

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

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

(підпис)

Владислав СОЛОВЕЇ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Владислав СОЛОВЕЇ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Анастасія АРТЬОМОВА
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Солов'я Владислава Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Система управління підприємством в сучасних умовах цифровізації

керівник кваліфікаційної роботи Ірина МАКОВЕЦЬКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: звітність ТДВ СК «Кредо», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених та фахівців з питань управління підприємством в сучасних умовах цифровізації, Інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи системи управління підприємством

Розділ 2. Аналіз системи управління підприємством

Розділ 3. Розробка заходів по покращенню системи управління підприємством

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	18.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав СОЛОВЕЇ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина МАКОВЕЦЬКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність, функції та значення управління підприємством в сучасних умовах	7
1.2. Структура системи управління підприємством	17
1.3. Сучасні проблеми і перспективи в системі управління підприємством	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ....	33
2.1. Загальна характеристика ТДВ СК «Кредо»	33
2.2. Фінансові показники та аналіз основних напрямів діяльності в системі управління ТДВ СК «Кредо».....	44
2.3. Аналіз системи управління ТДВ СК «Кредо» в умовах цифровізації.	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ПОКРАЩЕННЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	67
3.1. Способи зміцнення системи управління ТДВ СК «Кредо».....	67
3.2. Шляхи підвищення ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо».....	74
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні успішний розвиток підприємства та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється. Оскільки підприємство є складною соціально-економічною та техніко-технологічною системою націленою на отримання підприємницького доходу шляхом задоволення суспільних потреб, то воно потребує раціонально організованої та оптимально сформованої системи управління.

Саме управління суб'єктом господарювання є необхідною умовою, що забезпечує цілісність та результативність його діяльності, реалізується як цілеспрямована дія на об'єкти управління та виступає самостійним видом діяльності по плануванні, організації, мотивації та контролю діяльності.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження особливостей системи управління підприємством в сучасних умовах цифровізації та розробка по покращенню ефективної системи управління підприємством для забезпечення тривалої результативності українського бізнесу.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- визначити сутність поняття та структури системи управління підприємством;
- дослідити сучасні проблеми і перспективи в системі управління підприємством;
- проаналізувати діяльність ТДВ СК «Кредо»;

- провести аналіз фінансових показників та сновних напрямів діяльності в системі управління ТДВ СК «Кредо»;
- оцінити ефективність системи управління на ТДВ СК «Кредо»;
- сформувати способи зміцнення системи управління ТДВ СК «Кредо»;
- розробити шляхи підвищення ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо».

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи структура та процеси системи управління на ТДВ СК «Кредо».

Предметом роботи є теоретико основи та методологічні аспекти формування та функціонування системи управління на страховому підприємстві.

Методами дослідження є наукові методи аналізу наукової та періодичної літератури, методи порівняння, методи узагальнення, аналіз і синтез, системно-структурний, індукція та дедукція, абстрактно-логічний метод, а також економіко-статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження є монографії, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, підручники, внутрішня документація досліджуваного підприємства, інформація інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, функції та значення управління підприємством в сучасних умовах

Динамічне середовище розкриває нові можливості до стрімких викликів в суспільстві. В сучасних умовах цифровізації підприємство є основною господарською структурною одиницею за умов ринкової економіки. З появою новітніх технологій все частіше менеджерам приходится приймати рішення, працювати стабільно з швидкою віддачею на користь підприємства.

Підприємство - це самостійний, організаційно-відокремлений господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, яка виробляє та реалізує продукцію, виконує роботи, надає послуги.

На даний момент діяльність будь-якого підприємства здійснюється в умовах жорсткої ринкової конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Керівникам підприємства необхідно знати основні закони управління та володіти управлінськими технологіями. На перший план виходить не тільки підвищення якості продукції, без якої неможливо забезпечити очікуваний рівень її реалізованості, а й якість стратегічного управління без якого неможливо забезпечити ефективне управління сучасним підприємством.

Багато підприємств найчастіше намагаються підійти до проблеми підвищення якості управління, як і до управління якістю продукції, - тобто запровадити стандарти, за якими має діяти система управління підприємством.

Але це не завжди є доцільним. Адже один із найважливіших принципів управління сучасним підприємством — стратегія має бути унікальною та рухливою. Тільки унікальна, продумана і, найголовніше, забезпечена ресурсами, технологіями та ефективною системою управління, стратегія розвитку може призвести підприємство до провідних позицій на ринку збуту.

Основним завданням керівника підприємства є підвищення якості продукції чи послуг та, відповідно, підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тобто, забезпечити більш високий рівень якості продукції при її порівняно невисокій собівартості, що не перевищує, а, можливо, і більш низькій, ніж у конкурентів. І успішно вирішити це завдання можуть лише ті компанії, керівництву яких вдається створити таку систему управління, яка успішно здійснить основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль та забезпечить ефективну реалізацію основного управлінського циклу [6].

Перше, з чого починається професійне управління, яке здатне забезпечити високий рівень якості виробленої підприємством продукції чи послуг - це аналіз ситуації, що склалася на підприємстві, проведений з метою всебічної оцінки його діяльності. Аналіз дає можливість з'ясувати основні проблемні місця, що не дозволяють виробляти високоякісну продукцію, і визначити шляхи та цілі, досягнення яких необхідне їх усунення.

Розроблена на підприємстві стратегія не є незмінною константою, а може і повинна коригуватися за відповідних змін, що відбуваються або прогнозуються на ринках збуту та у зовнішньому середовищі. Це золоте правило стратегічного управління.

Проте управління підприємством за умов жорсткої конкуренції відрізняється тим, що не можна обмежитися лише контролем та управлінням якістю. Необхідно враховувати зміни, що відбуваються або прогнозуються на ринку збуту, у зовнішньому по відношенню до підприємства середовищі та адекватно коригувати прийняті стратегічні рішення.

Система управління підприємством - комплекс взаємопов'язаних заходів, за допомогою яких керівництво прагне досягти високого рівня розвитку компанії за рахунок управління її ресурсами.

В таблиці 1.1. показано трактування різних науковців, щодо визначення поняття «система управління підприємством».

Таблиця 1.1.

Трактування науковцями поняття «система управління підприємством»

№	Автор	Визначення
1	С.Л. Пакулін	Сукупність напрямів управління (маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. д.) або функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль).
2	А.Н. Алексєєв	Організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління
3	П.В. Магданов	Сукупність правил і процедур, а призначенням системи є оцінка стану організації та розроблення і реалізація управлінського впливу.
4	А.О. Устенко	Являє собою концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин – компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів.
5	М.З. Згуровський, Н.Д. Панкратова	Процедури обґрунтування взаємозалежних рішень і дій, узгоджених за цілями, завданнями, строками, ресурсами, результатами, для забезпечення ефективності, безпеки за наявності ризиків невизначеностей зовнішніх впливів.

Продовження табл. 1.1.

6	Стенлі Янг	Підсистема організації, компонентами якої є групи людей, що взаємодіють: її функції полягають у сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), у яких виробляються 10 рішень (виходи), збільшують дохід від діяльності організації та оптимізують деяку функцію всіх ходів і виходів організації.
6	Н.Г. Калюжна	Організаційні стосунки між суб'єктом і об'єктом управління.

Джерело: складено автором на основі [8, 24, 29, 43, 55, 73, 81].

Система управління підприємством підтримує організацію в роботі над аспектом постійного вдосконалення своїх операційних процесів що є ключем до корпоративної ефективності та стійкості.

Беручи думку науковців таких як Устенко А.О. [69, с. 103] «система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі».

Виходячи з даного визначення, система управління підприємством включає наступні елементи:

1. Суб'єкти управління – керівництво підприємства всіх рівнів;
2. Об'єкти управління - персонал, фінанси, запаси, обладнання, технології виробництва продукту, інформація.
3. Процеси - методи управління об'єктами, що використовуються для досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Функції управління – це сукупність дій, які часто повторюються у процесі управління, мають певну спрямованість і характер. На рисунку 1.1. показані функції управління та види операцій, на які вони впливають.

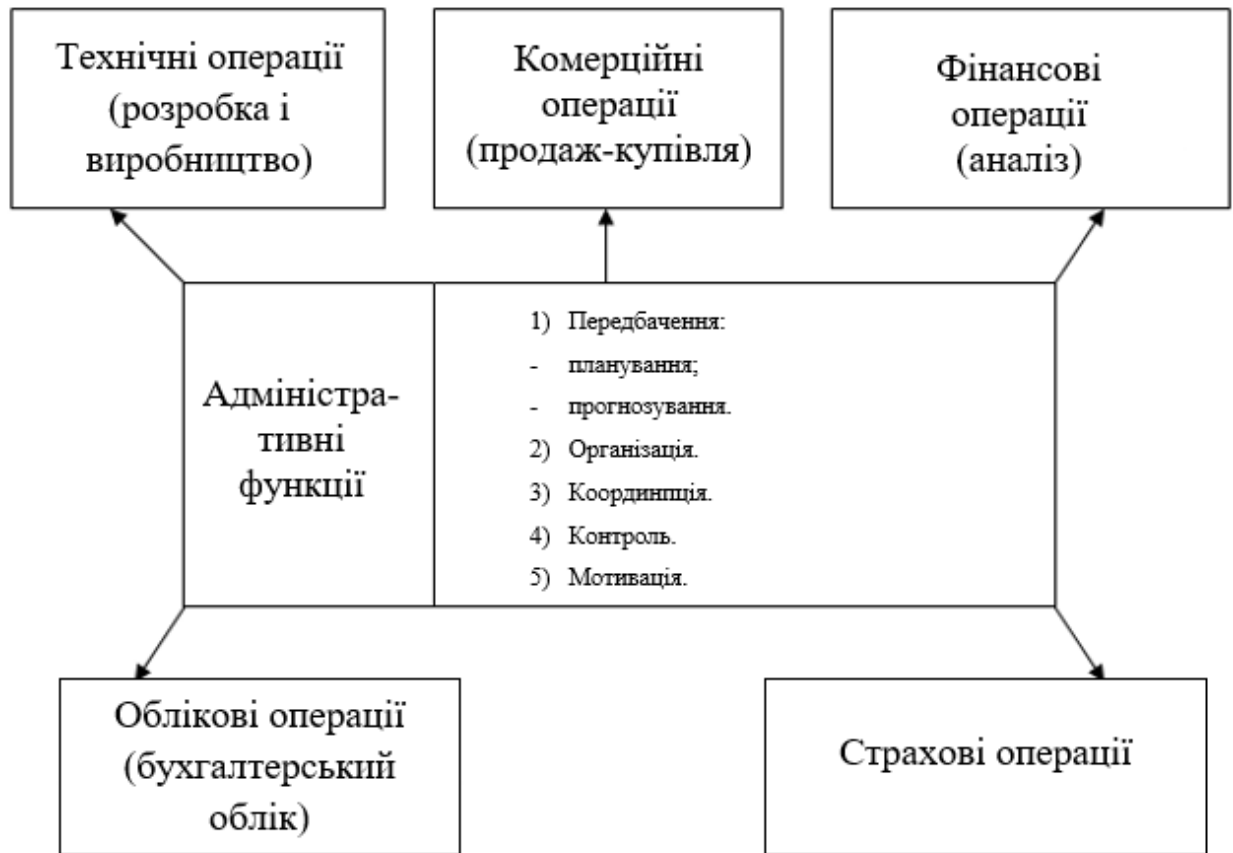


Рис. 1.1. Функції управління та види операцій

Джерело: складено автором на основі [25, 42, 69].

Розглянемо докладніше дані функції управління:

1. Планування – це визначення номенклатури та асортименту, термінів виробництва, обсягів випуску продукції (надання послуг), кількості необхідного обладнання, технологічного оснащення, чисельності працівників за категоріями, економічних показників (собівартості, прибутку, рентабельності).

2. Організація – створення певної структури, впорядкування послідовності виконання і закріплення відповідальності над особами, виконують певні завдання.

3. Координація – забезпечення взаємодії всіх осіб та здійснення дій, спрямованих на досягнення єдиних цілей підприємства.

4. Контроль – облік та аналіз виконання завдань, що робляться з тим, щоб усе на підприємстві виконувалося відповідно до правил та встановлених вимог.

5. Мотивація – стимулювання працівників до виконання поставлених завдань найкраще з допомогою матеріального та інших видів винагороди.

Менеджер завжди виконує кожен з цих функцій на підприємстві незалежно від того, на якому щаблі управління він знаходиться.

Найчастіше виділяють такі основні функції управління на підприємствах: планування, організацію, контроль, мотивацію. Функції розпорядження та узгодження приєдналися до функцій організації та планування. Функція контролю крім обліку та аналізу та констатації факту про виконання чи невиконання поставлених завдань передбачає своєчасне коригування дій. Функція мотивації реалізується за допомогою матеріальних та нематеріальних засобів та способів, що мають інтелектуальну, духовну основу. У цьому головною функцією крім перелічених є прийняття оптимальних управлінських рішень [8].

Сучасні принципи управління є наступними:

1. Принцип поділу влади та передачі повноважень. Основна мета – підвищення якості надання послуг.

2. Принцип відповідальності влади.

3. Принцип дисципліни – старанність та підпорядкування встановленому для підприємства порядку.

4. Принцип єдності розпорядження (командування) – «тільки один начальник може давати розпорядження та накази підлеглим».

5. Принцип єдності керівництва – один начальник і одна програма для сукупності операцій, спрямовану досягнення однієї й тієї ж мети.

6. Принцип підпорядкування приватних інтересів загальному.

7. Принцип винагороди – будь-яка позитивна дія має бути винагороджена.

8. Принцип ієрархії – не потрібно вирішувати всі питання на рівні застосування «рівня містка».

9. Принцип порядку - матеріального, соціального або "відповідна людина на належному місці".

10. Принцип централізації – проблема централізації та децентралізації управління вирішується шляхом знаходження раціонального співвідношення, яке дає найкращий результат.

11. Принцип справедливості.

12. Принцип єднання персоналу – згуртувати персонал. Більше контактуючи з ним.

13. Принцип сталості складу персоналу – працівнику потрібен час у тому, щоб освоїться.

14. Принцип ініціативи – ініціатива з боку персоналу має бути підтримана тощо.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від методів управління.

Методи управління – це методи і форми цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (менеджера) на об'єкт управління (персонал) [5].

Методологія управління включає мету, завдання, принципи, закони і закономірності, функції і методи управління. Процес управління являє собою систему комунікацій, технологію управління (розробку і реалізацію управлінських рішень), інформаційне забезпечення.

Система управління підприємством не є таким же матеріальним об'єктом, як основні виробничі фонди, грошові кошти, фінансові вкладення. Систему управління підприємством можна дослідити, аналізуючи результати діяльності працівників.

Призначення системи управління підприємством полягає у виконанні наступних функцій:

1. Створення необхідних умов самоорганізації співробітників: використання фінансової, правової та інших структур, грамотний розподіл управлінських функцій, регламентація бізнес-процесів, стимулювання.

2. Формування головної ідеї. Обґрунтування суті та призначення компаній для осіб, які працюють всередині компанії та за її межами, аналіз цільової аудиторії, формування стратегічно важливих товарних категорій, напрямів діяльності, корпоративного стилю.

3. Цілепокладання для підприємства в цілому, відділів та підрозділів, окремих проектів та бізнес-процесів. Для кожного формується власна система короткострокових та довгострокових цілей, визначаються критерії, за якими робитиметься висновок про виконання поставлених перед підприємством завдань.

4. Формування системи планування досягнення завдань та виконання цілей.

5. Виконання поставлених планів. Визначається порядок знаходження, аналізу та усунення управлінських проблем, розробляється та впроваджується механізм розробки, впровадження та виконання управлінських рішень, організується товарообіг, комунікації всередині компанії та за її межами, розробляються та впроваджуються автоматизовані системи управління.

6. Зворотній зв'язок. Оцінюються довгострокові та короткострокові цілі, їх досягнення, причини недостатньої ефективності, проводиться внутрішній контроль, аудит, запроваджуються корпоративні інформаційні системи (KIC).

Отже, система управління – це сукупність взаємозалежних елементів, що утворюють єдине ціле. Основною для упорядкування системи зазвичай є мета її формування та функціонування.

У менеджменті система управління – це впорядкований процес формування, підтримки, роботи та постійного вдосконалення організаційної структури під час виконання заданого комплексу заходів та рішень.

На рисунку 1.2. подано складові системи управління підприємством.



Рис. 1.2. Складові системи управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [20, 42, 77].

Система управління – це комплекс елементів, підсистем, комунікацій, взаємозв'язків та бізнес-процесів.

Головне завдання системи управління – створення професійної управлінської діяльності. Ця діяльність можна розглядати як процесу, сукупності операцій, які ведуть організації взаємозв'язків між окремими частинами цілісної картини, або як явища, об'єднання окремих елементів підприємства задля досягнення спільної мети.

В таблиці 1.2. поданий більш детальний опис характеристик складових системи управління підприємством.

Таблиця 1.2.

Складові системи управління підприємством та їх характеристики

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Управлінські кадри	• Необхідна кількість керівників; • наявність у керівників відповідного рівня кваліфікації; • відповідність професійної підготовки кадрів посаді, що займають; • швидка адаптація персоналу до змін; • творчий підхід до виконання завдань; • готовність йти на обґрунтований ризик.
Методи управління	• Рівень впливу керівників на інтереси працівників; • відповідність меті та визначеним цілям підприємства; • вплив на остаточні результати діяльності;
Структурно-функціональне забезпечення	• Склад функцій управління, їх оптимальний розподіл; • відокремленість функцій управління у кожному підрозділі; • ступінь жорсткості і гнучкості розподілу функцій; • налагодженість міжфункціональних зв'язків;
Інформаційне забезпечення	• Наявність, достовірність та повнота необхідної для роботи підприємства, інформації; • своєчасність отримання інформації; • відповідність інформації проблемі, що виникає;
Техніка і технологія управління	• Ступінь забезпеченості організаційною та комп'ютерною технікою; • наявність технічної документації з управління; • рівень комп'ютеризації управлінської діяльності.

Джерело: складено автором на основі [29, 40, 74, 75].

Один із найважливіших елементів системи управління на підприємстві – делегування повноважень. Права, функції та обов'язки розподіляються між співробітниками задля досягнення певного результату. Завдання керівництва фірми – розподілити повноваження таким чином, щоб кожен співробітник працював із максимальною результативністю та самовіддачею.

Комплексна взаємодія всіх визначених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством.

1.2. Структура системи управління підприємством

Система управління організацією - комплекс взаємозалежних елементів, процесів, структур та методів, що використовуються для ефективного управління діяльністю організації з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення її сталого розвитку. Система управління організацією допомагає координувати діяльність усіх підрозділів та співробітників, оптимізувати використання ресурсів, приймати обґрунтовані управлінські рішення та досягати поставлених цілей.

Діяльність будь-якого підприємства залежить від зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Організаційна структура управління має адекватно реагувати на ці зміни та бути оптимальною з погляду вибору відповідних можливостей та ресурсів.

Сутність і змістом структури управління підприємством проявляються у її функціях, а форма - в організаційних структурах.

Під організаційною структурою управління підприємством розуміється склад і форми взаємозв'язків одиниць і ланок, виконують функції управління підприємством. Іншими словами, це склад (спеціалізація), взаємозв'язок та підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів та окремих посад.

Організаційна структура сучасного підприємства залежить від нижченаведених факторів:

1. характеру виробництва та його галузевих особливостей, складу продукції, технології виготовлення, масштабу і типу виробництва, рівня технічної оснащеності підприємства;
2. форм організації менеджменту (лінійна, лінійно-функціональна, матрична);
3. відповідності структури апарату менеджменту та ієрархічної структури виробництва;
4. співвідношення між централізованою та децентралізованою формами управління;

5. співвідношення між галузевою (по продукту) та територіальною (по регіону) формами управління;

6. рівня механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікації працівників, ефективності їхньої праці.

Вплив цих чинників на кожному підприємстві є суто індивідуальним, і тому організаційна структура безперервно вдосконалюється. Організаційна структура визначає склад та співвідношення різних рівнів менеджменту виробництва та форм цього підприємства.

Організаційна та виробнича структури підприємства та його внутрішньогосподарський механізм є базисом при побудові управлінського обліку. У різних галузях облік організаційної діяльності ведеться по-різному.

Будь-яке підприємство є ієрархією центрів відповідальності: на нижчому рівні, як правило, знаходяться відділи, які, у свою чергу, можуть входити до складу управлінь, управління - до складу департаментів, департаменти - до складу дирекцій. Саме підприємство також є центром відповідальності з генеральним директором на чолі. Центр відповідальності використовує різні ресурси (матеріальні, людські, фінансові), отримуючи на вході та на виході результат у вигляді продукції, робіт чи послуг, який беруть на озброєння інші центри відповідальності чи зовнішнє оточення підприємства.

Ефективність центру відповідальності системи управління підприємством визначається двома параметрами :

1. досягненням поставлених цілей (як фінансових, і нефінансових);
2. ефективністю використання ресурсів (співвідношення виходу та входу).

При цьому найбільш ефективним є центр відповідальності, який виконав поставлені перед ним цілі, витративши мінімальну кількість ресурсів. Ефективність центрів відповідальності визначає ефективність підприємства у цілому, що, зрештою, відбивається з її становищі над ринком, можливості створювати вартість і підвищувати капіталізацію.

Залежно від сфери впливу менеджера (керівника) структурного підрозділу розрізняють чотири види центрів відповідальності системи управління підприємством:

1. Центр доходів – центр відповідальності, менеджер якого контролює доходи центру та несе за них відповідальність.
2. Центр витрат - центр відповідальності, менеджер якого контролює витрати центру і несе за них відповідальність.
3. Центр прибутку – центр відповідальності, менеджер якого контролює доходи, витрати та прибуток центру та несе за них відповідальність.
4. Центр інвестицій — центр відповідальності, менеджер якого контролює прибуток центру та несе за нього відповідальність, а також приймає рішення про величину оборотного капіталу та капітальні вкладення.

Існує кілька сучасних типів систем управління підприємством, які ефективно допомагають контролювати та керувати бізнес-процесами (рисунок 1.3).



Рис. 1.3. Типи системи управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [8, 20, 23, 27, 77].

Далі розглянемо кожен із типів систем управління підприємством:

1. Цифрові системи керування. Цифрові системи управління підприємством ґрунтуються на використанні сучасних інформаційних технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), аналітика даних та хмарні технології. Ці системи дозволяють автоматизувати процеси, підвищити оперативність прийняття рішень, покращити обмін інформацією між відділами та підвищити ефективність роботи організації.

2. Гібридні системи керування. Гібридні системи управління комбінують різні підходи і методики управління, такі як Agile, Lean, Six Sigma, щоб врахувати специфіку діяльності організації. Ці системи дозволяють адаптуватися до змін на ринку, підвищувати гнучкість бізнес-процесів та швидше реагувати на потреби клієнтів.

3. Управління ланцюжками постачання (Supply Chain Management - SCM) Системи керування ланцюжками постачання допомагають оптимізувати взаємодію між постачальниками, виробництвом та споживачами товарів та послуг.

4. Управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM) Системи управління відносинами з клієнтами спрямовані на створення та зміцнення взаємовідносин з клієнтами, покращення обслуговування та збільшення продажів.

5. Системи управління якістю орієнтовані забезпечення високої якості продукції чи послуг, задоволення потреб клієнтів і дотримання стандартів якості.

Саме в сучасних умовах цифровізації типи систем управління підприємством допомагають поліпшити ефективність роботи, керувати ризиками, знизити витрати, поліпшити якість продукції/послуг та підвищити конкурентоспроможність самого підприємства.

Загалом можна виділити таку структуру системи управління підприємством як:

- Горизонтальна;

- Вертикальна;
- Гібридна.

Горизонтальна система управління підприємством – це тип організаційної структури, у якій акцент робиться на співробітництві, комунікації та спільної роботи між різними підрозділами та рівнями ієрархії. На відміну від вертикальної структури, горизонтальна структура спрямована на усунення бар'єрів між різними рівнями та підрозділами з метою підвищення ефективності, гнучкості та швидкості прийняття рішень.

Характеристики горизонтальної структури управління:

- Організація прагне мінімізації чи скасування ієрархічних рівнів та спрощення процесів прийняття рішень.
- Підвищений рівень взаємодії та комунікації між співробітниками, відділами та рівнями управління для вирішення завдань та досягнення цілей.
- Залишаючись фокусованими на процесах і результаті, організації у горизонтальній структурі управління прагнуть ефективного виконання цілей.
- Горизонтальна структура сприяє більш швидкій реакції зміни довкілля і можливість прийняття рішень у часі.
- Створення крос-функціональних груп та команд, що об'єднують співробітників із різних підрозділів для вирішення конкретних завдань.

Переваги горизонтальної структури управління підприємством:

- 1) Велика гнучкість та адаптивність: менш жорстка ієрархічна структура дозволяє організації швидко реагувати на зміни та вимоги ринку.
- 2) Стимулювання інновацій: підвищена взаємодія та обмін ідеями між співробітниками сприяє розробці нових ідей та інновацій.
- 3) Поліпшена комунікація та координація: завдяки більш прямому спілкуванню та співробітництву рівні ієрархії можуть швидше узгоджувати дії та приймати рішення.

4) Підвищення продуктивності: більше залучення співробітників та розподіл завдань дозволяє ефективніше використовувати ресурси та підвищувати продуктивність.

5) Поліпшена якість прийнятих рішень: більша кількість поглядів на проблему та колективне ухвалення рішень сприяє пошуку найкращих рішень.

Горизонтальна система управління підприємством є актуальним підходом для сучасних організацій, особливо для тих, хто прагне інновацій, гнучкості та швидкого реагування на зміни на ринку.

Вертикальна система управління підприємством - це традиційна форма організації управління, в якій інформація та прийняття рішень передаються за вертикальними ієрархічними рівнями від керівництва до виконавців. У цьому типі структури кожен рівень організації чітко визначений і має своїми функціями і повноваженнями. Нижче розглянуто основні характеристики та переваги вертикальної структури управління.

Характеристики вертикальної структури управління:

- Організація керується за принципом вертикального ієрархічного розподілу влади від вищого керівництва до нижнього рівня.
- Кожен рівень ієрархії має чітко визначені обов'язки та повноваження, що забезпечує ясність у розподілі відповідальності.
- Основні управлінські рішення приймаються на верхніх рівнях ієрархії та передаються вниз ланцюгом командування.
- Вертикальна структура сприяє диференціації функцій та спеціалізації співробітників щодо конкретних областей діяльності.
- Командування здійснюється строго по вертикалі, від старшого керівника до нижчих рівнів усередині організації.

Переваги вертикальної структури управління:

1) Ясність ієрархії: кожен співробітник знає своє місце в ієрархії та має чітко визначених керівників, що спрощує процеси прийняття рішень та управління.

2) Швидке прийняття рішень: централізоване прийняття рішень дозволяє швидко та ефективно реагувати на зміни та керувати бізнес-процесами. Е

3) Ефективне управління: вертикальна структура полегшує контроль за виконанням завдань, дотриманням процедур та підтримкою порядку в організації.

4) Чіткий розподіл обов'язків: кожен співробітник знає, що він відповідає, що підвищує відповідальність виконання своїх обов'язків.

Незважаючи на безліч переваг, вертикальна система управління підприємством може призвести до недоліків, таких як повільна передача інформації, недостатня гнучкість та втрата мотивації у працівників на нижніх рівнях. Більш сучасні форми управління, такі як матричні або мережеві структури можуть бути більш ефективними в деяких випадках.

Гібридна система управління організацією підприємством – це підхід, який поєднує різні методи, принципи та інструменти управління, такі як вертикальна та горизонтальна структури управління, agile-методології, Lean-підходи, Six Sigma та інші. Метою гібридних систем управління є створення більш гнучкої, ефективної та адаптивної системи управління, яка поєднує в собі переваги різних підходів та методик управління.

Характеристики гібридних систем управління підприємством:

- Гібридні системи управління включають елементи різних методологій і підходів до управління для досягнення оптимальних результатів.

- Гібридні системи управління можуть поєднувати елементи вертикальної та горизонтальної структур управління для забезпечення ефективності та гнучкості.

- У гібридних системах управління часто використовуються Agile-принципи для швидкої адаптації до змін та Lean-методології для оптимізації процесів.

- Гібридні системи управління орієнтовані системний підхід до управління організацією, враховуючи взаємозв'язок між різними аспектами діяльності.

- Гібридна система управління сприяє заохоченню інновацій та розробці нових підходів до управління всередині організації.

- Завдяки поєднанню різних методик управління, гібридні системи мають більшу гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни.

Переваги гібридних систем керування:

- 1) Поліпшена ефективність: гібридні підходи дозволяють використовувати найкращі практики з різних систем керування для досягнення оптимальних результатів.

- 2) Велика адаптивність: управління за принципами гібридних систем дозволяє організації швидко адаптуватися до змін та вимог ринку.

- 3) Інноваційний потенціал: гібридна система управління стимулює розвиток нових ідей та інновацій, сприяючи розвитку організації.

- 4) Підвищена якість управління: поєднання різних методик управління сприяє підвищенню ефективності процесів управління та якості прийнятих рішень.

Гібридні системи управління підприємством є гнучкою та інноваційною моделлю управління, яка дозволяє організаціям досягти оптимальних результатів в умовах постійних змін і викликів на ринку.

Отже, коли структуру системи управління підприємством будуть розуміти як багатогранний комплекс дій, то в такому разі вона і буде виступати як комплекс взаємопов'язаних дослідницьких робіт аналітичного характеру, які дозволяють розібрати мету, стан, визначити вплив одних факторів на інші, виявити можливі проблеми, недосконалості, а також причини їх появи та запланувати способи усунення виявлених у системі порушень та відхилень, для того щоб привести її до функціонування. Як предмет діагностики виступає як система, як єдине ціле, а її складові її підсистеми і різні елементи.

1.3. Сучасні проблеми і перспективи в системі управління підприємством

Ефективна система управління підприємством повинна являти собою мислячу систему, при функціонуванні якої може бути синхронно і в масштабі всієї організації забезпечено правильний персональний підхід до кожного працівника з практично миттєвим реагування на найменші зміни розмірів його трудового вкладу. На рисунку 1.4. перераховано критерії оцінювання ефективності систем управління підприємством.

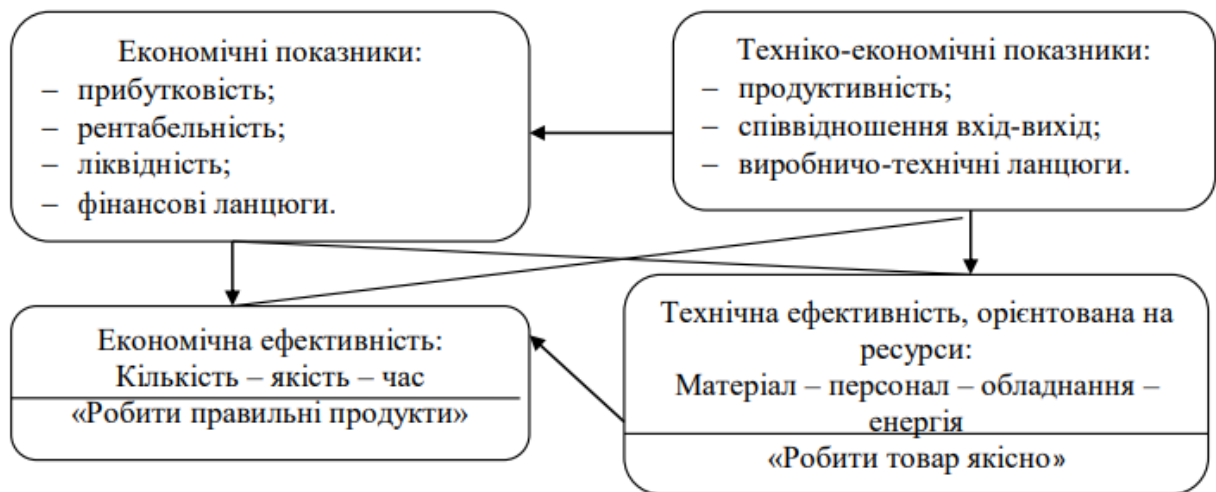


Рис. 1.4. Критерії оцінювання ефективності систем управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [10, 28, 33, 40].

Головна відмінна риса функціонуючих сьогодні підприємств полягає в тому, що вони діють в економічних умовах, що постійно змінюються.

Ефективне управління сьогодні – найвища цінність для підприємства, керівництво яких бажає їх бачити високоприбутковими та конкурентоспроможними. А якість управління визначається використанням нових організаційних конструкцій, інформаційних технологій, раціоналізацією методів прийняття рішень, тобто всього того, що консультанти переносять від підприємства до підприємства.

Одна з найбільш загальних причин сучасних підприємств визначається як структурно-функціональна невідповідність, яка проявляється у розриві

зв'язків між структуроутворюючими елементами: цілями, завданнями, економічними умовами, техніко-технологічним базисом, функціонально-поведінковим укладом та ін.

Основні проблеми, з якими стикаються керівники, можна виділити в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні проблеми в системі управління підприємством

№	Основні проблеми	Підходи та методи, які застосовуються для усунення цих проблем	Реальні причини проблем
1.	Погіршення якості комплектуючих та матеріалів, що надходять від постачальників	Введення 100% вхідного контролю якості. Впровадження системи оцінки постачальників, спроби ранжувати постачальників	Відділи постачання підприємств знаходяться поза системами управління. Відсутня співпраця з постачальниками щодо створення у них ефективних систем якості для підвищення якості їхньої продукції та зниження її собівартості
2.	Слабка підготовка керівників у питаннях менеджменту. Нестача кваліфікованих менеджерів.	Курси загального менеджменту. Підбір нових менеджерів	Відсутність чітких вимог щодо результатів роботи менеджерів. Контроль управлінської діяльності проводиться час від часу
3.	Відсутність управлінського обліку. Діяльність апарату керування непрозора. Зайві невиправдані витрати	Автоматизація фінансово-господарської діяльності підприємств за допомогою своїх програмістів або за допомогою придбання інформаційних технологій	Бізнес-процеси не описані, не визначено ключових процесів. Підприємства не спрямовані управління процесами. Не визначено всі види витрат, немає системи обліку витрат. Система обліку витрат на якість не відповідає вимогам: не підраховано багато типів витрат на погану якість

Продовження табл. 1.3.

4.	Нестача оборотних коштів	Створення дочірніх фірм. Оптимізація оподаткування. Пошук інвестицій. Продаж та здавання в оренду нерухомості та обладнання	Неефективна система керування якістю. Дублювання операцій, функцій та виробництв породжує надмірні витрати, неймовірні витрати
5.	Постійний перегляд організаційної структури не призводить до позитивних результатів	Створення нових відділів, дроблення чи укрупнення існуючих підрозділів	Принципи керування не переглянуті. Використовується усім російських підприємствах самий неефективний тип організаційної структури - функціональний
6.	Зменшення кількості споживачів деяких видів продукції	Посилення відділу збуту. Сертифікація системи якості ISO 9001. Підтримка збиткових виробництв за рахунок бюджетів різного рівня	Незнання підприємством проблем та побажань своїх споживачів. Відсутній зворотний зв'язок із споживачами. Не визначено: 1. повний список споживачів; 2. сектори та ринкові ніші, що займаються продукцією
7.	Нечітко визначено відповідальність керівників	Розробка матриці відповідальності на основі існуючої організаційної структури	Не визначено та не вимірюються кількісні та якісні показники діяльності менеджерів. Не встановлено вимог до роботи управлінців
8.	Нерівномірний розподіл ресурсів серед підрозділів та напрямів діяльності	Волонтаристичне адміністрування при перерозподілі ресурсів між витратами різних підрозділів	Боротьба відділів друг з одним за ресурси. Відсутні облік та контроль витрачання ресурсів за різними напрямками діяльності підприємства
9.	Обладнання зношене та морально застаріло	Придбання нового обладнання	Не виміряно продуктивність існуючих виробничих ділянок та обладнання. Не досліджується передбачувана ефективність обладнання, що закуповується

Продовження табл. 1.3.

10.	Тривалий цикл розробки нової продукції	Придбання інформаційних технологій у галузі проектування	Проектний стиль управління невідомий. Відсутня практика управління процесами
11.	Низькі ціни на продукцію вітчизняних підприємств. Випуск морально застарілої продукції	Створення відділу маркетингу для пошуку потенційних клієнтів. Проведення виставок та видання рекламних матеріалів	Тривалий цикл розроблення нової продукції. Ефективність рекламних заходів не прогнозується, не оцінюється
12.	Керівництво підприємства не є дружньою командою	Тренінги та ділові ігри з метою утворення команди керівників	Цілі керівників різні та не узгоджені. Відсутня стратегія підприємства
13.	Нестача у працівників інформації про діяльність їхнього підприємства	Придбання інформаційних технологій для автоматизації документообігу	Відсутність зворотний зв'язок із персоналом. Керівництво не знає про інформаційний голод працівників. Відсутня практика обліку думок персоналу
14.	Часта зміна посередників-постачальників	Постійний пошук нових постачальників	Відсутній контроль власників підприємства за процесами закупівель
15.	Погані закони, слабе правове поле. Всеваддя наглядових, регулюючих, і навіть сертифікуючих органів.	Вважається майже неможливим вирішити цю проблему лише на рівні підприємства.	Відсутність культури роботи з текстами різних документів. Ставлення до документування як до процесу, який варто змішувати з безпосередньою діяльністю. Допустимо керівнику не інформувати персонал із основних питань.

Джерело: складено автором на основі [7, 16, 17, 29, 47, 58, 72].

Сьогодні недостатньо, щоб система управління підприємством була просто гарною. У сучасному конкурентному світі вона має бути досконалою, а для цього їй слід приділяти увагу всім своїм складовим, домагаючись оптимального використання та підвищуючи ефективність усіх ресурсів, якими вона має. Багаторічний досвід роботи підприємств різного типу, що застосовують різноманітні підходи до вдосконалення своїх показників, переконує в тому, що для досягнення ділової досконалості підприємства досить ефективно керувати лише п'ятьма складовими її діяльності:

- Управління процесами.
- Управління проектами.
- Управління змінами.
- Управління знаннями.
- Управління ресурсами.

Завдання вищого керівництва підприємства у тому, щоб забезпечити одночасний прогрес кожного етапу управління. Якщо керівництво зосередить увагу лише одному чи двох етапах, дозволивши іншим сповзати вниз, такий підхід вважатимуться гарантованою формулою невдач підприємства.

Тому потрібно приділяти увагу покроковим етапам побудови системи управління підприємством для перспективного і ефективного існування в світі.

Побудова системи управління підприємством – це складний та багатокомпонентний процес, який потребує уважного планування, аналізу та реалізації. Нижче наведено алгоритм побудови системи управління підприємством:

Крок 1. Аналіз поточного стану. Провести аналіз поточного стану підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, визначити цілі та стратегічні завдання.

Крок 2. Визначення стратегії управління. Розробити стратегію управління, визначити пріоритети, цілі та ключові показники ефективності (KPI).

Крок 3. Вибір підходів та методик. Вибрати підходи та методики управління, які найкраще підходять для конкретного підприємства(наприклад, вертикальна, горизонтальна, гібридна структури).

Крок 4. Розробка структури управління. Створити структуру управління з визначенням ролей, відповідальності та взаємозв'язків між підрозділами та рівнями управління.

Крок 5. Встановлення процесів та процедур. Розробити процеси управління, затвердити процедури роботи, визначити порядок прийняття рішень та виконання завдань.

Крок 6. Навчання та розвиток персоналу. Провести навчання співробітників, розвиток лідерських навичок, розробити програми розвитку персоналу з урахуванням цілей і стратегії управління.

Крок 7. Використання інформаційних систем. Впровадити інформаційні системи управління, які допоможуть автоматизувати процеси, підвищити ефективність управління та забезпечити аналітику даних.

Крок 8. Моніторинг та оцінка ефективності. Встановити систему моніторингу та оцінки ефективності управління, проводити регулярні аналізи, коригувати стратегію на основі результатів.

Крок 9. Постійне вдосконалення. Регулярно проводити аудит системи управління, виявляти проблемні моменти, вносити покращення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, побудова системи управління підприємством – це безперервний процес, що вимагає системного підходу, залучення всіх рівнів та підрозділів організації, а також постійного розвитку та вдосконалення.

Найпоширеніші способи підвищення ефективності системи управління підприємством:

- удосконалити структуру управління, максимально спростивши її, децентралізувавши більшість функцій та визначивши повноваження керівництва на основі кваліфікації та особистих якостей;

- сформулювати стратегію організаційного розвитку на основі аналізу сильних і слабких сторін організації, розробити організаційну філософію і політику, що охоплює всі функціональні сфери діяльності організації;

- розробити організаційні інформаційні системи для забезпечення ефективної комунікації між працівниками та підрозділами;

- розробити системи прийняття рішень, адміністративні правила і процедури та системи мотивації;

- системи безперервного професійного розвитку співробітників через навчання, перепідготовку, ініціативу та творчість;

- розробити системи підбору, навчання, оцінки та переміщення менеджерів; планів кар'єри менеджерів; застосування стилів керівництва, що відповідають внутрішнім і зовнішнім факторам, які впливають на організацію;

- застосовувати найефективніші методи підбору та оцінки персоналу, формувати ефективну та придатну до роботи робочу силу та створювати найсприятливіший соціально-психологічний клімат;

- працювати над створенням організаційної культури та формуванням спільних цінностей, визнаних і схвалених працівниками [33].

Беручи до уваги новини в світі, то протягом останніх 10 років ринок демонструє впевнене зростання, одночасно адаптуючись до нових умов та запитів замовників, що позитивно впливає на перспективи розвитку системи управління підприємством. Основними факторами, що вплинули на динаміку, стали перспективи якнайшвидшої заміни та пошуку аналогів для західних рішень, а також реалізація раніше розпочатих проектів. Загалом навіть українські підприємства використовують ERP-системи. Стимулом для активного імпортозаміщення стали догляд закордонних вендорів, а також

державна політика, спрямована на підтримку вітчизняних розробників та впровадження нових рішень.

Підприємства намагаються вибрати ERP-системи з високими стандартами захисту інформації, простою інтеграцією з іншими рішеннями та можливістю підвищити ефективність керування власними ресурсами. Адже в умовах цифровізації для підприємств різної сфери господарювання захист від кіберзагроз та відповідність ERP-систем вимогам для сертифікації є обов'язковою. Нові рішення тепер оцінюються не лише з погляду функціональності, продуктивності та стабільності, а й з позиції їхньої захищеності.

Ще однією тенденцією став запит бізнесу на забезпечення стабільності існуючих систем управління підприємством. Для бізнесу ключовим завданням є і залишається оптимізація ресурсів. Підприємства скорочують інвестиційні програми, ретельно розставляючи пріоритети у цифровізації. Це формує консервативний контекст: стартапи, проривні бізнес-моделі з'являються дедалі рідше.

Основний акцент буде робитися на зміцненні позицій вітчизняних продуктів, оптимізації їх використання та розвитку вже впроваджених систем управління підприємством. Підприємства, що розробляють ERP-рішення, зможуть досягти успіху в умовах конкуренції, якщо уважно прислухатимуться до потреб та побажань своїх клієнтів.

Отже, у перспективі розвитку системи управління підприємством буде бажання знизити ризики, а великі комерційні підприємства почнуть оцінювати досвід міграції, що накопичився, і переходити до практичної реалізації таких проектів у себе.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика ТДВ СК «Кредо»

ТДВ СК «Кредо» - це підприємство про яке можна сказати що воно є одним з першопрохідців страхового ринку незалежної України. ТДВ СК «Кредо» була заснована 33 роки тому, а саме в 1992 році. Загалом початковим етапом було Товариство з обмеженою відповідальністю, але через три роки змінилась концепція і вийшло - Товариство з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «Кредо».

ТДВ СК «Кредо» є офіційним представником провідних страхових компаній України, і займається всіма видами страхування представленими в цих компаніях. За останні тридцять років клієнтами ТДВ СК «Кредо» стали не одна сотня найбільших підприємств області та тисячі фізичних осіб. Пов'язано це з тим, що у своїй роботі ТДВ СК «Кредо» орієнтується на надання лише об'єктивної інформації зі страхування, а також надання якісного сервісу, економії власних коштів клієнтів та надає кваліфіковану допомогу у врегулюванні виплат у разі виникнення страхового випадку.

ТДВ СК «Кредо» займає лідируюче місце в Запорізькій області із залучення страхових премій до страхових компаній. ТДВ СК «Кредо» орієнтована на ринок послуг у страхуванні, кредитуванні та лізингу. На рисунку 2.1. показано логотип ТДВ СК «Кредо».



Рис. 2.1. Логотип ТДВ СК «Кредо»

Джерело: [54].

Товариство з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «Кредо» - це універсальна багатoproфільна компанія, що реалізує різноманітні страхові та кредитні продукти юридичним та фізичним особам у регіонах своєї діяльності. Основним принципом роботи ТДВ СК «Кредо» є адаптація запропонованих страхових та кредитних продуктів та програм до реальних умов фінансово-господарської діяльності та життєвих інтересів конкретного клієнта, що дозволяє за мінімальних витрат на страхування та кредитування оптимізувати умови, обсяг та період дії страхових та кредитних угод. На рисунку 2.2. показано чотири принципи якими керується ТДВ СК «Кредо» у своїй роботі з клієнтами.



Рис. 2.2. Принципи ТДВ СК «Кредо» роботи з клієнтами

Джерело: [54].

Відмінною особливістю ТДВ СК «Кредо» є те, що завдяки довірі і домовленостям з провідними перестраховальними компаніями, підприємство завжди забезпечує і продовжує забезпечувати надійний захист свого страхового портфеля.

ТДВ СК «Кредо» розвивається протягом останніх 30 років, нарощуючи потенціал своїх можливостей і займаючи провідні позиції серед лідерів страхової галузі на українському ринку. В таблиці 2.1. подано інформацію про підприємство ТДВ СК «Кредо».

Таблиця 2.1.

Розширена інформація про ТДВ СК «Кредо»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1	Найменування	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «КРЕДО»
2	Скорочена назва	«ТЕРРА НОВА СПОРТ»
3	Код ЄДРПОУ	13622789
4	Дата реєстрації	27.02.1997
5	Відомості про ліцензію на здійснення діяльності із страхування	Ліцензія на здійснення діяльності із страхування від 01.05.2024 року Національного банку України
6	Керівник	Кривцун В.В.
7	Статутний капітал	52 000 000,00 грн.
8	Місце знаходження	69068, Україна, Запорізька область, м. Запоріжжя, Шевченківський район, просп. Моторобудівників, 34
9	Контакти	(061) 289-90-63, 289-90-66
10	E-mail	credo@credo.zp.ua
11	Адреса власного вебсайту	skcredo.com.ua

Джерело: [54].

Відповідно до ліцензій ТДВ СК «Кредо» здійснює операції:

1. З особистого страхування: добровільне страхування життя; добровільне страхування від нещасних випадків та хвороб; добровільне медичне страхування; обов'язкове страхування від нещасних випадків та хвороб.
2. За майновим страхуванням: добровільне страхування коштів наземного, повітряного та водного транспорту, страхування вантажів, інших видів майна та фінансових ризиків.
3. За страхування відповідальності: добровільне страхування відповідальності власників автотранспортних засобів, цивільної відповідальності перевізника, підприємств – джерел підвищеної небезпеки, зі страхування цивільної відповідальності експлуатуючих організацій – об'єктів використання атомної енергії, добровільного страхування професійної відповідальності (медичної діяльності, будівельників, ріелторів), страхування цивільної відповідальності юридичних осіб, які здійснюють діяльність у якості митного страхування відповідальності судновласників перед третіми особами.

ТДВ СК «Кредо» має також ліцензію на право здійснення обов'язкового державного страхування життя та здоров'я військовослужбовців, громадян, які покликані на військові збори; осіб рядового та начальницького складу органів внутрішніх справ України; співробітників установ та органів кримінально-виконавчих системи та співробітників органів податкової поліції.

Види фінансових послуг ТДВ СК «Кредо»:

- здійснення обов'язкового страхування;
- здійснення добровільного страхування.

Фінансові послуги ТДВ СК «Кредо» надаються згідно отриманих ліцензій на провадження страхової діяльності.

ТДВ СК «Кредо» має філії і в іншій області України – Херсонській.

Основний вид діяльності ТДВ СК «Кредо» за КВЕД - 65.12 Інші види страхування, крім страхування життя. Інші види діяльності ТДВ СК «Кредо» за КВЕД:

- 65.20 Перестрахування.
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів.
- 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення.

Одним із пріоритетних завдань, що стоять перед ТДВ СК «Кредо», є зниження ризиків за рахунок диверсифікації страхового портфеля, а саме зменшення частки автострахування в портфелі. Протягом 2022–2024 років можна відзначити тенденцію зниження частки КАСКО у портфелі, причому у 2024 р. вона становила менше 45%. У 2021–2024 роках спостерігалось значне скорочення кількості укладених договорів страхування, що з різким скороченням страхування фізичних осіб із початком економічної кризи.

Зростання премії зі страхування майна (4,523 млрд. грн.) загалом у 2024 р. досяг 81,8%. Близько 60% надходжень у сегменті довелося страхування транспорту (2,693 млрд. грн.). Майже 35% у портфелі у 2024 р. становили збори зі страхування майна юридичних та фізичних осіб (1,568 млрд. грн.).

Збори зі страхування транспорту у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилися майже вдвічі, а зі страхування майна — на 81,9%. Премія з ОСЦПВ (1,241 млрд. грн.) зросла на 5, 85%.

Для порівняння: за підсумками 2023 р. частка особистого страхування ТДВ СК «Кредо» наближалася до 36% і майже стільки ж становила частка майнового страхування – 36, 6%, а частка ОСЦПВ становила 17%.

У результаті, порівняно з 2023 р., структура премії ТДВ СК «Кредо» змінилася: суттєво зросла частка майнового страхування – до 57, 07% у портфелі – при скороченні частки особистого страхування.

ТДВ СК «Кредо» є членом групи «В» (хороший рівень стійкості) відповідно до рейтингу стійкості страхових компаній від «Стандарт-Рейтинг».

Вищим органом управління ТДВ СК «Кредо» є Загальні збори товариства. У період між зборами загальне керівництво підприємством здійснює спостережна рада. Вона виконує найважливіші управлінські функції: визначає стратегію розвитку підприємства, ставить стратегічні цілі перед виконавчим менеджментом та контролює їх реалізацію, призначає ключових керівників, удосконалює корпоративне управління.

На рисунку 2.3. показано організаційну структуру ТДВ СК «Кредо».

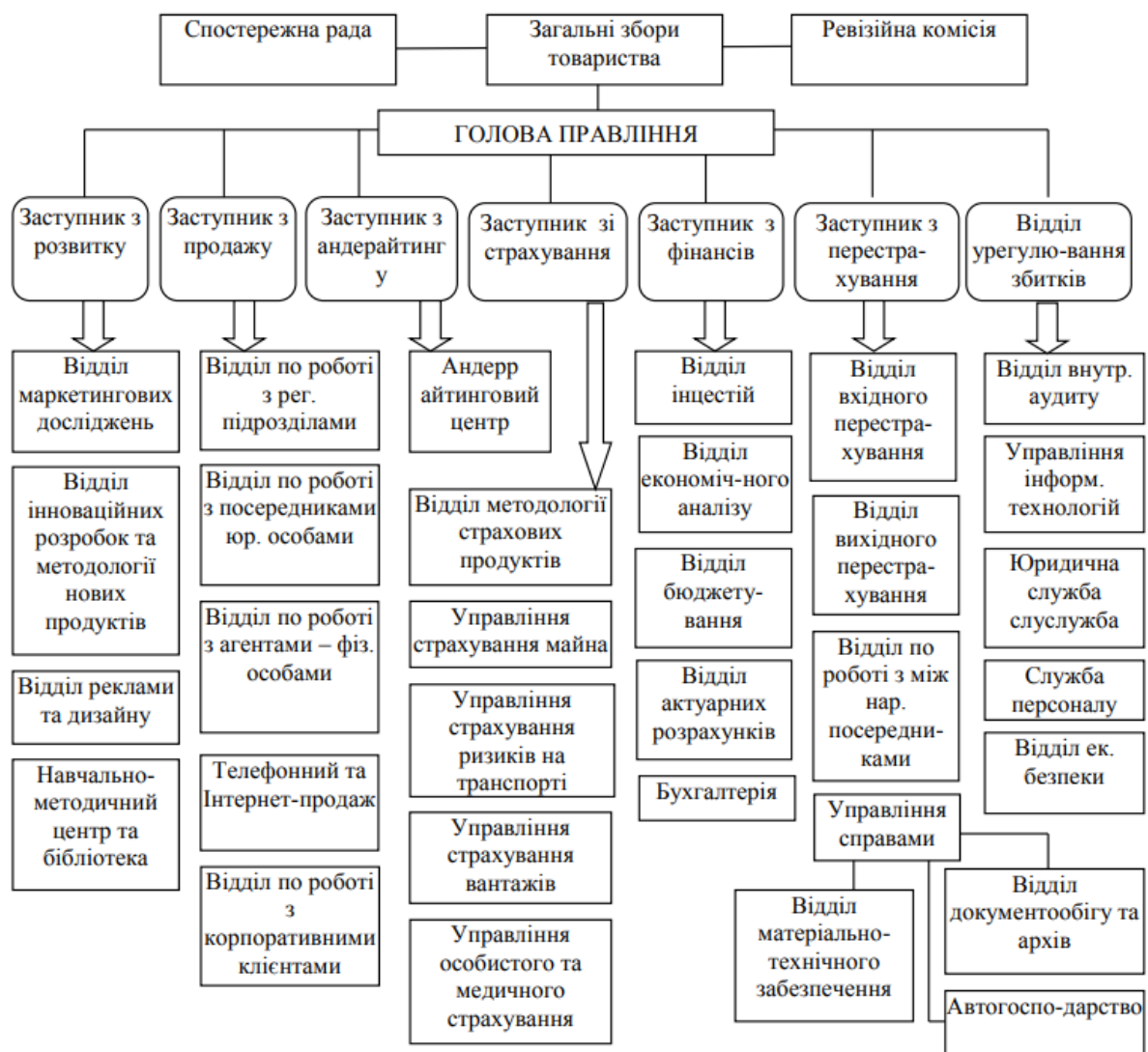


Рис. 2.3. Організаційна структура ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором на основі [54].

В Додатку А показана схема структури власності Товариство з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «Кредо».

Рада директорів ТДВ СК «Кредо» проводить оцінку перспективних програм і планів, розроблених підрозділами компанії, аналізує інвестиційну та фінансову стратегію компанії в цілому, виробляє рекомендації з питань взаємин з акціонерами та інвесторами, а також дає попередню оцінку всім великим угодам, що укладаються компанією. Основною метою Ради директорів є сприяння підвищенню ефективності ТДВ СК «Кредо» у довгостроковій перспективі.

Бухгалтерія ТДВ СК «Кредо» у рамках фінансового менеджменту спеціалізується на фінансовому бухгалтерському обліку та є одним із джерел інформації для діяльності фінансової служби.

Всі співробітники ТДВ СК «Кредо» відповідають посадам за освітою, що говорить про їх компетентність. ТДВ СК «Кредо» - це амбітна команда професіоналів, яка постійно вдосконалює арсенал своїх можливостей і готова задовольнити вимоги найвибагливіших клієнтів, а наш досвід і репутація – кращі гарантії надійності ваших інвестицій.

Усі працівники апарату управління ТДВ СК «Кредо» мають вищу освіту чи додаткову вищу освіту. Середній вік працюючих знаходиться в межах 30-50 років, всі працівники здобули відмінну вищу освіту, стаж роботи у всіх більше 10 років за спеціальністю. Персонал ТДВ СК «Кредо» має досвід у роботі на своєму підприємстві і добре знає свою справу, своє підприємство, що є безперечним «плюсом» для роботи всієї компанії.

У результаті можна сказати, що у ТДВ СК «Кредо» сформувався досить досвідчений та кваліфікований колектив.

У 2024 році робота ТДВ СК «Кредо» була зосереджена на наступних стратегічних напрямках:

- відповідність усіх напрямків діяльності підприємства найвищим міжнародним стандартам якості.
- відкриття додаткових офісів продажу у діючих філіях;
- збільшення частки ринку підприємства на 15%;

- розвиток інтернет-каналу продажів страхових продуктів - впровадження електронної системи продажів, створення віртуального офісу агента в мережі Інтернет.

- оптимізація системи підготовки та перепідготовки страхових фахівців з урахуванням раніше накопиченого досвіду.

- збільшення частки договорів страхування, укладених у результаті участі підприємства у тендерах та конкурсах;

- виведення нових ритейлових продуктів відповідно до вимог ринку;

- зниження середніх термінів виплати страхового відшкодування в 2 рази;

- підвищення ефективності та рентабельності бізнесу філіальної мережі;

- підвищення якості страхового захисту клієнтів та сервісу при супроводі договорів.

В даний час ТДВ СК «Кредо» велику увагу приділяє проблемі підвищення страхової культури населення та привернення уваги споживачів до страхування. ТДВ СК «Кредо» самостійно ініціює та реалізує проекти, які сприяють вирішенню цієї проблеми.

Головним пріоритетом в роботі для страхової компанії є захист інтересів клієнта, а гарантіями надійності ТДВ СК «Кредо» виступають професіоналізм фахівців і ділова репутація компанії в цілому. Керівництво та персонал ТДВ СК «КРЕДО» цінує кожного клієнта, постійно вдосконалює культуру і якість обслуговування, прагне до того, щоб одного разу звернувшись в нашу компанію, клієнти залишалися назавжди. Для цього постійно оновлюються страхові продукти й активно впроваджуються цифрові технології, що роблять спілкування з клієнтами простим і зручним.

Одним із пріоритетних завдань, що стоять перед ТДВ СК «Кредо», є зниження ризиків за рахунок диверсифікації страхового портфеля, а саме зменшення частки автострахування в портфелі.

Протягом 2022–2024 років можна відзначити тенденцію зниження частки КАСКО у портфелі ТДВ СК «Кредо», причому у 2024 г. вона становила менше 45% (61% і 50% в 2022 р. і 2023 р., відповідно). Слід зазначити збільшення частки страхування від нещасних випадків з 11% 2023 р. до 14% 2024 г.; частки ДМС - з 13% в 2023 р. до 15% 2024 р. Частка страхування майна становила 23 %, страхування відповідальності припадає трохи більше 2% портфеля, страхування вантажів – 0,4%.

На рисунку 2.4. показано структуру страхового портфеля ТДВ СК «Кредо» за підсумками 2021-2024 років.

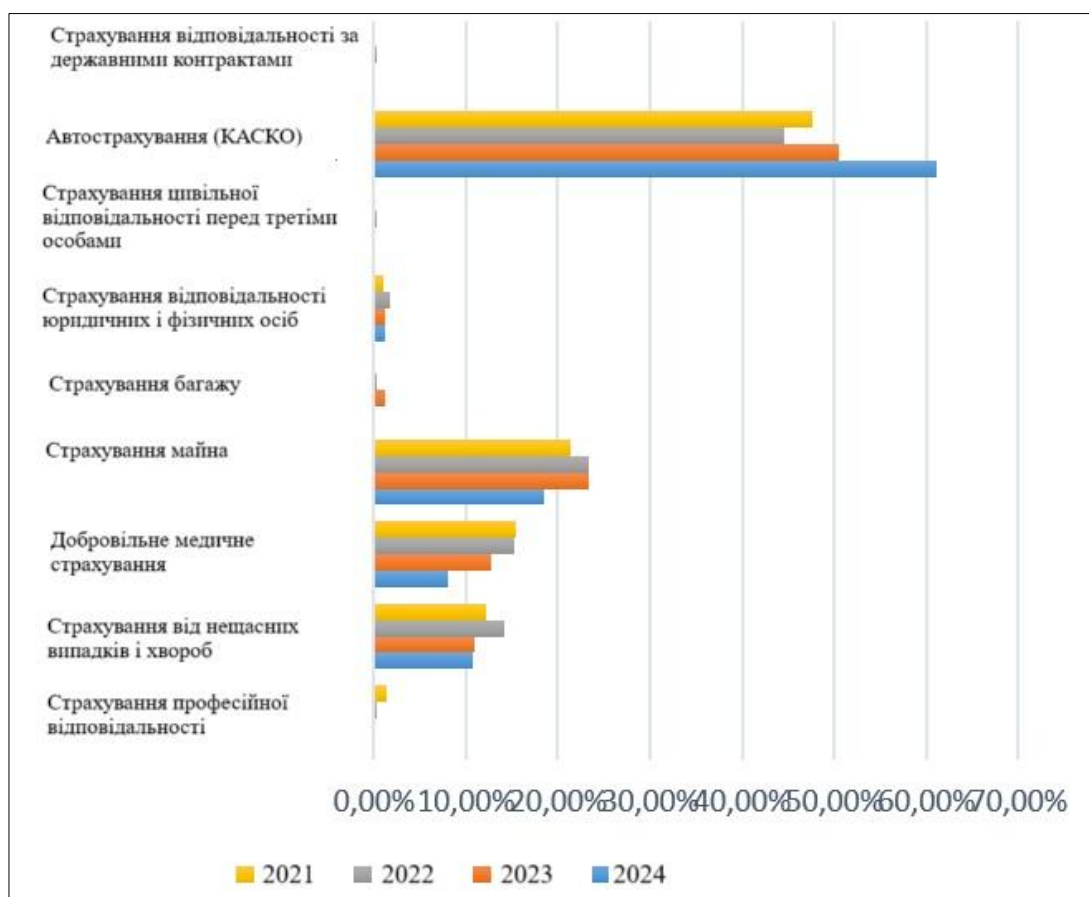


Рис. 2.4. Структура страхового портфеля ТДВ СК «Кредо» за підсумками 2021-2024 років

Джерело: створено автором на основі [54].

В структурі страховика функціонує також Херсонська філія ТДВ СК «Кредо», видами фінансових послуг якої є здійснення обов'язкового та добровільного страхування [54].

Беручи до уваги 2021–2022 роки спостерігалось значне скорочення кількості укладених договорів страхування ТДВ СК «Кредо», що пов'язано з різким скороченням страхування фізичних осіб із початком економічної кризи. У 2023 році вдалося цю тенденцію виправити, в основному за рахунок значного зростання ритейлового продажу (за різними видами страхування приріст склав від 50% до 400%). За збереження тенденції збільшення частки ритейлу у страховому портфелі у 2024 році за кількістю укладених договорів ТДВ СК «Кредо» має наблизитися до результатів 2019-2020 років.

Криза 2020 року зупинила темпи зростання обсягу зборів ТДВ СК «Кредо». У зв'язку з цим на початку 2021 року спостерігалось зменшення обсягу внесків, однак із другої половини 2021 г. вдалося досягти стабільної позитивної динаміки та темпів приросту за підсумками року понад 10%. На рисунку 2.5. показано динаміку страхових внесків та виплат ТДВ СК «Кредо» за період з 2022 – 2024 рр.

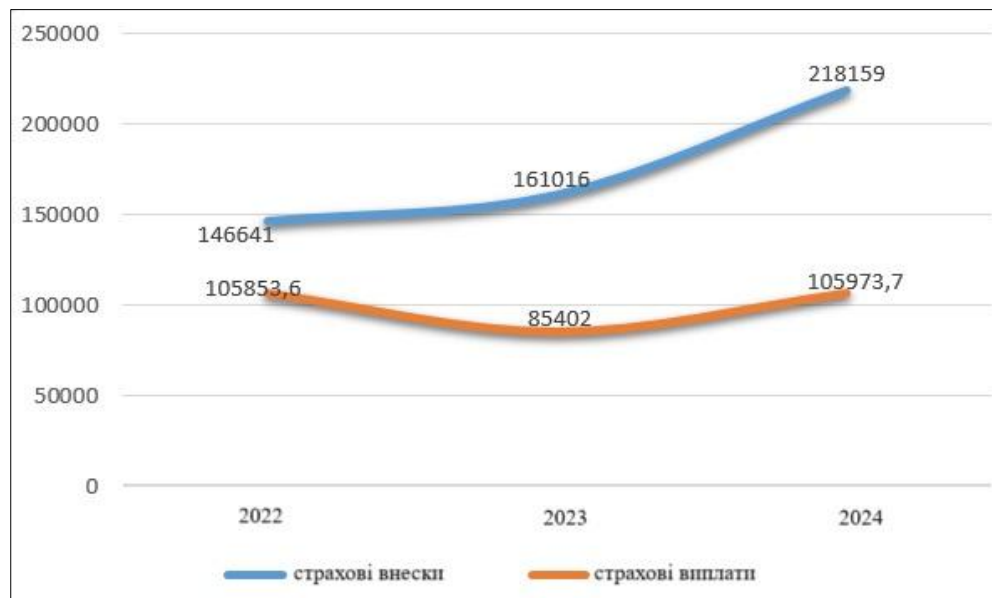


Рис. 2.5. Динаміка страхових внесків та виплат ТДВ СК «Кредо» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.

Джерело: створено автором на основі [54].

Основними факторами, що лежать в основі зростання обсягу страхової премії, є:

- поживавлення економіки;
- збільшення обсягу оборотних коштів підприємств, а відповідно і платоспроможного попиту на страхові послуги з боку суб'єктів господарювання;
- номінування значної кількості ризиків у валютному еквіваленті з відповідним зростанням страхових сум та страхових внесків;
- розширення практики зарплатного страхування та використання інших псевдострахових схем оптимізації оподаткування.

Розглянемо структуру страхових виплат ТДВ СК «Кредо» у динаміці за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2.

Структура страхових виплат ТДВ СК «Кредо» у поступовій динаміці за 2022-2024 рр.

Структура виплат						
Вид страхування	2022	%	2023	%	2024	%
ДМС	13683,9	13	14219,0	17	23645,5	22
Страхування від нещасних випадків та хвороб	3320,3	3	2401,3	3	2275,4	2
Добровільне страхування коштів наземного транспорту юр. осіб	6816,5	6	7454,0	9	11312,2	11
Добровільне страхування коштів наземного транспорту фіз. осіб	77979,1	74	55649,9	65	63530,6	60
Страхування майна юр. та фіз. осіб	4053,8	4	5621,9	7	4812,2	5
Страхування відповідальності юр. та фіз. осіб	0,0	0	56,3	0	397,8	0
РАЗОМ	105853,6	100,0	85402,4	1,0	105973,7	

Джерело: створено автором на основі [54].

Як бачимо, найбільшу частку страхових виплат займають виплати із добровільного страхування коштів наземного транспорту фізичних осіб, а саме КАСКО та ОСЦПВ. Вона займає від 74% до 60% у загальній структурі виплат. Можна спостерігати зниження цього пункту у 2024 році. Навпаки,

сталось збільшення добровільного медичного страхування з 13 до 22% у загальній структурі.

Отже, ТДВ СК «Кредо» надає протягом 30-ти років страхування європейського рівня. Додатковим аргументом на користь стабільності ТДВ СК «Кредо», що підтверджує професіоналізм і надійність, є наявність програм облігаторного перестрахування, що покриває всі основні напрямки страхового бізнесу. ТДВ СК «Кредо» співпрацює в сфері перестрахування з провідними перестраховальними та страховими компаніями, які знаходяться як в Україні, так і за її межами. Основним партнером з перестрахування є компанія SCOR.

2.3. Фінансові показники та аналіз основних напрямів діяльності в системі управління ТДВ СК «Кредо»

Для аналізу фінансових показників діяльності ТДВ СК «Кредо» використовується форма №1 Бухгалтерський баланс. В таблиці 2.3. показано аналіз активів ТДВ СК «Кредо» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3.

Аналіз активів ТДВ СК «Кредо», 2022-2024 рр.

Показник	2022		2023		2024		Зміна		
	тис грн.	% до підсумку	тис грн.	% до підсумку	тис грн.	% до підсумку	за 2 роки		
							тис грн.	%	пункти
Необоротні активи	1526	37,27	2147	38,78	2493	38,11	967	0,84	163,37
Оборотні активи	2568	62,73	3389	61,22	4048	61,89	1480	- 0,84	157,63
Усього	4094	100	5536	100	6541	100	2447	0	159,77

Джерело: створено автором на основі [54].

Загальна величина активів на кінець 2024 р. становить 6541 тис. грн., з них 4048 тис. грн. – оборотні активи, 2493 тис. грн. – необоротні активи. За два роки вартість активів зросла на 2447 тис. грн., оборотні активи

збільшилися на 1480 тис. грн., темп приросту становили 57,63 %, необоротні активи збільшилися на 967 тис. грн., темп приросту становив 63,37%. Виходячи з цього, можна дійти невтішного висновку, що зміни у майні ТДВ СК «Кредо» відбулися переважно з допомогою оборотних активів. Швидшими темпами змінювалися необоротні активи. Найбільшу частку у структурі активів займають оборотні активи (62,73 % на 2022 рік, 61,22% - на 2023 рік, 61,89 – на 2024), але їх частка в активах балансу зменшується. Зменшення частки оборотних активів у структурі балансу ТДВ СК «Кредо» може свідчити про:

- необхідності формування мобільнішої структури активів, що сприяє прискоренню оборотності коштів організації;
- спотворення реальної оцінки основних засобів внаслідок існуючого порядку їх бухгалтерського обліку і т.д.

Оборотний капітал ТДВ СК «Кредо» може перебувати у сфері виробництва (запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів) та у сфері обігу (готова продукція та товари, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення, кошти).

Необоротні активи ТДВ СК «Кредо» займають меншу частку у структурі активів балансу – від 37,27 % у 2022 році до 38,11 % у 2024 році. Розмір необоротних активів може змінюватись під впливом не лише внутрішніх, а й зовнішніх факторів. За аналізований період необоротні активи збільшились на 967 тис. грн.

Збільшення вартості майна ТДВ СК «Кредо» вважається позитивним фактом своєї діяльності. Збільшення активів говорить про зростання економічного потенціалу компанії. Проте, наголошуючи на приріст валюти балансу за звітний період, необхідно враховувати вплив інфляції, коли збільшення вартості майна не пов'язане з розвитком діяльності організації. Для коректнішого висновку, доцільно порівняти темп приросту активів із рівнем інфляції.

Тому звертають увагу на співвідношення темпів динаміки

взаємозалежних показників. У разі, про переживаюче зростання необоротних активів проти збільшенням оборотних активів ТДВ СК «Кредо» свідчить про розширенні виробничої (матеріальної) бази. Значне збільшення необоротних активів може бути обумовлено активною інвестиційною діяльністю.

Збільшення частки необоротних активів у майні ТДВ СК «Кредо» свідчить про капіталізацію прибутку та інвестиційної спрямованості політики підприємства.

Зниження частки оборотних активів ускладнює фінансовий стан ТДВ СК «Кредо», оскільки формування менш мобільної структури активів веде до уповільнення оборотності ресурсів організації. Значна зміна частки оборотних активів може свідчити про зміну діяльності [58].

Для з'ясування конкретних причин змін структури активів необхідно провести детальніший аналіз окремих розділів та статей активу балансу ТДВ СК «Кредо». В таблиці 2.4. приведений аналіз необоротних активів ТДВ СК «Кредо».

Таблиця 2.4.

Аналіз необоротних активів ТДВ СК «Кредо», 2022-2024 рр.

Показник	2022		2023		2024		Зміна		
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	за 2 роки		
							тис. грн.	%	пункти
Нематеріальні активи	285	18,68	452	21,05	519	20,82	234	2,14	182,11
Основні засоби	1143	74,90	1547	72,05	1794	71,96	651	- 2,94	156,96
Фінансові вкладення	98	6,42	148	6,89	180	7,22	82	0,80	183,67
Разом	1526	100	2147	100	2493	100	967	0,00	163,37

Джерело: створено автором на основі [54].

При аналізі таблиці 2.4 видно, що необоротні активи ТДВ СК «Кредо» збільшилися на 967 тис. грн., що становить 63,37% приросту. Найбільшу частку у цих змінах становить збільшення основних засобів із 1143 тис. грн. до 1794 тис. грн., тобто на 651 тис. грн. Нематеріальні активи ТДВ СК

«Кредо» збільшились на 234 тис. грн., їх приріст становив 82,11 %, а довгострокові фінансові вкладення на 82 тис. грн., приріст - 83,67%.

Найбільш швидкими темпами у складі необоротних активів змінилися довгострокові фінансові вкладення ТДВ СК «Кредо».

У структурі необоротних активів ТДВ СК «Кредо» протягом 3 років переважали основні засоби, у 2022 році їхня частка займала 74,9% від загальної, у 2023 – 72,05 %, у 2024 – 71,96%. Зменшення структурної частки основних засобів говорить про ліквідацію застарілого обладнання, а також, що підприємство у звітному році не набувало основних засобів або придбання було незначним, тобто підприємство не зацікавлене у створенні матеріальних умов розширення основної діяльності.

Збільшення основних засобів говорить про розширення виробничої бази на ТДВ СК «Кредо» та оцінюється позитивно, якщо воно не пов'язане з результатами їх переоцінки.

Наявність у складі майна ТДВ СК «Кредо» нематеріальних активів побічно характеризує обрану організацією стратегію як інноваційну, оскільки фірма вкладає кошти на патенти, та іншу інтелектуальну власність. Збільшення нематеріальних активів говорить про розвиток інноваційної складової діяльності організації.

Придбання та створення активів (майна) ТДВ СК «Кредо» здійснюється за рахунок власного та позикового капіталів.

Вивчення джерел формування коштів є важливим питанням аналізу, оскільки дозволяє оцінити раціональність формування джерел фінансування діяльності підприємства, його ринкову стійкість.

Придбання та створення майна ТДВ СК «Кредо» здійснюється як за рахунок власного, так і за рахунок позикового капіталу. При заповненні таблиці 2.5. використовується інформація III , IV та V розділів пасиву балансу.

Таблиця 2.5.

Аналіз капіталу ТДВ СК «Кредо», 2022-2024 рр.

Капітал	2022		2023		2024		Зміна за 2 роки		
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	%	пункти
Власний	2128	51,98	3812	68,86	4837	73,95	2709	21,97	227,30
Позиковий	1966	48,02	1724	31,14	1704	26,05	-262	-21,97	86,67
Усього	4094	100	5536	100	6541	100	2447	0	159,77

Джерело: створено автором на основі [54].

Загалом у ТДВ СК «Кредо» відзначається зростання власного капіталу та зниження позикового. Власний капітал збільшився за 2 роки на 2709 тис. грн., позиковий зменшився на 262 тис. грн. Приріст власного капіталу становив 127,3 %, відповідно, і збільшувався найшвидшими темпами.

Найбільшу частку в структурі балансу займає власний капітал – від 51,98% у 2022 році до 73,95% у 2024 році. Зміна частки власного капіталу склала 21,97%. Частка позикового капіталу зменшилася з 48,02% у 2022 році до 26,05% у 2024 році.

Власники ТДВ СК «Кредо» воліють розумне зростання частки позикових коштів. Зменшення частки позикових коштів зі збільшенням валюти балансу свідчить про невикористання додаткового залучення капіталу зростання доходів.

Для кредиторів власний капітал ТДВ СК «Кредо» є гарантією виконання нею своїх зобов'язань, тому вони віддають перевагу фінансово стійким організаціям, які мають власні кошти перевищує величину залучених ресурсів. Збільшення частки власних коштів сприяє посиленню фінансової стійкості організації та зниженню ступеня її фінансових ризиків.

Випереджаючий зростання власного капіталу проти збільшенням загальної величини капіталу свідчить про підвищення фінансової стійкості ТДВ СК «Кредо».

Збільшення капіталу організації за аналізований період часом може

свідчити про розвиток організації, яке зменшення - про скорочення організацією господарського обороту, що може стати причиною її неплатоспроможності. Причому обґрунтований висновок можна зробити лише після ретельного вивчення зміни статей власного та позикового капіталів.

Власний капітал ТДВ СК «Кредо» є основою її функціонування. Він включає різні за своїм економічним призначенням, принципами формування та використання джерела фінансових ресурсів. Склад, структура та динаміка власного капіталу ТДВ СК «Кредо» подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз власного капіталу ТДВ СК «Кредо», 2022-2024 рр.

Показник	2022		2023		2024		Зміна за 2 роки		
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	%	пункти
Статутний капітал	100	4,70	100	2,62	100	2,07	0	-2,63	100
Додатковий капітал	645	30,31	645	16,92	645	13,33	0	-16,98	100
Резервний капітал	647	30,40	963	25,26	1084	22,41	437	-7,99	167,54
Нерозподілена прибуток	736	34,59	2104	55,19	3008	62,19	2272	27,60	408,70
Усього	2128	100	3812	100	4837	100	2709	0,00	227,30

Джерело: створено автором на основі [54].

Аналіз власного капіталу виявив, що у ТДВ СК «Кредо» збитків немає, нерозподілений прибуток збільшилася на 2272 тис. грн., всього власний капітал зріс на 2709 тис. грн., його приріст становив 127, 3%.

Статутний та додатковий капітал не змінилися, резервний капітал зріс на 437 тис. грн., нерозподілений прибуток збільшився на 2272 тис. грн. Статутний капітал ТДВ СК «Кредо» гарантує виконання зобов'язань перед третіми особами. Резервний капітал – це страховий капітал ТДВ СК «Кредо», призначений відшкодування збитків від господарської діяльності, і навіть

виплати доходів інвесторам і кредиторам у разі, якщо із метою бракує прибутку. Кошти резервного капіталу виступають гарантією безперебійної роботи ТДВ СК «Кредо» та дотримання інтересів третіх осіб, тобто наявність такого фінансового джерела надає останнім впевненості у погашенні підприємством своїх зобов'язань. Нерозподілений прибуток характеризує розмір рефінансованого прибутку. Її наявність може розглядатися як джерело поповнення оборотних коштів та придбання необоротних активів, що зумовлює зниження розмірів короткострокової кредиторської заборгованості, а також зменшення величини кредитів та позик.

Додатковий капітал відбиває суми переоцінки основних засобів, емісійний дохід акціонерних товариств, суми асигнувань з бюджету, використані фінансування капітальних вкладень.

У структурі власного капіталу ТДВ СК «Кредо» найбільш значущим є нерозподілений прибуток – від 34,59 % у 2022 році до 62,19 % у 2024 році.

Найбільш важливим та мобільним джерелом поповнення власного капіталу є нерозподілений прибуток, який може розглядатися як головне джерело самофінансування діяльності, що використовується на поповнення оборотних коштів (запасів сировини та матеріалів), модернізацію виробництва (придбання основних засобів). Аналіз джерел формування майна пов'язані з оцінкою альтернативних варіантів фінансування діяльності підприємства. Зростання власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку може стати причиною зниження рівня короткострокової кредиторської заборгованості, величини довгострокових і короткострокових кредитів і позик.

Резервний капітал - це страховий капітал ТДВ СК «Кредо», призначений для відшкодування збитків від господарської діяльності, а також для виплати доходів інвесторам при недостатності прибутку на ці цілі. Він відіграє значну роль у підтримці фінансової стабільності ТДВ СК «Кредо». Тому в ході аналізу слід з'ясувати, чи створює ТДВ СК «Кредо» резервний капітал, чи здійснювалися відрахування до нього із прибутку. При

зменшенні резервного капіталу вказують напрями та розміри його використання.

Нерозподілений прибуток та резервний капітал формують так званий накопичений капітал. Його збільшення свідчить, що це підприємство заробляє прибутку більше, ніж витрачає, тобто. зростають вартість бізнесу та його інвестиційна привабливість [62].

Крім власного капіталу ТДВ СК «Кредо» важливим джерелом формування господарських коштів є позиковий капітал. До складу позикових джерел фінансування входять довгострокові та короткострокові зобов'язання. Склад, структура та динаміка позикового капіталу ТДВ СК «Кредо» вивчається на основі інформації поданої в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз позикового капіталу ТДВ СК «Кредо», 2022-2024 рр.

Показник	2022		2023		2024		Зміна за 2 роки		
	тис грн.	% до підсумку	тис грн.	% до підсумку	тис грн.	% до підсумку	тис грн.	%	пункти
Довгострокові позикові кошти	156	7,93	156	9,05	107	6,28	-49	- 1,66	68,59
Короткострокові позикові кошти	1030	52,39	876	50,81	543	31,87	-487	- 20,52	52,72
Кредиторська заборгованість	780	39,67	692	40,14	1054	61,85	274	22,18	135,13
Разом короткостроковий капітал	1810	92,07	1568	90,95	1597	93,72	-213	1,66	88,23
Усього позиковий капітал	1966	100	1724	100	1704	100	-262	0,00	86,67

Джерело: створено автором на основі [54].

Постійний розвиток необхідний для забезпечення конкурентоспроможності ТДВ СК «Кредо». При цьому потрібні значні фінансові ресурси для фінансування довгострокових цілей.

Аналізуючи інформацію таблиці 2.7., можна дійти невтішного висновку, що з ТДВ СК «Кредо» відзначається зниження позикового капіталу

на 262 тис. грн. на 49 тис. грн. зменшилися довгострокові позикові кошти, також відбулося зменшення короткострокових позикових коштів на 487 тис. грн. грн. на 274 тис. грн. збільшилася кредиторська заборгованість. Найбільш швидкими темпами зменшувалася кредиторська заборгованість.

Найбільшу частку у структурі позикових коштів має знову ж таки кредиторська заборгованість і за звітні періоди збільшилася на 22 %.

Частина власного капіталу, яка спрямована на фінансування поточної діяльності (забезпечення оборотних активів), - це загальні оборотні кошти.

Власні оборотні кошти не відображаються у балансі ТДВ СК «Кредо», а є розрахунковим показником. В таблиці 2.8. показано розрахунок власних оборотних коштів ТДВ СК «Кредо».

Таблиця 2.8.

Розрахунок власних оборотних коштів ТДВ СК «Кредо», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
1 Власний капітал	2128	3812	4837
2 Довгострокові зобов'язання	156	156	107
3 Необоротні активи	1526	2147	2493
4 Власні оборотні кошти (стор.1+стор.2-стор.3)	758	1821	2451

Джерело: створено автором на основі [54].

Мінімальною умовою фінансової стійкості ТДВ СК «Кредо» є наявність у нього власних оборотних коштів, що також свідчить про раціональне розміщення капіталу .

Власні оборотні кошти (це розрахункова величина) є частиною власного капіталу, спрямовану фінансування поточної діяльності ТДВ СК «Кредо». Крім того, для оцінки фінансової стійкості ТДВ СК «Кредо» визначають достатність цих коштів за допомогою коефіцієнтів забезпеченості та маневреності.

Власні оборотні кошти ТДВ СК «Кредо» збільшились на 1693 тис. грн.

за звітний період. Постійне збільшення обсягу власних оборотних засобів є ознакою зростання підприємства.

Проте за розміром власних оборотних засобів важко визначити їхню достатність. Тому оцінка фінансової стійкості підприємства дається з урахуванням низки показників, які називають коефіцієнтами управління джерелами коштів. Ключові коефіцієнти фінансової стійкості ТДВ СК «Кредо» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Розрахунок показників фінансової стійкості ТДВ СК «Кредо», 2022-2024 рр.

Показник	Норматив	2022	2023	2024
1 Власний капітал, тис. грн.	x	2128	3812	4837
2 Активи, тис. грн.	x	4094	5536	6541
3 Коефіцієнт автономії (рядок 1/рядок 2)	0,5-0,7	0,52	0,69	0,74
4 Власні оборотні кошти, тис. грн.	x	758	1821	2451
5 Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рядок 4/рядок1)	0,2-0,5	0,36	0,48	0,51
6 Оборотні активи, тис. грн.	x	2568	3389	4048
7 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (рядок 4/рядок 6)	0,1-0,5	0,30	0,54	0,61

Джерело: створено автором на основі [54].

Як видно з таблиці 2.9. коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість, мають нормативні (теоретично достатні, рекомендовані,

оптимальні, нормальні) значення. Вони належать до показників першого класу.

Фінансова стійкість – це критерій надійності організації, і вона характеризується, передусім, структурою капіталу. Коефіцієнт автономії характеризує загальну незалежність ТДВ СК «Кредо» від позикових джерел у фінансуванні своїх господарських коштів і показує, яка частина активів сформована за рахунок власного капіталу. Нормативне значення цього показника перебуває у інтервалі 0,5-0,7. На даному ТДВ СК «Кредо» величина коефіцієнта автономії у 2022 та 2023 році знаходиться в межах норми (0,52 та 0,69), у 2024 році – трохи вище за верхню межу норми (0,74). За рахунок власного капіталу у 2022 році сформовано 0,52% активів, у 2023 – 0,69, у 2024 – 0,74. Можна дійти невтішного висновку, що ТДВ СК «Кредо» фінансово стійке і залежить від сторонніх кредитів.

Але в 2024 році коефіцієнт автономії перевищує верхню межу рекомендованих значень, отже ТДВ СК «Кредо» є фінансово стійкою, але нераціонально формує капітал. Високий рівень власного капіталу дозволяє говорити про широкі можливості залучення додаткових позикових коштів без ризику втрати фінансової стійкості.

Вивчення фінансової будови власного капіталу дозволяє оцінити, яка його частина використовується для фінансування поточної діяльності, яка капіталізована. Рухливість структури власного капіталу характеризує коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власного капіталу є джерелом покриття оборотних активів. Він дозволяє визначити, якою частиною власних коштів можна маневрувати для швидкого реагування на зміну ринкової ситуації. Нормативне значення цього показника перебуває у інтервалі 0,2-0,5.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТДВ СК «Кредо» показав, що на кінець 2024 року 0,51 частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, що знаходиться практично за верхнім

кордоном норми. У 2022 та 2023 році для фінансування поточної діяльності використовувалося 0,36 та 0,48 частин власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності потрапляє в інтервал теоретично достатніх значень, отже ТДВ СК «Кредо» має досить рухливу структуру власного капіталу, має фінансову незалежність.

З фінансової точки зору, що вищий коефіцієнт маневреності, то краще фінансовий стан ТДВ СК «Кредо».

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами служить показником наявності власних коштів у обороті, що необхідне його фінансової стійкості. Цей коефіцієнт показує, яка частина поточних активів формується за рахунок власного капіталу. Тому коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує рівень незалежності поточної діяльності від позикового капіталу. Нормативне значення цього показника перебуває у інтервалі 0,1-0,5.

Значення даного коефіцієнта в 2022 році дорівнює 0,3, що знаходиться в межах норми, в 2023 році - 0,54, що вище норми і в 2024 році - 0,61, що значно перевищує верхню межу норми, значить можна зробити висновок, що організація є фінансово незалежною від позикових джерел фінансування оборотних активів.

Виходячи з даних аналізу, можна побачити, що ТДВ СК «Кредо» незалежно від позикових джерел фінансування, але 2024 року починає нераціонально використовувати власний капітал. Структура власного капіталу є досить маневреною.

Ознаками «хорошого» балансу є:

- збільшення валюти балансу наприкінці року;
- власний капітал перевищує позиковий;
- темпи приросту власного капіталу перевищують темпи приросту

позикового капіталу.

У ТДВ СК «Кредо» всі три умови виконуються, отже, баланс підприємства можна назвати задовільним.

2.3. Аналіз системи управління ТДВ СК «Кредо» в умовах цифровізації

Страхові послуги мають дуже велику різницю з іншими типами послуг. Це необхідно враховувати під час розробки стратегії управління ТДВ СК «Кредо». Вони володіють усіма властивостями, характерними для інших видів послуг: невловимістю, незахищеністю, невіддільністю від джерела та непостійністю якості. У той самий час ці показники настільки перебільшені, що між страхуванням та інші галузями щонайменше відмінностей, ніж подібності.

Специфіка страхової послуги в тому, що одночасно вона є споживчою та фінансовою послугою.

До споживчих послуг страхування можна віднести те, де покупцями послуги є фізичні особи та приватні компанії, які купують продукт для власного, невиробничого споживання. Метою страхування ТДВ СК «Кредо» в даному випадку є забезпечення страхового захисту матеріальних інтересів фізичних осіб та приватних компаній у вигляді повного або часткового відшкодування збитків та втрат, заподіяних стихійними лихами, надзвичайними подіями та подіями у різних сферах людської діяльності, а також виплати громадянам грошових сум при настанні страхових подій за рахунок страхового фонду, створюваного на основі обов'язкових та добровільних.

У більшості людей потреба у страхуванні перестає бути усвідомленою, на відміну потреби у харчуванні, житлі, одягу. У нашій країні за низького рівня доходів клієнт ставить страхування на найнижчий ступінь ієрархії потреб до того часу, поки повністю задоволені його найважливіші потреби. Тому страховику доводиться вести роз'яснювальну та агітаційну роботу з клієнтом, пояснюючи йому його потребу у компенсації непередбаченої шкоди, а отже, й у страхуванні.

Також на розвиток страхування негативно діє недовіра громадян до деяких страхових підприємств, сюди також можна віднести і різні фінансові «піраміди».

Водночас багато людей звикли страхувати своє житло, це прямий наслідок підвищення частки оформлення іпотечних кредитів, адже найчастіше обов'язковою умовою банку є страхування майна, а іноді й здоров'я громадян. Але тут слід пам'ятати про високу конкуренцію страхових підприємств.

Дуже важливим чинником, що впливає на розвиток ТДВ СК «Кредо», є якість обслуговування під час виробництва страхових виплат.

Саме тому ТДВ СК «Кредо» необхідно постійно підвищувати ефективність своєї роботи, покращувати імідж та систему управління підприємством в сучасних умовах цифровізації. Також необхідно вивчати попит та вимоги потенційних споживачів, конкурентне середовище, на цій основі розробляти нові страхові продукти, що відповідають вимогам клієнтів, включати додаткові послуги страхування.

Для ТДВ СК «Кредо», яка займається страховою діяльністю, найбільш адаптованим методом оцінки якості послуг є метод SERVQUAL. Інструмент SERVQUAL якраз і призначений для виявлення слабких місць в обслуговуванні клієнтів. Модель «SERVQUAL» знайшла широке застосування всередині сфери послуг з метою розуміння особливостей сприйняття цільової аудиторії щодо її потреб у сервісі, а також для вимірювання якості послуг, що надаються самою організацією. Крім того, дана модель може бути використана і для розуміння особливостей сприйняття співробітників організації щодо якості пропонованих сервісних послуг, щоб зрозуміти, як їх можна покращити.

Провівши дослідження за допомогою методики «SERVQUAL» у ТДВ СК «Кредо», з'ясувалося, що наступні критерії є благополучні:

- Інтер'єр та обстановка в офісах обслуговування клієнтів знаходяться у відмінному стані (2).

- Офіси обслуговування клієнтів підприємства оснащені сучасною оргтехнікою та обладнанням (1).
- Офіси обслуговування клієнтів мають зручне розташування поблизу транспортної розв'язки (20).
- Співробітники намагаються уникати помилок та неточностей у своїх операціях (9).
- Персонал в офісах обслуговування клієнтів дисциплінований (6).
- Персонал в офісах обслуговування клієнтів швидко реагує на прохання клієнтів (13).
- Персонал в офісах обслуговування клієнтів приємної зовнішності та охайний (3).
- Години роботи офісів обслуговування клієнтів є зручними для всіх клієнтів (22).

Ці значення максимально наближаються до нульового, можна дійти невтїшного висновку, що ці критерії завжди повинні залишатися на максимальному рівні і вимагають постійного контролю. Інші 14 критеріїв є «неблагополучними» та вимагають коригування для ТДВ СК «Кредо» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10.

Результати дослідження якості обслуговування клієнтів для ТДВ СК
«Кредо»

№ та тип	Критерій якості	Рейтинг сприйняття Р	Рейтинг очікування Е	Підкритерії якості $SQ_j, (P - E)$
M1	Офіси обслуговування клієнтів підприємства оснащені сучасною оргтехнікою та обладнанням.	39	42	-3
M2	Інтер'єр та обстановка в офісах обслуговування клієнтів знаходяться у відмінному стані.	34	39	-5
M3	Персонал в офісах обслуговування клієнтів приємної зовнішності та охайний.	31	41	-10
M4	Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів (буклетів, проспектів) в офісах обслуговування клієнтів привабливий	31	38	-7
Q-МАТЕРІАЛЬНІСТЬ (M1-M4)				-6,25

Продовження табл. 2.10.

Д5	У відносинах з підприємством клієнти почуваються безпечно.	31	40	-9
Д6	Персонал в офісах обслуговування клієнтів дисциплінований.	32	41	-9
Д7	Підприємство надає якісні послуги зв'язку.	34	41	-8
Д8	Послуги надаються клієнтам акуратно та вчасно.	36	39	-8
Д9	Співробітники намагаються уникати помилок та неточностей у своїх операціях.	32	40	-10
Q-ДОСТАВНІСТЬ (Д5-Д9)				-8,8
О10	Якщо у клієнтів виникають проблеми, то співробітники офісів обслуговування клієнтів щиро намагаються їх вирішити.	28	41	-13
О11	Персонал в офісах обслуговування клієнтів надає послуги оперативно.	33	41	-8
О12	Персонал в офісах обслуговування клієнтів завжди допомагає клієнтам із вирішенням їхніх проблем.	37	42	-5
О13	Персонал у офісах обслуговування клієнтів швидко реагує на прохання клієнтів.	32	40	-8
Q-ВІДКЛЮЧНІСТЬ (О10-О13)				- 8,5
У14	Між клієнтами та персоналом в офісах обслуговування клієнтів існує атмосфера довіри та взаєморозуміння.	32	40	-8
У15	Персонал в офісах обслуговування клієнтів ввічливий у відносинах з клієнтами.	38	41	-3
У16	Персонал в офісах обслуговування клієнтів знає потреби своїх клієнтів.	32	41	-9
У17	Керівництво в офісах обслуговування клієнтів надає всіляку підтримку персоналу для ефективного обслуговування клієнтів.	30	39	-9
Q-ПЕРЕКОНАНІСТЬ (У14-У17)				-7,25
С18	До клієнтів в офісах обслуговування проявляється індивідуальний підхід.	35	38	-3
С19	Персонал в офісах обслуговування клієнтів виявляє особисту участь у вирішенні проблем клієнтів.	32	40	-8
С20	Офіси обслуговування клієнтів мають зручне місцезнаходження поблизу транспортної розв'язки.	36	38	-2
С21	Персонал в офісах обслуговування орієнтований на проблеми клієнтів.	32	39	-7
С22	Години роботи офісів обслуговування є зручними для всіх клієнтів.	39	41	-2
Q-СПІВЧУТТЯ (С18-С22)				-4,4
Глобальний коефіцієнт якості, GSQ				-7,04

Джерело: створено автором на основі [54].

Під час дослідження ТДВ СК «Кредо» проводилося:

- анкетування співробітників та керівників;
- глибокі інтерв'ю з клієнтами та зі співробітниками підприємства з опитувальника SERVQUAL;
- моніторинг інструментів комунікацій із клієнтами на підприємстві;
- відеоспостереження за роботою служби продажу;
- вивчення існуючого інструментарію продажу;
- вивчення існуючих бізнес-процесів взаємовідносин з клієнтами та управління роботою клієнтської служби;
- аналіз статистики з продажу.

Результати аналізу дають комплексну оцінку задоволеності клієнтів ТДВ СК «Кредо», а також інформацію для ухвалення управлінських рішень у сфері удосконалення роботи клієнтської служби.

Працівники ТДВ СК «Кредо» - це згуртований колектив професіоналів страхового бізнесу. Тут є і досвідчені фінансисти, які працюють на підприємстві з самого початку (до їхньої думки прислухаються всі – від співробітників до клієнтів), і молоді фахівці, які вражають своїм свіжим поглядом на страхування та постійним прагненням до новацій. На ТДВ СК «Кредо» прийнято свої норми та правила роботи з клієнтами. Фахівці підприємства завжди дуже докладно розповідають про всі види страхування, про принципи страхування взагалі, чесно розповідають усі «підводні камені», які можуть зустрітись клієнту.

На початок 2025 року кількість ТДВ СК «Кредо» становила 86 осіб.

Серед керівних працівників переважають співробітники, які закінчили ЗВО понад 10 років тому, тим самим можна зробити висновок, що їхні нинішні знання морально застаріли та потребують оновлення. Неповну вищу мають співробітники, які поєднують роботу у страховій компанії з навчанням. Страхові агенти мають переважно вищу освіту. Вік співробітників ТДВ СК «Кредо» також різний, переважає тенденція добору

персоналу віком до 35 років. Багато працівників старше 35 років, прийшли до ТДВ СК «Кредо» з інших страхових підприємств.

Для утримання конкурентних переваг ТДВ СК «Кредо» потрібно безупинно займатися перепідготовкою кадрів свого підприємства. Необхідно організувати безперервне навчання своїх співробітників як штатних фахівців, так і позаштатних страхових агентів. Існує ціла низка причин, що викликають при необхідності навчання, перепідготовки кадрів у ТДВ СК «Кредо». Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили в якості;
- тиск конкурентів потребує скорочення витрат, а відтак більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, які потребують оволодіння новітніми знаннями;
- нестача достатньо кваліфікованих працівників;
- підготовка працівників до зайняття вищої посади;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб найвищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників.

Навчання співробітників проводитиметься як усередині ТДВ СК «Кредо», так і за її межами.

Підбір та визначення професійної належності керівників служб та провідних фахівців – прерогатива перших осіб ТДВ СК «Кредо». При підборі та розстановці кадрів визначається, яким працівникам при прийомі віддаватиметься перевага: професіоналам, які мають необхідні знання та досвід для виконання сьогоденних функцій, або ж працівникам, які при необхідному професійному рівні потенційно більш цінні для страхової компанії, оскільки здатні і готові освоїти нові професії, щоб вирішувати завдання завтра.

За характером юридичних взаємин із ТДВ СК «Кредо» персонал страхового підприємства має таку структуру:

1. постійний персонал – штатні працівники;

2. тимчасовий персонал – сумісники;
3. агентський персонал - агенти, брокери, що працюють на основі агентських угод.

Нині ТДВ СК «Кредо» самостійно визначає порядок оплати праці своїх працівників. У ТДВ СК «Кредо» використовується праця двох категорій працівників:

- кваліфікованих спеціалістів (штатних), що виконують управлінські, економічні, консультаційні, ліквідаційні функції;
- страхових агентів (нештатних), що виконують аквізиційні та інкасаторські функції в силу відмінностей у цих обов'язках.

У ТДВ СК «Кредо» існують дві форми контролю: індивідуально-особистий (співробітник підприємства сам особисто перевіряє ту чи іншу ділянку роботи); колективний (контроль здійснює група осіб, що перевіряють).

З метою глибшого вивчення стану справ у ТДВ СК «Кредо» використовуються такі види контролю:

- 1) Попередній контроль. Метою попереднього контролю є попередження можливих помилок у роботі фахівців та вплив на ефективність їх праці.
- 2) Поточний - безпосереднє спостереження за трудовими процесами.
- 3) Підсумковий - вивчення результатів роботи підприємства в цілому та співробітників окремо за день, тиждень, квартал, поточний рік.

В основі системи управління ТДВ СК «Кредо» керівництво закладає його організаційну структуру як сукупність елементів та зв'язків між ними. Також, важливо визначати взаємовпливи, розподіл та делегування обов'язків, відповідальності за виконану роботу та видані розпорядження і накази

На рисунку 2.6. показано корпоративні цілі відповідно до системи управління ТДВ СК «Кредо», адже основна мета підприємства – реалізовувати різноманітні страхові та кредитні продукти юридичним та фізичним особам забезпечувати надійний захист свого страхового портфеля.

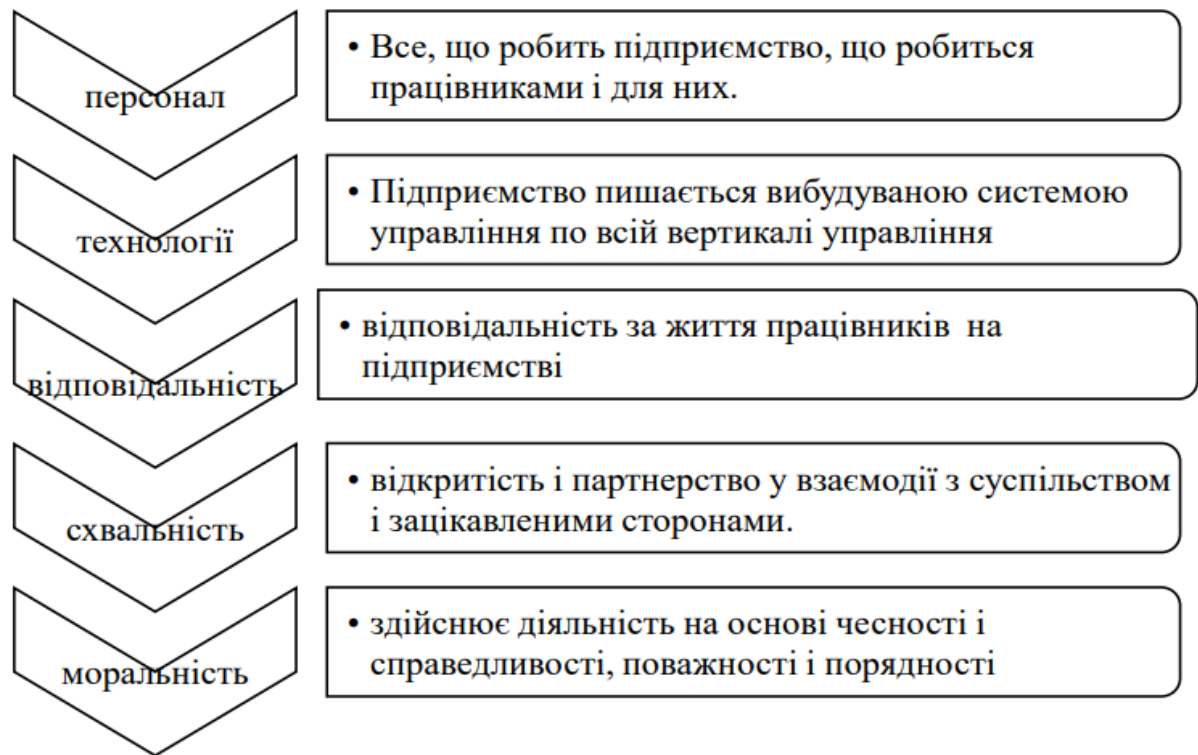


Рис. 2.6. Корпоративні цілі відповідно до системи управління ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором на основі [54].

Система управління ТДВ СК «Кредо» передбачає те, що цілі мають бути донесені до працівників підприємства та у їх знанні всім персоналом задля спільної мети. На рисунку 2.7. показано цілі відповідності до стратегії управління ТДВ СК «Кредо».

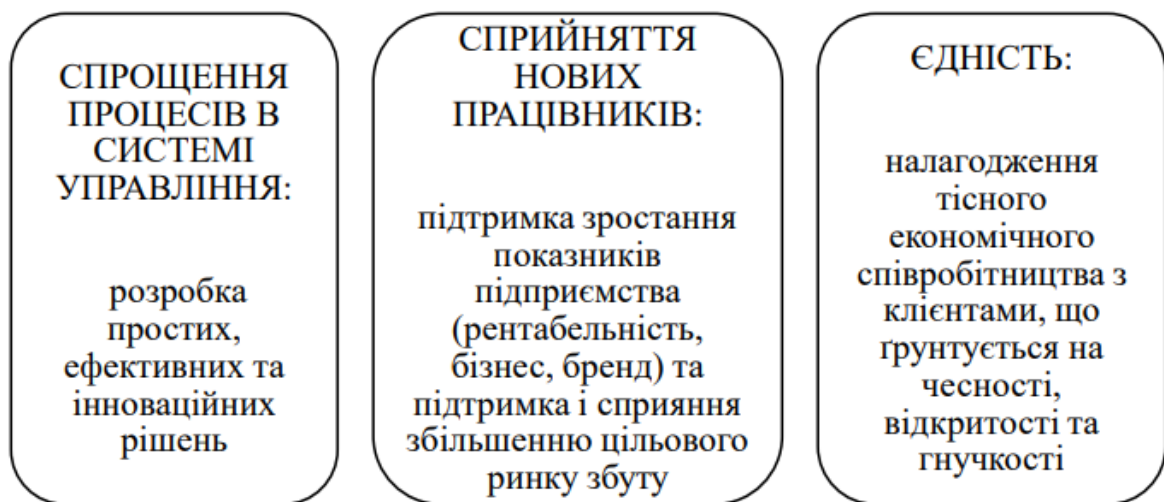


Рис. 2.7. Цілі відповідності до стратегії управління ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором на основі [54].

Система управління ТДВ СК «Кредо» створена таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне та оперативне управління.

Загальне управління ТДВ СК «Кредо» здійснює керівник підприємства. До основних заходів обов'язків керівника в рамках загального управління включають: розробка та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень, проведення коригування стратегічних цілей та рішень, які пов'язані з впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

До оперативного управління ТДВ СК «Кредо» включаються наступні елементи: інформація щодо стратегії функціональних підсистем підприємства. Основними підсистемами являються: стратегія виробництва, стратегія маркетингу, фінансів, персоналу та проведення заходів. Оперативне управління здійснюють керівники підрозділів, вони регулюють поточні питання, пов'язані з прийняттям оперативних рішень, контролюють їх виконання.

Система управління ТДВ СК «Кредо» ґрунтується на таких принципах, як:

1. Лідерство.
2. Взаємодія працівників.
3. Постійне вдосконалення.
4. Менеджмент взаємин.
5. Прийняття рішень, що ґрунтуються на діях.
6. Процесний підхід.
7. Орієнтація на клієнта.

Кожен з принципів системи управління ТДВ СК «Кредо» описує багатогранність менеджменту і його важливість як для працівників так і для клієнтів страхового підприємства, і тим паче успішна робота заключається в дотриманні цих принципів та забезпеченні задоволеності клієнтів послуг (рисунок 2.8).



Рис. 2.8. Принципи системи управління ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором на основі [54].

Система управління ТДВ СК «Кредо» являє собою діяльність всіх працівників в організаційній структурі, яка спрямовує на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів з метою отримання прибутку, задоволення соціальних і економічних інтересів працівників страхового підприємства.

Далі перерахуємо проблеми, які виникають в системі управління ТДВ СК «Кредо» в умовах цифровізації:

- Труднощі із працівниками при їх забезпеченні, яке показує зростання попиту на послуги ІТ менеджерів. Цифровізація навчання і перенавчання стає також більш актуальною в страховому підприємстві.
- Пошук джерел фінансування. Різноманітні проекти потребують постійних вкладень. Створення цифрового контенту не завжди означає для страхового підприємства те, що витрати завищені. Сьогоднішній ринок демонструє, що кожна галузь неминуче інвестує в цифрові технології.

З усіх вищенаведених проблем, які пов'язані цифровізаційними нахилами в системі управління ТДВ СК «Кредо» показують, що технічні причини є теж важливими оскільки організаційні ризики безпосередньо з цифровізацією системи менеджменту пов'язані бути не можуть, а для врівноваженості сторін усередині системи потрібно просто висока кваліфікація керівництва підприємства.

Отже, система управління ТДВ СК «Кредо» - комплекс взаємозалежних заходів, з допомогою яких топ-менеджмент прагнути досягти цілей розвитку підприємства з допомогою управління її ресурсами.

Динамічність розвитку цифровізації визначає необхідність постійного вдосконалення діяльності ТДВ СК «Кредо» з метою підвищення свого конкурентного потенціалу. ТДВ СК «Кредо» має перебувати у постійному безперервному розвитку, що потребує вдосконалення системи управління підприємством. У процесі діяльності страхове підприємство постійно стикається з необхідністю модернізації тієї чи іншої підсистеми управління, наприклад системи мотивації персоналу чи системи прийняття управлінських рішень. Постійне розвиток організацією має ґрунтуватися на ретельному аналізі ефективності її системи управління, куди входить аналіз, як зовнішнього оточення, і внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ПОКРАЩЕННЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Способи зміцнення системи управління ТДВ СК «Кредо»

Особливість системи управління ТДВ СК «Кредо» в умовах цифровізації на сучасному етапі тісно пов'язана зі зміною стратегічних орієнтирів в їх діяльності. Основними економічними цілями ТДВ СК «Кредо» у ринкових умов є підвищення ефективності діяльності, максимізація прибутку, завоювання нових ринків та задоволення потреб колективу. Водночас зростає вплив фактора господарського ризику, з'являються переваги вільного ціноутворення, можливості самостійного вибору постачальників та споживачів.

Економічна реформа, що проводиться в країні, передбачає докорінну зміну сформованих методів стратегічного розвитку самих підприємств і державного регулювання економіки. Мета економічної реформи полягає у створенні нових відносин між підприємствами, а також усередині окремих підприємств. Сферою державного регулювання дедалі більше стають макроекономічні перетворення, а загальної тенденцією є децентралізація управління та зміщення основних важелів регулювання на мікрорівень із переходом до більшої економічної самостійності підприємств, насамперед на базі розвитку на них відносин власності. Кожне підприємство змушене переважно самостійно обирати шлях виходу з кризи та входження в ринок. Умовою стабільного ефективного функціонування стає така форма поведінки підприємства, за якої максимально проявляється приватна ініціатива та піклування кожного про себе.

Ведення страхової діяльності виступає в сучасних умовах як один із найважливіших факторів функціонування та розвитку розвинутих

підприємств в Україні.

Страхова діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів, ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі клієнта у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції. Велику роль відіграють також зміни в організаційних формах і характері діяльності ТДВ СК «Кредо» в умовах цифровізації.

Необхідність адекватного пристосування до удосконаленої системи управління, позначаються як удосконаленні процеси в організації, та також і у перерозподілі функцій управління за рівнями відповідальності, форм їх взаємодії тощо. Йдеться, перш за все, про таку систему управління (принципи, функції, методи, організаційну структуру), яка породжена організаційною необхідністю і закономірністю господарювання, пов'язаними з задоволенням, насамперед, індивідуальних потреб, забезпеченням зацікавленості працівників у найвищих кінцевих результатах, зростання широким використанням нових досягнень науково-технічної революції. Все це вимагає від ТДВ СК «Кредо» адаптації до нових умов, подолання суперечностей, що виникають в бізнесовому середовищі.

Аналіз діяльності ТДВ СК «Кредо» показав, що воно має достатні фінансові можливості для розширення своєї діяльності. У ринкових умовах господарювання необхідно розширювати спектр послуг, що пропонуються, освоювати нові напрями. На перспективу для ТДВ СК «Кредо» є доцільним відкриття мережі філій. Це дозволить значно збільшити прибуток компанії. При цьому ТДВ СК «Кредо» має перед своїми основними конкурентами низку, які дозволять здійснити проект розширення бізнесу на високому організаційно-економічному рівні.

У разі ринкової економіки також дуже важливо вдосконалювати для ТДВ СК «Кредо» форми організації та оплати праці. Важливо впроваджувати такі системи оплати праці, які дозволять ефективніше стимулювати

мотивацію праці працівників страхового підприємства, підвищать продуктивність праці.

Необхідно також підвищувати культуру сервісу. У сучасних ринкових умовах підвищенню ефективності послуг сприяє наявність грамотного менеджера з продажу, розширення переліку супутніх платних та безкоштовних.

Проведення рекламної кампанії дозволить також збільшити обсяг реалізації товарів, збільшити кількість покупців, вийти на нові ринки збуту. Після модернізації цінової політики ТДВ СК «Кредо» зможе вийти на масовий ринок та розширити загальний обсяг послуг.

На рисунку 3.1. показано способи зміцнення система управління ТДВ СК «Кредо».

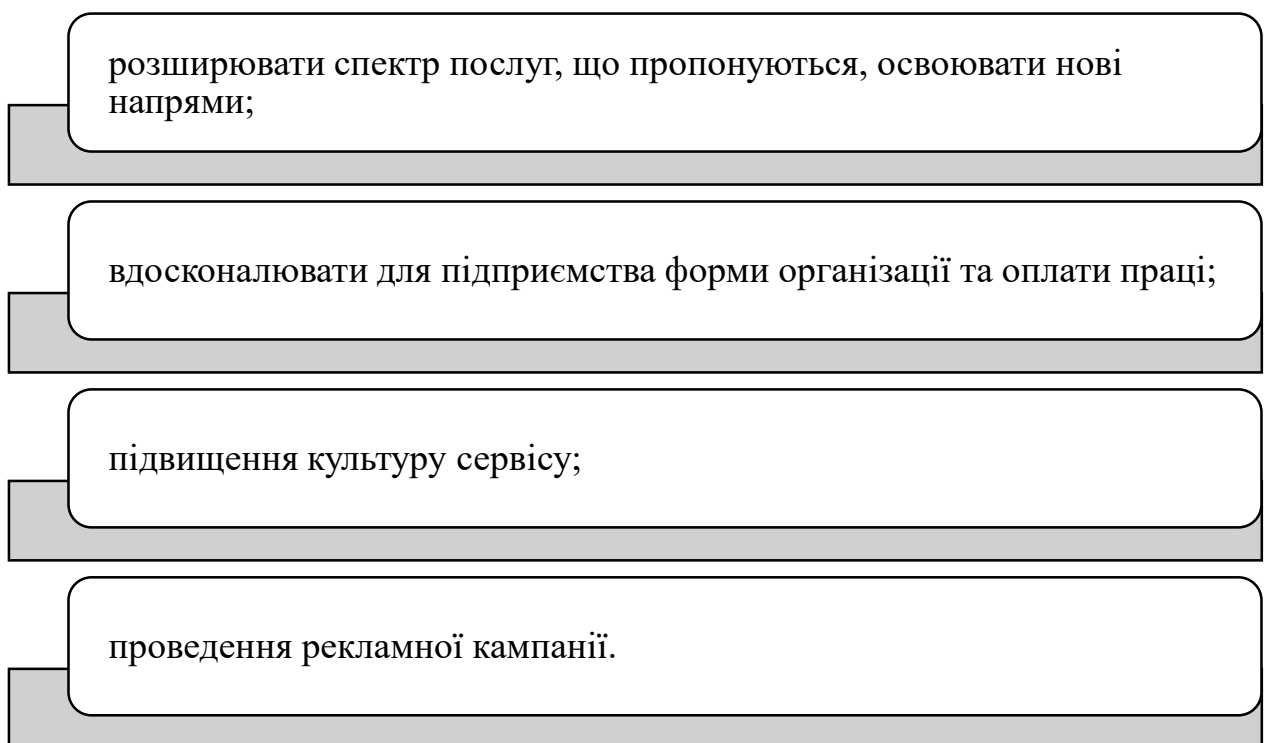


Рис. 3.1. Способи зміцнення система управління ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором.

Удосконалення системи управління дозволить підвищити оперативність функціонування системи, забезпечить підвищення якості управлінських рішень, що приймаються на ТДВ СК «Кредо».

Передумовами для подальшого зміцнення система управління ТДВ СК «Кредо» є не лише фінансова стабілізація та пожвавлення економіки, що намітилася, а й становлення джерел такого розвитку:

- зміцнення недержавного сектора економіки: приватний підприємець (власник) через свою економічну відособленість від держави змушений страхувати свої ризики;

- джерелом попиту на страхові послуги є зростання обсягів та різноманітності приватної власності фізичних та юридичних осіб. При цьому важливе значення має розвиток ринку нерухомості та іпотечного кредитування житлового будівництва та приватизація державного житлового фонду;

- важливим джерелом розвитку ТДВ СК «Кредо» є скорочення колись всеосяжних гарантій, що надаються системою державного соцстрахування та соцзабезпечення. Сьогодні відсутність гарантій має заповнюватись різними формами особистого страхування.

Для вдосконалення система управління ТДВ СК «Кредо» пропонуємо наступні пропозиції такі як:

По-перше, необхідно підвищити керованість ТДВ СК «Кредо». Для цього необхідно запровадити нову систему управлінського обліку, реалізувати наскрізне бюджетне планування, а також продовжити роботи над проектом створення єдиної інформаційної системи, тобто ті дії, які мають підвищити ефективність функціонування системи.

По-друге, ТДВ СК «Кредо» має пристосовуватися до нових цілей, як цього вимагають швидкі зміни умов оточення; страхове підприємство повинно мати в штаті спеціальних співробітників, які займалися б підготовкою умов для змін. Їхні зусилля повинні спрямовуватись – за підтримки вищого керівництва – на планомірне проведення змін організації в рамках підрозділів страхової компанії з метою підвищення ефективності роботи страхової компанії в цілому.

По-третє, у ТДВ СК «Кредо» повинні бути сприятливі можливості для зростання та самовдосконалення (самоактуалізації) її членів, для яких характерне вільне спілкування (відкриті комунікації) та висока взаємна довіра співробітників, завдяки цьому протиріччя будуть вирішуватися конструктивно.

По-четверте, це формування системи мотивації. Завдання досить складне, тому що це вимагатиме вкладення коштів. Але без сильної мотивації бізнес ефективним не може бути.

По-п'яте, ТДВ СК «Кредо» має бути більш лояльною до своїх клієнтів, пом'якшуючи умови купівлі полісу та отримання страхового відшкодування, а також запроваджуючи різні дисконтні програми.

По-шосте, доповнювати страхові поліси спектром супутніх послуг, що постійно розширюється. Наприклад, страхування автотранспорту супроводжуватиме додатковими програмами юридичного захисту, евакуації аварійної машини та оплати прокату автомобіля під час ремонту.

По-сьоме, це розширення страхового бізнесу. Для цього розробляється низка проектів розвитку пріоритетних для ТДВ СК «Кредо» видів страхування. До них відносяться страхування життя, страхування автоцивільної відповідальності, медичне страхування, страхування особливо небезпечних виробництв, страхування муніципальної власності та муніципального житла та деякі інші. У цих напрямках ТДВ СК «Кредо» має найближчими роками досягти суттєвого просування вперед.

Беручи до уваги фінансову стійкість ТДВ СК «Кредо» на сьогоднішній день вона вважається стабільною. Але все ж таки розглянемо заходи щодо її покращення. Ці заходи носять загальний характер, оскільки їх конкретизації необхідний детальніший аналіз, який неможливо провести, ґрунтуючись лише з бухгалтерської звітності.

Такими заходами може стати перегляд страхової, фінансової та маркетингової політики, а саме:

- Провести коригування тарифних ставок за видами страхування, що проводяться.
- Розширити перестраховальний захист.
- Переглянути структуру активів та методи інвестування резервів, передбачивши найбільш прибуткові у податковому сенсі об'єкти та території.
- Використовувати додаткові можливості реалізації страхових договорів, у тому числі через Інтернет, передбачити нові форми взаємовідносин з банками за допомогою створення спільних програм банківського та страхового обслуговування тощо.

Також потрібно сформувати етапи, за якими буде відбуватися зміцнення система управління ТДВ СК «Кредо» (рисунк 3.2.).



Рис. 3.2. Етапи зміцнення система управління ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором.

При зменшенні фінансової стійкості страхових операцій слід провести аналіз елементом збитковості з усіх видів відповідальності страховика за договорами страхування. Треба мати на увазі, що показник збитковості страхової суми математично виражає ймовірність збитків у вигляді тієї частки сукупної страхової суми, яка вибувала зі страхового портфеля ТДВ СК «Кредо» щорічно. При зміні величини страхового можливий перегляд його структури у бік збільшення або зменшення довгострокових або короткострокових видів страхування, що містяться в ньому.

Важливо організувати і виділити належні та корисні засоби підтримки для виконання організаційних завдань в системі управління ТДВ СК «Кредо»
В системі управління ТДВ СК «Кредо» потрібно враховувати такі фактори:

1) людський фактор:

- ухвалення тактичних рішень менеджерами середньої ланки;
- формування баз даних компанії;
- вимоги споживачів;

2) управління підприємством:

- швидкість змін;
- швидкість отримання інформації;
- актуальність інформації;
- відстеження технологій;

3) зовнішні фактори:

- віртуальна, електронна промисловість;
- інформаційна інфраструктура;
- глобалізація бізнесу;
- вибудовування ланцюжків, технологічних мереж компаній;
- робота в міжнародному середовищі;

4) дестабілізація:

- військові витрати;
- втрата частини територій;
- втрата частини споживачів;

5) внутрішні фактори:

- інтеграція процесів підприємства в умовах цифровізації;
- термін планування;
- застосування ІТ технологій.

При реалізації ТДВ СК «Кредо» цих заходів має відбутися якісне зниження ризиків основної діяльності, й у перспективі збільшення платоспроможності, та все це тільки зміцнить систему управління ТДВ СК «Кредо».

2.3 Шляхи підвищення ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо»

У разі розвиненого конкурентного ринку грамотна стратегія управління стає ефективним засобом вирішення проблеми якості та конкурентоспроможності товарів, відчуючи, своєю чергою, їх зворотний вплив, яке розширює чи знижує його можливість.

Конкурентоспроможність – вирішальний чинник комерційного успіху послуги на розвиненому конкурентному ринку. Тому конкурентоспроможність (тобто можливість комерційно вигідного збуту на конкурентному ринку) послуги можна визначити лише порівнюючи їх конкурентів між собою [39].

Конкурентоспроможність ТДВ СК «Кредо» визначається показниками її економічної ефективності. На основі проведеного аналізу було виявлено такі тенденції за основними економічними показниками діяльності підприємства ТДВ СК «Кредо»: збільшення обсягу продажу, збільшення чистого прибутку [14].

В даний момент на ринку сформувалося досить багато можливостей для розвитку ТДВ СК «Кредо». Можна запропонувати такі заходи, які підвищать конкурентоспроможність страхового підприємства, як наслідок, призведуть до зростання економічних показників шляхом підвищення

ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо»:

- Удосконалення управлінської стратегії за допомогою введення в штат нового креативного менеджера;

- Розширення мережі філій.

Визначення ефективності запропонованих заходів по підвищенню ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо» буде таким

1) Удосконалення маркетингової діяльності за допомогою введення в штат нового креативного менеджера.

Проблема у визначенні фінансового ефекту подібних заходів у тому, що з величин доходу визначається з допомогою експертної оцінки, отже, носить дуже приблизний характер.

Однак існує підхід, який дозволяє подолати цю проблему. При цьому підході замість оцінки доходної частини визначається, досягло використання поставлених цілей чи ні. Таким чином, виходить деяка кількісна оцінка.

Крім того, варто врахувати, що виконання цього заходу є умовою для реалізації решти.

Таким чином, у грошах можна розглядати лише витрати на виконання даного заходу.

Витрати виконання цього заходу включатимуть витрати на оплату праці працівника які становитимуть 200 тис. грн. в рік, включаючи податок.

2) Розширення мережі філій в області.

На підставі аналізу ринку страхових послуг ТДВ СК «Кредо» необхідно збільшити кількість співробітників у 2025 році. Найбільш раціональним тут буде відкриття нової філії.

Ідея відкриття філії ТДВ СК «Кредо» у місті Петропіль з'явилася після неодноразових звернень мешканців цього міста до страхового підприємства з проханням по телефону проконсультувати з питань страхування.

Дослідження показало дуже хороші результати. Було з'ясовано, що серед мешканців міста Петропіль дуже значний відсоток потенційних споживачів послуг ТДВ СК «Кредо».

Офіс філії буде в центрі міста Петропіль. Місце розміщення було обрано керівництвом ТДВ СК «Кредо».

Для відкриття філії буде використано технологію відкриття філій – Опен-Менеджер. За два тижні до відкриття до міста Петропіль виїде один з менеджерів ТДВ СК «Кредо», який займатиметься підготовкою та безпосередньо відкриттям філії, а саме:

- стежити за підготовкою офісу до відкриття;
- разом із заздалегідь призначеним керуючим філії проводити набір співробітників;
- укладати договори реклами з радіостанціями, друкованими видавництвом, Інтернет-ресурсами та інших.

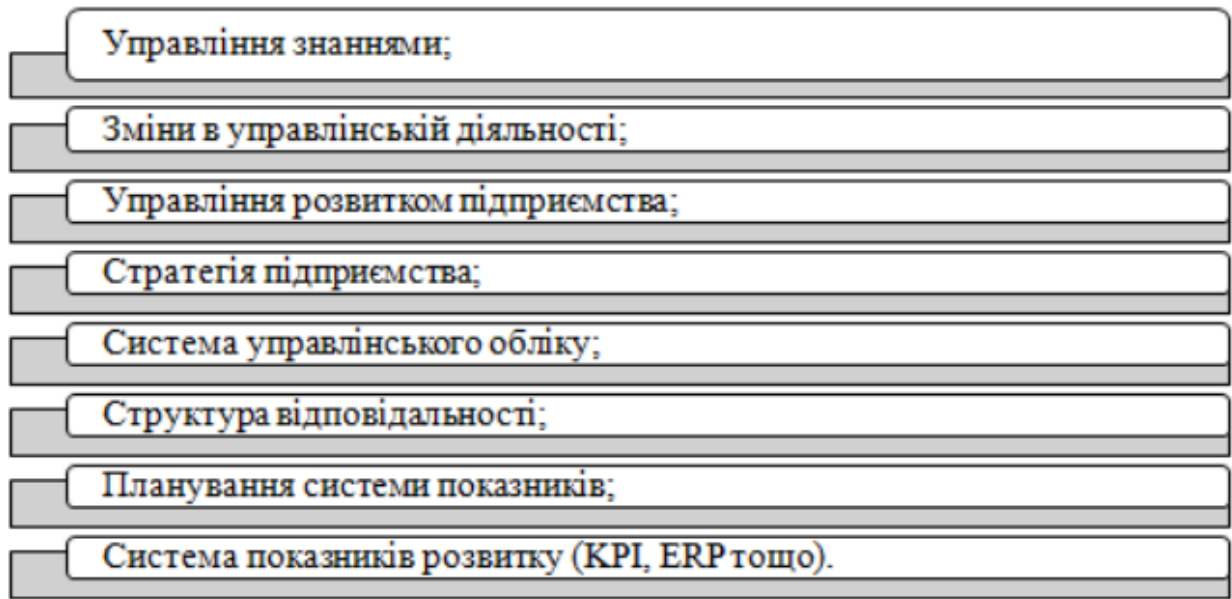
За тиждень до відкриття філії запускається реклама радіо, на білбордах, в Інтернет, поширення листівок.

У день відкриття відвідувачам крім брошур із переліком послуг, що надаються, будуть видаватися сертифікати на 15% знижку при страхуванні майна. Таким чином, спрацює ефект «сарафанного радіо». З першого дня відкриття філії жителі міста Петропіль почують про нову філію ТОВ «Страхова компанія «Максі плюс».

Для того, щоб збільшити результативність функціонування системи управління ТДВ СК «Кредо» розробляють спеціальні комплексні події. Від керівництва страхового підприємства. Шляхами підвищення розвитку системи управління ТДВ СК «Кредо» є:

- комплексна система заходів, пов'язана зі зростанням результативності управлінської діяльності у певних напрямках;
- мотивація працівників;
- інформатизація всіх бізнес-процесів в діяльності підприємства;
- залучення сторонніх менеджерів, які зможуть додати свій новий погляд по страхуванню.

На рисунку 3.3. показано шляхи підвищення ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо».



*Рис. 3.3. Шляхи підвищення ефективності системи управління ТДВ
СК «Кредо»*

Джерело: створено автором.

Ефективність системи управління ТДВ СК «Кредо» можна визначати з використанням одного з підходів оцінки.

Перший підхід полягає у виокремленні певних складових системи управління страхового підприємства та окремих оцінці їхньої ефективності. Так, наприклад, проводять оцінювання ефективності персоналу, технології управління, структури управління тощо. При цьому можна чітко визначити результативність окремих елементів системи управління страхового підприємства, але часто виникають труднощі з комплексною характеристикою ефективності.

За другим підходом застосовують комплексне експертне оцінювання загальної ефективності системи управління страхового підприємства, яке, часто, не дає можливості визначити що саме відіграло позитивну роль у досягненні результатів, а що було слабкою ланкою, яку необхідно удосконалювати, розвивати чи вилучати.

Українські підприємства не звикли розглядати кожного клієнта індивідуально. Часто буває так, що одна людина страхує в компанії і машину,

і квартиру, і заміський будинок, і, можливо, власне життя. І ось через копійчану виплату з автострахування тариф на наступний рік зростає у півтора-два рази (страхові більше дивляться на сам факт заяви збитку, ніж на суму виплати). Менеджер, до якого прийшла ця людина поновлювати договір, бачить лише те, що за попереднім договором був збиток. Менеджер не знає, та йому й байдуже, що загальна сума страхової премії, яку принесла ця людина компанії, може перевалювати за сто тисяч. У результаті людина йде в іншу компанію, цілком справедливо вважаючи, що її не цінують.

Щоб вирішити подібні проблеми в ТДВ СК «Кредо» запропоновано відслідковувати історію кожного клієнта, для цього необхідно вкластися в розробку відповідних ІТ-рішень, створити відповідні внутрішні інструкції та визначити політику взаємин з такими людьми. Але окупитись такі вкладення можуть дуже швидко.

Ще одна важлива проблема полягає в тому, що залучити клієнтів страхові компанії прагнуть лише вигідними цінами. А самі страхувальники, з іншого боку, прагнуть страхуватися там, де дешевше, не враховуючи правила, виходячи з яких укладають договір, не вивчивши надійність компанії, не ознайомившись із відгуками у тому, як ця компанія виплачує тощо. Не дивно, що за клієнтів з ОСЦПВ, де ціни фіксовані, рекламні війни ведуться набагато менш запекло, ніж у добровільних видах.

Страхувальники не цінують того рівня обслуговування, який може надати їм компанія. Одночасно страховики і не намагаються його підвищити, вважаючи, що в такому разі підвищиться ціна страховки і клієнт піде до дешевших конкурентів.

Страхування, як специфічна, але все ж таки послуга, покликане в першу чергу задовольняти потреби. криза витрачається на залучення клієнтів, обіцяючи «найнижчі ціни».

ТДВ СК «Кредо» бажаючи зробити свої послуги більш привабливими, розробляє до них різні сервісні опції, покликані полегшити страхувальнику життя у разі настання страхового випадку.

Найпопулярнішим видом на сьогоднішній день, безумовно, є автострахування, тому особливу різноманітність додаткових опцій пропонується запровадити саме тут. На даний момент практично всі найбільші учасники ринку пропонують під час укладання полісу каско такі послуги, як евакуація автомобіля та виїзд аварійного комісара, який допоможе в оформленні страхового випадку на місці ДТП. Але не тільки у таких питаннях страховики готові йти назустріч своїм клієнтам. Наприклад, ТДВ СК «Кредо» при викраденні або повній загибелі машини виплачує відшкодування без урахування амортизації, яка, у свою чергу, може досягати 20% вартості машини. Також ТДВ СК «Кредо» готова взяти на себе ризик викрадення машини за кордоном під час поїздки за кордон.

Багато страховиків пропонують можливість розширити цивільну відповідальність за обов'язковою «автоцивілкою» аж до кількох мільйонів гривень. Також можлива евакуація машини без обмеження за кількістю разів і можливість скористатися стоянкою страховика, що охороняється, на той період, поки клієнт шукає автосервіс для машини або чекає виплати страхової суми. ТДВ СК «Кредо» пропонує для своїх клієнтів оплату таксі з місця стоянки (ремонту, розвантаження) машини з евакуатора за неможливості подальшого пересування на ній.

Зараз страховий ринок продовжує розвиватися, і в гонитві за клієнтом компанії прагнуть розробити нові та привабливіші сервісні опції. Найближчим часом розвиватиметься такий сервіс, як дрібний ремонт на дорозі, наприклад, заміна колеса, підзарядка акумулятора. Також у добровільному медичному страхуванні може з'явитись персональна франшиза, тобто дрібні витрати можуть нести самі застраховані, внаслідок чого вартість поліса може значно знизитися.

Крім того, очікується активне впровадження продуктів «Каско з телематикою»: в автомобіль вбудовується прилад, який, як «чорна скринька» літака, фіксує стиль водіння автолюбителя, перевищення швидкості та низку інших параметрів. Серед компаній Америки та Європи такі продукти — каско

з приладом — особливо популярні. Крім того, звичайна практика — значний вигрaш у ціні за такими страховками. У майбутньому можливі зміни в системі оплати внесків за страховий поліс: зручніша система розстрочення платежів (більший інтервал розстрочки, менш жорсткі санкції до порушників), автоматичне списання платежу з банківської картки або рахунки клієнта (клієнт підписує доручення до банку про щомісячне перерахування платежу до страхової компанії).

Всі ці заходи допоможуть утримати старих клієнтів та залучити нових до ТДВ СК «Кредо».

Отже, всі вище перераховані заходи є дуже важливими для ТДВ СК «Кредо». На рисунку 3.4. показано шляхи вдосконалення системи управління ТДВ СК «Кредо» на найближчі роки страхової діяльності досліджуваного підприємства.



Рис. 3.4. Шляхи вдосконалення системи управління ТДВ СК «Кредо» на найближчі роки

Джерело: створено автором.

Впровадження нових підходів та застосування нововведень в управлінській діяльності ТДВ СК «Кредо» є основою для підвищення її ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо».

Беручи все описане в другому розділі, ми можемо запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо» та розбити га групи (рисунок 3.5, 3.6, 3.7).

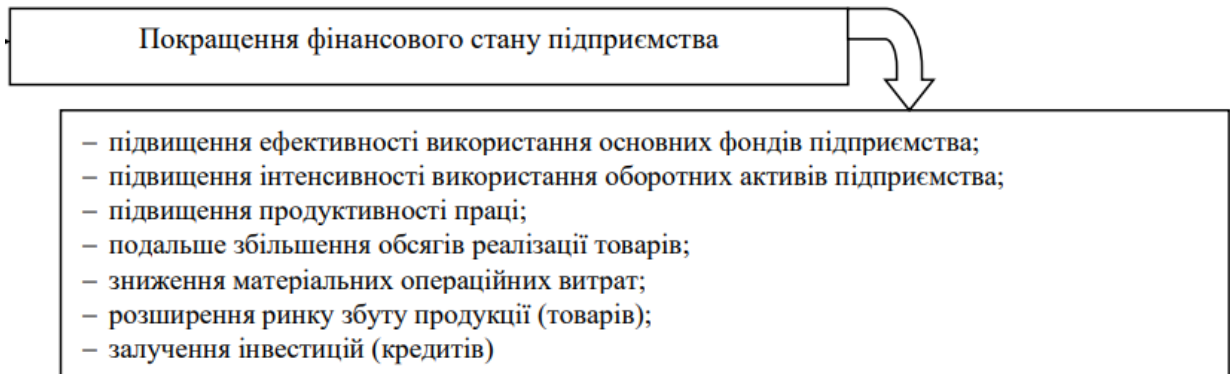


Рис. 3.5. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління на основі покращення фінансового стану ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором.

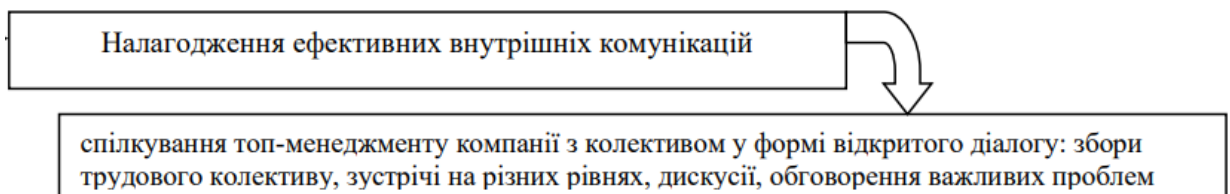


Рис. 3.6. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління на основі налагоджених внутрішніх комунікацій ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором.

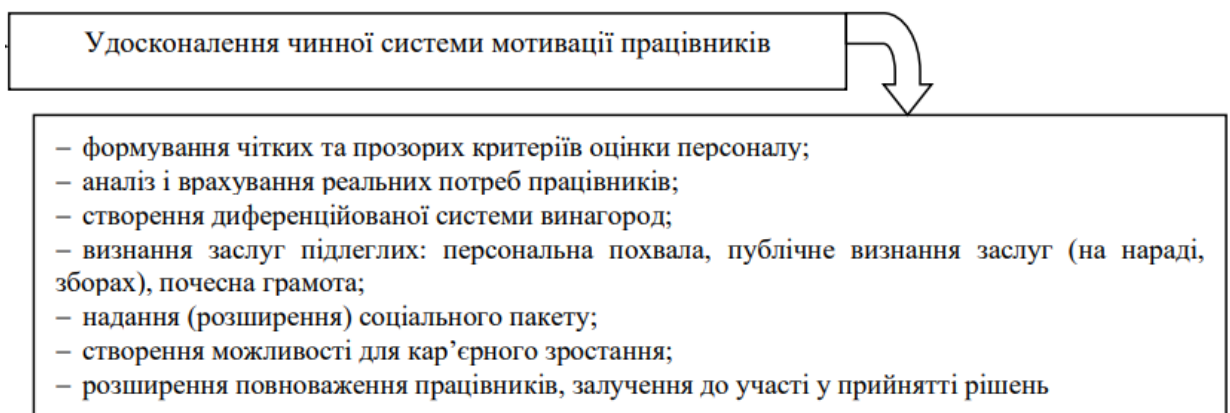


Рис. 3.7. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління на основі мотивації працівників ТДВ СК «Кредо»

Джерело: створено автором.

Дані заходи щодо підвищення ефективності системи управління ТДВ СК «Кредо» зможуть вплинути на рівень розвитку системи управління концентруючи свою оцінку на економічній ефективності управлінської праці до сукупних витрат на управління страхового підприємства.

Таким чином, основою системи управління ТДВ СК «Кредо» слід вважати необхідність організації та контролю. Важливою частиною є активізація персоналу, тобто його мотивування до діяльності, насага та стимулювання. Мотивація персоналу будується на основі задоволення потреб працівників та їх очікувань у винагородах результати діяльності. Очевидно також є той факт, що система управління потребує її внутрішнього регулювання та координації процесів управління. Тому, система управління ТДВ СК «Кредо» потребує інтегрованого підходу до її вивчення. Тобто важливо розглядати систему управління з позиції взаємозв'язку підсистем та елементів.

У результаті запропонованих змін система управління ТДВ СК «Кредо» стане більш простою і функціональною, що в майбутньому призведе до більш ефективної діяльності страхового підприємства.

ВИСНОВКИ

Велике значення діяльності підприємства має система управління, створена для того, щоб вирішувати складні економічні, соціальні, господарські завдання.

Розкрито значення системи управління підприємством, яка визначається як функція використання поєднання свідомо розроблених процесів і процедур, щоб гарантувати підприємству досягнення своїх цілей. Наведена класична система управління підприємством, де кожна із зазначених частин має певну самостійність та власне призначення. Об'єкт управління виконує рольову функцію, а суб'єкт підтримує виходи системи управління лише на рівні, задовольняє заданим умовам її функціонування.

Система управління підприємством – поняття багатостороннє, яке є органічним синтезом чотирьох підсистем: методології, процесу, структури та техніки управління. Усі елементи, що входять до системи управління підприємством, мають бути професійно організовані для ефективної роботи підприємства у цілому. Основою системи управління підприємством є технологія, яка є інструментом трансформаційного процесу систем.

З'ясовано, що у широкому розумінні система управління підприємством необхідна для виконання функцій управління у всіх підрозділах, бізнес-процесах та проектах. Функції управління підприємством є спеціалізовані види управлінської діяльності, що характеризуються однорідністю здійснюваних робіт та їх цільовою спрямованістю.

Описано параметри оцінки ефективності системи управління підприємством, де наголошується на цілеспрямованому впливі на об'єкт, що забезпечує найвигідніше значення певного критерію та характеризує міру успішності управління при заданих параметрах в системі управління.

Здійснено характеристику ТДВ СК «Кредо». Товариство з додатковою відповідальністю «Страхова компанія «Кредо» - це універсальна

багатопрофільна компанія, що реалізує різноманітні страхові та кредитні продукти юридичним та фізичним особам у регіонах своєї діяльності.

Визначено фінансову стійкість ТДВ СК «Кредо», де проаналізовано показники за 2022-2024 рр. Коефіцієнт автономії характеризує загальну незалежність ТДВ СК «Кредо» від позикових джерел у фінансуванні своїх господарських коштів і показує, яка частина активів сформована за рахунок власного капіталу. Нормативне значення цього показника перебуває у інтервалі 0,5-0,7. На даному ТДВ СК «Кредо» величина коефіцієнта автономії у 2022 та 2023 році знаходиться в межах норми (0,52 та 0,69), у 2024 році – трохи вище за верхню межу норми (0,74). За рахунок власного капіталу у 2022 році сформовано 0,52% активів, у 2023 – 0,69, у 2024 – 0,74. Можна дійти висновку, що ТДВ СК «Кредо» фінансово стійке і залежить від сторонніх кредитів.

Досліджено основні елементи системи управління ТДВ СК «Кредо», де методологія управління передбачає як наявність цілей у створенні, так і в знанні співробітниками ТДВ СК «Кредо» цих цілей. Система управління ТДВ СК «Кредо» створена таким чином, що управління стратегією в рамках самого підприємства поділяється на загальне, яке здійснює керівник підприємства та оперативне управління, де включено такі елементи: інформація щодо функціональних підсистем підприємства.

Особливість системи управління ТДВ СК «Кредо» в умовах цифровізації на сучасному етапі тісно пов'язана зі зміною стратегічних орієнтирів в їх діяльності. Подано способи зміцнення система управління ТДВ СК «Кредо», де очікуваний результат при виконанні перерахованих способів може мати інтеграційний зв'язок шляхом оптимізації системи управління на базі програми швидкодіючих операцій; вплинути на збільшення прибутковості та на підвищення конкурентоспроможності. Завдяки цим способам можна підвищити оперативність функціонування системи та забезпечити підвищення якості управлінських рішень, що приймаються на ТДВ СК «Кредо».

Надано шляхи підвищення розвитку системи управління ТДВ СК «Кредо», які є комплексною системою заходів, пов'язаних зі зростанням результативності управлінської діяльності. Якщо правильно додержуватися всіх запланованих шляхів, покращиться ступінь досягнення поставлених управлінських цілей за мінімальних витрат, встановиться дієвий взаємозв'язок між цілями, ресурсним забезпеченням, персоналом.

Таким чином, основою системи управління ТДВ СК «Кредо» слід вважати необхідність організації та контролю. Важливою частиною є активізація персоналу, тобто його мотивування до діяльності, насага та стимулювання. Мотивація персоналу будується на основі задоволення потреб працівників та їх очікувань у винагородах результати діяльності. Очевидно також є той факт, що система управління потребує її внутрішнього регулювання та координації процесів управління. Тому, система управління ТДВ СК «Кредо» потребує інтегрованого підходу до її вивчення. Тобто важливо розглядати систему управління з позиції взаємозв'язку підсистем та елементів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л.М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. № 28. С. 108–117.
2. Ачкасова Л.М. Система управління ефективністю діяльністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С.5-17.
3. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
4. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник *Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПИ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.
5. Бержанір І. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством. Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р.). Технодрук, 2021. 379 с.
6. Борисяк О.В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №. 1. С. 78-82.
7. Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2 (39). С. 318–325.
8. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. №. 18. С. 10-15.
9. Варченко О.М., Свиноус І.В., Биба В.А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на

сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. №. 3-4. С. 44-50.

10. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 берез. 2017 р. Дніпро. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm (дата звернення: 27.03.2025).

11. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». *Вісник КТУ*. 2018. № 22. С. 63-69.

12. Горбачова О.М. Теоретичні та методологічні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 194-199.

13. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств : підручник. К.: Знання, 2010. 463 с.

14. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. №7. С. 3–9.

15. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. №12. С. 61-65.

16. Джур О.Є., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55-67.

17. Дідоренко Т., Белова І. Значення оперативного обліку в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2017. №. 1-2. С. 29-37.

18. Добровольська О.В. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.
19. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4(60). С. 5-18.
20. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. С. 39-45.
21. Загороднюк О.В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2013. № 6. С. 121-127.
22. Заєць М.А., Мірошніченко О.В., Скальська А.Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. №2 (74). С. 116-122.
23. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №. 23. С. 204-209.
24. Згуровський М.З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Наукова думка, 2011. 726 с.
25. Ісікава К. Японські методи управління: веб-сайт. URL: <https://ukrdoc.com.ua/text/41738/index-1.html> (дата звернення: 24.04.2025).
26. Іщейкін Т.Є. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 52-59.
27. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 2. С. 39-42.

28. Калюжна Н.Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf (дата звернення: 24.04.2025).
29. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С.51-54.
30. Квятковська Л.А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 67-75.
31. Ковалевський В.О. Принципи побудови клієнтоорієнтованої системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 58-65.
32. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С.120-126.
33. Кошова В.Ю., Богацька Н.М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічні студії*. 2017. № 5 (18). С. 56-60.
34. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
35. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38–42.
36. Кувшинова А.О. Принципи системи управління підприємством. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2013. №12. С. 274-282.
37. Кузнєцов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент : навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д. С., 2012. 80 с.

38. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Демократичне врядування*. 2010. №6. С. 7-16.
39. Куцик П.О., Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. №. 2. С. 145-155.
40. Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання її показників. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : кол. моногр. за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 25–51.
41. Кучеренко С. К., Колосов А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 307–314.
42. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.
43. Ларка М.І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. 2013. № 22 (995). С. 168–174.
44. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.
45. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
46. Лисецкий Ю.М. Система управління підприємством. *Програмні продукти і системи*. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252.
47. Лозовський О.М., Гусак К.Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

48. Лохман Н.В., Лохман Н.В. Концептуальні засади управління інноваційним підприємством. *Економіка. Бізнес-адміністрування. Право*. 2018. №. 5 (5). С. 118-129.

49. Маковецька І.М., Валенок А.М., Диченко А.С. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №2. С. 62-68.

50. Малий І.Р., Нагорна І.І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. № 5. С. 92-93.

51. Марченко О.А. Аналіз системи управління підприємством. Суми: СумДУ, 2020. 44 с.

52. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №. 13 (2). С. 114-117.

53. Овчарук В.В. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. *Економіка та держава*. 2018. №. 8. С. 46-51.

54. Офіційний сайт ТДВ СК «Кредо». URL: <https://skcredo.com.ua/>

55. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlinnya-stalim-rozvitkom-suchasnogo-pidpriemstva> (дата звернення: 10.04.2025).

56. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці. Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5(67). С. 100-106.

57. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки. *Інноваційна економіка*: 2012. № 4. С. 185-190.
58. Пожуєва Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. №.1. С. 73-77.
59. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Тернопіль: Економічна думка, 2004. 416 с.
60. Потій В.З., Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості і проблеми застосування в Україні. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. №. 1-2. С. 54-59
61. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка* . 2022. Вип. 19. С. 217-224.
62. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
63. Проценко В.М. Системи управління підприємствами в умовах неопостіндустріальної модернізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №. 68. С. 54.
64. Пуртов В.Ф., Перепічай К.С., Онищенко К.І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №. 16. С. 461-467.
65. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
66. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
67. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології, та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>(дата звернення: 29.03.2025).

68. Селезньова Г.О. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238-244.

69. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf. (дата звернення: 27.03.2025).

70. Сімченко Н.О., Мохонько Г.А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_55 (дата звернення: 19.03.2025).

71. Супрун С. Основний зміст системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вересн. 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 1. С. 101.

72. Ткаченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ*. 2021. Випуск 50. С. 130-137.

73. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103.

74. Фостолович В.А., Сімаков О.О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. №. 10. С. 36-45.

75. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 61-68.

76. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 280-286.

77. Черницька А.М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка. № 12, 2012.*

78. Чимшит С.І., Грабовський І.С. Методологічні засади побудови системи управління сучасним підприємством на принципах проект менеджменту [електронний ресурс]: <https://pgasa.dp.ua/wpcontent/uploads/2017/10/2-4.pdf> (дата звернення: 10.03.2025).

79. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

80. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

81. Шпак Н.О. Сутність та складові інформаційного забезпечення систем управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 22.7. С. 307-316.*

ДОДАТКИ

