розробці та контролі виконання ієрархічної системи бюджетів
9.3. Система матеріального стимулювання	$K_{\text{МУ}}$	Персонал	Механічна структура, створення сучасної системи управління фінансами, засноване на розробці та контролі виконання ієрархічної системи бюджетів
10. Соціально-психологічні фактори	$K_{\text{МУ}}$	Персонал	Механічна структура – органічна структура
Спеціальні фактори			
11. «Ефект влади і контролю»	$K_{\text{МУ}}$	Персонал	Механічна структура
12. Комп'ютеризація інформаційних процесів	$K_{\text{МУ}}$	Персонал	Органічна структура
13. Ступінь участі власника у професійному менеджменті	$K_{\text{МУ}}$	Вищий менеджмент	Механічна структура – органічна структура

Таблиця 3.1 – Шкала відносної важливості

Бал	Визначення	Коментар
1	Рівна важливість	Рівний вплив двох факторів на мету
3	Помірна перевага	Незначна перевага одного фактора над іншим
5	Істотна чи сильна перевага	Досвід і судження дають сильну перевагу одному фактору над іншим
7	Значна перевага	Настільки сильна перевага фактора, що вона стає практично значним
9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного фактора над іншим підтверджується найбільш сильно
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями	Застосування в компромісному випадку
Примітка: При порівнянні наступного фактора з попереднім розраховується зворотна величина (дріб)		

Таблиця 3.2 – Матриця порівняння відносної важливості цілей АТ «Страхова група «ТАС» (приватне)

Ранжування цілей	Мета 1 (А)	Мета 2 (В)	Мета 3 (С)
Мета 1 (А)	1	7	3
Мета 2 (В)	1/7	1	3
Мета 3 (С)	1/3	1/3	1

Таблиця 3.3 – Ранжування стратегічних цілей розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне)

Ранжування цілей	Мета 1 (А)	Мета 2 (В)	Мета 3 (С)	$(A \cdot B \cdot C)^{1/3}$	Вектор пріоритетів	Ранг
Мета 1 (А)	1,0	7,0	3,0	2,759	0,691	1
Мета 2 (В)	0,143	1,0	3,0	0,754	0,189	2
Мета 3 (С)	0,333	0,333	1,0	0,481	0,108	3

$$\Sigma 3,994$$

Додаток К

Таблиця К.1 – Матриця порівняння відносної важливості спрямувань розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) відповідно мети: створення центру цифрових інновацій

Створення центру цифрових інновацій (мета 1)	Спрямування 1 (А)	Спрямування 2 (В)	Спрямування 3 (С)	Спрямування 4 (D)	Спрямування 5 (Е)	Спрямування 6 (F)
Спрямування 1 (А)	1	1/5	1/3	1	2	4
Спрямування 2 (В)	5	1	5	5	3	5
Спрямування 3 (С)	3	1/5	1	1	1	1
Спрямування 4 (D)	1	1/5	1	1	5	7
Спрямування 5 (Е)	1/2	1/3	1/3	1/5	1	3
Спрямування 6 (F)	1/4	1/5	1	1/7	1/3	1

Спрямування 1: Розробка та впровадження інтегрованих продуктів на ринку фінансових послуг.

Спрямування 2: Впровадження інновацій в менеджменті та управлінні «Страховою групою «ТАС».

Спрямування 3: Застосування інноваційних підходів у управлінні персоналом.

Спрямування 4: Стимулювання попиту на страхові послуги.

Спрямування 5: Посилення якості страхових послуг.

Спрямування 6: Введення нових видів страхування.

Продовження додатку К

Таблиця К.2 – Матриця порівняння відносної важливості спрямувань розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) відповідно мети: розвиток власних або використання послуг сторонніх Call center

Розвиток власних або використання послуг сторонніх Call center (мета 2)	Спрямування 1 (А)	Спрямування 2 (В)	Спрямування 3 (С)	Спрямування 4 (D)	Спрямування 5 (Е)	Спрямування 6 (F)
Спрямування 1 (А)	1	7	5	1	2	2
Спрямування 2 (В)	1/7	1	1/5	1/5	1/3	1/5
Спрямування 3 (С)	1/5	5	1	5	3	3
Спрямування 4 (D)	1	5	1/5	1	1	5
Спрямування 5 (Е)	1/2	3	1/3	1	1	5
Спрямування 6 (F)	1/2	5	1/3	1/5	1/5	1

Спрямування 1: Розробка та впровадження інтегрованих продуктів на ринку фінансових послуг.

Спрямування 2: Впровадження інновацій в менеджменті та управлінні «Страховою групою «ТАС».

Спрямування 3: Застосування інноваційних підходів у управлінні персоналом.

Спрямування 4: Стимулювання попиту на страхові послуги.

Спрямування 5: Посилення якості страхових послуг.

Спрямування 6: Введення нових видів страхування.

Продовження додатку К

Таблиця К.3 – Матриця порівняння відносної важливості спрямування розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) відповідно мети: застосування аутсорсингу

Застосування аутсорсингу (мета 3)	Спрямування 1 (А)	Спрямування 2 (В)	Спрямування 3 (С)	Спрямування 4 (D)	Спрямування 5 (Е)	Спрямування 6 (F)
Спрямування 1 (А)	1	1/9	1/7	1/3	1/5	1/5
Спрямування 2 (В)	9	1	5	5	3	5
Спрямування 3 (С)	7	1/5	1	1/5	1	1/5
Спрямування 4 (D)	3	1/5	5	1	5	5
Спрямування 5 (Е)	5	1/3	1	1/5	1	5
Спрямування 6 (F)	5	1/5	5	1/5	1/5	1

Спрямування 1: Розробка та впровадження інтегрованих продуктів на ринку фінансових послуг.

Спрямування 2: Впровадження інновацій в менеджменті та управлінні «Страховою групою «ТАС».

Спрямування 3: Застосування інноваційних підходів у управлінні персоналом.

Спрямування 4: Стимулювання попиту на страхові послуги.

Спрямування 5: Посилення якості страхових послуг.

Спрямування 6: Введення нових видів страхування.

Продовження додатку К

Таблиця К.4 – Ранжування спрямувань розвитку ПАТ «Страхова група «ТАС» відповідно стратегічної цілі: створення центру цифрових інновацій

Створення центру цифрових інновацій (мета 1)	Спрямування 1 (А)	Спрямування 2 (В)	Спрямування 3 (С)	Спрямування 4 (D)	Спрямування 5 (Е)	Спрямування 6 (F)	$(A*B*C*D*E*F)^{1/6}$	Вектор пріоритетності	Ранг
Спрямування 1 (А)	1,00	0,20	0,333	1,00	2,00	4,00	0,901	0,118	4
Спрямування 2 (В)	5,00	1,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,512	0,459	1
Спрямування 3 (С)	3,00	0,20	1,00	1,00	1,00	1,00	0,918	0,120	3
Спрямування 4 (D)	1,00	0,20	1,00	1,00	5,00	7,00	1,383	0,181	2
Спрямування 5 (Е)	0,50	0,333	0,333	0,20	1,00	3,00	0,567	0,074	5
Спрямування 6 (F)	0,25	0,20	1,00	0,143	0,333	1,00	0,365	0,048	6

7,646

Продовження додатку К

Таблиця К.5 – Ранжування спрямувань розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) відповідно стратегічної цілі:
розвиток власних або використання послуг сторонніх Call center

Розвиток власних або використання послуг сторонніх Call center (мета 2)	Спрямування 1 (А)	Спрямування 2 (В)	Спрямування 3 (С)	Спрямування 4 (D)	Спрямування 5 (Е)	Спрямування 6 (F)	(A*B *C*D *E* F) ^{1/6}	Вектор пріоритет ності	Ранг
Спрямування 1 (А)	1,00	7,00	5,00	1,00	2,00	2,00	2,279	0,305	1
Спрямування 2 (В)	0,143	1,00	0,20	0,20	0,333	0,20	0,269	0,036	6
Спрямування 3 (С)	0,20	5,00	1,00	5,00	3,00	3,00	1,886	0,252	2
Спрямування 4 (D)	1,00	5,00	0,20	1,00	1,00	5,00	1,308	0,175	3
Спрямування 5 (Е)	0,50	3,00	0,333	1,00	1,00	5,00	1,165	0,156	4
Спрямування 6 (F)	0,50	5,00	0,333	0,20	0,20	1,00	0,567	0,076	5

7,474

Продовження додатку К

Таблиця К.6 – Ранжування спрямувань розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) відповідно стратегічної цілі:
застосування аутсорсингу

Застосування аутсорсингу (мета 3)	Спрямування 1 (А)	Спрямування 2 (В)	Спрямування 3 (С)	Спрямування 4 (D)	Спрямування 5 (Е)	Спрямування 6 (F)	$(A*B*C*D*E* F)^{1/6}$	Вектор пріорит етності	Ранг
Спрямування 1 (А)	1,00	0,111	0,143	0,333	0,20	0,20	0,244	0,028	6
Спрямування 2 (В)	9,00	1,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,873	0,448	1
Спрямування 3 (С)	7,00	0,20	1,00	0,20	1,00	0,20	0,619	0,072	5
Спрямування 4 (D)	3,00	0,20	5,00	1,00	5,00	5,00	2,054	0,238	2
Спрямування 5 (Е)	5,00	0,333	1,00	0,20	1,00	5,00	1,089	0,126	3
Спрямування 6 (F)	5,00	0,20	5,00	0,20	0,20	1,00	0,765	0,088	4

8,643

Таблиця К.7 – Ранжування спрямувань інноваційного розвитку АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) відповідно до визначеної значимості стратегічних цілей розвитку

Визначені пріоритети інноваційного розвитку	Значимість стратегічних цілей розвитку			Глобальний вектор пріоритетів	Ранг
	Мета 1	Мета 2	Мета 3		
	0,691	0,189	0,12		
Спрямування 1	0,118	0,305	0,028	0,143	4
Спрямування 2	0,459	0,036	0,448	0,378	1
Спрямування 3	0,12	0,252	0,072	0,139	5
Спрямування 4	0,181	0,175	0,238	0,187	3
Спрямування 5	0,074	0,156	0,126	0,096	6
Спрямування 6	0,48	0,076	0,088	0,357	2

Таблиця Л.1 – Перелік і тривалість робіт за проектом стратегії диверсифікації

№	Робота	Тривалість роботи (дні)	Попередня робота
1	2	3	4
1	Обробка інформації щодо необхідності проектування ОСУ	5	-
2	Встановлення факторів впливу та відповідних цілей	30	-
3	Отримання позитивного рішення керівництва	10	-
4	Технічна підтримка	Протягом всього часу	-
5	Пошук додаткового персоналу	10	-
6	Навчання персоналу	7	5
7	Аудит	15	2, 3, 4, 5
8	Побудова ОСУ	15	2, 3, 4, 5, 7
9	Запровадження нової ОСУ	30	8

Таблиця Л.2 – Визначення ефективності модифікованої організаційної структури АТ «Страхова група «ТАС» (приватне)

Показники	Організаційна структура	
	існуюча	проектна
Коефіцієнт питомих витрат на управління	1,43	1,4
Коефіцієнт результату управлінської діяльності	1,09	1,2
Критерій ефективності ОСУ	0,76	0,85



STATE
TAX
UNIVERSITY

CERTIFICATE

№ 123СД

засвідчує те, що

Рудевич Владислав

взяв участь у II Міжнародній науково-практичній
інтернет-конференції

**«Синергетичні драйвери розвитку обліку,
податкового аудиту та бізнес-аналітики»**

9 годин / 0,3 кредити ЄКТС



Володимир КРАЄВСЬКИЙ

декан факультету податкової справи,
обліку та аудиту, д.е.н., професор

Ірпінь, 28 квітня 2023