

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“БАКАЛАВР”**

**Тема:** Удосконалення моделювання бізнес-процесів АТ «СК «ТАС»

**Виконала:** Назаровець Єлизавета Тарасівна

**Керівник:** к.е.н., доцент Теплінський Геннадій Вікторович

**Консультанти з розділів:**

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Теплінський Г.В.)

\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Назаровець Єлизавети Тарасівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Удосконалення моделювання бізнес-процесів АТ «СК «ТАС» затверджена наказом ректора від «19» березня 2021 р., № 450/СТ

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 р. до «06» червня 2021р.

3. Вихідні данні до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність АТ «СК «ТАС» баланс форма №1 (за 2018, 2019 та 2020 роки), звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства АТ «СК «ТАС», літературні джерела, інтернет-ресурси

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність моделювання бізнес-процесів організації. Дослідити господарську та фінансово-економічну діяльність АТ «СК «ТАС» (приватне). Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до планування бізнес-процесів підприємства на ринку фінансових послуг. Визначити напрямки удосконалення та сформулювати пропозицію щодо оптимальності моделювання бізнес-процесів на основі фінансово-господарської діяльності АТ «СК ТАС»

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 1, рис. – 2, формули – 3

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 17, рис – 3; формули – 0

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 1, рис. – 3, формули – 0.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання	Примітка
п/п			
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-15.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності АТ "СК "ТАС"	05.04.2021-01.05.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	01.05.2021-03.05.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	03.05.2021-07.05.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	07.05.2021-11.05.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності АТ "СК "ТАС" (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	12.05.2021-18.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	18.05.2021-24.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	До 30.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	До 03.06.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	До 06.06.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Назаровець Є.Т.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (к.е.н., доцент Теплінський Г. В.)

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ЗЕД – зовнішня економічна діяльність;

ЗУ – закон України;

Прат – приватне акціонерне товариство;

АТ - Акціонерне товариство;

Рис – рисунок;

Табл – таблиця;

СК – страхова компанія.

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до планування бізнес-процесів підприємства на ринку фінансових послуг для компанії АТ «СК»ТАС».

У вступі підкреслюється важливість обраної теми дослідження, визначені цілі та основні завдання, а також визначено предмет та тему дослідження.

У першому розділі представлені теоретичні підходи до моделювання бізнес-процесів організації на основі АТ «СК «ТАС» : принципи та значення, класифікація моделей бізнес-планування на підприємстві, методичні підходи до оцінки ефективності.

У другому розділі йдеться про фінансово-економічну та господарську діяльність АТ «СК»ТАС» , аналітичну оцінку її діяльності, аналіз фінансово-економічних показників та оцінку її впливу на моделювання бізнес-процесів організації.

У третьому розділі викладається інформація про формування напрямків удосконалення моделювання бізнес-процесів АТ «СК «ТАС» , визначення напрямків удосконалення моделювання бізнес-процесів, соціально-економічна ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: підприємство, бізнес-процес, моделювання бізнес-процесів, оцінка ефективності, ринок фінансових послуг, соціально-економічна ефективність.

## АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена разработке практических рекомендаций по совершенствованию подходов к планированию бизнес-процессов предприятия на рынке финансовых услуг для компании АО «СК» ТАС».

Во введении подчеркивается важность выбранной темы исследования, определены цели и основные задачи, а также определены предмет и тему исследования.

В первом разделе представлены теоретические подходы к моделированию бизнес-процессов организации на основе АО «СК «ТАС»: принципы и значение, классификация моделей бизнес-планирования на предприятии, методические подходы к оценке эффективности.

Во втором разделе говорится о финансово-экономической и хозяйственной деятельности АО «СК» ТАС», аналитическую оценку ее деятельности, анализ финансово-экономических показателей и оценку ее влияния на моделирование бизнес-процессов организации.

В третьем разделе излагается информация о формировании направлений совершенствования моделирования бизнес-процессов АО «СК «ТАС», определение направлений совершенствования моделирования бизнес-процессов, социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Ключевые слова: предприятие, бизнес-процесс, моделирование бизнес-процессов, оценка эффективности, рынок финансовых услуг, социально-экономическая эффективность.

## ABSTRACT

This thesis is devoted to the development of practical recommendations for improving approaches to planning business processes of the enterprise in the financial services market for the company JSC "SK" TAS ".

The introduction emphasizes the importance of the chosen research topic, defines the goals and main objectives, as well as defines the subject and topic of research.

The first section presents theoretical approaches to modeling business processes of the organization on the basis of JSC "IC" TAS ": principles and meanings, classification of business planning models at the enterprise, methodological approaches to assessing efficiency.

The second section deals with the financial and economic and economic activities of JSC "IC TAS" , analytical assessment of its activities, analysis of financial and economic indicators and assessment of its impact on the modeling of business processes of the organization.

The third section presents information on the formation of areas for improving the modeling of business processes of JSC "IC" TAS ", determining areas for improving the modeling of business processes, socio-economic efficiency of the proposed measures.

Key words: enterprise, business process, business process modeling, efficiency assessment, financial services market, socio-economic efficiency.

## Зміст

ВСТУП .....	8
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Сутність, принципи та значення моделювання бізнес-процесів на підприємстві.....	11
1.2 Класифікація моделей бізнес-планування на підприємстві.....	20
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів на підприємстві.....	30
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «СК «ТАС» .....</b>	<b>40</b>
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності АТ «СК «ТАС» .....	40
2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності АТ «СК «ТАС».....	51
2.3 Аналіз ефективності моделювання бізнес-процесів на АТ «СК «ТАС»	64
<b>РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АТ «СК «ТАС».....</b>	<b>74</b>
3.1 Визначення напрямків удосконалення моделювання бізнес-процесів АТ «СК «ТАС».....	74
3.2 Формування пропозицій щодо оптимальності організації основних бізнес-процесів у рамках фінансово-господарської діяльності АТ «СК «ТАС» .....	85
3.3 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів.....	98
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>102</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>113</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>118</b>



## ВСТУП

В сучасних умовах ринкових відносин, розвиток підприємств неможливий без створення нової системи економічних відносин, які для досягнення позитивних фінансових результатів повинні покладатися на власні можливості, забезпечувати конкурентоспроможність, орієнтуватися на підприємництво, ініціативність та інновації, швидко й адекватно реагувати на потреби ринку, враховуючи попит та пропозиції, ціни, банківський відсоток, податкові ставки тощо.

Діяльність підприємств у сучасних умовах і за часів командної економіки істотно різниться. Пояснюється це тим, що нині початок і кінець підприємницької діяльності пов'язані з ринковим визнанням її доцільності, отже з ефективною діяльністю. Вирішення цих завдань вимагає комплексного підходу та сучасної організації діяльності вітчизняних підприємств. Цим забезпечується погодження інтересів виробників з факторами ринкового середовища на підставі прийняття оптимальних рішень у сфері стратегії діяльності на ринку.

Успішне функціонування підприємств в ринковому середовищі передбачає високу ефективність його діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються. Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі використання різноманітного інструментарію.

Розробка бізнес-процесів підприємства – багатоплановий процес, який охоплює, окрім всього іншого, ще й необхідність активного просування виробленого продукту на ринку. На практиці це означає, що підприємство мусить не лише мати сучасне обладнання, інші ресурси для функціонування, а й виконувати маркетингові функції: провадити дослідження ринку, споживачів, конкурентів, розробляти систему заходів, спрямованих на формування попиту на свою продукцію, а також стимулювати збут своєї продукції. Значення цієї проблеми обумовлено необхідністю самостійного

пристосування підприємств-виробників до вимог і потреб ринку, а також зменшення ризиків банкрутства. Саме робить тему дослідження актуальним.

**Метою дослідження** розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до планування бізнес-процесів підприємства на ринку фінансових послуг.

Основні завдання, які потрібно було вирішити для досягнення мети дослідження наступні:

- визначення сутності, принципів та значення моделювання бізнес-процесів на підприємстві;
- вивчення підходів до класифікації моделей бізнес-планування на підприємстві;
- визначення методичних підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів на підприємстві;
- аналіз господарської діяльності підприємства на ринку страхових послуг;
- дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства на ринку страхових послуг;
- аналіз ефективності моделювання бізнес-процесів на підприємства на ринку страхових послуг;
- визначення напрямків удосконалення моделювання бізнес-процесів підприємства на ринку страхових послуг;
- формування пропозицій щодо оптимальності організації основних бізнес-процесів у рамках фінансово-господарської діяльності підприємства на ринку страхових послуг;
- визначення соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

**Об'єктом** дослідження виступає організація бізнес-процесів у рамках діяльності АТ «СК «ТАС». **Предметом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування бізнес-процесів діяльності АТ «СК «ТАС».

Під час аналізу показників фінансово-господарської діяльності

підприємства використовувалися дані фінансово-господарської діяльності підприємства, дані бухгалтерського обліку підприємства АТ «СК «ТАС».

*Аналіз останніх досліджень.* Питаннями всебічного обґрунтування проблем моделювання бізнес-процесів організації займалися відповідні провідні вітчизняні та зарубіжні вчені. Суттєвий внесок в методологію та теоретичну базу здійснили А.О. Азарова, Л. І. Акатов, А. Р. Алавердов, В.В. Вітлінський, В.Н. Гавва, Т.С. Голубєва, С.С. Гринкевич, А. Г. Дементьєва, К. Т. Джурабаєв, О. А. Кириченко, Г. О. Крамаренко, Л. А. Лаврів, Н.В. Попова, Т. В. Савицька, І. О. Школьник

*Основними методами,* які використовувалися при виконанні курсової роботи, були статистичні (використовувалися для розрахунку темпів приросту основних показників фінансово-господарської діяльності), методи формальної логіки (при розробці бізнес-процесів), системні методи (при аналізі діяльності підприємства на ринку).

# **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ**

## **1.1 Сутність, принципи та значення моделювання бізнес-процесів на підприємстві**

Бізнес-процес визначається як логічно завершений ланцюг взаємозв'язаних видів діяльності, в результаті яких ресурси підприємства використовуються для переформатування об'єкту (фізично або віртуально) з метою досягнення необхідних результатів або створення продукції для задоволення потреб та інтересів внутрішніх та/або зовнішніх споживачів, що неодноразово повторюються. Елементом бізнес-процесу можуть виступати інші бізнес-процеси. До ланцюга зазвичай входять операції, які виконуються за певними бізнес-правилами. Під бізнес-правилами розуміються способи реалізації бізнес-функцій у рамках бізнес-процесу, а також характеристики та умови реалізації (виконання) бізнес-процесу.

Термін моделювання має два основні значення. По-перше, під моделюванням розуміється процес розробки моделі як деякого представлення (образу) оригіналу, що відображає найважливіші його риси та властивості. Якщо ж модель вже розроблено, то моделювання – це процес дослідження (аналізу) функціонування наявної системи, точніше її моделі. Базовою метою моделювання бізнес-процесів є характеристика реального процесу виконання бізнес-процесів компанії. При цьому необхідно зазначити, що є результатом виконання процесу, хто та які дії виконує, який порядок їх виконання, який рух документів у рамках виконання процесу, а також визначення рівня надійності процесу (вірогідність невдалого виконання) і яким чином його можна розширити/модифікувати у майбутньому [2, с. 31].

Забезпечення прозорості реалізації бізнес-процесів полягає у тому, що тільки у такому випадку власник бізнес-процесу (співробітник компанії, що

управляє реалізацією бізнес-процесу та відповідає за його результати та ефективність), бізнес-аналітик, керівництво та інші зацікавлені сторони матимуть чітке уявлення щодо організації роботи. Розуміння реалізації існуючих бізнес-процесів дає можливість аналізувати їх ефективність та якість, а також визначає необхідність використання відповідного програмного забезпечення, тобто ІТ-інфраструктури. Успішна розробка прикладних систем, що забезпечують підтримку виконання бізнес-процесів від початку до кінця, можлива лише тоді, коли відповідні процеси детально чіткі та зрозумілі.

Моделлю бізнес-процесу називається його формалізований (графічний, табличний, текстовий, символний) опис, що відображає реальну та/або потенційну (стратегічну) діяльність підприємства. Модель, як правило, складається з наступних відомостей про бізнес-процес [9, с. 142]:

- ✓ набір бізнес-функцій;
- ✓ порядок виконання бізнес-функцій;
- ✓ механізми контролю та управління у рамках бізнес-процесу;
- ✓ виконавці кожної бізнес-функції;
- ✓ вхідні та вихідні документів;
- ✓ ресурси, що необхідні для виконання кожної бізнес-функції;
- ✓ документація/умови, що регламентують виконання кожної бізнес-функції;
- ✓ параметри, що характеризують виконання бізнес-функцій та процесу в цілому.

В ролі об'єктів при моделюванні бізнес-процесів компанії можуть виступати конкретні предмети або реальні люди, наприклад клієнт, замовлення, послуга тощо. Кожен об'єкт характеризується набором атрибутів, значення яких визначають його стан, а також набором операцій для перевірки та зміни цього стану. Об'єктно-орієнтований підхід припускає спочатку виділення об'єктів, а потім визначення тих дій, у яких вони беруть участь. При цьому розрізняють пасивні об'єкти (матеріали, документи,

устаткування), над якими виконуються дії та активні об'єкти (організаційні одиниці, конкретні виконавці, програмне забезпечення), які здійснюють дії. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно виділити операції над об'єктами та вирішити завдання про доцільність використання цих об'єктів. Недолік об'єктно-орієнтованого підреалізації полягає в меншій наочності конкретних бізнес-процесів.

Важливим поняттям будь-якого методу моделювання бізнес-процесів є зв'язки (як правило, в графічних нотаціях їх зображують у вигляді стрілок). Зв'язки використовуються для опису пов'язаності об'єктів і/або бізнес-функцій один з одним. До таких взаємин можуть відноситись: послідовність виконання у часі, зв'язок за допомогою потоку інформації, використання іншим об'єктом тощо.

Моделі бізнес-процесів застосовуються підприємствами для різних цілей, що визначає тип розроблюваної моделі. Графічна модель бізнес-процесу у вигляді наочної, загальнозрозумілої діаграми може бути призначена для навчання нових співробітників їх посадовим обов'язкам, узгодження дій між структурними одиницями компанії, підбору або розробки компонентів інформаційної системи тощо. Аналіз за допомогою моделей такого типу існуючих і цільових бізнес-процесів використовується для оптимізації та вдосконалення діяльності компанії шляхом усунення вузьких місць, дублювання функцій тощо. Імітаційні моделі бізнес-процесів дозволяють оцінити їх ефективність та визначити, як виконуватиметься процес із вхідними даними, що не зустрічалися досі в реальній роботі підприємства. Прикладні моделі бізнес-процесів можуть бути запущені на спеціальному програмному забезпеченні для автоматизації процесу безпосередньо у рамках моделі [12, с. 147].

Історія моделювання бізнес-процесів налічує вже майже століття, хоча аж до початку 1990-х рр., коли термін «бізнес-процес» увійшов до широкого вжитку, говорили про опис того, яким чином організація здійснює свої функції і виконує ті або інші завдання. Розвиток методів моделювання і

автоматизації бізнес-процесів прийнято розділяти на три етапи, або три «хвилі». Початком кожної з них став черговий сплеск інтересу до підвищення ефективності діяльності підприємств та процесного управління, що відбувався кожного разу на новому якісному рівні. Основні характеристики цих етапів наведено у таблиці 1.1 та порівняно з відповідними стадіями розвитку інформаційних технологій, а також підходів до удосконалення діяльності компанії [20, с. 331].

Таблиця 1.1

## Етапи в історії моделювання і управління бізнес-процесами

	Моделювання бізнес-процесів	Удосконалення діяльності	Інформаційні технології
Перша хвиля	<i>1920-80-і рр.</i> Аналіз способів виконання робіт. Рационалізація трудових операцій. Моделі на папері. Низька автоматизація	<i>1980-і рр.</i> Загальне управління якістю. Безперервність змін. Науковий підхід. Послідовне вдосконалення.	<i>1970-90-і рр.</i> Система управління базами даних. Спільне використання даних. Додатки, що доповнюють бази даних
Друга хвиля	<i>1990-і рр.</i> Програмне забезпечення для побудови діаграм та аналізу процесів у статистиці Ручний реінжиніринг Одноразове створення моделі Автоматизація з підтримкою потоків робіт (WfMS, ERP)	<i>1990-і рр.</i> Реінжиніринг бізнес-процесів. Дискретність змін ненауковий підхід. Радикальне перетворення.	<i>1990-і рр.</i> Розподілені обчислення. Спільне використання функцій. Розподілені додатки
Третя хвиля	<i>2000-і рр.</i> Орієнтоване на бізнес-процеси програмне забезпечення Засоби моделювання інтегровано до BPMS Імітаційне моделювання та аналіз моделей в динаміці Конвертація моделей Стандартизація методологій	<i>2000-і рр.</i> Управління бізнес-процесами (BPM) Безперервність змін Гнучкість, адаптивність Науковий підхід Ітеративне вдосконалення	<i>2000-і рр.</i> Системи управління бізнес-процесами Спільне виконання бізнес-процесів Розподілені бізнес-процеси

\*Джерело: складена автором на основі [3; 10]

В період «першої хвилі» для моделювання бізнес-процесів використовуються блок-схеми, орієнтовані графи, мережі Петрі, методології SADT, IDEF, DFD. Блок-схеми на основі нотацій схем алгоритмів, програм,

даних і систем (у англ. літературі – ANSI flowcharts) залишаються і сьогодні простою, але практично важливою формальною графічною мовою моделювання бізнес-процесів. Блок-схеми дозволяють швидко і наочно показати кроки бізнес-процесу у зрозумілій кожному формі, проте їх нотація не передбачає формалізованого опису багатьох деталей процесу, зокрема виконавців бізнес-функцій.

Щодо мереж Петрі, то використання цього апарату безпосередньо для опису бізнес-процесів хоча й має своїх прибічників, але не завоювало широкої популярності, оскільки його графічна нотація не є інтуїтивно зрозумілою (з нею складно працювати бізнес-аналітикам та менеджерам). Окрім того, є процеси, які неможливо описати з його допомогою. Проте, забігаючи вперед, відмітимо, що мережі Петрі ляжуть в основу ряду мов, спеціально розроблених для моделювання бізнес-процесів у рамках «третьої хвили».

У 1980-х рр. робляться перші спроби автоматизації бізнес-процесів (зазначимо: не окремих кроків, а реалізації процесу в цілому) шляхом реалізації в програмному забезпеченні для управління документами – системах електронного документообігу – функцій щодо відстеження послідовності виконання дій для автоматизації процедур затвердження та випуску документів. Успіх таких систем надихає розробників програмного забезпечення на поширення аналогічного підходу до автоматизації інших функціональних напрямків бізнесу.

Бізнес-моделювання виділяється у самостійний науково-прикладний напрям тільки на початок 1990-х рр. Більшість створених та вживаних до цього моменту методології не призначалися спеціально для опису бізнес-процесів, а розроблялися для моделювання складних систем і проектування програмного забезпечення. Вони часто позбавлені чіткої певної семантики. Моделі, що розроблені за допомогою таких методології, як правило, сприймаються інтуїтивно, а їх інтерпретація може змінюватися залежно від користувача або напрямків моделі. Ці моделі добре підходять для



обговорення бізнес-процесів між співробітниками компанії та керівництвом, для чого вони, власне, і застосовувалися, але не можуть бути основою для роботи інформаційної системи, оскільки не повні та допускають різні інтерпретації.

Початок другого етапу ознаменував вихід книги М. Хаммера і Д. Чампи «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції у бізнесі», яка відродила в управлінському середовищі інтерес до опису і аналізу бізнес-процесів з метою їх радикальної перебудови – реінжинірингу. Реінжиніринг бізнес-процесів припускає побудову двох моделей бізнес-процесу: як є (англ. as is) і як повинно бути (англ. to be), а потім впровадження останньої на підприємстві [57, с. 89].

Як наступний крок у автоматизації бізнес-процесів в 1990-х рр. з'являються системи управління потоками робіт WfMS (Workflow Management System) другого покоління, призначені для маршрутизації потоків робіт будь-якого типу у рамках бізнес-процесів компанії. Ці системи забезпечені середовищем розробника, яке теоретично може використовуватися для моделювання різних нестандартних бізнес-процесів, проте на практиці в більшості випадків впровадження нового або зміна наявного процесу вимагало залучення праці програмістів. Ще більше за обмежені можливості щодо налаштування та зміни процесів надавались тим, що підтримують систему управління потоками робіт системи планування ресурсів підприємства ERP (Enterprise Resource Planning). Внесення будь-яких істотних змін до бізнес-процесу перетворювалося на дуже дорогий і довгостроковий проект по проектуванню та розробці програмного забезпечення, а моделі бізнес-процесів, побудовані аналітиками, використовувалися для чіткішого формулювання вимог, які потім передавалися програмістам. Як приклад методології та засоби автоматизації бізнес-процесів другого покоління можна назвати відповідно ARIS і поширену ERP-систему SAP R/3.

Негнучкість моделей і засобів автоматизації, їх нездатність забезпечити

оперативне реагування на постійні зміни у бізнес-середовищі стали основними недоліками систем «Другої хвилі», що стимулюють розробку на початку 2000-х рр. методології наступного – третього покоління. Маніфестом «третьої хвилі» у моделюванні бізнес-процесів можна по праву назвати книгу Г. Сміта та П. Фінгара «Управління бізнес-процесами: третя хвиля». На зміну радикальному реінжинірингу приходить системне і «плавне» управління. Мінливість бізнес-процесів, можливість їх коригування у відповідь на зміни у бізнесі стають головним критерієм використання інформаційних технологій як засобу, що дозволяє отримати переваги на ринку [29, с. 107].

На сучасному етапі до кола завдань моделювання та автоматизації бізнес-процесів все частіше включається автоматизація взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. У моделі бізнес-процесу відображається взаємодія компанії з різними зовнішніми контактними групами: клієнтами, комерційними партнерами, постачальниками, адміністративними органами. При автоматизації процесу ці взаємодії також прагнуть за можливістю автоматизувати. Особливо активно розвиваються технології автоматизації міжкорпоративної взаємодії – бізнес-бізнес (англ. Business – to – Business, B2B).

Розвиток мережі Інтернет послужило поштовхом до створення нових методів і технологій в області електронного обміну даними. Одним з найбільш вдалих методів електронного обміну є методологія консорціуму RosettaNet, що з'явилася в 1998 р.. Ця технологія описує відкриту платформу електронної взаємодії, заснованої на стандарті XML, і дозволяє сторонам, що беруть участь у взаємодії, обмінюватися бізнес-інформацією через інтернет. Спочатку стандарт був розроблений для індустрії високих технологій (інформаційні технології і електроніка), проте запропонований підхід послужив основою механізмів взаємодії підприємств і інших галузей. У рамках методології RosettaNet розроблені стандарти більше сотні процесів бізнес-взаємодії між різними компаніями або підрозділами усередині одного підприємства. Ці стандартизовані процеси дістали назву процесів інтерфейсу

взаємодії з партнером (Partner Interface Process, PIP) і специфікують транзакції між двома бізнес-системами у формі діалогу на основі стандарту XML.

Моделювання бізнес-процесів в компанії може бути спрямоване на рішення великого числа різних завдань, а саме [63, с. 194]:

- ✓ точно визначити результат бізнес-процесу та оцінити його значення для бізнесу.

- ✓ визначити набір дій, що становлять бізнес-процес. Ясне визначення набору завдань і дій, які необхідно виконати, надзвичайно важливо для детального розуміння процесу.

- ✓ визначити порядок виконання дій. Дії у рамках одного бізнес-процесу можуть виконуватися як послідовно, так і паралельно. Очевидно, що паралельне виконання, якщо воно допустиме, дозволяє скоротити загальний час виконання процесу і, отже, підвищити його ефективність.

- ✓ розробити розподіл зон відповідальності: визначити, а потім відстежувати, який співробітник або підрозділ компанії несе відповідальність за виконання тієї або іншої дії або процесу в цілому.

- ✓ визначити ресурси, споживані бізнес-процесом. Точно знаючи, хто які ресурси використовує і для яких операцій, можна підвищити ефективність використання ресурсів за допомогою планування і оптимізації.

- ✓ зрозуміти суть взаємодій між співробітниками, що беруть участь в процесі, і підрозділами компанії і оцінити, а потім підвищити ефективність комунікації між ними.

- ✓ побачити рух документів в ході процесу. Бізнес-процеси виробляють і споживають різні документи (у паперовій або електронній формі). Важливо розібратися, звідки і куди йдуть документи або інформаційні потоки, і визначити, чи оптимальний їх рух і чи дійсно усі вони потрібні.

- ✓ визначити потенційні вузькі місця і можливості для поліпшення процесу, які будуть використані пізніше для його оптимізації.

- ✓ ефективніше впровадити стандарти якості, наприклад ISO 9000 і успішно пройти сертифікацію.
- ✓ використовувати моделі бізнес-процесів як керівництво для нових співробітників.
- ✓ ефективно виробити автоматизацію бізнес-процесів в цілому або окремих їх кроків включаючи автоматизацію взаємодії із зовнішнім середовищем – клієнтами, постачальниками, партнерами.
- ✓ розібравшись в сукупності бізнес-процесів компанії, зрозуміти і описати діяльність підприємства в цілому.

У свою чергу, основним завданням при моделюванні бізнес-процесів компанії є опис існуючих в ній процесів з метою побудови їх моделей «як є». Для цього необхідно зібрати усю доступну інформацію про процес, якій повною мірою, як правило, володіють тільки співробітники компанії, безпосередньо задіяні у виконанні процесу. Таким чином, зростає необхідність детального опитування (інтерв'ювання) усіх задіяних в бізнес-процесі співробітників. Слід підкреслити, що не можна обмежуватися відомостями про процес, що надаються керівником підрозділу і менеджерами. Зазвичай тільки бесіда із співробітником, що безпосередньо здійснює дії у рамках описуваного бізнес-процесу, дає адекватне уявлення про те, як функціонує процес в реальності [73, с. 145].

Перше питання при побудові моделі «як є» торкається результату даного бізнес-процесу. Трапляється, що отримати чітке формулювання результату бізнес-процесу нелегко, незважаючи на усю важливість цього поняття для ефективності роботи компанії.

Після визначення результату слід розібратися з послідовністю дій, що становлять процес. Послідовність дій моделюється на різних рівнях абстракції. На самому верхньому рівні показують тільки найбільш важливі кроки процесу (зазвичай не більше десяти). Потім розробляється декомпозиція кожного з високорівневих кроків (підпроцесів). Глибина декомпозиції визначається складністю процесу і необхідним рівнем

деталізації. Для того, щоб отримати дійсно повне уявлення про бізнес-процес, потрібно виробити декомпозицію до атомарних бізнес-функцій – добре зрозумілих елементарних дій (окремих операцій у програмному забезпеченні або виконуваних людиною), які немає сенсу розкласти на складові.

На основі зібраної інформації будується модель звичайного, або оптимального, виконання процесу та визначаються можливі сценарії його виконання із збоями. Різні збої (виняткові ситуації – виключення) можуть порушувати оптимальний хід процесу, тому слід вказати, яким чином виключення будуть «оброблені», тобто які дії робляться у разі виникнення виняткової ситуації.

Важливою частиною побудови моделі бізнес-процесу є дослідження аспектів його ефективності. Сюди входять використання ресурсів, час виконання робіт співробітниками, можливі затримки і простої. Необхідно розробити систему показників, або метрик, для оцінки ефективності процесу. Частково як метрики можуть бути узяті використовувані в компанії КРІ (Key Performance Indicator), проте можуть потрібно і додаткові показники, що характеризують даний процес.

## **1.2 Класифікація моделей бізнес-планування на підприємстві**

Особливістю моделей бізнес-планування є специфічність системи показників якості послуг, що проявляється у різних критеріях і, відповідно, у системі методів оцінки організації в цілому. Початковими положеннями при формуванні моделей бізнес-планування є сукупність принципів, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси суб'єктів ринку, уніфікувати порядок дій, що становлять зміст процедури оцінки.

Порядок оцінки (послідовність етапів) моделей бізнес-планування принципово не відрізняється від підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності товарів. При оцінці моделей бізнес-планування

ставиться мета:

- ✓ зіставлення організацій, що цікавлять дослідника;
- ✓ визначення рейтингу організацій за певними критеріями на певному конкретному ринку.

Порядок оцінки моделей бізнес-планування із загальної схеми включає:

- 1) вибір організацій, що продукують схожі товари або надають схожі послуги;
- 2) вибір номенклатури критеріїв;
- 3) оцінка моделей бізнес-планування різними методами.

Оцінка моделей бізнес-планування за результативністю їх продажів (виявлення «лідерів продажів») є наглядним прикладом застосування статистичних методів дослідження. Моделі бізнес-планування послугу зв'язку, установ культури також перевіряється методами статистики. Наприклад, рейтинг театральних вистав визначається за статистичними даними театральних кас, а також інформації з Інтернет-ресурсів, що реалізують театральні квитки [71, с. 338].

Популярними методами оцінки моделей бізнес-планування є графічні методи. (багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоспроможності), матричний метод (матриця Нільсена), розрахункові методи (метод арифметичної середньозваженої величини, метод аналізу ієрархій), розрахунково-графічні, розрахунково-матричні тощо. Багатокутник конкурентоспроможності представлений схематично на рис. 1.1. При побудові «багатокутника конкурентоспроможності» задають певну кількість осей, що свідчить про систему критеріїв, які використовуються у ході дослідження. На кожній осі відкладаються фактичні значення показників, що аналізуються. Потім точки, відповідні цим показникам, сполучають прямими лініями. Площа багатокутника між ними є зоною можливої конкурентоспроможності.

При оцінці конкурентоспроможності товарів/послуг досить активно використовується такий традиційний метод, як SWOT-аналіз: оцінка сильних

сторін (S); слабких сторін (W); можливостей (O); погроз (T). SWOT-аналіз застосовується як на початкових етапах оцінки, зокрема на етапі збору і аналізу даних про конкурентів, так і на завершальному етапі, коли вже визначений узагальнений показник конкурентоспроможності. Аналізуються результати оцінки, розробляється конкурентна стратегія діяльності організації, яка повністю відображає рівень конкурентоспроможності її продукції/послуг [49, с. 442].

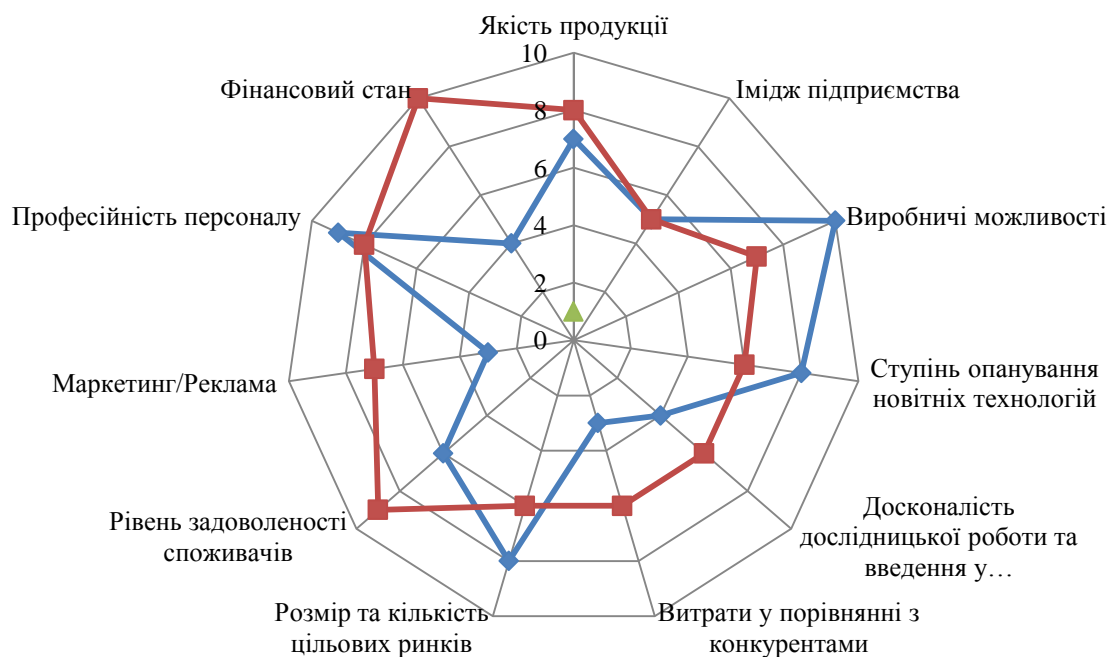


Рис. 1.1 Багатокутник конкурентоспроможності

\*Джерело: зроблено автором на основі [4; 20]

Поряд з традиційними підходами, на сучасному етапі розвитку ринкових відносин використовуються новітні та прогресивні методи. Їх відрізняє від традиційних те, що вони повністю відповідають вимогам ринку та є актуальними у сучасних умовах господарювання. Одним з таких методів є оцінка конкурентоспроможності за ключовими компетенціями.

Автори (Хемел та Прахалад) визначають ключові компетенції як інтегровані набори навичок, умінь і технологій. Такі компетенції є сумою отриманих знань за усіма окремими наборами навичок і умінь у окремих

організаційних підрозділах. Вони навряд чи обмежуються їх наявністю у окремої людини або навіть у невеликої команди і навіть можуть виходити за межі окремої бізнес-одиниці. Дослідники вважають, що ключем до успішної конкуренції в майбутньому є формування підприємством ключових компетенцій, їх використання і захист. Вони припускають, що підприємству слід скласти діаграму ключових компетенцій, необхідних для конкуренції на ринку, причому показати її особливості як для сьогоdnішнього стану справ, так і для завтрашнього дня (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Придбання ключових компетенцій

\*Джерело: складено автором на основі [7; 36]

Вивчення цієї діаграми викликає низку запитань, що потребують вирішення задля оцінки моделей бізнес-планування підприємства.

✓ В нижньому лівому квадранті, позначеному «Використання шаблонного підреалізації», представлений поточний портфель компетенцій підприємства, що використовується на сучасному етапі його розвитку в цілому або ж продуктивних/ринкових сегментів. Цей інструмент також може



використовуватись і для бізнес-стратегій. Ключовим запитанням для моделей бізнес-планування є – чи має підприємство можливості задля подальшого поліпшення ринкових позицій за рахунок умілого використання наявних ключових компетенцій? Відповідь на дане запитання дозволить оцінити можливості та визначити подальші кроки щодо підвищення рівня конкурентоспроможності товарів/послуг підприємства на ринку або у рамках певних сегментів діяльності.

✓ В нижньому правому квадранті «Лідер на 10 років» показаний варіант провідного провайдера, який буде лідером упродовж 5-10 років (це схоже на складання профілю ідеального учасника, що прагне досягти поставленої мети). У даному разі виникає запитання щодо нових компетенцій, необхідних для захисту підприємства у конкурентній боротьбі у майбутньому. Також важливим елементом у цьому напрямку, є оцінка можливостей, що будуть у підприємства протягом наступних 5-10 років, адже якщо стратегією передбачено лідерство, то відповідне положення необхідно захищати. І від того, чи матиме підприємство відповідні ресурси, залежать результати діяльності у майбутньому.

✓ У верхньому лівому квадранті («Вільне місце») показується, які нові види бізнесу, можливо, доведеться створити підприємству за рахунок переміщення або зміни комбінацій вже існуючих ключових компетенцій. Орієнтуючись на відповідні компетенції, підприємство може раціонально планувати власну діяльність не вкладаючи значні ресурси на підтримку конкурентоспроможності власної продукції. Поточні компетенції забезпечують йому позитивну динаміку зростання основних показників діяльності та належний рівень конкурентоспроможності товарів/послуг. Тому, задля освоєння нових «вільних місць» підприємству не потрібно використовувати значний обсяг ресурсів.

✓ У верхньому правому квадранті («Мега можливості») показано, які нові ключові компетенції підприємству необхідно буде сформувати, щоб в майбутньому брати участь в найцікавіших видах бізнесу. Відповідний

квадрант є найперспективнішим для розвитку будь-якого бізнесу. Формуючи нові компетенції, підприємство отримує можливості швидкого зростання не тільки на нових ринках, а й за рахунок впровадження нового асортименту товарів/послуг, що також сформує належний рівень конкурентоспроможності на нові товари/послуги та забезпечить подальший розвиток підприємства у різних напрямках діяльності в цілому.

Окрім вищевикладеного, зазначимо, що для моделей бізнес-планування зокрема та підприємства в цілому, йому необхідно визначитись з ключовою компетенцією. Від того, наскільки вона буде унікальною, відмінною від інших, така компетенція матиме більшу цінність, що у подальшому створить для підприємства конкурентні переваги та підвищить конкурентоспроможність абсолютно за всіма напрямками [64, с. 411].

Одним з характеристик моделей бізнес-планування, є стійка конкурентна перевага. Одним з основних елементів діяльності підприємства, є конкурентна боротьба на ринку. Концентрація зусиль у даному напрямку дозволяє підприємству отримати певні вигоди, що проявляються у додатковому прибутку від реалізації, зростанні ринкової частки тощо. Така концентрація базується на наявності у підприємства сукупності особливих активів, прогресивних вмінь та навиків, а також знань, що забезпечують надходження необхідної кількості грошових коштів протягом тривалого періоду діяльності. Такий підхід має назву концепція стійкої конкурентної переваги.

Говорячи про відповідну концепцію, зазначимо, що у спрощеному вигляді вона полягає у наступному – виробники, що ефективно реалізують власні товари/послуги мають перед конкурентами перевагу у тому випадку, коли споживачі/покупці віддають їм перевагу. Деякі переваги для покупців/споживачів мають вищу цінність ніж інші. Вища цінність, що у подальшому може стати стратегічним аспектом, формується завдяки наступним умовам:

- ✓ споживачі усвідомлюють, що продукція певного підприємства

істотно різняться від аналогів, що пропонуються конкурентами. Зазначені відмінності можуть бути за декількома ключовими параметрами, за якими споживач оцінює товари/послуги та відповідно до яких приймаються рішення щодо придбання;

- ✓ вищевказані відмінності продукції базуються ні істотній диференціації у потенціалах виробників, тобто у різниці можливостей між конкурентами;

- ✓ наявність відмінностей між купівельними характеристиками продукції та потенціалом компаній-виробників, що проявляються протягом тривалого періоду.

Зазначені умови, на нашу думку, є нічим іншим, як підреалізацією до формування моделей бізнес-планування підприємства. Якщо продукція підприємства має відмінності від аналогів на ринку і тим самим створює можливості для задоволення потреб споживачів, така продукція є конкурентоспроможною на ринку та відповідним чином формує для виробника конкурентні переваги. Іншими словами, підприємство на основі цього може формувати власну стратегію діяльності у коротко- та довгостроковому періоді, спираючись на ставлення споживачів, яке також проявляється протягом тривалого часу.

Отримана конкурента перевага може реалізуватись у межах певних сегментів ринку, при цьому не виключається можливість того, що зазначена перевага буде відсутня у інших сегментах. У даному разі зазначимо, що далеко не всі відмінності у товарах/послугах, що мають місце у рамках певного сегменту можуть формувати конкурентну перевагу. Задля цього, зазначені відмінності повинні переконувати споживача у необхідності повторного придбання продукції безпосереднього підприємства, а не продукцію-аналог. Тільки у цьому випадку зазначені переваги матимуть стратегічну цінність [69, с. 107].

Відмінності у продукції/послугах підприємства не можуть забезпечити йому достатню кількість конкурентних переваг та підвищити

конкурентоспроможність продукції зокрема. У даному разі варто також говорити про відмінності у потенціалах порівняно з конкурентами. Завдяки цьому підприємство може розширити межі власної конкурентоспроможності та забезпечити зростання конкурентоспроможності безпосередньо власної продукції. Зазначені розриви у потенціалах можна описати наступними категоріями:

- ✓ Відмінності у корпоративних бізнес-системах, що обумовлені спроможністю того чи іншого підприємства виконувати окремі операції ефективніше за конкурентів.

- ✓ Відмінності, що виникають у сфері державного регулювання. Це може проявлятися у патентуванні та ліцензуванні певних видів діяльності та/або виробництві певних видів продукції, встановлення квот на імпорт тощо.

- ✓ Розриви, що проявляються у внутрішніх особливостях організаційної структури управління або якості прийняття та реалізації управлінських рішень. Зазначені аспекти є наслідком, що свідчить про можливість підприємства швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища порівняно з підприємствами-конкурентами

Варто зазначити, що як відмінності у продуктах підприємства, так і різниця у потенціалах, повинні реалізовуватись у довгостроковому періоді. Таким чином, сформовані відмінності від конкурентів мають зберігати свою цінність та значимість на ринку та переважати ознаки, які сформовані короткостроковими тенденціями та можуть бути нівельованими завдяки незначним технологічним інноваціям. Не можна також виключати з уваги той факт, що конкуренти можуть скоротити відповідний розрив, але для цього їм необхідно витратити значний обсяг ресурсів та часу. Але, якщо відмінності значні та реально значимі на ринку, то не всі конкуренти матимуть можливості та бажання скорочувати розрив, що призведе до зникнення з ринку основної кількості конкурентів.

Проте, у даному разі може виникнути аспект, що у подальшому

призведе до негативних наслідків для підприємства-лідера. Коли на ринку залишиться невелика кількість гравців, споживачі будуть висувати більші вимоги до продукції. Зазначені вимоги зможуть задовольнити не всі підприємства і може статись, що лідеру необхідно буде перепрофільовувати власне виробництво на нову продукцію, що також є ресурсномістким напрямком. Тому, для раціональної діяльності, на нашу думку, підприємству необхідно створювати розриви з конкурентами, що базуються на підходах до реалізації продукції, що забезпечить йому надходження необхідного прибутку та зростання діяльності на ринку в цілому.

Одним з аспектів, що може використовуватись для розробки моделей бізнес-планування, є модель Розенберга. Вихідним положенням відповідної моделі є ті, що споживачі оцінюють товари/послуги з точки зору придатності до задоволення власних потреб. Зазначена модель виражається наступною формулою:

$$A_i = \sum_{j=1}^n V_j I_{ij} \quad (1.1)$$

де  $A_i$  – суб'єкт придатності товару (відношення до товару);

$V_j$  – важливість мотиву для споживача;

$n$  – кількість мотивів;

$I_{ij}$  – суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву  $i$ .

Позитивною стороною цього методу є те, що кожному товару може бути поставлено у відповідність яке-небудь число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності: чим більше число, тим болем конкурентоздатний продукт.

Мотиви, важливі для товару, часто буває важко виявити, оцінка визначається суб'єктивними поглядами експертів. Висловлювання опитуваних не дають вказівки на те, які характеристики продукту повинні тат змінені, немає порівняння з ідеальними характеристиками.

Існує ще одна модель, схожа з моделлю Розенберга, проте що має більше практичний характер. Знання окремих мотивів визначається опосередковано, через конкретні характеристики продукту:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n X_k Y_{kj} \quad (1.2)$$

де  $Q_j$  – оцінка споживачами товару  $j$ ;

$X_k$  – важливість характеристики  $k$  ( $k = 1, \dots, n$ ) товару з точки зору споживачів;

$Y_{kj}$  – оцінка характеристики  $k$  товару  $j$  з точки зору споживачів.

Ця модель ґрунтується на передумові, що кожна характеристика бажана і чим вище її оцінка, тим більше конкурентоздатний цей товар.

Ще одним аспектом моделей бізнес-планування є метод ідеальної точки. Особливість цього методу в тому, що в нього введена додаткова компонента – ідеальна величина характеристики товару:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k |B_{jk} - I_k|^r \quad (1.3)$$

де  $Q_j$  – оцінка споживачами марки  $j$ ;

$W_k$  – важливість характеристики  $k$  ( $k = 1, \dots, n$ );

$B_{jk}$  – оцінка характеристики  $k$  марки  $j$  з точки зору споживачів;

$r$  – параметр, що означає при  $r = 1$  постійну, а при  $r = 2$  – убуваючу граничну користь;

$I_k$  – ідеальне значення характеристики  $k$  з точки зору споживачів.

Сенс цієї формули полягає у тому, що товар слід віддати перевазі над іншим у разі, якщо його видалення від ідеальної точки менше. Переваги методу полягають в тому, що він дає уявлення про ідеальний з точки зору

споживача продукт. У даному разі моделі бізнес-планування визначаються за величиною відхилення цієї оцінки від ідеальної величини.

Отже, резюмуючи вищевикладене, зазначимо, що на сьогоднішній день існує значна кількість підходів до класифікації моделей бізнес-планування. Сучасні підприємства використовують як традиційні, так і прогресивні підходи. Але, перевагу отримують лише ті підприємства, що можуть адаптувати власну діяльність до нових умов господарювання, яке базується на передових новітніх технологіях виробництва, реалізації продукції, а також підходів до планування, організації та контролю за виконанням поставлених планів та завдань, у тому числі і конкурентоспроможності продукції.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів на підприємстві**

Для визначення рівня стратегічного розвитку підприємства пропонується провести комплексну оцінку системи його бізнес-процесів. Аналіз бізнес-процесів слід розуміти в широкому сенсі: в нього включається не лише робота з графічними схемами, але і вивчення усієї доступної інформації по процесам, вимір їх основних показників, порівняльний аналіз тощо. Основними джерелами інформаційного забезпечення аналізу бізнес-процесів є дані бухгалтерського, статистичного та оперативного обліку, а також усі види звітності, первинна облікова документація. Аналіз не обмежується тільки економічними даними, а має на увазі використання технічної, технологічної та іншої інформації [72, с. 266].

Якісні методи оцінки бізнес-процесів ґрунтуються на порівняльних характеристиках, візуальному вивченні графічних схем процесів, а також експертних оцінках аналізованих економічних явищ. SWOT-аналіз бізнес-процесу, як один з найбільш популярних якісних методів, припускає виявлення його сильних та слабких сторін, можливостей поліпшення та

загроз погіршення. Проте окрім типових полів прогресивним елементом є доповнення SWOT-аналізу полем «конкурентні переваги», яке дозволить виявити їх з метою їх найкращого використання.

Для проведення SWOT-аналізу процесу проводяться наступні заходи:

- розробляється перелік питань, які дозволяють оцінити сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і погрози, а також список відповідальних осіб (керівників підприємства і відділів, фахівців, сторонніх експертів), які мають достатні знання;

- проводиться безпосереднє опитування відповідальних осіб і фахівців;

- результати опитування обробляються, визначаються тенденції в схожих відповідях;

- будується безпосередньо таблиця SWOT-аналізу процесу;

- на основі отриманих даних і підсумкової таблиці виділяються найбільш адекватні конкурентні переваги для кожного розділу таблиці.

Варто відмітити, що дані SWOT-аналізу виступають в ролі ефективного інструменту оцінки процесів навіть без урахування кількісних показників, тому отримані в підсумковій таблиці дані будуть корисні для подальших досліджень та аналізу бізнес-процесів підприємства. Виділені слабкі сторони, можливості і загрози надалі можуть бути джерелом даних для аналізу низької ефективності того або іншого процесу [66, с. 271].

Виділення «слабких місць» є простим та очевидним методом якісного аналізу процесу. В ході проведення такого аналізу виявляються негативні елементи в діяльності процесів, які далі можна ретельніше вивчити за допомогою кількісних методів, визначивши причини їх виникнення. Аналіз «слабких місць» зручно проводити на базі візуальної схеми процесу, що перекликається з іншим видом якісного аналізу – аналізом графічних схем процесів. Проте варто відмітити, що виявлення «слабких місць» може проводитися і на основі фінансової і іншої документації, аналіз же за допомогою схеми процесу спрощує його в аспекті наочності відображення результатів.



У рамках цього методу аналіз слід проводити таким чином: на схемі процесу відобразити виконавців і керівників, задіяних в процесі, далі процес має бути оцінений керівництвом і співробітниками, після чого на візуальній схемі процесу відображуються «слабкі місця», які далі необхідно ретельніше описати. Виявлення проблемних областей здійснюється шляхом інтерв'ювання керівників, фахівців і співробітників, що беруть участь в аналізованому процесі.

Ранжирування процесів шляхом експертної оцінки це якісний метод, який застосовується в цілях визначення тих процесів, які необхідно оптимізувати в першу чергу. Це процеси, пов'язані безпосередньо з виробництвом, а також процеси, для яких потрібно найбільше ресурсів. На першому етапі ранжирування необхідно скласти перелік основних процесів організації. Потім формується таблиця. Згідно з таблицею можна виявити процеси різної міри ефективності і важливості, а також рівня конкурентоспроможності. Такий підхід, що використовує три категорії для ранжирування, дозволяє найточніше визначити ранг кожного процесу, понизити суб'єктивність методу. Згідно з таким ранжируванням, процес 2 дуже важливий для діяльності організації і в той же час найменш ефективний. Таким чином, в першу чергу необхідно направити зусилля на аналіз і реорганізацію процесу 2. Для кожної організації ранг процесів, навіть схожих, буде різний, а з часом ранг процесу у рамках організації також може змінюватися.

Аналіз відповідності процесу світовим стандартам якості – якісний метод. Оскільки бізнес-процеси є частиною менеджменту підприємства, їх можна аналізувати на відповідність вимогам різних міжнародних стандартів, таких як ISO 9001. У рамках цих стандартів є наступний перелік вимог до систем менеджменту:

- орієнтація на споживача;
- лідерство керівника;
- залучення працівників;

- процесний підхід;
- системний підхід до менеджменту;
- постійне поліпшення;
- ухвалення рішень, засноване на фактах;
- взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Згідно із стандартами ISO – 9001, до бізнес-процесів рекомендується застосовувати цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act) для створення системи постійного поліпшення процесу. Таким чином, кожен процес повинен працювати за наступною схемою: «планування процесу – виконання процесу – облік – контроль – ухвалення рішень». Окрім цього, процеси повинні відповідати наступним групам вимог:

- регламентація усіх складових процесу;
- використання циклу постійного поліпшення процесу PDCA.

Візуальний аналіз графічних схем процесу. Цей вид якісного аналізу припускає детальне вивчення схеми процесу з метою виявлення можливих невідповідностей, функцій, що дублюються, відсутності відповідальних осіб і необхідних виконавців. Безумовно, при такому аналізі неможливо визначити все наявні недоліки, оскільки відобразити процес у вигляді схеми повністю неможливо і існує вірогідність невірною перенесення яких-небудь функцій, документів, під процесів тощо [58, с. 288].

Важливим елементом методу візуального аналізу є база для порівняння. Для отримання результату про ефективність процесу необхідно виявити відхилення процесу від ідеалу, який повинен базуватися на наступних джерелах інформації:

- досвід конкурентів;
- досвід аналогічних зарубіжних підприємств;
- міжнародні вимоги до якості процесів;
- сторонні експертні оцінки процесів;
- документація про розробку первинної схеми процесу, яка враховує

усі вимоги, раніше пред'явлені до процесу самим підприємством;

- оцінки фахівців і керівників підприємства.

В ході графічного аналізу пропонується наступна послідовність оцінки:

- аналіз потреби у входах і виходах процесу;
- аналіз відповідності наявних входів і виходів вимогам;
- аналіз невживаних виходів, в т.ч. зайвій документації;
- аналіз функцій, що дублюються;
- аналіз невживаних або таких, що дублюються документів;
- аналіз використання усіх необхідних функцій:
  - 1) функції контролю;
  - 2) функції планування;
  - 3) функції обліку;
  - 4) функції ухвалення рішень
  - 5) функцій, що виконуються в позаштатних ситуаціях;
  - 6) функцій по обробці неякісної продукції;
  - 7) функцій по обліку актуальної інформації по процесу.

Таким чином, візуальний аналіз графічних схем процесу допомагає визначити ефективність процесів, виходячи з експертних оцінок, що дозволяє виділити проблемні функції.

У рамках кількісних показників ефективності використання бізнес-процесів слід виділяти наступні групи показників:

- вартісні показники;
- тимчасові показники;
- технічні показники;
- показники якості і відповідності вимогам клієнтів.

Вартісні показники відображають величину ресурсів, що використовуються у рамках процесу, і прибутки, які отримуються від реалізації продукції процесу. Тимчасові показники відображають ефективність використання часу в процесах, дозволяють виявити зайві функції процесів, визначити величину простоїв. До технічних показників

відносяться показники, що характеризують устаткування, технології і кадри, які задіяні у процесі. Група показників якості та відповідності вимогам клієнтів відображає рівень відповідності продукції підприємства еталонному товару, що має високі очікування для споживача на ринку.

Розглянемо детальніше групу абсолютних кількісних показників виконання процесу.

1) Показники часу виконання процесу. Для аналізу цієї групи показників необхідно мати або розробити систему обліку часу: виконання кожного процесу або функції має бути регламентоване, а потім виміряно в цілях порівняння з визначеною в документації нормою. Найбільш трудомістким етапом такого аналізу є облік часу простоїв, зупинок та різних функцій, оскільки воно залежить від великої кількості чинників і контролюється різними відповідальними особами, що ускладнює процес збору та аналізу даних.

2) Технічні показники процесу. До цієї групи показників відносяться ті, які характеризують безпосередньо технологію виконання процесу, використовуване устаткування, програмне забезпечення, кадри тощо. У науковій літературі пропонується виділити наступні основні технологічні показники процесу:

- кількість функцій процесу, що виконуються на робочих місцях;
- кількість робочих місць, що використовуються в процесі;
- чисельність персоналу процесу, у тому числі керівників, фахівців, виконавців;
- обсяг продукції, що випускається;
- кількість автоматизованих робітників мести місць забезпечених комп'ютерним устаткуванням.

Помітна особливість цієї групи показників полягає у можливості порівняння їх з підприємствами-аналогами або еталонами зважаючи на схожість технологій виробництва. На основі перерахованих вище абсолютних показників можна розрахувати безліч відносних характеристик,

ступінь автоматизації робочих місць, ступінь оснащення необхідним устаткуванням тощо

3) Вартісні показники процесу Показники цієї групи можна назвати найбільш важливими. Вони наочно відображають ефективність бізнес-процесів у грошовому вираженні. Серед вартісних показників необхідно виділяти наступні:

- загальна вартість процесу;
- витрати на оплату праці різних категорій працівників;
- амортизація устаткування і нематеріальних активів;
- витрати на тепло- і енергоносії;
- витрати на зв'язок;
- витрати на підвищення кваліфікації працівників;
- витрати на сировину і матеріали;
- витрати на оплату праці;
- інші витрати.

В цілях забезпечення як найповнішого і точнішого аналізу вартісних показників пропонується застосовувати ABC-метод. Метод Activity – based costing, ABC (облік витрат по видах діяльності) розроблений американськими ученими Р. Купером і Р. Капланом у кінці 80-х років і нині набув широкого поширення на заході. Метод ABC є ефективним способом оцінки використання процесами ресурсів і може застосовуватися окремо від комплексної оцінки за якісними і кількісними показниками, проте у рамках запропонованої методики облік витрат по видах діяльності дозволить виявити найважливіші показники – вартість процесу в цілому і по елементах [64, с. 417].

4) Показники задоволеності клієнтів. Ця група показників відображає рівень відповідності продукції очікуванням покупців. Таким чином, під якістю продукції розуміється здатність продукції бізнес-процесу задовольняти вимогам замовників та ринку. Таким чином, до групи

показників якості продукції пропонується віднести наступні:

- кількість дефектів продукції;
- число повернень продукції;
- число скарг клієнтів на продукцію або сервіс;
- рівень збереження готової продукції;
- кількість аварійних ситуацій на виробництві або при зберіганні продукції, які могли спричинити псування продукції;
- середній час комунікацій із споживачами;
- незалежність процесу від змін в частині персоналу.

Ці показники піддаються кількісному виміру і можуть бути використані для між фірмового порівняння ефективності процесів і зіставлення різних процесів у рамках підприємства.

Наступним етапом оцінки є розрахунок відносних показників ефективності процесів. Ця група показників включає показники, базою для розрахунку яких є абсолютні величини, визначені в ході попередніх етапів. Відносні показники відображають динаміку фінансових індикаторів, витрат, часу, якості, а також такі специфічні показники, як, приміром, доля певного виду витрат в обсязі виробництва. Відносні показники покликані забезпечити осіб, що приймають рішення, наочною інформацією про зміни в структурі бізнес-процесів. Окрім цього, саме на базі відносних показників проводиться між фірмове порівняння з метою виявлення лідерства на ринку або відставання від конкурентів.

Наступним методом аналізу є порівняльний аналіз процесів, або бенчмаркінг. В цьому виді аналізу пропонується поєднати традиційний бенчмаркінг і імітаційне моделювання процесів як спосіб порівняти поточні індикатори ефективності діяльності підприємства з аналогічними у конкурентів та ідеальними в змодельованому процесі. Під бенчмаркінгом бізнес-процесу пропонується розуміти порівняння показників ефективності бізнес-процесів підприємства, що проводиться з метою визначення

оптимальної моделі стратегічного розвитку на основі досвіду інших підприємств.

Основний принцип методу бенчмаркінгу – зіставлення підприємств з метою перейняття досвіду для підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів. Украй важливо при цьому провести комплексний аналіз бізнес-процесів, не допускаючи порівняння з еталоном за первинною схемою управління. Необхідно виявити зміни в системі бізнес-процесів, а після проведення бенчмаркінга – внести чергові, спрямовані на оптимізацію.

Використання бенчмаркінга є одним з найуспішніших способів оптимізації процесів підприємства. Аналізуючи позитивний досвід інших компаній, підприємство може виділяти для себе найбільш вдалі рішення, уникаючи витрат ресурсів на методи, що довели свою непридатність в схожих умовах. Використання бенчмаркінгу має очевидну перевагу – можливість побачити досвід аналогічних підприємств, не витрачаючи засобу самим. Проте тут же криється і небезпека: час, який компанії витрачають на дослідження конкурентів, лідери ринку витрачають на розробку принципово відмінних способів ведення діяльності, таким чином збільшуючи свій відрив від слабкіших гравців. Крім того, в ході бенчмаркінгу завжди існує велика вірогідність неякісного порівняння підприємств зважаючи на невідповідність різних елементів діяльності – кваліфікація кадрів, впроваджені інновації, об'єм інвестицій.

У рамках імітаційного моделювання проводиться також і оцінка собівартості продукту, яку найзручніше проводити з використанням функціонально-вартісного аналізу. Функціонально-вартісною аналіз припускає визначення собівартості на основі підсумовування вартості усіх процесів, що використовуються для виробництва продукції. У основі методу лежить положення про те, що для виробництва продукту необхідно виконати ряд процесів, на виконання яких витрачаються ресурси. Вартість процесу розраховується шляхом перенесення вартості ресурсів на вартість кожного кроку процесу. Сума витрат на виконання усіх кроків процесів складає

собівартість продукту.

Оцінка рівня стратегічного розвитку підприємства є процесом комплексної оцінки усіх аспектів діяльності підприємства, включаючи методи якісної і кількісної оцінки, а також порівняння показників процесів з їх аналогами. Визначення рівня стратегічного розвитку підприємства не може бути повною мірою забезпечене класичними двофакторними моделями, що створює необхідність для створення запропонованої методики, що враховує ефективність бізнес-процесів підприємства.



## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «СК «ТАС»**

### **2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності АТ «СК «ТАС»**

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ТАС» (далі – АТ «СК «ТАС») зареєстрована в Україні та є резидентом України. Страхова компанія є акціонерним товариством і була утворена відповідно до законодавства України. Страхова компанія була заснована у 2001 році.

Основною діяльністю АТ «СК «ТАС» є страхування життя. Страхова компанія була заснована у формі акціонерного товариства у 2001 році та входить до страхової групи «ТАС».

АТ «СК «ТАС» здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії на Добровільне страхування життя № АВ 499974 від 11.01.2010р.

Компанія здійснює страхування життя за наступними категоріями:

- Страхування на випадок смерті або дожиття до встановленого полісом віку;
- Страхування на випадок непрацездатності;
- Страхування на випадок смерті внаслідок нещасного випадку;
- Страхування від нещасних випадків;
- Страхування на випадок діагностування критичних хвороб.

Переважає більшість страхових полісів АТ «СК «ТАС» містить більше ніж один страховий ризик.

Протягом 2020 року одним з головних факторів впливу на економічну діяльність виявився фактор поширення пандемії COVID-19. У відповідь на пандемію COVID-19 відбулись досить суттєві зміни у функціонуванні та життєдіяльності значної кількості держав світу, у т.ч. й України. Так, було прийнято рішення щодо запровадження надзвичайного стану в цілому в рамках країн або окремих регіонів та/або сферах; майже по всіх країнах запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи (карантинні зони, перевірка

температури, скасування масових заходів, закриття навчальних та культурно-розважальних закладів); встановлені повні або часткові обмеження щодо виїзду/в'їзду до країн та пересування в рамках країн; посилено роль державного управління у надзвичайних умовах; встановлено обмеження трудової діяльності; введено нові дистанційні форми праці та освіти тощо.

Аналіз господарської діяльності, на нашу думку, варто розпочати з аналізу обсягів чистих зароблених премій. Відповідна інформація наведена у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Обсяги чистих зароблених премій АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Період		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Договори страхування з фіксованими та гарантованими умовами	499 580	553 922	671 974
Премії отримані	502 033	559 724	680 891
Премії передані перестраховикам	-2 453	-5 802	-8 917
Зміна страхових резервів	-178 695	-263 093	-344 823
Чисті зароблені премії	320 885	290 826	327 151

\*Джерело: складена автором на основі [5; 40]

Аналізуючи дані табл. 2.1 зазначимо, що протягом досліджуваного періоду відбувались коливання обсягів чистих зароблених премій. Відповідні коливання пояснюються зростанням обсягів страхових резервів, обсягів отриманих страхових премій, а також обсягів за договорами страхування з фіксованими та гарантованими умовами. Відповідна тенденція є позитивною для АТ «СК «ТАС», адже, по-перше, спостерігається поступове зростання показників надходжень страхових премій, що свідчить про ефективність діяльності компанії на страховому ринку, по-друге, компанія стабільно отримує необхідну кількість страхових премій задля подальшого виконання своїх зобов'язань перед страхувальниками у разі настання передбачених у договорах страхових випадків.

Наступним етапом дослідження господарської діяльності, на нашу думку, варто визначити аналіз обсягів виплат за страховими контрактами.

Відповідна інформація наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги виплат за страховою діяльністю АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Період		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Страхові виплати			
Збитки по смерті, нещасним випадкам або здоров'ю	16 153	19 406	25 447
Збитки по дожиттю	136 082	125 027	109 707
Всього страхові виплати по страхуванню життя	152 235	144 433	135 154
Витрати по розірванню договорів страхування	46 253	32 773	28 261
Всього виплати за страховою діяльністю	198 488	177 206	163 415

\*Джерело: складена автором на основі [16; 15]

Аналізуючи дані табл. 2.2 зазначимо, що протягом 2018-2020 рр. спостерігається зменшення обсягів страхових виплат. З одного боку така тенденція є позитивною для страхової компанії, а з іншого, у свідомості споживача може скластись враження, що АТ «СК «ТАС» здійснює всі можливі заходи щодо не виплати страхового відшкодування. Проте, діяльність страхової компанії свідчить про те, що у разі повного виконання своїх зобов'язань з боку страхувальників, АТ «СК «ТАС» також виконує власні зобов'язання у повному обсязі.

У даному разі також варто говорити про те, що протягом 2018-2020 рр. зменшилась кількість страхових збитків по дожиттю. Така тенденція свідчить про те, що переважною більшістю страхувальників АТ «СК «ТАС» є молоді люди та страховий випадок за укладеними договорами ще не настав, тому кількість виплат зменшується щороку. У той же час збільшилися обсяги збитків по смерті, нещасним випадкам або здоров'ю. Така тенденція пояснюється тим, що компанія на ринку давно і наразі одні з перших страхувальників (спадкоємці) отримують страхове відшкодування. Також протягом останнього року спостерігається зростання обсягів виплат за станом здоров'я.

Аналіз обсягів чистих страхових премій та обсягів виплат за страховими випадками дозволяє сформулювати первинні висновки щодо ефективності організації бізнес-процесів їх надходжень. Тому, на нашу думку, варто проаналізувати витрати компанії на відповідний напрямок. Інформація щодо адміністративних витрат та витрат на збут наведено у табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3

Обсяги адміністративних витрат АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Період		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Заробітна плата	16 256	29 061	36 525
Внески на соціальні заходи	3 382	4 636	5 672
Амортизація	3 797	3 135	3 140
Резерв відпусток та матеріального заохочення	1 561	4 015	3 972
Комісії банків	2 431	2 792	3 829
Витрати на обслуговування та ремонт основних засобів	1 362	3 561	6 258
Комунальні послуги	1 325	1 572	3 075
Професійні послуги	802	1 050	2 529
Витрати на оренду	255	301	32
Витрати на відрядження	349	428	145
Витрати на зв'язок	297	296	170
Інші витрати	3 396	4 526	3 720
<b>Всього адміністративних витрат</b>	<b>35 213</b>	<b>55 373</b>	<b>69 067</b>

\*Джерело: складена автором на основі [10; 22]

Аналіз обсягів адміністративних витрат засвідчив, що найбільшу питому вагу у структурі займають заробітна плата, внески на соціальні заходи. така тенденція пояснюється тим, що в Україні щороку змінюються соціальні стандарти, а саме мінімальна заробітна плата. Таким чином АТ «СК «ТАС» оперативно реагує на відповідні зміни та вносить необхідні корективи у розмір заробітної плати штатних співробітників.

Протягом 2018-2020 рр. значно зросли обсяги професійних послуг (зростання відбулось у понад 3 рази). Відповідні послуги стосуються оцінок вартості цінних паперів, андеррайтингові та акутарних розрахунків тощо.

Таблиця 2.4

Обсяги витрат на збут АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Період		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Роялті (торгова марка)	19 192	27 696	31 754
Витрати на емісію та супроводження договорів	5 844	7 047	20 042
Витрати на оренду	3 310	2 095	6
Заробітна плата	2 963	2 935	3 124
Маркетингові витрати	2 431	2 336	2 350
Внески на соціальні заходи	668	548	566
Комунальні послуги	586	482	12
Амортизація	1 413	2 078	572
Витрати на навчання	40	2	3
Витрати на зв'язок	374	204	140
Резерв відпусток та премій	231	246	270
Ремонт і утримання ОС	198	195	16
Професійні послуги		9	517
Інші витрати	3 158	6 423	8 542
<b>Всього витрати на збут</b>	<b>40 408</b>	<b>52 296</b>	<b>67 914</b>

\*Джерело: складена автором на основі [3; 10]

Аналіз витрат на збут показав, що найбільшу питому вагу займають витрати на оплату роялті, а також витрати на емісію та супроводження договорів. Стосовно витрат на супроводження договорів страхування, на нашу думку, варто зазначити, що про оптимальній організації відповідного процесу його можна делегувати посередникам на ринку страхових послуг. Таким чином АТ «СК «ТАС» може отримати додаткові конкурентні переваги у частині зростання ефективності фінансово-господарської діяльності через мінімізацію витрат на заробітну плату штатних співробітників, що працюють у даному напрямку.

На нашу думку, варто проаналізувати динаміку адміністративних та витрат на збут у частині натуральних одиниць виміру. Відповідна інформація наведена на рис. 2.1.

Аналізуючи дані рис. 2.1 зазначимо, що в цілому у структурі витрат АТ «СК «ТАС» адміністративні витрати на витрати на збут мають практично однакові кількісні показники та однакові тенденції протягом 2018-2020 рр.

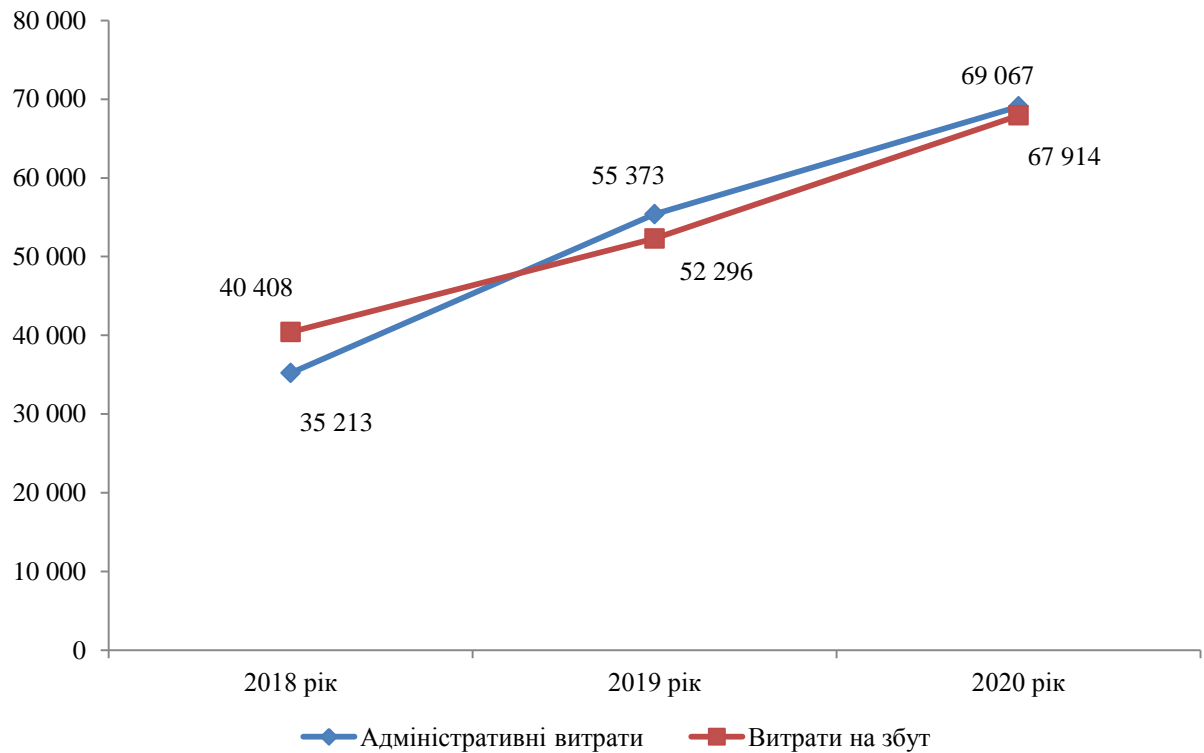


Рис. 2.1 Динаміка адміністративних витрат та витрат на збут АТ «СК «ТАС» у кількісному вираженні за 2018-2020 рр., тис. грн.

\*Джерело: складено автором на основі [31; 15]

Наступним аспектом господарської діяльності АТ «СК «ТАС», на нашу думку, варто визначити дослідження операційних витрат підприємства. Відповідна інформація наведена у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Операційні витрати АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Період		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Страхові виплати	152 235	144 443	135 154
Витрати на оплату праці	23 450	37 180	45 887
Амортизація основних засобів та нематеріальних активів	5 209	5 213	3 712
Агентська винагорода	233 853	248 576	307 657
Витрати на операційну оренду	3 565	2 396	38
Витрати по розірванню договорів страхування	46 253	32 773	28 261
Інші витрати	67 208	99 015	92 611
Всього	531 773	569 596	613 320

\*Джерело: складена автором на основі [41; 13]

Аналіз операційних витрат АТ «СК «ТАС» показав, що найбільшу питому вагу у структурі займає агентська винагорода. Наразі страхова компанія пропонує високий рівень відповідної винагороди. Тому, на нашу думку, відповідний напрямок потребує оптимізації.

Наступним етапом, на наш погляд, є дослідження зовнішнього середовища існування АТ «СК «ТАС». Для проведення даного аналізу визначимо перелік факторів, що матимуть вплив на діяльність АТ «СК «ТАС» на ринку. Відповідний аналіз наведено у табл. 2.6

Таблиця 2.6

## Матриця ЕТОМ – аналізу АТ «СК «ТАС» на ринку

Група	Фактори	Загроза	Можливість	Вага	Можливість/дія	Вплив на стратегію
Економічні	Рівень і темпи інфляції	-		3	-10	-30
	Коливання курсу національної валюти	-		3	-8	-24
	Умови одержання кредиту та процентна банківська ставка	-		1	-2	-2
	Рівень динаміки цін		+	2	3	6
	Скорочення доходів споживачів	-		4	-10	-40
	Зниження купівельної спроможності на продукцію та послуги	-		4	-10	-40
	Характер економіки та економічних процесів	-		4	-8	-32
	Система оподаткування та якість «економічного законодавства»		+	2	4	8
	Масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств)		+	3	6	18
	Загальна кон'юнктура національного ринку		+	4	5	20
	Розміри та темпи розвитку ринку		+	4	9	36
	Розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів компанії		+	3	11	33
	Інвестиційні процеси		+	2	5	10
	Система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін		+	1	6	6
	Наявність бар'єрів на вхід та вихід з ринку		+	2	8	16
Політик о-інституційні	Стабільність уряду		+	2	5	10
	Державна політика приватизації/націоналізації		+	1	3	3

	Державний контроль і регулювання діяльності підприємств		+	1	3	3
	Рівень протекціонізму		+	2	4	8
	Зростання/зменшення значення уряду як замовника	-		2	-2	-4
	Міждержавні угоди з іншими урядами		+	3	7	21
	Рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети)	-		3	-8	-24
	Вимоги забезпечення рівня зайнятості		+	2	3	6
	Державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств	-		2	-7	-14
	Рівень корупції державних структур	-		4	-10	-40
	Рівень економічної свободи держави	-		3	-8	-24
	Законодавче регулювання ринку	-		2	-2	-4
	Антимонопольне регулювання		+	2	5	10
	Ставлення до іноземних компаній		+	2	7	14
	Трудове законодавство		+	2	3	6
Демографічні	Кількість потенційних споживачів		+	4	9	36
	Наявна та потенційна кількість робочої сили;		+	3	5	15
	Кваліфікаційні характеристики робочої сили		+	3	6	18
	Вікова структура населення		+	4	4	16
	Національний склад населення		+	4	8	32
	Гендерна політика держави	-		2	-2	-4
	Динаміка народжуваності та смертності	-		4	-10	-40
	Старіння населення	-		3	-10	-30
	Густота населення		+	3	10	30
	Динаміка кількості шлюбів та розлучень	-		3	-8	-24
	Природний приріст населення	-		3	-8	-24
	Рівень урбанізації		+	4	12	48
	Стратифікація населення	-		3	-5	-15
	Тривалість життя	-		3	-10	-30
Структура родини	-		2	-10	-20	
Соціально-культурні	Ставлення до приватного бізнесу		+	3	4	12
	Відносини «підприємство - громадські організації»		+	3	2	6
	«Економічний націоналізм», ставлення до іноземців		+	3	1	3
	Профспілкова активність	-		2	-1	-2
	Сукупність знань, переконань, звичаїв, звичок, успадкованих і набутих суспільством		+	4	6	24
	Форми соціальної взаємодії	-		1	-4	-4



	Фактичне сприйняття культурних особливостей		+	3	5	15
	Соціальні цінності		+	2	4	8
	Мовна політика		+	4	8	32
	Релігійні вірування		+	3	2	6
	Родинні зв'язки		+	4	8	32
	Рівень освіти, грамотність		+	4	7	28
	Соціальні прошарки	-		2	-8	-16
	Зміна смаків та уподобань споживачів	-		2	-10	-20
	Рівень життя	-		3	-10	-30
Конкурентні	Рівень концентрації конкурентів		+	4	7	28
	Перешкоди входу на ринок	-		3	-4	-12
	Рівень опанування ноу-хау		+	4	6	24
	Специфічне регулювання діяльності	-		2	-3	-6
	Стратегія конкурентів		+	4	7	28
	Активність конкурентів на ринку	-		3	-8	-24
	Інтенсивність конкуренції		+	4	6	24
	Інтенсивність оновлення технологій		+	3	7	21
	Конкурентоспроможність продукту		+	4	11	44
	Конкурентоспроможність компанії		+	4	12	48
	Наявність результатів НДДКР		+	4	4	16
	Динаміка виробництва продукції		+	5	8	40
	Стабільність виробничого процесу		+	4	9	36
Кількість ліцензійних угод		+	3	3	9	
Рівень автоматизації виробництва		+	4	6	24	

\*Джерело: складена автором на основі [60; 10]

У результаті проведеної оцінки факторів, можна зробити висновок, що деякі фактори з визначеної сукупності, матимуть значний вплив на формування подальшої стратегії АТ «СК «ТАС» на українському ринку страхових послуг. Також варто сказати і про те, що відповідні фактори матимуть різних ступінь впливу, тому для аналізу варто обрати, як позитивні, так і негативні. Враховуючи це, АТ «СК «ТАС» повинна розробити нові підходи до моделювання бізнес-процесів та/або адаптувати існуючі для отримання необхідного ефекту від діяльності в цілому. Зазначені фактори наводяться у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Найбільш значимі фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегію АТ «СК «ТАС» на українському ринку

Групи факторів	Фактори	Вплив на стратегію
Економічні	Скорочення доходів споживачів	-40
	Зниження купівельної спроможності на продукцію та послуги	-40
	Розміри та темпи розвитку ринку	36
	Розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів компанії	33
Політико-інституційні	Міждержавні угоди з іншими урядами	21
	Рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети)	-24
	Рівень корупції державних структур	-40
	Ставлення до іноземних компаній	14
Демографічні	Кількість потенційних споживачів	36
	Динаміка народжуваності та смертності	-40
	Старіння населення	-30
	Рівень урбанізації	48
Соціально-культурні	Мовна політика	32
	Родинні зв'язки	32
	Зміна смаків та уподобань споживачів	-20
	Рівень життя	-30
Конкурентні	Перешкоди входу на ринок	-12
	Активність конкурентів на ринку	-24
	Конкурентоспроможність продукту	44
	Конкурентоспроможність компанії	48

\*Джерело: складена автором на основі [53; 28]

Серед економічних факторів варто зупинитись на позитивних факторах. АТ «СК «ТАС» особливу увагу приділяє розвитку сегментів молодих родин та родин з дітьми. У такому випадку, відповідні фактори, що мають позитивний вплив на майбутню та/або існуючу стратегію, мають найвищі значення. Стосовно факторів негативного впливу, варто сказати, що у даному разі вони стосуються доходів споживачів, адже від даного фактору залежить ефективність діяльності АТ «СК «ТАС» на українському ринку. У випадку зменшення рівня доходів населення, укладення договорів страхування відходить на другорядні ролі для споживача. Тому відповідні фактори мають високі значення.

Наступною групою факторів є політико-інституційні. Найвищого значення у даній групі мають фактори, що стосуються ставлення до страхових компаній та міжнародні угоди Уряду України. Відповідні фактори напряму стосуються АТ «СК «ТАС», адже основним видом діяльності є

надання страхових послуг, а у сприйнятті споживача, відповідні послуги є специфічними. У той же час, міжнародними угодами Уряду України, держава сприяє розвитку страхового ринку в цілому. Тому ці фактори мають високі значення. Стосовно факторів з найвищим негативним впливом, варто сказати, що вони є інституційними і системними та впливають не тільки на галузь страхування. Корупція впливає на всі галузі народного господарства, а підтримка певних галузей господарства – суб'єктивне поняття. Страхування, певним чином, в Україні знаходиться на другорядних ролях. Тому даний фактор має таке високе значення.

Стосовно демографічних факторів, варто зазначити, що вони опосередковано залежать від економічних. Максимальне значення мають фактори кількості потенційних споживачів та рівня урбанізації населення. Переважна кількість споживачів зосереджено у містах, тому відповідний фактор є абсолютно прямим по відношенню до АТ «СК «ТАС» в Україні. Натомість, негативно впливають на подальшу стратегію динаміка народжуваності та старіння населення. Якщо відповідні тенденції не зміняться, то у майбутньому сегменти ринку можуть звужитись та АТ «СК «ТАС» не отримає необхідного ефекту від діяльності на вітчизняному ринку страхування.

Соціально-культурні фактори також опосередковано залежать від економічних факторів. Підтвердженням даної тези є те, що значний негативний вплив на стратегію АТ «СК «ТАС» має рівень життя населення. Відповідним чином він впливає на зміни смаків та уподобань споживачів.

Останньою групою факторів, є конкурентні. На даному етапі розвитку АТ «СК «ТАС» в цілому та на українському ринку зокрема, вплив конкурентів на її діяльність нівелюється завдяки перевагам, що є у наявності. Такими перевагам ми є конкурентоспроможність продукту/послуги, що надається підприємством, а також конкурентоспроможністю компанії в цілому. Єдине, що може вплинути негативно на подальшу стратегію – це зростання активності конкурентів на ринку та зняття перешкод для входу на

ринок. Проте, на наш погляд, відповідні фактори також знівелюються перевагами АТ «СК «ТАС».

Окрім вищевикладеного, на нашу думку, варто проаналізувати додаткові джерела отримання доходів АТ «СК «ТАС». Для цього необхідно провести дослідження динаміки інвестиційних та інших операційних доходів. Відповідна інформація наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інвестиційні та інші операційні доходи АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Період		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Інвестиційні доходи			
Процентні доходи за грошовими коштами та еквівалентами	139 258	164 509	171 341
Процентні доходи за облігаціями	126 669	135 942	148 235
Дивіденди	264		8
Процентні доходи за виданими кредитами під заставу викупної суми	34	58	132
Всього інвестиційні доходи	266 225	300 509	319 716
Інші операційні доходи			
Чистий результат продажу цінних паперів		3 328	4 410
Інші операційні доходи	5 756	25 834	23 008
Всього інші операційні доходи	5 756	29 162	27 418
Всього	271 981	329 671	347 134

\*Джерело: складена автором на основі [15; 51]

Аналізуючи дані табл. 2.8 зазначимо, що АТ «СК «ТАС» активно функціонує на фондовому ринку, здійснюючи придбання цінних паперів, а саме облігації. Відповідні інвестиції забезпечують підприємству надходження додаткових грошових коштів, що у подальшому спрямовуються на виплату страхового відшкодування за договорами страхування. Також варто сказати про те, що АТ «СК «ТАС» активно розміщує грошові кошти на депозитних рахунках у банках. Відповідна теза підтверджується обсягами доходів, що отримує підприємство за грошовими коштами.

Резюмуючи вищевикладене, АТ «СК «ТАС» має декілька джерел отримання доходів, що забезпечують компанії високий рівень ефективності

діяльності на ринку страхування. Бізнес-процеси змодельовані таким чином, що вони забезпечують надходження необхідного обсягу доходу, проте деякі з них, на нашу думку, потребують реінжинірингу, відповідно до умов сьогодення.

## **2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності АТ «СК «ТАС»**

Для аналізу майна АТ «СК «ТАС» візьмемо показники звіту про майновий стан підприємства за 2018-2020 рр. відповідні дані щодо обсягів та динаміки показників, наведено у додатках.

Одним з елементів аналізу є дослідження динаміки активів підприємства. Протягом 2018-2020 рр. обсяги активів АТ «СК «ТАС» мали тенденцію до поступового зростання. В цілому за досліджуваний період обсяг активів зріс з 2 024 114 до 3 310 565 тис. грн., або на 63,56% відповідне зростання відбулось завдяки позитивній динаміці у необоротних та оборотних активах, обсяг яких також мав позитивні тенденції до зростання значень протягом 2018-2020 рр. На рис. 2.3 наведено динаміка обсягів активів АТ «СК «ТАС» протягом 2018-2020 рр.

Аналізуючи дані рис. 2.3 варто зазначити, що протягом 2018-2020 рр. відбулось зростання всіх категорій активів. Проте, протягом періоду простежується постійне зростання виключно загального обсягу активів, обсяги необоротних та оборотних активів коливались як у бік зменшення, так і у бік збільшення, але в цілому, обсяги відповідних категорій активів зросли наприкінці 2020 року.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності, перш за все варто дослідити динаміку необоротних активів АТ «СК «ТАС». Протягом 2018-2020 рр. значення відповідного показника зросло на 87,61%, на початку 2018 року вартість необоротних активів підприємства складала 390 278 тис. грн.,

станом на 31.12.2020 року – 732 215 тис. грн. Відповідне зростання відбулось завдяки змінам у структурі зазначених активів, тому для розуміння процесу, проаналізуємо показники, що вплинули на вищезазначені зміни.

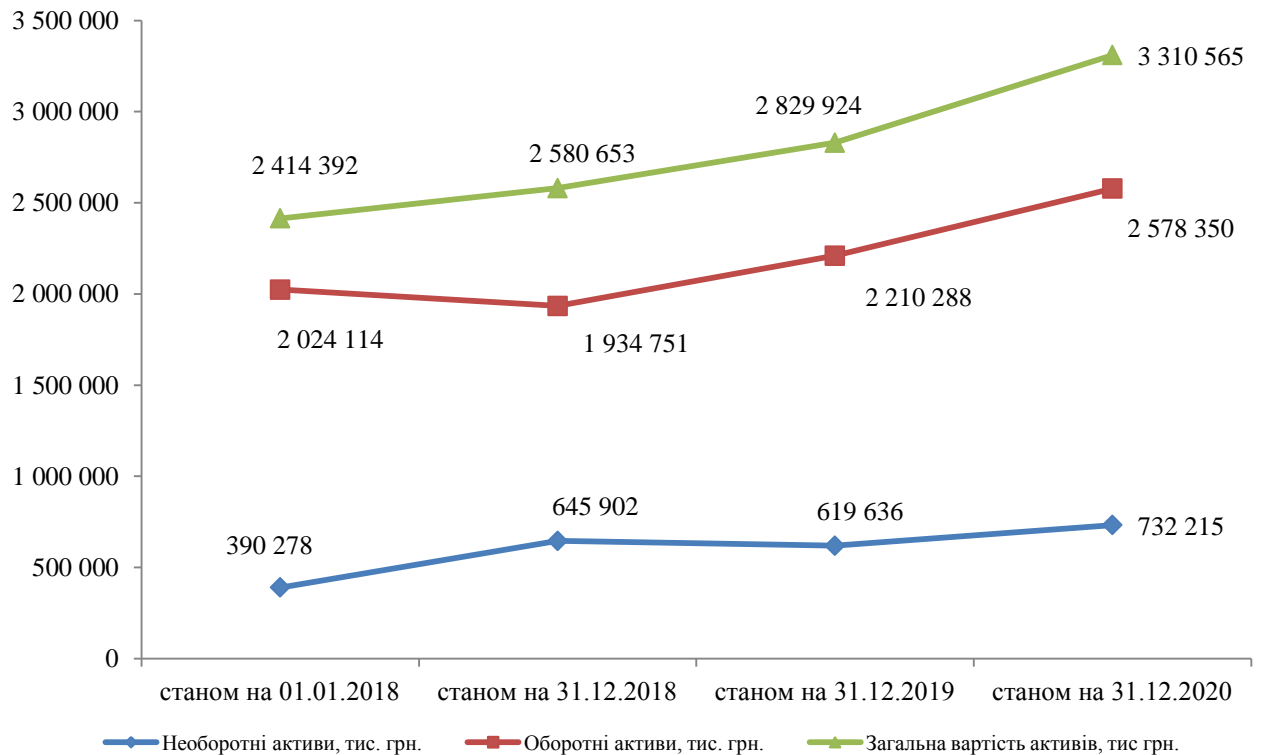


Рис. 2.2 Динаміка активів АТ «СК «ТАС»

\*Джерело: складена автором на основі [28; 13]

Протягом досліджуваного періоду вартість нематеріальних активів зменшилось з 1 278 тис. грн. до 832 грн. відповідне зменшення пояснюється закінченням строку дії ліцензійних умов на програмне забезпечення, що використовувалось на підприємстві. Протягом 2021 року АТ «СК «ТАС» проведе комплекс заходів щодо впровадження у діяльність нового програмного продукту, тим самим збільшить обсяг відповідного класу активів. Заходи щодо впровадження зазначеного програмного забезпечення здійснювались протягом всього досліджуваного періоду. Про це свідчить значення показника незавершених капітальних інвестицій. Протягом 2018-2020 рр. відбулось зменшення значення даного показника з 66 071 тис. грн. до 0 грн. Говорячи про структуру незавершених капітальних інвестицій,

зазначимо, що у даному разі АТ «СК «ТАС» протягом досліджуваного періоду інвестувало кошти у розробку власного програмного продукту щодо обліку клієнтів, а також модулі щодо взаємодії зі структурними підрозділами у регіонах. Відповідні зміни у програмному забезпеченні здійснюються у відповідності зі змінами, що відбуваються у законодавстві щодо діяльності страхових компаній, а саме регуляторними актами Національного банку України.

Одним з показників, що вплинуло на зростання обсягу необоротних активів є основні засоби. Протягом 2018-2020 рр. відбулось зростання значення показника (залишкова вартість) на 2,58% з 56 393 тис. грн. до 57 848 тис. грн. Відповідне зростання пояснюється збільшенням первісної вартості основних фондів АТ «СК «ТАС». Протягом 2020 року підприємством здійснено закупівлю нову нової комп'ютерної техніки, що і збільшило вартість основних засобів АТ «СК «ТАС». Також варто сказати, що протягом 2018-2020 рр. підприємство постійно модернізує та впроваджує нове офісне обладнання, про що свідчить поступальне зростання вартості відповідної категорії активів у структурі необоротних активів в цілому.

Одним з видів активів, що використовує АТ «СК «ТАС» у власній діяльності, є фінансові інвестиції. До цієї групи активів входять цінні папери емітовані Міністерством фінансів, а саме облігації внутрішньої державної позики. У даному разі варто зазначити, що АТ «СК «ТАС» здійснює придбання довгострокових облігацій та утримує до погашення, що прямо впливає на показники фінансової ефективності зокрема та загальної ефективності діяльності на ринку в цілому. Протягом 2018-2020 рр. у балансі спостерігається зростання обсягів відповідного показника на 49,87% з 244 173 тис. грн. до 365 949 тис. грн.

Аналогічна тенденція прослідковується з відстроченими аквізційними витратами. Протягом досліджуваного періоду обсяг відповідних активів зріс на 48,49% з 77 379 тис. грн. до 114 927 тис. грн. Зростання відповідних активів пояснюється збільшенням обсягів страхових премій АТ «СК «ТАС»

та активністю агентської мережі компанії.

Говорячи про відстрочений податковий актив, зазначимо, що тенденції змін даного показника не суттєво вплинула на обсяги та зміни необоротних активів АТ «СК «ТАС» в цілому. Тому, на нашу думку, розглядати відповідні показники немає сенсу.

Наступним елементом аналізу є дослідження оборотних активів АТ «СК «ТАС». Протягом 2018-2020 рр. відбувалось поступове зростання значення відповідного показника з 2 024 114 тис. грн. до 2 578 350 тис. грн., що у відносному вираженні становило зростання на 27,38%. Відповідна тенденція є позитивною для АТ «СК «ТАС», адже відповідна група активів забезпечує отримання ефекту від діяльності на видовому ринку та свідчить про раціональне здійснення політики підприємства. На динаміку оборотних активів мали вплив зміни показників, що їх формують. Тому для якісного дослідження необхідно проаналізувати структуру оборотних активів АТ «СК «ТАС».

Протягом 2018-2020 рр. динаміка обсягу запасів АТ «СК «ТАС» не мала чіткої тенденції – відбувалось зменшення та зростання відповідного показника. Проте коливання у +/- 20% не є критичним для підприємства та свідчить про раціональну політику підприємства. Абсолютну частку у структурі запасів АТ «СК «ТАС» займають виробничі запаси. Протягом 2018-2020 рр. динаміка даного показника також не мала чіткої тенденції. Вона в цілому повторює загальну тенденцію запасів підприємства. Спостерігались незначні коливання значень виробничих запасів також у межах +/- 20%.

Одним з показників, що формує оборотні активи АТ «СК «ТАС» є дебіторська заборгованість. Протягом 2018-2020 рр. обсяг дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги зріс на 18,53% з 8 477 до 10 048 тис. грн. відповідна тенденція свідчить про те, що АТ «СК «ТАС» здійснює реалізацію договорів страхування з відстроченням платежу. Проте, значний обсяг дебіторської заборгованості може призвести до того, що у разі



банкрутства контрагентів підприємства, відповідний обсяг може стати безнадійною заборгованістю та АТ «СК «ТАС» може стикнутись з проблемою обігових коштів для здійснення власної фінансово-господарської діяльності. Тому підприємству варто проводити раціональну політику у сфері управління відповідною категорією активів та не допускати значного зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Говорячи про показник іншої дебіторської заборгованості, то протягом 2018-2020 рр. відбулось суттєве зростання її значення на 208,84%. Обсяг даного показника значно вплинув на загальні обсяги дебіторської заборгованості АТ «СК «ТАС» в цілому. Отже, загальні тенденції у динаміці дебіторської заборгованості АТ «СК «ТАС» досить сприятливі для ефективного функціонування підприємства на видовому ринку.

Протягом досліджуваного періоду простежувалась тенденція до зростання обсягів поточних фінансових інвестицій. Протягом 2018-2020 рр відбулось збільшення відповідного показника з 1 562 558 тис. грн. до 2 138 615 тис. грн., або на 38,14%. Знову ж таки, відповідна тенденція аналогічна до довгострокових фінансових інвестицій. АТ «СК «ТАС» активно здійснює свою діяльність на фондовому ринку, придбаваючи короткострокові облігації внутрішньої державної позики. Саме цим і пояснюється зростання показника відповідних активів підприємства.

Наступним показником, що впливав на обсяг оборотних активів АТ «СК «ТАС» є грошові кошти та їх еквіваленти. Протягом 2018-2020 рр. відбулось зниження значення відповідного показника на 11,25%. Відповідна динаміка не є позитивною для будь-якого підприємства, адже це абсолютно ліквідні активи. Проте, грошові кошти є таким показником, що, на наш погляд, має ознаки більше статичного аналізу, тобто аналізувати загальні тенденції його змін варто не за результатами року, а за коротші періоди. Тоді результати будуть репрезентативними та якісними для прийняття подальшого управлінського рішення. У даному разі лише зазначимо, що обсяги грошових коштів та їх еквівалентів є позитивним аспектом у

діяльності АТ «СК «ТАС».

Резюмуючи вищевикладене, зазначимо, що обсяги активів АТ «СК «ТАС» поступально зростають протягом кожного року, що свідчить про раціональну політику підприємства на видовому ринку діяльності.

Наступним етапом аналізу є вивчення джерел формування майна АТ «СК «ТАС». В цілому протягом 2018-2020 спостерігалась позитивна тенденція до поступового зростання зазначеного показника. Протягом досліджуваного періоду відбулось зростання показника на 37,12%. Відповідне зростання відбулось за рахунок збільшення обсягів власного капіталу та поточних зобов'язань. Динаміку вищевказаних показників буде розглянуто нижче.

Отже, на динаміку джерел формування майна АТ «СК «ТАС» протягом 2018-2020 рр. мали зміни у власному капіталі підприємство. Протягом досліджуваного періоду обсяг власного капіталу зріс на 2,33% з 250 461 до 256 285 тис. грн. Говорячи про структуру власного капіталу АТ «СК «ТАС», то протягом 2018-2020 рр. відбулось зменшення показника нерозподіленого прибутку – на 9,30%. У даному напрямку прослідковуються коливання значень даного показника. Зазначена тенденція пояснюється тим, що АТ «СК «ТАС» постійно отримує прибуток від власної діяльності, проте частково не виплачує дивіденди. Таким чином, на нашу думку, підприємство акумулює кошти для інвестування у нові напрямки діяльності або реагувати на видовому ринку стратегію інтеграції. Тому дану тенденцію не можна назвати негативною, проте, зволікати з відповідним процесом, на нашу думку, не варто, адже нестабільність на фінансовому ринку та у країні в цілому може призвести до зменшення купівельної спроможності відповідних ресурсів і підприємство може не досягти поставлених цілей.

Говорячи про довгострокові зобов'язання, то у даному випадку прослідковується тенденція до поступового зростання відповідних значень. Відповідне зростання пояснюється поступовим зростанням страхових резервів, що протягом 2018-2020 рр. зросли з 2 066 736 тис. грн. до 2 910 924

тис. грн., або на 40,85%. Зростання страхових резервів свідчить про раціональну політику підприємства на ринку.

Наступним показником, що вплинув на джерела формування майна АТ «СК «ТАС» є поточні зобов'язання та забезпечення. В цілому, протягом 2018-2020 рр. відбулось зростання значення даного показника на 48,72% з 94 640 до 140 748 тис. грн. Відповідне зростання відбулось завдяки зростанню обсягів поточної кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань. Розглянемо детальніше відповідні показники.

Протягом 2018-2020 рр. динаміка поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги не мала чіткої тенденції – відбувались коливання, як у бік збільшення, так і у бік зменшення. Особливого зростання обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зазнав протягом 2020 року з 84 325 до 101 252 тис. грн., або на 20,07%. Відповідна тенденція є негативною для АТ «СК «ТАС», проте, у даному разі варто говорити про те, що підприємство не здійснило значну виплату за страховим випадком, чку планується здійснити у майбутньому періоді. Як зазначалось вище, АТ «СК «ТАС» проводить раціональну політику у сфері страхування. Тому протягом 2021 року, на наш погляд, відповідна тенденція вирівнюється та обсяг відповідної кредиторської заборгованості зменшиться до прийняттого для підприємства рівня.

Також одним із показників, що мав відчутний вплив на формування обсягів поточних зобов'язань та забезпечень АТ «СК «ТАС» протягом 2018-2020 рр. є інші поточні зобов'язання. Максимального значення даний показник досяг у 2020 році – 25 148 тис. грн. Відповідне зростання пояснюється тим, що АТ «СК «ТАС» випустив облігації для залучення коштів для фінансування власної діяльності. Зазначені облігації є короткостроковими, тому протягом 2021 року значення даного показника зменшиться після погашення відповідних цінних паперів. Говорячи про інші показники відповідної категорії, то їх обсяг та динаміка суттєво не впливала на загальні тенденції, тому аналізувати їх, на нашу думку, немає сенсу.

Резюмуючи вищевикладене, зазначимо, що джерела формування активів АТ «СК «ТАС» є збалансованими та полягають у нерозподіленому прибутку та залученні коштів, що базуються на емісії власних боргових цінних паперів. В цілому, аналіз активів та джерел їх формування показав, що АТ «СК «ТАС» здійснює раціональну політику на ринку, що призводить до збільшення активів підприємства та збалансовує джерела їх формування.

Наступним етапом аналізу є дослідження показників формування фінансового результату АТ «СК «ТАС» протягом 2018-2020 рр. Відповідна інформація щодо обсягів та динаміки показників наведена у додатках

Говорячи про обсяг чистих зароблених страхових премій АТ «СК «ТАС», то протягом 2018-2020 рр. відбувалось поступове зростання значення відповідного показника. У абсолютному вираженні відбулось зростання на 34,51%. Таким чином можна зробити висновок, що підприємство функціонує стабільно на ринку, проте темпи зростання значні, що певним чином дозволяє йому отримувати додаткові конкурентні переваги на ринку та забезпечувати зростання ефективності діяльності в цілому. Також варто говорити про те, що підприємство збільшує власну частку на ринку та проводить раціональну маркетингову політику, що призводить до зменшення обсягів зростання прибутковості діяльності.

Одним з показників, що прямо впливає на фінансові результати діяльності АТ «СК «ТАС» на видовому ринку є чисті понесені збитки за страховими випадками. У даному разі варто говорити про позитивні тенденції змін – протягом досліджуваного періоду відбувалось поступове зменшення. У абсолютному вираженні відповідні збитки зменшились на 35 073 тис. грн., а у відносному – на 17,67%. Зазначені зміни є позитивними для АТ «СК «ТАС». За результатами діяльності підприємства протягом 2018 року, обсяг чистих понесених збитків за страховими випадками склав 39,73% у структурі чистих зароблених страхових премій. За результатами діяльності АТ «СК «ТАС» у 2019 році – 31,99%, у 2020 році – 24,32%. Таким чином, можна зробити висновок про те, що підприємство проводить політику щодо

зменшення обсягу чистих понесених збитків за страховими випадками та/або раціоналізує тарифну політику, що збільшує обсяги чистих зароблених премій. Тому, таку тенденцію можна вважати раціональною та позитивною для АТ «СК «ТАС».

Вищезазначена теза підтверджується тенденціями валового прибутку АТ «СК «ТАС». Протягом 2018-2020 рр. відбувалось поступове зростання значень показника з 301 092 до 508 559 тис. грн., або на 68,90%. Знову ж таки, зростання обсягу валового прибутку відбулось також і у відносному вираженні. За результатами діяльності АТ «СК «ТАС» у 2018 році, обсяг валового прибутку складав 60,27% у структурі чистих зароблених страхових премій, у 2019 році – 68,01%, у 2020 році – 75,68%. Тенденції відповідного зростання пояснюються також раціональною тарифною політикою підприємства.

Ряд показників формування фінансового результату свідчать про поступальне зростання АТ «СК «ТАС» на видовому ринку. Такими показниками є адміністративні витрати та витрати на збут. Протягом 2018-2020 рр. спостерігається поступове зростання значень відповідних показників. Адміністративні витрати протягом досліджуваного періоду зросли на 96,08%, витрати на збут відповідно на 36,92%. Зростання адміністративних витрат АТ «СК «ТАС» пояснюється зростанням рівня мінімальної заробітної плати, що впливає на розрахунок фонду оплати праці підприємства, а також інших соціальних платежів, що здійснюються з розрахунку прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати. Говорячи про витрати на збут, зазначимо, що відповідне зростання пояснюється виходом АТ «СК «ТАС» на нові ринки збуту та проведення комунікаційних заходів на вітчизняному ринку.

При аналізі формування фінансового результату АТ «СК «ТАС», варто зупинитись на показниках іншого операційного доходу та аналогічних витрат. До складу відповідних показників (левова частка) входить курсові різниці від операцій з іноземними валютами. В цілому, значення відповідних

показників поступально зменшувались протягом 2018-2020 рр. Максимального значення вони досягли протягом 2018 року. Це пояснюється коливаннями валютних курсів, а також тим, що АТ «СК «ТАС» здійснює операції з перестраховання з іноземними компаніями. Аналізувати детально відповідні показники немає сенсу, адже вони багато у чому не підконтрольні підприємству, тому можемо лише констатувати відповідний факт.

Динаміка вищевказаних показників формування фінансового результату АТ «СК «ТАС» вплинула на фінансовий результат від операційної діяльності. Протягом досліджуваного періоду спостерігається збитковість операційної діяльності АТ «СК «ТАС». Протягом 2018-2020 рр. відбулось зростання відповідного показника на 26,16%. Відповідне зростання пояснюється коливаннями значень показників, що використовуються для його розрахунку.

Наступним етапом аналізу є дослідження фінансових доходів АТ «СК «ТАС». Протягом 2018-2020 рр. відбувались поступове зростання значень відповідного показника. Максимального значення він досяг за результатами діяльності підприємства протягом 2020 року. Це можна пояснити тим, що АТ «СК «ТАС» протягом досліджуваного періоду придбавало боргові цінні папери (облігації) та отримано доход від відсотків за залишками коштів на банківських рахунках. Обсяги відповідних показників значні, тому їх динаміка суттєво вплинула на загальні тенденції.

Зазначені тенденції показників вплинули на формування фінансового результату до оподаткування та обсягу чистого прибутку АТ «СК «ТАС» протягом 2018-2020 рр. відповідні показники є розрахунковими та залежать від сукупності показників операційної, фінансової діяльності. Тому, можемо лише констатувати, що фінансовий результат до оподаткування АТ «СК «ТАС» протягом 2018-2020 рр. зменшився на 0,21%, а обсяг чистого прибутку – на 4,25%. В цілому, відповідна тенденція є негативною, але відхилення у обсягах зазначених показників є прийнятними для АТ «СК «ТАС» на видовому ринку.

Резюмуючи вищевикладене, зазначимо, що АТ «СК «ТАС» має різні джерела отримання доходів та здійснює раціональну політику на видовому ринку діяльності.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників ліквідності. Відповідна інформація наведена у табл. 2.9

Таблиця 2.9

## Показники ліквідності АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	20,31	19,53	18,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	20,29	19,52	18,94
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,87	7,31	5,68

\*Джерело: складена автором на основі [3; 10]

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття) характеризує здатність підприємства виконувати власні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Іншими словами, даний показник свідчить про те, скільки коштів у підприємства припадає на 1 грн. зобов'язань. Аналізуючи динаміку коефіцієнта поточної ліквідності АТ «СК «ТАС», зазначимо, що протягом 2018-2020 рр. вона має позитивне значення. Оптимальним значенням даного показника є 2-3. Тому, АТ «СК «ТАС» має запас оборотних активів для покриття власних зобов'язань. Негативним елементом у даному разі є те, що протягом досліджуваного періоду відбулось значне зниження значення даного показника. Таке зменшення пояснюється зростанням показника поточних зобов'язань. Проте, аналіз динаміки показників майна та джерел їх формування засвідчив, що відповідне явище короткострокове та протягом 2021 року значення коефіцієнту поточної ліквідності зросте.

Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності свідчить про можливість підприємства погашення короткострокових зобов'язань за рахунок високоліквідних активів. Оптимальними значеннями даного показника є 0,5-1. Говорячи про АТ «СК «ТАС», то у даному разі тенденція є досить позитивною, адже коефіцієнт швидкої ліквідності значно перевищує

оптимальні значення, що свідчить про значну здатність підприємства погашати зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Знову ж таки, протягом досліджуваного періоду відбулось значне зниження значення даного показника за рахунок зростання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства покривати власні зобов'язання за рахунок абсолютно ліквідних активів – грошових коштів. Говорячи про АТ «СК «ТАС», то за період 2018-2020 рр. прослідковується тенденція до зниження значення даного коефіцієнту. Оптимальним значенням даного показника є 0,2-0,25. Протягом 2018 року спостерігається найбільше значення коефіцієнта.

Наступним етапом аналізу є дослідження показників фінансової стійкості АТ «СК «ТАС». Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономності	0,10	0,10	0,09
Коефіцієнт фінансової стабільності	9,30	9,19	10,10
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,96	0,96
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,90	0,90	0,91

\*Джерело: складена автором на основі [3; 10]

Коефіцієнт автономності характеризує обсяг, який становить у сумі вкладеного у підприємство капіталу безпосередньо власний капітал. Оптимальним значенням даного показника є більше 0,5. Говорячи про АТ «СК «ТАС», то значення даного показника не має оптимального значення. Знову ж таки, протягом 2020 року його значення зменшилось через те, що темпи зростання обсягу власного капіталу були меншими за темпи зростання поточних зобов'язань, що призвели до зростання суми зобов'язань в цілому. Короткостроковість такої тенденції не призведе до погіршення ситуації протягом 2021 року.

Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить про кількість залучених коштів на 1 грн. інвестованих у активи власних коштів підприємства.



Оптимальним значенням даного показника є 0,67-1,5. У даному випадку АТ «СК «ТАС» має високі значення даного показника протягом всього періоду 2018-2020 рр. це можна пояснити тим, що обсяг залучених коштів є незначним та підприємство, переважно функціонує за рахунок власного капіталу. Така тенденція з одного боку, є позитивною, адже підприємство покладається виключно на власні ресурси. З іншого, залучені кошти могли б збільшити ефективність функціонування АТ «СК «ТАС» на видовому ринку.

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про можливість підприємства бути платоспроможним у довгостроковій перспективі. Оптимальним значенням даного показника є 0,7-0,9. На АТ «СК «ТАС» показник фінансової стійкості перевищує нормативні значення, що свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства. Знову ж таки, підприємство у своїй діяльності розраховує переважно на власні ресурси. Тим самим і пояснюються значення коефіцієнту фінансової стійкості у періоді 2018-2020 рр.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує скільки активів фінансується за рахунок позикового капіталу. Оптимальним значенням коефіцієнту є 0,4-0,6. Говорячи про АТ «СК «ТАС», то значення коефіцієнту концентрації позикового капіталу вище за нормативний. Це говорить про те, що на підприємстві приблизно 10% активів фінансуються за рахунок позикових коштів. На нашу думку, відповідна тенденція не є негативною, адже підприємство фінансує активи власними коштами та не залежить від позикового капіталу.

Для діагностики ймовірності банкрутства АТ «СК «ТАС», проведемо розрахунки показників. Отже, першою моделлю, є двофакторна модель Альтмана. Дані та розрахунки наведено у табл. 2.11.

Проведені розрахунки свідчать, що ймовірність банкрутства АТ «СК «ТАС» не є для підприємства критичною та йому не загрожує банкрутство, адже коефіцієнт  $Z$  має від'ємні значення протягом всього досліджуваного періоду.

Таблиця 2.11

Дослідження ймовірності банкрутства АТ «СК «ТАС» за двофакторною моделлю Альтмана

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	20,31	19,53	18,95
Залучений капітал	2 346 345	2 533 090	3 054 280
Пасиви	2 580 653	2 829 924	3 310 565
<b>Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю</b>	<b>-21,67</b>	<b>-20,84</b>	<b>-20,20</b>

\*Джерело: складена автором на основі [3; 10]

Наступною моделлю для діагностики ймовірності банкрутства АТ «СК «ТАС», є модель Таффлера. Дані та розрахунки наведено у табл. 2.12

Таблиця 2.12

Дослідження ймовірності банкрутства АТ «СК «ТАС» за моделлю Таффлера

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
$x_1$ – відношення прибутку до сплати податку до суми поточних зобов'язань	0,61	0,45	0,43
$x_2$ – відношення суми поточних активів до загальної суми активів	0,75	0,78	0,78
$x_3$ – відношення суми поточних зобов'язань до загальної суми активів	0,04	0,04	0,04
$x_4$ – відношення виручки до загальної суми активів	0,00	0,00	0,00
<b>Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю</b>	<b>0,46</b>	<b>0,37</b>	<b>0,36</b>

\*Джерело: складена автором на основі [22; 38]

Проведені розрахунки свідчать, що ймовірність банкрутства АТ «СК «ТАС» близька до 0, адже коефіцієнт  $Z$  має високі позитивні значення більше за 0,3 протягом всього досліджуваного періоду.

Резюмуючи вищевикладене, зазначимо, що ймовірність банкрутства АТ «СК «ТАС» на видовому ринку досить мінімальна, про що свідчать абсолютно всі розрахунки за вищевказаними моделями.

## **2.3 Аналіз ефективності моделювання бізнес-процесів на АТ «СК «ТАС»**

У процесі повсякденної фінансово-господарської та стратегічної діяльності АТ «СК «ТАС» активно використовує інструментарій для аналізу ринкової ситуації та оцінює можливості для подальшої оптимальної реалізації бізнес-процесів. З-поміж бізнес-процесів, що використовуються на підприємстві, на наш погляд, варто виділити наступні:

- ✓ маркетингові дослідження;
- ✓ конкурентний аналіз.

Маркетингові дослідження передбачають виявлення думок споживачів щодо їх ставлення до продукції АТ «СК «ТАС» та підприємства в цілому. Відповідні дослідження проводяться у наступних напрямках:

- ✓ дослідження ставлення покупців/споживачів до підприємства;
- ✓ дослідження мотивації покупців/споживачів продукції у процесі придбання/споживання послуг;
- ✓ дослідження ставлення покупців/споживачів до нових послуг/продуктів АТ «СК «ТАС».

У рамках зазначених досліджень отримується необхідна інформація для подальшого планування та реалізації стратегічної діяльності на ринку.

Одним з бізнес-процесів дослідження ринкового середовища існування АТ «СК «ТАС», є конкурентний аналіз. Це також постійний безперервний процес, що має на меті визначення становища підприємства на ринку по відношенню до конкурентів, а також порівняння параметрів підприємства з конкурентами. У результаті відповідного дослідження відбувається планування можливості розробки нових послуг на ринку та/або адаптації існуючого асортиментного ряду задля максимізації вигоди від реалізації продуктів/послуг.

Розглянемо середовище існування АТ «СК «ТАС». У таблиці 2.13

проведена оцінка конкурентної сили АТ «СК «ТАС» у порівнянні з найближчими конкурентами.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентної сили АТ «СК «ТАС» по відношенню до найближчих конкурентів

Ключові фактори успіху	Вага критерію	АТ «СК «ТАС»		ПАТ «Uniqa-Life»		ПАТ «PZU-Life»		ПрАТ «ГРАВЕ Україна»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Якість послуг	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Імідж підприємства	0,12	10	1,2	8	0,96	10	1,2	8	0,96
Виробничі можливості	0,08	10	0,8	9	0,72	9	0,72	8	0,64
Ступінь впровадження новітніх технологій обслуговування	0,06	10	0,6	9	0,54	10	0,6	8	0,48
Досконалість дослідницької роботи та введення на ринок нових продуктів	0,05	10	0,5	9	0,45	10	0,5	10	0,5
Витрати у порівнянні з конкурентами	0,12	9	1,08	7	0,84	9	1,08	9	1,08
Розмір та кількість цільових ринків	0,06	6	0,36	6	0,36	6	0,36	6	0,36
Рівень задоволеності споживачів	0,11	10	1,1	9	0,99	7	0,77	7	0,77
Маркетинг/Реклама	0,15	10	1,5	8	1,2	10	1,5	7	1,05
Професійність персоналу	0,02	9	0,18	9	0,18	9	0,18	9	0,18
Фінансовий стан	0,03	10	0,3	9	0,27	10	0,3	8	0,24

\*Джерело: складена автором на основі [22; 113]

Як видно з таблиці 2.13, АТ «СК «ТАС» займає лідируючі позиції серед конкурентів. Підприємство має найвищу серед розглянутих трьох підприємств оцінку конкурентної сили, причому серед всіх розглянутих ключових факторів успіху, за 7 факторами АТ «СК «ТАС» має найвищу оцінку 10, тоді як інші не більше 5, а деякі жодної.

На рис. 2.4 наведено багатокутник конкурентоспроможності АТ «СК «ТАС».

Оцінку внутрішнього середовища підприємства – його силу і слабкість, а також аналіз зовнішніх можливостей та загроз проводять за допомогою SWOT-аналізу. Цей інструмент швидкої оцінки стратегічного становища

компанії підкреслює, що стратегія повинна якомога краще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях та загрозах) (табл. 2.2).

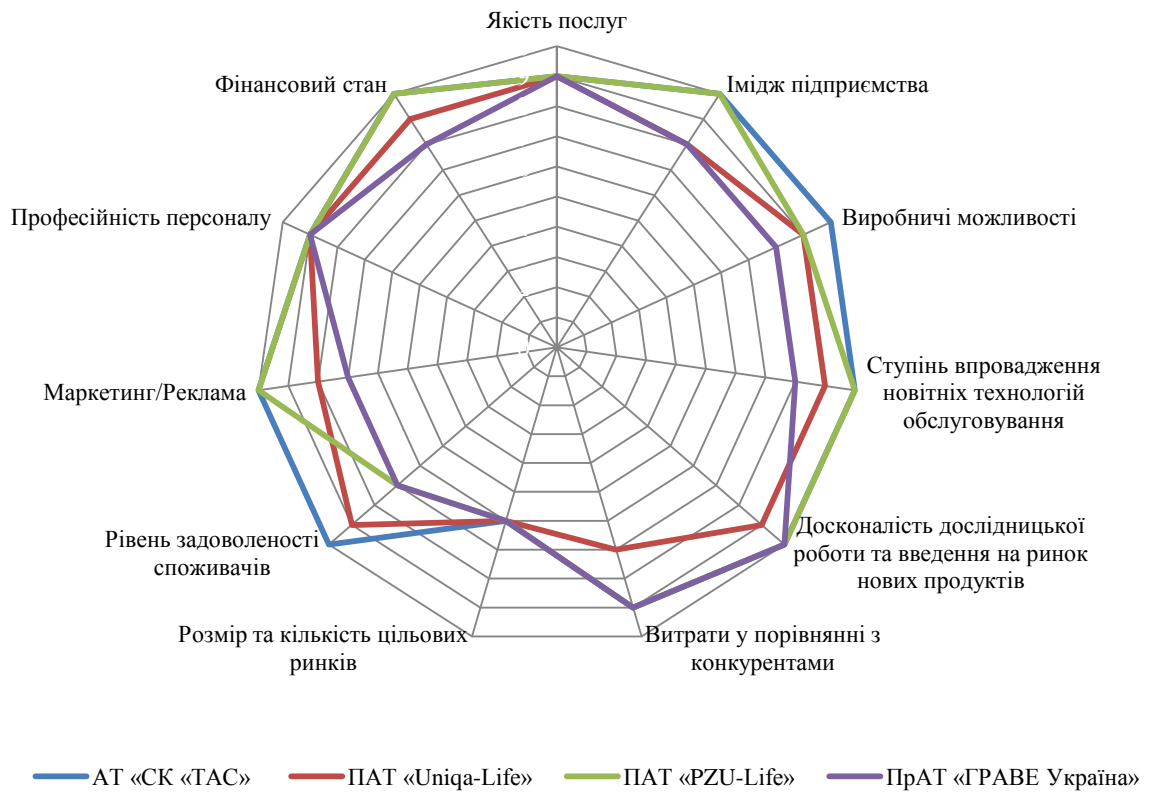


Рис. 2.3 Багатокутник конкурентоспроможності AT «СК «ТАС»

\*Джерело: складена автором на основі [22; 16]

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз AT «СК «ТАС»

	<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових страхових продуктів з-за кордону</li> <li>2. Розвиток інвестиційних процесів</li> <li>3. Збільшення об'ємів споживчого кредитування</li> <li>4. Прихильність до певного способу життя споживачів</li> <li>5. Підвищена урбанізація</li> <li>6. Високий науково-технічний потенціал</li> <li>7. Створення нових продуктів</li> <li>8. Співпраця з іноземними</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недосконалість економічної політики держави</li> <li>2. Неузгодженість дій державної влади на місцях</li> <li>3. Постійні зміни в законодавстві</li> <li>4. Дефіцит бюджету</li> <li>5. Розвиток інфляції</li> <li>6. Жорстка податкова політика</li> <li>7. Сезонність попиту на послуги підприємства</li> <li>8. Збільшення цін на ресурси</li> <li>9. Низький рівень прибутків населення</li> <li>10. Погіршення демографічної</li> </ol>

	<p>партнерами для підготовки кадрів</p> <p>9. Активне відношення до послуг підприємства</p> <p>10. Збільшення контингенту клієнтів</p> <p>11. Є можливість розширення круга реальних споживачів</p> <p>12. Заняття позиції лідера серед конкурентів</p>	<p>ситуації в країні</p> <p>11. Забруднення довкілля</p> <p>12. Можливості споживачів у виборі послуг-аналогів</p> <p>13. Велика кількість конкурентів</p>
<b>Сильні сторони:</b>	<b>«Сила і можливість»</b>	<b>«Сила і загроза»</b>
<p>1. Високі фінансові можливості</p> <p>2. Ефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві</p> <p>3. Високий рівень кваліфікації робітників</p> <p>4. Висока якість послуг</p> <p>5. Наявність унікального досвіду обслуговування страхувальників</p> <p>6. Налагодження взаємозв'язку із споживачами</p> <p>7. Великий досвід роботи на ринку</p>	<p>1. Розширення круга реальних споживачів за рахунок високої якості послуг</p> <p>2. Закріплення позиції лідера серед конкурентів за рахунок налагодження взаємозв'язку із споживачами</p> <p>3. Створення нових продуктів за рахунок високих фінансових можливостей та наявності унікального досвіду</p> <p>4. Збільшення контингенту клієнтів за рахунок високої якості послуг</p> <p>5. Задоволення активного відношення споживачів до послуг за рахунок великого досвіду роботи на ринку</p>	<p>1. Розширення круга реальних споживачів за рахунок налагодження системи збору маркетингової інформації</p> <p>2. Створення нових продуктів за рахунок за рахунок формування чітких стратегічних напрямів розвитку</p> <p>3. Збільшення контингенту клієнтів за рахунок створення системи моніторингу конкурентів</p> <p>4. Задоволення активного відношення споживачів до послуг за рахунок повного дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку</p> <p>5. Втілення в діяльності підприємства новітніх технологій за рахунок забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями у відділі маркетингу</p> <p>6. Формування чітких стратегічних напрямів розвитку</p>
<b>Слабкі сторони:</b>	<b>«Слабкість і можливість»</b>	<b>«Слабкість і загроза»</b>
<p>1. Відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку в короткостроковому періоді</p> <p>2. Слабка система моніторингу непрямих конкурентів</p> <p>3. Низька реалізація маркетингових можливостей</p> <p>4. Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації</p> <p>5. Нестача висококваліфікованих фахівців у відділі маркетингу</p> <p>6. Недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку</p>	<p>1. Зменшення кількості конкурентів за рахунок ефективної організаційної структури апарату управління на підприємстві</p> <p>2. Зменшення впливу сезонності попиту на послуги підприємства за рахунок налагодження взаємозв'язку із споживачами і високий рівень кваліфікації робітників</p> <p>3. Зменшення ризиковості діяльності за рахунок високих фінансових можливостей і наявності унікального досвіду на ринку</p> <p>4. Зменшення можливості споживачів у виборі послуг-аналогів за рахунок налагодження взаємозв'язку із споживачами</p>	<p>1. Зменшення можливості споживачів у виборі послуг-аналогів за рахунок забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями у відділі маркетингу</p> <p>2. Зменшення впливу сезонності попиту на послуги підприємства за рахунок налагодження системи збору маркетингової інформації</p> <p>3. Зменшення можливості споживачів у виборі послуг-аналогів за рахунок формування чітких стратегічних напрямів розвитку</p> <p>4. Дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку з урахуванням погіршення демографічної ситуації в країні, низького рівня прибутків населення, збільшення цін на ресурси та сезонності попиту на послуги підприємства</p>

\* Джерело: складена автором на основі [22; 13]

З безлічі отриманих поєднань в матриці SWOT-аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників середовища підприємства найбільше необхідно звернути

увагу на квадрант «Слабкість і загроза». Поле «Сила і можливість» дає можливість для розвитку. В даному випадку, раціонально застосувати бізнес-процеси щодо реалізації на ринку стратегії диференціації. Вона передбачає завоювання конкурентної переваги, що припускає орієнтацію діяльності підприємства на надання більшої користі споживачам (окрім низької ціни) шляхом пропозиції послуг високої якості за виправдано високими цінами. До перспективного розвитку АТ «СК «ТАС», на нашу думку, необхідно застосовувати активну атакуючу стратегію для створення бар'єрів входу на ринок і, відповідно, розвивати бізнес-процеси у цьому напрямку.

Для аналізу ефективності моделювання бізнес-процесів, перш за все, для АТ «СК «ТАС» необхідно провести аналіз зовнішнього середовища підприємства. Для цього необхідно використати методику PEST-аналізу. Відповідні дані наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

## PEST-аналіз АТ «СК «ТАС»

Чинники	Вплив чинника	Експертна оцінка						Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5	6		
((P) POLITICAL – політичні чинники зовнішнього середовища									
Стійкість політичної влади і існуючого уряду	1	1	2	1	1	3	2	1,67	0,02
Податкова політика (тарифи і пільги)	2	3	3	2	3	4	1	2,67	0,06
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	3	2	2	1	3	3	1	2,00	0,07
Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній в галузі	2	2	2	1	3	3	1	2,00	0,05
Вірогідність розвитку військових дій в країні	3	1	2	1	1	3	2	1,67	0,02
((E) ECONOMICAL – економічні чинники зовнішнього середовища									
Темпи зростання економіки	3	2	2	1	4	2	3	2,33	0,08
Рівень інфляції і процентні ставки	3	1	2	1	2	2	1	1,50	0,05
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	2	3	3	2	3	4	1	2,67	0,06
Рівень розвитку підприємництва і бізнес-середовища	3	3	1	2	2	1	2	1,83	0,06
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	1	3	2	3	4	1	2,33	0,05
((S) SOCIO – CULTURAL – соціально-культурні чинники зовнішнього середовища									
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	3	2	2	1	2	2	1	1,67	0,06
Спосіб життя і звички споживання	2	1	1	1	2	2	1	1,33	0,03
Темпи зростання населення	3	1	1	1	2	2	1	1,33	0,05
Статева структура населення і тривалість життя	3	3	3	2	3	4	1	2,67	0,09

Розмір і структура сім'ї	3	3	3	2	3	4	1	2,67	0,09
((T) TECHNOLOGICAL – технологічні чинники зовнішнього середовища									
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	1	1	1	2	2	1	1,33	0,05
Витрати на дослідження та розробку нових продуктів	3	4	5	1	3	1	2	2,67	0,09
Законодавство у галузі технологічного оснащення галузі	3	1	1	1	2	2	1	1,33	0,05
Доступ до новітніх технологій	3	1	1	1	2	2	1	1,33	0,05
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	1	1	2	1	1	3	2	1,67	0,02

\*Джерело: складена автором на основі [3; 10]

З даних табл. 2.15 видно, що основними факторами, що впливають на функціонування АТ «СК «ТАС» на ринку, є економічні та соціокультурні. Політичні фактори також мають вплив, проте він може реалізуватись через фактор військових дій, що у свою чергу може призвести до припинення діяльності АТ «СК «ТАС» в цілому. Вплив технологічних факторів проявляється у тому, що оператори ринку повинні адаптувати власні технологічні засоби до вимог, які виставляються регуляторами. Таким чином, відповідних вплив мінімальний.

Говорячи про економічні та соціокультурні фактори, то вони є ключовими у діяльності АТ «СК «ТАС». Підприємство надає послуги безпосередньо споживачам, а економічна ситуація прямо впливає на функціонування АТ «СК «ТАС» не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках (перестраховування). Тому, підприємству варто приділяти значну увагу бізнес-процесам за відповідними факторами.

Наступним етапом визначення ефективності бізнес-процесів, на нашу думку, є аналіз можливостей АТ «СК «ТАС» для подальшого зростання на ринку. Для цього необхідно використати методику VRIO-аналізу. Відповідна інформація наведена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

#### Фактори VRIO-аналізу АТ «СК «ТАС»

Характеристика корпоративного профілю	Бальна оцінка параметрів ресурсів та здібностей				
	<i>V<sub>i</sub></i>	<i>R<sub>i</sub></i>	<i>I<sub>i</sub></i>	<i>O<sub>i</sub></i>	<i>VRIO<sub>i</sub></i>
Група «Співробітники»					



Інфраструктура підприємства	6	2	8	7	23
Курси підвищення кваліфікації	7	3	2	8	20
Стабільна робота	9	5	4	4	22
Висока заробітна плата	10	7	5	8	30
Мотиваційна програма	6	4	1	9	20
Високий рівень корпоративного управління	8	6	5	9	28
Нове обладнання на підприємстві	6	5	5	8	24
Група «Споживачі»					
Широкий асортимент	10	6	5	10	31
Доступні ціни	9	6	4	5	24
Якість послуг	10	6	6	4	26
Знижки	3	2	1	8	14
Акції	2	2	1	1	6
Якісна робота посередників	6	3	4	6	19
Група «Держава»					
Виконання законів	10	2	2	10	24
Зайнятість населення	5	7	3	7	22
Податки	10	2	2	10	24
Страхування	8	2	2	10	22
Забезпечення попиту населення	5	1	3	7	16
Створення конкурентного середовища	7	3	4	10	24
Група «Зовнішні партнери»					
Інвестиційна привабливість	8	6	5	9	28
Імідж	8	7	5	8	28
Робота на вигідних умовах	9	5	2	9	25
Сильний портфель брендів	10	6	3	9	28
Значні виробничі можливості	7	5	4	8	24
Ринкова конкуренція	6	6	5	5	22
Стратегічний розвиток на ринку	5	5	5	7	22
Група «Суспільство»					
Широкий асортимент	8	6	5	8	27
Зайнятість населення	6	5	4	9	24
Доступні ціни	9	6	4	4	23
Співпраця з корпоративними клієнтами	4	1	6	1	12
Безпека для здоров'я	9	5	5	8	27
Створення якісно нових послуг	8	7	8	5	28

\*Джерело: складена автором на основі [72; 19]

Показник конкурентного потенціалу ресурсів і здібностей може мати наступні інтервальні значення:

- «0-10» – ресурси і здібності представляють конкурентну слабкість;
- «10-20» – конкурентний паритет;
- «20-30» – тимчасова конкурентна перевага;

- «30-40» – стійка конкурентна перевага.

Таким чином, у АТ «СК «ТАС» стійкими конкурентними перевагами є висока заробітна плата, а також широкий асортимент послуг. Знову ж таки, галузь, у якій функціонує підприємство, є досить конкурентною. Саме цим і пояснюється наявність тимчасових конкурентних переваг у АТ «СК «ТАС».

У табл. 2.17 наведено фактори SPACE-аналізу АТ «СК «ТАС»

Таблиця 2.17

Фактори SPACE-аналізу АТ «СК «ТАС»

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансовий стан				3,55
1	Ліквідність	3	0,05	0,15
2	Оборотність оборотних активів	3	0,05	0,15
3	Фондовіддача	4	0,1	0,4
4	Рентабельність власного капіталу	3	0,15	0,45
5	Фінансова незалежність	5	0,2	1
6	Стабільність отриманого прибутку	3	0,25	0,75
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
8	Стійкість до фінансового ризику	3	0,15	0,45
Конкурентоспроможність підприємства				4,6
1	Ринкова частка	5	0,2	1
2	Якість послуг	5	0,3	1,5
3	Стадія життєвого циклу продукту	4	0,05	0,2
4	Прихильність покупців/споживачів	4	0,2	0,8
5	Рентабельність продажів	4	0,15	0,6
6	Здатність до інтеграції	5	0,1	0,5
Привабливість галузі				3,9
1	Стадія життєвого циклу галузі	4	0,1	0,4
2	Використання ресурсів	5	0,3	1,5
3	Забезпечення перспектив зростання надання послуг	3	0,15	0,45
4	Бар'єри для входу на ринок	4	0,2	0,8
5	Рівень державного впливу на галузь	3	0,25	0,75
Стабільність середовища				4,05
1	Інфляція	4	0,2	0,8
2	Варіація попиту	3	0,3	0,9
3	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,2	1
4	Рівень інноваційної діяльності	5	0,15	0,75
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	4	0,05	0,2

6	Рівень технологічних змін	4	0,1	0,4
---	---------------------------	---	-----	-----

\*Джерело: складена автором на основі [64; 78]

Відповідно до методики SPACE-аналізу для АТ «СК «ТАС» можна запропонувати впровадження таких бізнес-процесів, що спрямовані на:

- стабілізацію фінансового стану (застосовувати бізнес-процеси, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства);
- підвищення конкурентоспроможності необхідне запровадження у реалізацію нових наукових розроблень на основі інновацій;
- захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші;
- сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій.

Таким чином, резюмуючи вищевикладене, АТ «СК «ТАС» має ефективні бізнес-процеси, що забезпечують компанії конкурентні переваги та може ефективно протидіяти проявам конкуренції на ринку.

## РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АТ «СК «ТАС»

### 3.1 Визначення напрямків удосконалення моделювання бізнес-процесів АТ «СК «ТАС»

Для оптимальної організації процесу моделювання бізнес-процесів АТ «СК «ТАС», на нашу думку, перш за все варто розглянути питання щодо наповнення відповідного напрямку діяльності необхідною інформацією. Звичайно, будь-який процес на підприємстві потребує інформаційного насичення задля забезпечення належного рівня ефективності. Тому, на нашу думку, інформаційне забезпечення повинне складатись з 2 ключових блоків – отримання інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел. Розглянемо детальніше відповідні напрямки.

Одним з ключових та ефективних методів отримання інформації із зовнішніх джерел для будь-якого підприємства є маркетингові дослідження. На рис. 3.1 наведено напрямки відповідних досліджень, що можуть надати АТ «СК «ТАС» репрезентативну інформацію щодо діяльності на ринку задля подальшої розробки стратегічних рішень, а також впровадження тактичних заходів щодо реалізації довгострокових рішень.

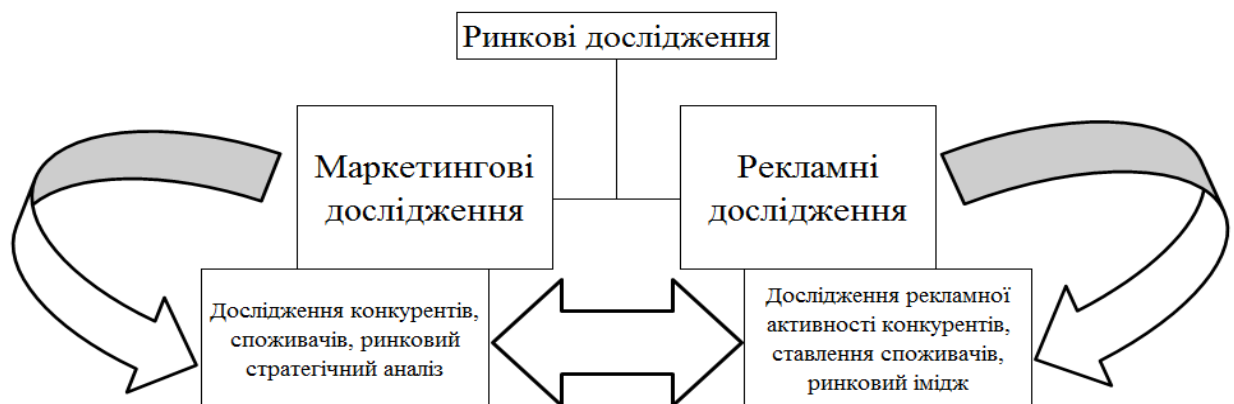


Рис. 3.1 Напрямки маркетингових досліджень, що мають проводитись на АТ «СК «ТАС»

\*Джерело: складено автором на основі [46; 10]

Відповідні дослідження взаємопов'язані між собою. Можна говорити про те, що у разі проведення дослідження маркетингових питань, частково цілі та завдання дозволять отримати інформацію щодо ставлення споживачів до АТ «СК «ТАС», активності конкурентів на видовому ринку тощо. І навпаки, рекламні дослідження частково дозволяють отримати інформацію щодо сегментації споживачів, позиціонування АТ «СК «ТАС» на видовому ринку тощо. Таким чином, ринкові дослідження є практично одним з ефективніших способів отримання репрезентативної інформації для прийняття управлінських рішень у оперативній та стратегічній діяльності підприємства.

Знову ж таки, відповідні дослідження взаємопов'язані між собою. Можна говорити про те, що у разі проведення дослідження маркетингових питань, частково цілі та завдання дозволять отримати інформацію щодо ставлення споживачів до АТ «СК «ТАС», активності конкурентів на видовому ринку тощо. І навпаки, рекламні дослідження частково дозволяють отримати інформацію щодо сегментації споживачів, позиціонування АТ «СК «ТАС» на видовому ринку тощо. Таким чином, ринкові дослідження є практично одним з ефективніших способів отримання репрезентативної інформації для прийняття управлінських рішень у оперативній та стратегічній діяльності підприємства.

Іншим аспектом інформаційного забезпечення процесу моделювання бізнес-процесів, на нашу думку, повинна стати система зберігання та обробки інформації. Відповідна структура наведена на рис. 3.32

Розглянемо структурні елементи системи інформаційного забезпечення детальніше.

Первинне отримання інформації для нормального функціонування АТ «СК «ТАС» повинно здійснюватися за допомогою маркетингових досліджень. Вино забезпечать отримання якісної інформації за відповідними напрямками, що стосуються основної діяльності торговельного підприємства

та його діяльності на ринку в цілому.



Рис. 3.2 Структура інформаційного забезпечення АТ «СК «ТАС», яку необхідно запровадити для моделювання бізнес-процесів  
\*Джерело: складено автором на основі [39; 17]

Стосовно маркетингових досліджень говорилося вище, варто лише додати, що всі маркетингові дослідження варто проводити в двох розрізах: оцінка тих чи інших маркетингових параметрів для даного моменту часу та отримання їхніх прогнозних значень. Як правило, прогнозні оцінки використовуються при розробці цілей і стратегії розвитку організації в цілому, та її маркетингової діяльності.

Отримана інформація повинна проходити відповідну обробку. Обробка має здійснюватися відповідним програмним забезпеченням. Даний елемент знаходиться в тісному взаємозв'язку з елементом «Технічні засоби», при цьому варто зазначити, що окремо розглядати ці елементи не доцільно.

Програмне забезпечення може бути різноманітним – працівники підприємства можуть користуватися власними розробками або

використовувати існуюче на ринку програмне забезпечення.

Звичайно, раціональним в даному випадку є використання власних розроблених програмних продуктів, але це є доволі витратним і не всі підприємства мають змогу витратити відповідну суму коштів на розробку. Тому прийнятним для АТ «СК «ТАС» є використання існуючих програмних продуктів з аналізу даних маркетингових досліджень.

Наступним етапом варто визначити формування результатів та висновків за проведеними маркетинговими дослідженнями. Аналіз зібраної інформації передбачає виокремлення із сукупності отриманих даних найбільш важливих відомостей і результатів та зведення їх у таблиці, графіки, формули тощо. Для цього необхідно створювати статистичний банк та банк моделей.

Статистичний банк – це сукупність методик статистичної обробки інформації (їх понад 100), які дають змогу якнайповніше розкрити взаємну залежність різних факторів у рамках вибірки даних і встановити міру їх статистичної надійності.

Банк моделей – це набір математичних алгоритмів, що відображають окремі процеси планування та контролю і сприяють прийняттю найоптимальніших рішень на ринках збуту. Сюди належать моделі: визначення стратегії поведінки фірми на ринках збуту; розробки бюджету; планування рекламної кампанії; вибору рекламної агенції; вибору кількості показів рекламного звернення тощо.

Статистичний банк ґрунтується на законах розподілу частот, розподілу змінних величин, статистичних показників – арифметичного, середнього, медіани, моди, варіації, дисперсії тощо.

Для обробки отриманих даних на АТ «СК «ТАС» варто застосовувати одно-, дво- або багатofакторні методи аналізу залежності, які дозволяють встановити наявність зв'язку між двома та більше змінними. Для цього необхідно використовувати результати розподілу частин і змінних величин, а також варіації та відхилення й розраховують реальні величини тестів, а ряд

змінних величин очищають від випадкових значень, тобто регресивний аналіз.

Варіаційний аналіз на АТ «СК «ТАС» повинен застосовуватися для перевірки того, чи суттєво впливає зміна незалежних змінних величин на залежні. Типова постановка питання за цим методом – чи впливають заходи мерчандайзингу на обсяг продажу товару, що знаходиться в торговельному центрі.

За допомогою дискримінантного аналізу можна розділити групи об'єктів та з'ясувати різницю між окремими групами. Цей метод дає змогу віднести новий об'єкт до якої-небудь групи на основі його характеристики. Типова постановка питань – чи можна окрему людину, враховуючи її вік, достаток, освіту, соціальний стан, уважати потенційним покупцем даної марки товару.

Факторний аналіз на АТ «СК «ТАС» повинен використовуватися для дослідження взаємозв'язків між змінними величинами з метою обмеження кількості впливових факторів найбільш значущими. Типове запитання – як саме якісні показники даного товару впливають на його продаж.

Кластер-аналіз-метод дасть змогу АТ «СК «ТАС» розділити сукупність об'єктів на окремі, більш-менш однорідні групи. Типова постановка питань – на які групи можна розділити покупців залежно від їхніх доходів, інтересів, складу сім'ї тощо.

Одновимірне шкалування змінних величин уможливорює виявлення залежності між змінними величинами в одній площині, багатовимірне – отримання просторового відображення відношень, що є між об'єктами.

Відповідно до цього, на АТ «СК «ТАС» необхідно розробити певні форми подачі інформації, які б забезпечили репрезентативність та якість інформації.

У сучасному світі в бізнесі необхідність автоматизація різних процесів стала вже звичним явищем. Стає складно уявити собі складський або бухгалтерський облік без застосування спеціалізованого програмного



забезпечення, торговельні представники використовують спеціальні застосування для оформлення і відправки замовлення. Але при цьому взаємини з клієнтами, принаймні, в середньому і малому бізнесі, чомусь дуже часто ведуться без впровадження автоматизації і достатньої уваги до обліку.

Виходом з цієї ситуації служить автоматизація і стандартизація управління стосунків з клієнтами, тобто впровадження CRM-системи, що дозволяє реєструвати і супроводжувати клієнтів підприємства. CRM в перекладі з англійської – Customer Relationship Management – означає систему взаємин з клієнтами. CRM-система починає збирати інформацію про ринок, необхідну компанії, прямо з моменту її впровадження, і чим раніше компанія починає її використовувати, тим раніше починає щодня отримувати детальну інформацію про ринок, його потреби і тенденції.

Вимоги, що пред'являються до інформаційних систем:

- ✓ автоматизована підтримка методичного забезпечення аналізу, оцінки і прогнозу діяльності підприємства в цілому, але і також його структурних частин;
- ✓ орієнтація на створення і ефективне застосування розподілених процесів формування варіантів рішень для керівного персоналу усіх рівнів;
- ✓ відповідність функціональності автоматизованих робочих місць фахівців підприємства їх посадовим обов'язкам;
- ✓ підвищення якості управління за рахунок більше оперативного і повного використання інформації про хід виробничого процесу;
- ✓ наявність корпоративної мережі як інформаційної основи підприємства;
- ✓ забезпечення достовірності і цілісності даних при інформаційному обміні, як усередині підприємства, так і при виході на зовнішніх користувачів;
- ✓ технологічна цілісність, що проявляється в застосуванні узгодженого набору промислових інформаційних технологій для

ефективнішого використання і управління інформаційними ресурсами підприємства;

- ✓ інформаційна спадкоємність старих і нових інформаційних систем;
- ✓ забезпечення високого рівня надійності даних при цілодобовій роботі.

Впровадження автоматизації роботи з клієнтом за допомогою CRM-системи забезпечить автоматизацію бізнес-процесів маркетингу, основою яких є персональна робота з кожним з клієнтів, обслуговування і підтримку клієнтів. Така система забезпечить оперативний доступ до інформації по клієнтові і видачу такої інформації в різних формах, зручних для різних користувачів. Концепція CRM дозволяє проводити збір і аналіз інформації про існуючого або потенційного клієнта.

Ефективне управління маркетинговими бізнес-процесами багато у чому залежить від системи показників, що покладено у їх основу. На сучасному етапі розвитку відповідного напрямку, оптимальним рішенням є впровадження системи збалансованих показників.

Побудова системи збалансованих показників на АТ «СК «ТАС» має здійснюватися так, щоб завдання і показники менеджерів більш високого рівня в інтегрованому виді відбивали завдання і показники менеджерів нижчого рівня. Таким чином, вдасться реалізувати корпоративну стратегію за допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення.

У класичному варіанті уся інформація, необхідна керівникові для ухвалення рішень, розбивається на чотири взаємозв'язані блоки:

- Фінанси (яке уявлення про компанію у акціонерів і інвесторів?);
- Клієнти (якою компанію бачать покупці її продуктів?);
- Бізнес-процеси (які бізнес-процеси вимагають оптимізації, на яких організації варто зосередитися, від яких відмовитися?);
- Навчання/Розвиток (які можливості існують для росту і розвитку компанії?).

Причинно-наслідкові зв'язки, що зв'язують усі перераховані блоки (Фінанси, Клієнти, Бізнес-процеси, Навчання/Розвиток), показують властиву підприємству логіку, дотримання якої повинне привести її до успіху. Це дозволяє сформуванню у менеджерів цілісну картину того, як повинна розвиватися їх компанія, допомагає розставити пріоритети і передбачати наслідки рішень, що приймаються, з точки зору досягнення стратегічних цілей. Таким чином, управління компанією стає стратегічно орієнтованим (у тому числі в частині управлінського обліку і бюджетування).

Основними перевагами впровадження системи є:

- Система збалансованих показників дає вищому керівництву компанії абсолютно новий інструмент управління, що переводить бачення компанії і її стратегії в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні чинники не лише поточного, але і майбутнього розвитку організації;

- В результаті використання системи збалансованих показників діяльність компанії стає прозорішою і керованою.

На даний момент часу зростає роль персоналу в успішності діяльності будь-якого підприємства. Кваліфікований персонал і успіх в реалізації стратегії стають майже тотожністю.

Якщо поглянути на етапи реалізації стратегічної мети підприємства, варто зазначити, що управління персоналом знаходиться на першому місці. Інші напрямки є похідними після персоналу. Типова схема зображена на рисунку 3.3.

Як було зазначено вище, будь-яка система оцінки повинна мати структуру показників. Такими показниками, що характеризують систему збалансованих показників варто визначити:

На нашу думку, основними показниками системи збалансованих коефіцієнтів для АТ «СК «ТАС» за напрямками маркетингової діяльності варто визначити:

За напрямком «*Фінанси*» такими показниками можуть бути:

- Рентабельність активів
- Грошовий потік
- Чиста приведена вартість
- Внутрішня норма доходності
- Прибуток до виплати відсотків, податків та амортизації
- Чистий операційний прибуток після виплати податків
- Коефіцієнт фінансової стійкості
- Коефіцієнт ліквідності

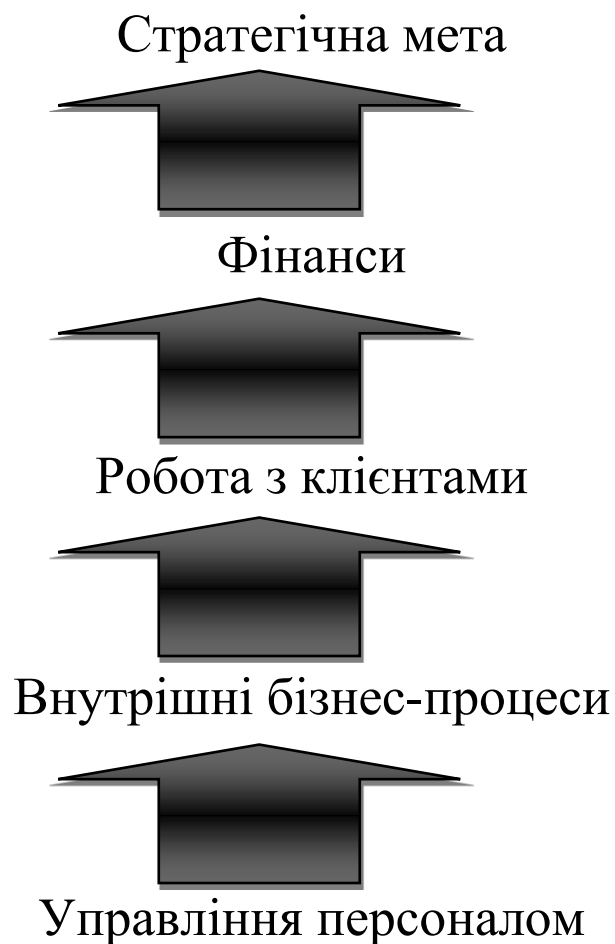


Рис. 3.3. Типова схема реалізації стратегічної мети

\*Джерело: складено автором на основі [51; 42]

За напрямком «*Бізнес-процеси*» такими показниками можуть бути:

- Середній час обробки запиту клієнта
- Операційні витрати
- Питома вага адміністративних витрат в загальному об'ємі прибутку
- Час реагування на претензії

За напрямком *«Клієнти та маркетинг»* такими показниками можуть бути:

- Рівень задоволеності клієнтів
- Доля нових клієнтів
- Доля повторних покупок
- Доля обороту клієнтів категорії «А»
- Річний об'єм продаж на одного клієнта
- Кількість втрачених клієнтів
- Кількість постійних клієнтів
- % нових клієнтів, що звернулися до організації

Не можна сказати, що запропоновані показники є досконалими та вірними в будь-якій ситуації. Але на даному етапі розвитку АТ «СК «ТАС» вони стануть відповідним підґрунтям для подальшого зростання та вдосконалення бізнес-процесів у сфері маркетингу.

Система збалансованих показників значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системах управління українських підприємств мають велике перспективне значення для підприємства.

Окрім вищевикладеного, на нашу думку, варто запропонувати алгоритм, за яким АТ «СК «ТАС» повинно моделювати власні бізнес-процеси. Отже, основними етапами моделювання бізнес-процесів мають стати:

- Визначення процесів та моделей у їх поточному стані («як є»). Щоб втілити будь-які зміни, необхідно мати розуміння того, яким чином реалізується процес на сучасному етапі. Задля визначення поточного стану,

необхідно збирати та аналізувати наступну інформацію: рамки процесу, ключові елементи процесу, дані щодо роботи процесу. В результаті отримаємо інформація щодо моделі у вигляді «як є».

- Дослідження моделі у вигляді «як є» та її аналіз. Для того, щоб встановити необхідність змін у процесах, важливо визначити обмеження, зв'язки та дії у рамках процесу. Після цього вже модель «як» сформована остаточно.

- Розробка моделі «як повинно бути». У результаті аналізу моделі «як є», починається стадія, метою якої є створення моделі «як повинно бути» з урахуванням усіх покращень та модифікацій. На цій стадії формується та модель, яка використовуватиметься в майбутньому.

- Тестування та апробація моделі у вигляді «як повинно бути». На цьому етапі модель впроваджується в діяльність організації. За необхідності до моделі вносяться зміни.

Удосконалення моделі «як повинно бути» є результатом проведених вище дій та заходів. У процесі функціонування моделі здійснюється коригування, відповідно до умов, у яких вона реалізується. Процеси необхідно регулярно переглядати та удосконалювати. Це постійна та копітка робота, але результат того коштує.

### **3.2 Формування пропозицій щодо оптимальності організації основних бізнес-процесів у рамках фінансово-господарської діяльності АТ «СК «ТАС»**

Одним з напрямків оптимізації бізнес-процесів АТ «СК «ТАС», на нашу думку, є створення мобільного додатку. На сьогоднішній день це є прогресивним механізмом просування підприємства на ринку, а також ефективним механізмом проведення маркетингових досліджень. Використовуючи мобільний додаток, АТ «СК «ТАС» зможе:

✓ по-перше, ідентифікувати кожного споживача послуг. Відповідна ідентифікація дозволить провести ефективну сегментацію споживачів за різними категоріями, визначити їх смаки, уподобання тощо;

✓ по-друге, зменшується вартість рекламного контакту зі споживачами. Використовуючи мобільний додаток, АТ «СК «ТАС» може відразу направляти комунікаційне повідомлення до адресату за мінімальні кошти. Причому, результат від такого контакту буде максимальним;

✓ по-третє, завдяки додатку збільшується рівень інформованості споживачів про спектр послуг, цінові знижки, програму лояльності тощо;

✓ по-четверте, споживач, що має акаунт у відповідному додатку може швидко забезпечити зворотній зв'язок задля отримання необхідної інформації, як для себе, так і передати її до АТ «СК «ТАС».

Відповідні інвестиції не досить високі, але враховуючи їх ефективність, варто говорити про потенційне зростання конкурентоспроможності АТ «СК «ТАС» після його впровадження у найближчий час.

У даному разі варто також говорити про те, що за допомогою мобільного додатку підприємство може забезпечити ефективну комунікацію зі споживачами. Зв'язок із споживачем, а особливо аналіз відгуків, пропозицій, дозволяє підприємство оперативно вносити корективи у власну діяльність, попереджати негативні наслідки діяльності та мінімізувати можливі ризики та виклики, що можуть виникати у повсякденній діяльності. На нашу думку, комунікаційний зв'язок повинен здійснюватись за наступним алгоритмом, який наведений на рис. 3.4

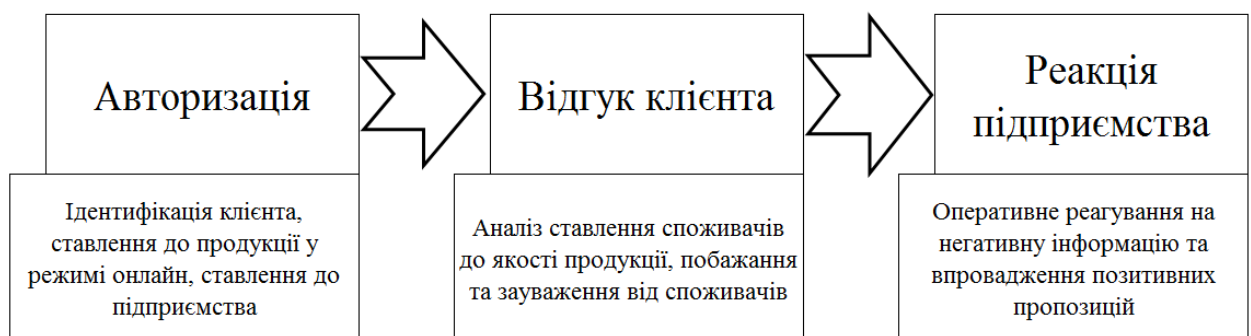


Рис. 3.4 Алгоритм комунікаційного зв'язку у мобільному додатку для  
АТ «СК «ТАС»

\*Джерело: складена автором на основі [51; 49]

Алгоритм досить простий та передбачає, що споживач сам зацікавлений у покращенні якості надання послуг АТ «СК «ТАС», а підприємство лише виконує можливі побажання тим самим збільшує лояльність споживачів до послуг зокрема та підприємства в цілому.

Мобільний додаток, з-поміж іншого, повинен виконувати наступні операції:

- дослідження (ринкові, думки клієнтів тощо) та отримання необхідної інформації;
- можливість сплачувати за договором страхування (інтернет-банкінг);
- комунікаційні заходи по відношенню до клієнтів (комунікаційний канал);
- Call-центр у режимі онлайн;
- інформативний канал для клієнта

Резюмуючи вищевикладене, варто зазначити, що запропоновані заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності АТ «СК «ТАС» є прогресивними та мають на меті зростання показника у найкоротші терміни.

Онлайн-репутація підприємства – це комплекс оцінених уявлень цільових аудиторій про підприємство і його діяльність, сформовані в інтернет-мережі на основі об'єктивно-суб'єктивної інформації. У свою чергу, маркетингове управління онлайн-репутацією підприємницьких структур – це процес планування, розробки і реалізації маркетингових інструментів, які розраховані на встановлення, зміцнення і підтримку лояльного ставлення контактних груп до діяльності підприємства на онлайн-ринку з метою зростання показників прибутку, підвищення обсягів збуту і збільшення капіталу репутації підприємств в Інтернеті.



На нашу думку, на онлайн-репутацію підприємств впливають наступні фактори:

- ✓ імідж і престиж підприємства в Інтернеті;
- ✓ бренд, гудвіл, репутація власника підприємства або наближених осіб;
- ✓ фінансова стійкість і результативність установи, умови праці;
- ✓ інноваційність та лідерство;
- ✓ організаційно-правова форма і структура;
- ✓ якість продукції або послуг; соціальна відповідальність підприємства.

На нашу думку, до основних тактичних прийомів управління онлайн-репутацією підприємств відносяться:

- ✓ виявлення і усунення головного джерела поширення негативної інформації усередині компанії, оскільки дуже часто саме невдоволені працівники поширюють відгуки про організацію;
- ✓ надання можливості реальним покупцям висловити свою думку відносно певного продукту, послуги або компанії (важливо забезпечити участь споживачів в дискусіях на форумах підтримки);
- ✓ приділяти увагу позитивним відгукам клієнтів про діяльність підприємства.

До ключових стратегічних прийомів управління онлайн-репутацією підприємств відносяться:

- ✓ формування репутації в соціальних медіа (SMM ORM);
- ✓ правильна робота з відгуками і коментарями в блогах, на форумах, тематичних сайтах і створення за допомогою цього відповідної репутації (SERM ORM);
- ✓ просування в мережі Інтернет, а точніше в пошукових системах (наприклад, Google, Yahoo) необхідної для побудови правильної репутації документів, які повинні потрапити на першу сторінку пошукової видачі (SEO ORM);

- ✓ робота по «порятунку» репутації під час кризових ситуацій, атаки конкурентів, інформаційної війни тощо (Crisis ORM);
- ✓ робота із ЗМІ: написання статей, участь в певних онлайн-шоу і інтерв'ю, які сприятимуть формуванню іміджу компанії і зміцненню її репутації (Public ORM);
- ✓ управління онлайн-іміджем певної особи і може бути використаний за умови, якщо позиціонування компанії нерозривно пов'язане з конкретною особою, репутація якої прямо впливає на репутацію підприємства (OIM).

Вище перелічені стратегічні прийоми управління бізнес-процесами, що пов'язані з онлайн-репутацією тісно взаємозв'язані і за допомогою ефекту синергії дозволяють створити сильну і надійну репутацію підприємства. Основними етапами процесу маркетингового управління онлайн-репутацією підприємств є такі: моніторинг; перевірка і інтерпретація; залучення і дія.

Комплексне управління онлайн-репутацією підприємств отримало особливого розвитку з виникненням соціальних мереж, інтернет-форумів, блогів і інших форм онлайн-спілкування та обміну інформацією. У сучасних умовах стратегічна підприємницька діяльність все частіше враховує вплив нематеріальних активів на формування ринкової вартості підприємства. Позитивна онлайн-репутація потрібна підприємству для підвищення лояльності цільової аудиторії, збільшення продажів товарів і послуг, проведення контролю над сприйняттям бренду цільовою аудиторією, збільшення кількості потенційних клієнтів. Високий рівень онлайн-репутації є необхідною умовою досягнення підприємством стійкого і тривалого успіху, а також є головним фактором формування конкурентоспроможності компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Сучасні умови господарювання формують кардинально нові підходи до пошуку клієнтів, формування нових сегментів споживачів та ведення бізнесу в цілому. На сучасному етапі невпинно зростає роль мережі Інтернет у структурі продажів будь-якого підприємства. Завдяки цьому каналу відбувається переформатування підходів до організації продажів та

формування клієнтської бази підприємства в цілому.

На сьогоднішній день існує велика кількість каналів інтернет-маркетингу, серед яких варто виділити:

✓ SEM (Search Engine Marketing), або пошуковий маркетинг. Пошуковий маркетинг покликаний збільшити відвідуваність сайту його цільовою аудиторією з пошукових сайтів. Фактично він займається перерозподілом аудиторії на користь просувного сайту і робить його помітнішим для відвідувачів.

✓ SEO (Search Engine Optimization), або пошукова оптимізація. Вона є комплексом заходів, спрямованих на підняття сайту в пошуковій видачі по певних запитах, тому що чим вище сайт стоїть в пошуковій системі, тим велику аудиторію він в результаті зацікавить.

✓ SMM (Social Media Marketing), маркетинг в соціальних медіа. Це процес привертання уваги до бренду аудиторії соціальних медіа. Основний фокус в цьому каналі спрямований на створення контенту, який згодом поширюватиметься користувачами без участі бренду, тобто самими користувачами.

✓ Display advertising, або дисплейна (графічна, образотворча, макетна) реклама. Цей вид реклами орієнтований на рекламне сприйняття аудиторією. Дисплейна реклама в Інтернеті включає цілий перелік форм, який представлений банерами, тизерами, e-mail розсилкою або оновленими елементами з використання мобільних каналів. В деяких випадках проводиться аналогія між дисплейною і медійною рекламою в Інтернеті при описі еволюції візуального компонента реклами з використання інтерактивних елементів.

✓ Blogging, або робота з блогами. Блог можна назвати онлайн-щоденником або інтернет-журналом конкретної особи або групи осіб, а також якій-небудь компанії. Просування товару через популярних блогерів має свої переваги, оскільки у своїх блогах вони є лідерами думок. Зараз ця

галузь переживає бурхливе зростання, а юні блогери складають серйозну конкуренцію відомим медіаперсонам.

✓ E-mail marketing. Один з самих недорогих і тому поширених способів побудови прямої комунікації бренду із споживачами за допомогою електронної розсилки.

✓ Affiliate marketing, або партнерський маркетинг. Цей метод просування бізнесу визначає отримання винагороди за виділені дії передплатника, покупця.

✓ Mobile marketing, або мобільний маркетинг. Це комплекс заходів по просуванню бренду з використанням можливостей мобільних пристроїв і стільникового зв'язку. Раніше він включав тільки SMS-розсилку, але із збільшенням видів мобільних пристроїв (наприклад, планшетів) розширив свій інструментарій.

Ефективність каналів інтернет-маркетингу багато у чому залежить від раціональної постановки цілей у випадку розробки стратегії та тактичних заходів щодо її реалізації. Оптимальне поєднання різноманітних каналів забезпечить максимізацію ефекту та зменшить ризики невиконання поставлених цілей та завдань.

Одним з тактичних заходів щодо оптимізації процесу моделювання бізнес-процесів, на нашу думку, є переформатування організаційної культури. У даному разі варто говорити про наставництво та коучинг. На нашу думку, відповідний блок повинен забезпечити не тільки оптимізацію кадрової політики та кадрового потенціалу, а й певним чином сформувати кардинально новий підхід до організації корпоративної культури АТ «СК «ТАС» в цілому.

Наставництво має бути націлене на отримання новим співробітником знань, умінь і навиків, необхідних в його подальшій роботі. При призначенні наставника на АТ «СК «ТАС» необхідно враховувати не тільки його професійні якості, але і людські (для цього варто використовувати інформацію, що була отримана в процесі співбесіди з тоді ще кандидатом).

Наставник повинен викликати симпатію і, крім того, він повинен сам уміти і хотіти працювати з людьми. Процес наставництва повинен бути організований так, щоб діяльність співробітника як наставника ніяк не відбивалася на його основній роботі. Інакше система адаптації, заснована на наставництві, приведе не до підвищення, а до зниження особистої продуктивності працівника в цілому.

Коучинг – порівняно молоде явище, але, треба визнати, явище надзвичайне перспективне. Коучинг – це на сьогоднішній день один з ефективних інструментів управління персоналом і, вже звичайно, найбільш ефективний на сьогоднішній день стиль управління.

Звичайно, коучинг, як і наставництво, можна застосовувати як самостійний інструмент. Але при їх грамотному поєднанні ефект буде вищий.

У коучинга є ще одна незаперечна перевага – економія часу. Мова йде не тільки про скорочення часу, необхідного для повноцінної адаптації нового співробітника, але і про час, потрібний для безпосереднього управління персоналом. Сам процес коучинга часу вимагає зовсім небагато. Цілком достатньо постійно усвідомлювати і використовувати основоположні принципи коучинга під час своєї взаємодії з новим співробітником. У будь-якому випадку, це займає значно менше часу, ніж нескінченні інструкції і вказівки. А ефективність такого підходу значно вища.

На АТ «СК «ТАС» коучинг можна використовувати для вирішення цілком конкретного завдання – для ефективної адаптації персоналу. Ефективніше використовувати коучинг як основний стиль управління, стиль відносин між співробітниками, стиль корпоративного мислення і вчинків. В цьому випадку атмосфера коучинга дозволить найповніше розкритися потенціалу кожного співробітника, не виникне проблем з мотивацією персоналу, адаптація нових співробітників проходить легко і природно, підвищується продуктивність роботи кожного окремого співробітника, робочих груп і персоналу в цілому.

Завдання, які можуть бути вирішені на АТ «СК «ТАС» в процесі коучингу:

- Виявлення та розв'язання прихованих проблем, знаходження «важелів» розвитку та можливостей для «проривів». Новий співробітник, по-перше, швидше адаптується на підприємстві, а, по-друге, виявить у самого себе скриті ресурси для подальшого розвитку, як спеціаліста.

- Узгодження ціннісних орієнтирів, довгострокових цілей та повсякденної ефективності. Виходячи з фінансового плану, що описано вище, коучинг допоможе новому співробітнику швидше усвідомити власні цілі на підприємстві та підвищити щоденну ефективність.

- Сприяння розвитку стратегічного бачення та стратегії бізнес діяльності, сприяння в рішенні оперативних завдань керівництва та організаційного розвитку;

- Розвиток навичок ефективного керівництва. В даному варіанті коучинг також допоможе новому працівникові виявити у себе скриті можливості, або навіть нові навички та схильності, що в подальшому допоможуть йому в роботі.

Також, на нашу думку, варто приділити увагу такому напрямку, як адаптація персоналу. Адаптація необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібний новому співробітникові для того, щоб освоїтися на новому місці і почати працювати з максимальною віддачою. Таким чином, система адаптації вигідна як найновішому співробітникові, так і керівництву АТ «СК «ТАС».

При використанні грамотно розробленої системи адаптації на АТ «СК «ТАС» працівник, що недавно прийшов до компанії, відчуває себе на новому місці комфортніше, а керівництво отримує від нього максимальну віддачу в роботі, тобто працівник намагатиметься максимально реалізувати власний потенціал на посаді, яку займає.

Варто відмітити, що адаптація на АТ «СК «ТАС» має бути процесом обопільним – людина має пристосовуватися до нової для нього організації,

організація пристосовується до нової для неї людини. І від того, наскільки гладко пройде цей процес багато в чому залежить подальша продуктивність, як нового співробітника, так і його колег, тобто реалізується особистий потенціал працівника, а разом з тим і потенціал персоналу в цілому.

Одним із напрямків оптимізації системи моделювання бізнес-процесів, на нашу думку, є мотиваційна програма для персоналу. У даному разі оптимальним стане розробка мотиваційної програми щодо розвитку кар'єри на АТ «СК «ТАС». Такими мотиваційними заходами можуть стати:

- ✓ за стаж роботи на підприємстві понад 5 років – АТ «СК «ТАС» оплачує 20% однокімнатної квартири;
- ✓ за стаж роботи понад 10 років – 50% вартості власного житла;
- ✓ за стаж роботи понад 15 років – 70% вартості власного житла.

Такий стимул має заохотити працівника. Проте, виконання відповідної умови повинне забезпечуватись виконанням обов'язків працівника у частині виконання планових показників щодо розвитку напрямку, за який відповідає керівник.

Також одним з мотиваційних заходів, що може використовуватись на постійній основі, є участь працівника, за його власним бажанням, у програмі «Матеріальне зростання». Сутність відповідної програми наступна. Керівнику агентської групи надаються можливості прийняти участь у розподіленні частини доходу групи за результатами річної діяльності. Для цього, йому необхідно зібрати у себе у групі 4 зірки за наступні дії:

- \* – за досягнення протягом 3 місяців поспіль планових показників діяльності у розмірі 100% виконання плану;
- \*\* – за досягнення протягом 3 місяців поспіль планових показників діяльності у розмірі 103% виконання плану;
- \*\*\* – за досягнення протягом 3 місяців поспіль планових показників діяльності у розмірі 105% виконання плану;
- \*\*\*\* – за досягнення протягом 3 місяців поспіль планових показників діяльності у розмірі 110% виконання плану.

Окрім того, якщо керівник приймає участь у відповідній програмі, наступний рік йому нараховуватиметься 100% посадового окладу, навіть якщо не виконуватиметься планові показники на 100%. Також варто зазначити, що у разі, коли керівник отримує 4 зірки, йому автоматично виплачується премія, що складає 1% від доходу групи за календарних рік.

Але, мотиваційна програма має, як свої позитивні, так і негативні елементи для працівника. Серед негативних моментів, на нашу думку, варто визначити:

- ✓ 3 місяці поспіль не виконання планових показників у розмірі 100% – автоматичне звільнення з посади, або переведення на нижчу посаду;

- ✓ не виконання мінімум 2 рази протягом 6 місяців планових показників на рівні 103% – зменшення посадового окладу на 3 місяці на 10%, навіть за умови виконання у подальшому планових показників у 103%;

- ✓ не виконання мінімум 1 разу протягом року планових показників на рівні 105% – позбавлення щорічної премії.

На нашу думку, відповідні підходи повинні стимулювати керівників до активної діяльності на підприємстві та ефективного досягнення планових показників.

Аналогічним чином, пропонується розробка мотиваційної програми для працівників АТ «СК «ТАС», проте, є ряд змін. Якщо керівнику за сумлінну працю компанія пропонуватиме власне житло, то для працівника – автомобіль. Відповідна опція активується, якщо працівник пропрацював на підприємстві наступні періоди:

- ✓ понад 3 роки – 10% вартості ТЗ;
- ✓ понад 5 років – 30% вартості ТЗ;
- ✓ понад 7 років – 50% вартості ТЗ;
- ✓ понад 10 років – 70% вартості ТЗ.

Окрім того, працівник долучається до програми «Успішний шлях». Для цього, на першому рівні, працівник отримує можливість стати менеджером агентської групи. Для цього йому необхідно виконати ряд умов (візьмемо на



прикладі агента):

\* – за досягнення протягом 3 місяців поспіль планових показників діяльності, що перевищує планові показники не менше ніж на 5%;

\*\* – за досягнення протягом 3 місяців поспіль планових показників діяльності, що перевищує планові показники не менше ніж на 7%;

\*\*\* – за досягнення протягом 3 місяців поспіль планових показників діяльності, що перевищує планові показники не менше ніж на 9%;

\*\*\*\* – за досягнення протягом 3 місяців поспіль планових показників діяльності, що перевищує планові показники не менше ніж на 10%.

У такому разі, працівник може обирати, або стати менеджером агентської групи, або одноразово отримати премію у розмірі 6 посадових окладів. Інші показники та критерії залишаються без змін.

Отже, резюмуючи вищевикладене, розробка мотиваційної програми має на меті раціоналізацію підходів до оплати праці та стимулювання працівників для ефективної роботи на підприємстві.

Провівши аналіз по усіх перерахованих напрямках, підприємство буде в змозі зрозуміти, як йому розвиватися відповідно до стану ринку – сьогодення та майбутнього. Підприємство зможе визначити, яким будуть умови його функціонування, що дасть йому змогу визначення можливих «маршрутів» руху щоб якісь вірогідні події не могли направити його в небажане русло. Підприємство буде здатне формувати правильні програми та плани з тим, що бере до уваги необхідності адаптації до майбутніх подій, виявляти нові можливості на його нинішніх та нових ринках.

При дослідженні кон'юнктури ринку передбачається проведення аналізу ситуації на конкретному ринку та здійснення її прогнозування. При цьому практикується виділення стратегічних та оперативних цілей аналізу і прогнозування. Для досягнення стратегічних цілей кон'юнктурного аналізу здійснюється виявлення та моделювання закономірностей ринкового механізму. За допомогою цього досягається можливість прогнозування розвитку ринку та обґрунтування застосування економічних механізмів його

регулювання. Орієнтуючись на оперативні цілі кон'юнктурного аналізу (на базі вивчення ситуації, що склалася) підприємство передбачає, що цей аналіз задовольнить потреби менеджменту та маркетингу. У результаті кон'юнктурного аналізу підприємство може сподіватися на можливість розуміння, коли і за якими цінами йому доцільно виробляти та продавати продукцію. Воно буде здатне приймати ефективні управлінські рішення у різних напрямках його господарської діяльності.

Перспективним методом моделювання бізнес-процесів є GAP-аналіз. Назва цього методу пішла від англійського слова gap, яке перекладається як розрив, тому GAP-аналіз по-іншому називають аналізом розривів. Метою цього аналізу є виявлення того, чи існує розрив між цілями підприємства та її можливостями, а також визначення шляхів заповнення (ліквідації) розриву. Основними етапами методу GAP є:

- ✓ Визначення поточного значення показника і прогноз його стану на період планування.
- ✓ Визначення максимального доступного значення показника.
- ✓ З'ясування того, чи переборний розрив між знайденими значеннями показника.
- ✓ Вибір критерію, по якому виробляється розгляд, найчастіше таким критерієм виступають потреби клієнтів.
- ✓ Визначення шляхів досягнення цілей, розробка спеціальних програм, способів дії із заповнення розривів.

Значну методологічну підтримку при проведенні стратегічного аналізу надає широко поширений у фінансовому менеджменті CVP-аналіз (Cost – Volume – Profit; витрати – обсяг – прибуток). Він допомагає розробникам стратегії виявити оптимальні пропорції між обсягом постійних та змінних витрат, ціною і обсягом реалізації, визначити точку беззбитковості і мінімізувати підприємницький ризик.

### **3.3 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів**

Визначення соціально-економічної ефективності запропонованих практичних рекомендацій є завершальним етапом комплексного дослідження загальної ефективності їх моделювання та впровадження на АТ «СК «ТАС». Перш за все, для розуміння ефективності, розглянемо цілі, що необхідно виконати підприємству.

Основною ціллю стратегії для АТ «СК «ТАС» є збільшення частки ринку протягом наступних 5 років на 5 процентних пункти. Таким чином, протягом кожного року відбуватиметься зростання на 1 відсотковий пункт. Враховуючи дані аналізу та частку ринку, яку займає АТ «СК «ТАС», розрахуємо обсяг чистого доходу, що може отримати підприємство протягом 2021 року. Отже, обсяг чистих страхових премій становитиме 5 504 439 тис. грн.

За даними ринку, вартість проектування та розробки мобільного додатку складає у середньому 3 000 дол. США, що у еквіваленті становить 85 500 грн.

Автоматична система виробництва призначена для управління процесами надання послуг та обробки договорів страхування АТ «СК «ТАС». На даний момент на підприємстві використовуються відповідні системи. Тому, для пропозиції на ринку нового продукту необхідно модифікувати та адаптувати її під вимоги та параметри нового продукту. Вартість такої адаптації становить 173 400 грн. Відповідне оновлення стосуватиметься не тільки нового продукту, а й вже існуючих. На відповідне програмне забезпечення буде нараховуватись амортизація по 20% щороку (нормативний строк використання не більше 5 років) та включатиметься до складу інших операційних витрат АТ «СК «ТАС».

Для проведення маркетингових досліджень необхідно спланувати суму грошових коштів, тобто бюджет дослідження. Отже, для проведення дослідження у кожному великому місті України необхідно залучити

персонал у кількості 6 осіб – 5 інтерв'юерів та 1 керівник відповідної групи. Розрахунок заробітної плати кожному інтерв'юеру проводитиметься за наступним алгоритмом – мінімальний загально місячний дохід буде розподілено на кількість робочих днів у місяці (для розрахунку приймається середня кількість 22 робочих дні) та множитиметься на кількість відпрацьованих днів. Таким чином, на 1 інтерв'юера витрати становитимуть 948,41 грн. у розрахунку на групу інтерв'юерів (5 осіб) – 4 742,05 грн.

Для керівника відповідної групи інтерв'юерів встановлено заробітну плату, що складатиме на 25% вище, ніж у інтерв'юера. Кількість днів, які буде працювати керівник становить 7 днів (додаткові 2 дні надається керівникові для формування звіту та відправлення анкет до АТ «СК «ТАС»). Таким чином, після проведення розрахунків, витрати на заробітну плату керівнику групи інтерв'юерів становитимуть 1 659,72 грн. Також при розрахунку заробітної плати, необхідно розрахувати суму єдиного соціального внеску, який становитиме в цілому по всіх регіонах 32 392,96 грн. Окрім вищевикладеного, до витрат на дослідження необхідно включити витрати, що стосуються пересилання необхідної документації. Таким чином, проведення відповідних заходів коштує 200 грн.

Отже, підсумовуючи розрахунки, вартість проведення досліджень у одному великому місті становить 6 601,77 грн. Таким чином, якщо проводити дослідження у 23 регіонах, загальна вартість досліджень складатиме 184 233,64 грн.

Одним з напрямків, що спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів АТ «СК «ТАС», є оптимізація комісійної винагороди агентам за укладення договорів страхування. Наразі на підприємстві склалась ситуація, за якої комісійна винагорода виплачується агентам протягом перших 5 років дії договорів страхування у однаковому розмірі, а саме 10% від обсягів страхової премії протягом календарного року. Такий підхід дозволяє утримувати значну кількість агентів, проте не дозволяє безпосередньо агентам удосконалювати власні техніки реалізації договорів страхування та

зменшувати активність на ринку. Таким чином, оптимізація бізнес-процесу щодо взаємодії з агентами дозволить підвищити продуктивність праці агентів, підвищити ефективність реалізації агентського каналу просування та підвищити безпосередній рівень агентів. На нашу думку, оптимальним у даному разі стане встановлення рівень комісійної винагороди на наступному рівні:

- ✓ 1 рік дії договору страхування – 10%;
- ✓ 2 рік дії договору страхування – 8%
- ✓ 3 рік дії договору страхування – 6%
- ✓ 4 рік дії договору страхування – 4%
- ✓ 5 рік дії договору страхування – 2%

Впровадивши відповідний підхід до процесу взаємодії з агентами, АТ «СК «ТАС» зможе отримати ефект у вигляді зменшення витрат на агентську мережу на 15% у частині виплати винагороди не за укладання договору, а у вигляді «пасивного» доходу агента за наступні періоди дії договору.

У даному разі також варто говорити про оптимізацію процесу взаємодії з посередниками на ринку. На нашу думку, відповідна оптимальність досягається поглибленням відносин з такими посередниками як сюрвеєри та аджастери. Діяльність відповідних учасників страхового ринку спрямована на визначення сум збитків за страховим випадком та допомогою щодо збору необхідної документації та врегулювання страхових випадків. Знову ж таки, делегування відповідних повноважень посередникам дозволить АТ «СК «ТАС» зосередити власну увагу та обов'язки працівників на комплексному аналізі ринку та розробці нових продуктів, що у подальшому зможуть забезпечити отримання необхідного рівня прибутку та поступальне зростання на ринку в цілому.

Говорячи про економічну ефективність відповідного бізнес-процесу, зазначимо, що АТ «СК «ТАС» отримає вигоду у частині зменшення заробітної плати працівників, що безпосередньо зайняті врегулюванням збитків. Таким чином, у плановому періоді відбудеться зменшення обсягу

адміністративних витрат на 2 160 000 грн. за рахунок заробітної плати, а також 324 000 грн. витрат на соціальні заходи.

Також одним аспектом ефективності моделювання бізнес-процесів, на нашу думку, є оптимізація витрат на маркетинг. Використовуючи наявні дані та провівши відповідні розрахунки зазначимо, що 1 грн. інвестованих у маркетингові витрати кошти приносять АТ «СК «ТАС» 139,21 грн. чистих страхових премій. Для оптимізації відповідного бізнес-процесу, на нашу думку, варто використати метод «5-ти запитань» при розробці комунікаційного бюджету. Відповідний бюджет буде спрямовано на рекламу в мережі Інтернет, підтримку онлайн-репутацію компанії та просування на ринку в цілому. Отже, використовуючи відповідний метод, визначимо оптимальний обсяг ресурсів, що необхідні АТ «СК «ТАС» у рамках комунікаційної політики. Алгоритм розрахунку наступний:

1 – визначаємо вартість 1 комунікаційного контакту. У даному разі він складає 11,93 грн./контакт (кількість договорів у компанії складає 197 000, а витрати на маркетинг 2 350 тис. грн.);

2 – визначаємо прогнозне значення вартості 1 контакту з урахуванням зростання обсягів чистих страхових премій та кількості нових договорів. У плановому році планується зростання кількості нових договорів на 3% та становитиме 203 910 од. враховуючи середні витрати на маркетинг протягом 2018-2020 рр., визначимо середній обсяг на рівні 2 372 тис. грн. Таким чином, вартість 1 комунікаційного контакту становитиме 11,63 грн./контакт.

3 – визначення оптимального обсягу витрат на маркетингові комунікації. Враховуючи, що АТ «СК «ТАС» інвестує кошти у мобільний додаток, що забезпечить комунікаційний контакт зі споживачами, то обсяг відповідних витрат на маркетинг можна зменшити. Статистика показує, що практично 40% клієнтів компанії використовують онлайн-сервіси для комунікацій з компанією. Таким чином, АТ «СК «ТАС» зможе зменшити обсяг витрат на маркетинг на загальну суму 948 589 грн., що у свою чергу зменшить обсяги витрат на збут на аналогічну суму.

Отже, визначимо відносні показники ефективності запропонованих заходів. Для цього прорахуємо показники за прогнозний 2021 рік. Для зручності аналізу залишимо певні показники на рівні 2020 року, адже розрахувати їх є дуже трудомістким процесом, тому зазначимо пропорційне значення. Маються на увазі наступні показники – обсяг виплат за страховими випадками, обсяги страхових резервів тощо. Також залишимо на рівні 2020 року деякі показники витрат АТ «СК «ТАС», які не можливо передбачити. Відтак, у таблиці 3.1 наведено розрахункові показники ефективності на 2021 рік.

Таблиця 3.1

Розрахунок ефективності діяльності АТ «СК ТАС» на прогнозний 2021 рік,  
тис. грн.

Показники	Станом за, тис. грн.		Абсолютні відхилення, тис. грн.	Відносні відхилення, %
	за 2020 рік	за 2021 рік	за 2020 рік	за 2020 рік
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	671 974	755 971	83 997	12,50
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	163 415	183 842	20 427	12,50
Валовий прибуток	508 559	572 129	63 570	12,50
Адміністративні витрати	69 047	66 563	-2 484	-3,60
Витрати на збут	375 515	328 687	-46 828	-12,47
Інші операційні витрати	5 342	5 377	35	0,66
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
збиток	258 750	145 900	112 850	-43,61
Інші фінансові доходи	319 716	300 509	-19 207	-6,01
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	60 964	154 598	93 634	153,59
Витрати (дохід) з податку на прибуток	19 812	27 828	8 016	40,46
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	41 152	126 770	85 618	208,05

\*Джерело: складена автором на основі [38; 13]

Аналізуючи дані табл. 3.1 зазначимо, що запропоновані заходи щодо

оптимізації процесу моделювання бізнес-процесів, дозволять АТ «СК «ТАС» отримати приріст чистих зароблених страхових премій протягом 2021 року, як мінімум на 12,50%. У свою чергу це призведе до відповідного зростання валового прибутку підприємства на аналогічний рівень.

Говорячи про показники витрат, то у відносному вираженні протягом 2021 року відбуватиметься зменшення обсягів адміністративних витрат на 3,60% та витрат на збут на 12,47%. Таке зростання є прийнятним для АТ «СК «ТАС», адже зменшення адміністративних витрат та витрат на збут завжди впливають на показники зростання обсягів доходів.

Зміни у вищезазначених показниках призведуть до зменшення обсягів збитку фінансового результату від операційної діяльності на 43,61%, а також фінансового результату до оподаткування на 153,59% та чистого фінансового результату на 208,05%. Таким чином, варто стверджувати, що запропоновані нами заходи щодо оптимізації процесу моделювання бізнес-процесів є дієвими для АТ «СК «ТАС»» протягом періоду, у якому планується відповідна реалізація заходів. Проте, при проведенні розрахунків не приймалися до уваги деякі показники. на нашу думку, якщо провести вірні розрахунки, то АТ «СК «ТАС»» протягом 2021 року отримає прибуток, але не у такому обсязі.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Бізнес-процес визначається як логічно завершений ланцюг взаємозв'язаних видів діяльності, є результатом яких ресурси підприємства використовуються для переформатування об'єкту (фізично або віртуально) з метою досягнення необхідних результатів або створення продукції для задоволення потреб та інтересів внутрішніх та/або зовнішніх споживачів, що неодноразово повторюються. Елементом бізнес-процесу можуть виступати інші бізнес-процеси. До ланцюга зазвичай входять операції, які виконуються за певними бізнес-правилами. Під бізнес-правилами розуміються способи реалізації бізнес-функцій у рамках бізнес-процесу, а також характеристики та умови реалізації (виконання) бізнес-процесу.

В ролі об'єктів при моделюванні бізнес-процесів компанії можуть виступати конкретні предмети або реальні люди, наприклад клієнт, замовлення, послуга тощо. Кожен об'єкт характеризується набором атрибутів, значення яких визначають його стан, а також набором операцій для перевірки та зміни цього стану. Об'єктно-орієнтований підхід припускає спочатку виділення об'єктів, а потім визначення тих дій, у яких вони беруть участь. При цьому розрізняють пасивні об'єкти (матеріали, документи, устаткування), над якими виконуються дії та активні об'єкти (організаційні одиниці, конкретні виконавці, програмне забезпечення), які здійснюють дії. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно виділити операції над об'єктами та вирішити завдання про доцільність використання цих об'єктів. Недолік об'єктно-орієнтованого підходу полягає в меншій наочності конкретних бізнес-процесів.

Історія моделювання бізнес-процесів налічує вже майже століття, хоча аж до початку 1990-х рр., коли термін «бізнес-процес» увійшов до широкого вжитку, говорили про опис того, яким чином організація здійснює свої функції і виконує ті або інші завдання. Розвиток методів моделювання і автоматизації бізнес-процесів прийнято розділяти на три етапи, або три

«хвилі». Початком кожної з них став черговий сплеск інтересу до підвищення ефективності діяльності підприємств та процесного управління, що відбувався кожного разу на новому якісному рівні.

Важливою частиною побудови моделі бізнес-процесу є дослідження аспектів його ефективності. Сюди входять використання ресурсів, час виконання робіт співробітниками, можливі затримки і простої. Необхідно розробити систему показників, або метрик, для оцінки ефективності процесу. Частково як метрики можуть бути узяті використовувані в компанії КРІ (Key Performance Indicator), проте можуть потрібно і додаткові показники, що характеризують даний процес.

Особливістю моделей бізнес-планування є специфічність системи показників якості послуг, що проявляється у різних критеріях і, відповідно, у системі методів оцінки організації в цілому. Початковими положеннями при формуванні моделей бізнес-планування є сукупність принципів, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси суб'єктів ринку, уніфікувати порядок дій, що становлять зміст процедури оцінки.

Одним з характеристик моделей бізнес-планування, є стійка конкурентна перевага. Одним з основних елементів діяльності підприємства, є конкурентна боротьба на ринку. Концентрація зусиль у даному напрямку дозволяє підприємству отримати певні вигоди, що проявляються у додатковому прибутку від реалізації, зростанні ринкової частки тощо. Така концентрація базується на наявності у підприємства сукупності особливих активів, прогресивних вмінь та навиків, а також знань, що забезпечують надходження необхідної кількості грошових коштів протягом тривалого періоду діяльності. Такий підхід має назву концепція стійкої конкурентної переваги.

Якісні методи оцінки бізнес-процесів ґрунтуються на порівняльних характеристиках, візуальному вивченні графічних схем процесів, а також експертних оцінках аналізованих економічних явищ. SWOT-аналіз бізнес-процесу, як один з найбільш популярних якісних методів, припускає

виявлення його сильних та слабких сторін, можливостей поліпшення та загроз погіршення. Проте окрім типових полів прогресивним елементом є доповнення SWOT-аналізу полем «конкурентні переваги», яке дозволить виявити їх з метою їх найкращого використання.

Вартісні показники відображають величину ресурсів, що використовуються у рамках процесу, і прибутки, які отримуються від реалізації продукції процесу. Тимчасові показники відображають ефективність використання часу в процесах, дозволяють виявити зайві функції процесів, визначити величину простоїв. До технічних показників відносяться показники, що характеризують устаткування, технології і кадри, які задіяні у процесі. Група показників якості та відповідності вимогам клієнтів відображає рівень відповідності продукції підприємства еталонному товару, що має високі очікування для споживача на ринку.

Одним з методів аналізу є порівняльний аналіз процесів, або бенчмаркінг. В цьому виді аналізу пропонується поєднати традиційний бенчмаркінг і імітаційне моделювання процесів як спосіб порівняти поточні індикатори ефективності діяльності підприємства з аналогічними у конкурентів та ідеальними в змодельованому процесі. Під бенчмаркінгом бізнес-процесу пропонується розуміти порівняння показників ефективності бізнес-процесів підприємства, що проводиться з метою визначення оптимальної моделі стратегічного розвитку на основі досвіду інших підприємств.

Використання бенчмаркінга є одним з найуспішніших способів оптимізації процесів підприємства. Аналізуючи позитивний досвід інших компаній, підприємство може виділяти для себе найбільш вдалі рішення, уникаючи витрат ресурсів на методи, що довели свою непридатність в схожих умовах. Використання бенчмаркінгу має очевидну перевагу – можливість побачити досвід аналогічних підприємств, не витрачаючи засобу самим. Проте тут же криється і небезпека: час, який компанії витрачають на дослідження конкурентів, лідери ринку витрачають на розробку принципово

відмінних способів ведення діяльності, таким чином збільшуючи свій відрив від слабкіших гравців. Крім того, в ході бенчмаркінгу завжди існує велика вірогідність неякісного порівняння підприємств зважаючи на невідповідність різних елементів діяльності – кваліфікація кадрів, впроваджені інновації, об'єм інвестицій.

Основною діяльністю АТ «СК «ТАС» є страхування життя. Страхова компанія була заснована у формі акціонерного товариства у 2001 році та входить до страхової групи «ТАС».

Протягом досліджуваного періоду відбувались коливання обсягів чистих зароблених премій. Відповідні коливання пояснюються зростанням обсягів страхових резервів, обсягів отриманих страхових премій, а також обсягів за договорами страхування з фіксованими та гарантованими умовами. Відповідна тенденція є позитивною для АТ «СК «ТАС», адже, по-перше, спостерігається поступове зростання показників надходжень страхових премій, що свідчить про ефективність діяльності компанії на страховому ринку, по-друге, компанія стабільно отримує необхідну кількість страхових премій задля подальшого виконання своїх зобов'язань перед страхувальниками у разі настання передбачених у договорах страхових випадків.

Протягом 2018-2020 рр. спостерігається зменшення обсягів страхових виплат. З одного боку така тенденція є позитивною для страхової компанії, а з іншого, у свідомості споживача може скластись враження, що АТ «СК «ТАС» здійснює всі можливі заходи щодо не виплати страхового відшкодування. Проте, діяльність страхової компанії свідчить про те, що у разі повного виконання своїх зобов'язань з боку страхувальників, АТ «СК «ТАС» також виконує власні зобов'язання у повному обсязі.

Аналіз обсягів адміністративних витрат засвідчив, що найбільшу питому вагу у структурі займають заробітна плата, внески на соціальні заходи. така тенденція пояснюється тим, що в Україні щороку змінюються соціальні стандарти, а саме мінімальна заробітна плата. Таким чином АТ «СК

«ТАС» оперативно реагує на відповідні зміни та вносить необхідні корективи у розмір заробітної плати штатних співробітників.

Аналіз витрат на збут показав, що найбільшу питому вагу займають витрати на оплату роялті, а також витрати на емісію та супроводження договорів. Стосовно витрат на супроводження договорів страхування, на нашу думку, варто зазначити, що про оптимальній організації відповідного процесу його можна делегувати посередникам на ринку страхових послуг. Таким чином АТ «СК «ТАС» може отримати додаткові конкурентні переваги у частині зростання ефективності фінансово-господарської діяльності через мінімізацію витрат на заробітну плату штатних співробітників, що працюють у даному напрямку.

Аналіз операційних витрат АТ «СК «ТАС» показав, що найбільшу питому вагу у структурі займає агентська винагорода. Наразі страхова компанія пропонує високий рівень відповідної винагороди. Тому, на нашу думку, відповідний напрямок потребує оптимізації.

Серед економічних факторів варто зупинитись на позитивних факторах. АТ «СК «ТАС» особливу увагу приділяє розвитку сегментів молодих родин та родин з дітьми. У такому випадку, відповідні фактори, що мають позитивний вплив на майбутню та/або існуючу стратегію, мають найвищі значення. Стосовно факторів негативного впливу, варто сказати, що у даному разі вони стосуються доходів споживачів, адже від даного фактору залежить ефективність діяльності АТ «СК «ТАС» на українському ринку. У випадку зменшення рівня доходів населення, укладення договорів страхування відходить на другорядні ролі для споживача. Тому відповідні фактори мають високі значення.

АТ «СК «ТАС» активно функціонує на фондовому ринку, здійснюючи придбання цінних паперів, а саме облігації. Відповідні інвестиції забезпечують підприємству надходження додаткових грошових коштів, що у подальшому спрямовуються на виплату страхового відшкодування за договорами страхування. Також варто сказати про те, що АТ «СК «ТАС»

активно розміщує грошові кошти на депозитних рахунках у банках. Відповідна теза підтверджується обсягами доходів, що отримує підприємство за грошовими коштами.

Одним з елементів аналізу є дослідження динаміки активів підприємства. Протягом 2018-2020 рр. обсяги активів АТ «СК «ТАС» мали тенденцію до поступового зростання. В цілому за досліджуваний період обсяг активів зріс з 2 024 114 до 3 310 565 тис. грн., або на 63,56% відповідне зростання відбулось завдяки позитивній динаміці у необоротних та оборотних активах, обсяг яких також мав позитивні тенденції до зростання значень протягом 2018-2020 рр.

В цілому протягом 2018-2020 спостерігалась позитивна тенденція до поступового зростання обсягів джерел фінансування діяльності АТ «СК «ТАС». Протягом досліджуваного періоду відбулось зростання показника на 37,12%. Відповідне зростання відбулось за рахунок збільшення обсягів власного капталу та поточних зобов'язань. Динаміку вищевказаних показників буде розглянуто нижче.

Джерела формування активів АТ «СК «ТАС» є збалансованими та полягають у нерозподіленому прибутку та залученні коштів, що базуються на емісії власних боргових цінних паперів. В цілому, аналіз активів та джерел їх формування показав, що АТ «СК «ТАС» здійснює раціональну політику на ринку, що призводить до збільшення активів підприємства та збалансовує джерела їх формування.

Протягом 2018-2020 рр. відбувалось поступове зростання значення показника чистих зароблених страхових премій АТ «СК «ТАС». У абсолютному вираженні відбулось зростання на 34,51%. Таким чином можна зробити висновок, що підприємство функціонує стабільно на ринку, проте темпи зростання значні, що певним чином дозволяє йому отримувати додаткові конкурентні переваги на ринку та забезпечувати зростання ефективності діяльності в цілому. Також варто говорити про те, що підприємство збільшує власну частку на ринку та проводить раціональну

маркетингову політику, що призводить до зменшення обсягів зростання прибутковості діяльності.

Одним з показників, що прямо впливає на фінансові результати діяльності АТ «СК «ТАС» на видовому ринку є чисті понесені збитки за страховими випадками. У даному разі варто говорити про позитивні тенденції змін – протягом досліджуваного періоду відбувалось поступове зменшення. У абсолютному вираженні відповідні збитки зменшились на 35 073 тис. грн., а у відносному – на 17,67%. Зазначені зміни є позитивними для АТ «СК «ТАС». За результатами діяльності підприємства протягом 2018 року, обсяг чистих понесених збитків за страховими випадками склав 39,73% у структурі чистих зароблених страхових премій. За результатами діяльності АТ «СК «ТАС» у 2019 році – 31,99%, у 2020 році – 24,32%. Таким чином, можна зробити висновок про те, що підприємство проводить політику щодо зменшення обсягу чистих понесених збитків за страховими випадками та/або раціоналізує тарифну політику, що збільшує обсяги чистих зароблених премій. Тому, таку тенденцію можна вважати раціональною та позитивною для АТ «СК «ТАС».

АТ «СК «ТАС» має ефективні бізнес-процеси, що забезпечують компанії конкурентні переваги та може ефективно протидіяти проявам конкуренції на ринку.

Для оптимальної організації процесу моделювання бізнес-процесів АТ «СК «ТАС», на нашу думку, перш за все варто розглянути питання щодо наповнення відповідного напрямку діяльності необхідною інформацією. Звичайно, будь-який процес на підприємстві потребує інформаційного насичення задля забезпечення належного рівня ефективності. Тому, на нашу думку, інформаційне забезпечення повинне складатись з 2 ключових блоків – отримання інформації із внутрішніх та внутрішніх джерел.

У сучасному світі в бізнесі необхідність автоматизація різних процесів стала вже звичним явищем. Стає складно уявити собі складський або бухгалтерський облік без застосування спеціалізованого програмного

забезпечення, торговельні представники використовують спеціальні застосування для оформлення і відправки замовлення. Але при цьому взаємини з клієнтами, принаймні, в середньому і малому бізнесі, чомусь дуже часто ведуться без впровадження автоматизації і достатньої уваги до обліку.

Виходом з цієї ситуації служить автоматизація і стандартизація управління стосунків з клієнтами, тобто впровадження CRM-системи, що дозволяє реєструвати і супроводжувати клієнтів підприємства. CRM в перекладі з англійської – Customer Relationship Management – означає систему взаємин з клієнтами. CRM-система починає збирати інформацію про ринок, необхідну компанії, прямо з моменту її впровадження, і чим раніше компанія починає її використовувати, тим раніше починає щодня отримувати детальну інформацію про ринок, його потреби і тенденції.

Впровадження автоматизації роботи з клієнтом за допомогою CRM-системи забезпечить автоматизацію бізнес-процесів маркетингу, основою яких є персональна робота з кожним з клієнтів, обслуговування і підтримку клієнтів. Така система забезпечить оперативний доступ до інформації по клієнтові і видачу такої інформації в різних формах, зручних для різних користувачів. Концепція CRM дозволяє проводити збір і аналіз інформації про існуючого або потенційного клієнта.

Побудова системи збалансованих показників на АТ «СК «ТАС» має здійснюватися так, щоб завдання і показники менеджерів більш високого рівня в інтегрованому виді відбивали завдання і показники менеджерів нижчого рівня. Таким чином, вдасться реалізувати корпоративну стратегію за допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення.

Одним з напрямків оптимізації бізнес-процесів АТ «СК «ТАС», на нашу думку, є створення мобільного додатку. На сьогоднішній день це є прогресивним механізмом просування підприємства на ринку, а також ефективним механізмом проведення маркетингових досліджень.



Сучасні умови господарювання формують кардинально нові підходи до пошуку клієнтів, формування нових сегментів споживачів та ведення бізнесу в цілому. На сучасному етапі невпинно зростає роль мережі Інтернет у структурі продажів будь-якого підприємства. Завдяки цьому каналу відбувається переформатування підходів до організації продажів та формування клієнтської бази підприємства в цілому.

Провівши аналіз по усіх перерахованих напрямках, підприємство буде в змозі зрозуміти, як йому розвиватися відповідно до стану ринку – сьогодення та майбутнього. Підприємство зможе визначити, яким будуть умови його функціонування, що дасть йому змогу визначення можливих «маршрутів» руху щоб якісь вірогідні події не могли направити його в небажане русло. Підприємство буде здатне формувати правильні програми та плани з тим, що бере до уваги необхідності адаптації до майбутніх подій, виявляти нові можливості на його нинішніх та нових ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.Адамик, Г.Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – № 1. – С.69-78.
2. Азарова А.О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства: монографія / А.О. Азарова, О.В. Рузакова. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 172 с.
3. Акатов Л. І., Основи кадрового менеджменту: [підручник] /Л. І. Акатов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 392 с.
4. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А. Р. Алавердов. – М.: Моск. финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2012. – 655 с.
5. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Архіпов, В. А. Русавська - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 342 с.
6. Бандурка А. М. Фінансово-економічний аналіз: [навч. посібник] / І. М. Червяков, О. В. Посилкина. – Х.: Видавництво Харк. ун-та внутр. справ, 2011. – 394 с.
7. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2005.
8. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств / Т. В. Безбородова // Держава та регіони. - 2016. - № 5. - С. 21–23.
9. Бесєдін А. Л. Системний підхід до управління персоналом в рамках концепції сучасного менеджменту: [навч. посібник] / А. Л. Бесєдін. – Тула: Вид-во «Гриф і К», 2011. – 328 с.
10. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
11. Блейк Р. Р. Наукові методи управління [навч. посібник] / Р. Р Блейк,

Д. С. Мутон [пер. з англ. І. Ющенко]. – К: Вища школа, 201. – 274 с.

12. Буров В.П., Морошкин О.К. «Бизнес-план. Методика составления реальный пример» - М: ЦИПКК, 2005. - 201с.

13. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства// Економіка України. – 2012. - № 5. - С. 42-48.

14. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: ТОВ “Борисфен-М”, 1996. – 336 с.

15. Внутрішній контроль господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. к.е.н. проф. М.Д. Корінька. - Фастів: "Поліфаст", 2013. – 440 с.

16. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – Київ: „Центр навчальної літератури”, 2014. – 224 с.

17. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця // Вісник НАН України. — 2007. — №11. — С. 32—37.

18. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. - 307с.

19. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубєва, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 5. – С. 66-71.

20. Гончаров В. И. Менеджмент: [учебник] / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.

21. Гордон Я. Х. Целевая конкуренция / Я. Х. Гордон : пер. с англ. С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова. – М. : Изд-во «Вершина», 2006. – 368 с.

22. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика: навч. посібник / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 282 с.

23. Грилан Ю. Напрями удосконалення внутрішньогосподарського управління на підприємствах / Ю. Грилан // Економіка України. – 2009. – №1

– С. 9-17.

24. Гринкевич С.С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень / С.С. Гринкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015, вип. 18.5 – С. 110-114.

25. Дементьєва А. Г. Управління персоналом: [навч. посібник] / А. Г. Дементьєва, М.І. Соколова. – М.: Магістр, 2012. – 287 с.

26. Джурабаєв К. Т. Виробничий менеджмент: [навч. посібник] / К. Т. Джурабаєв, О. Т. Гришин, Г. К. Джурабаєва. – М.: КНОРУС, 2008. – 416 с.

27. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.К.Добикіна. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 208 с.

28. Докієнко Л.М. Удосконалення процесу управління фінансовою стійкістю підприємств промисловості як необхідна передумова підвищення їх конкурентоздатності / Л.М. Докієнко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 4 (28). – С. 76-90.

29. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004.- 241 с.

30. Дятлов М. С. Організація праці в відділі маркетингу [підручник] / М. С. Дятлов. – СПб.: Омега, 2009. – 305 с.

31. Економіка підприємства: Навчальний посібник / За ред. А.В.Шегди. – К.: Знання-Пресс, 2011. – 431с.

32. Загорский А. Л. Конкурентоспособность интегрированных бизнес-групп / А. Л. Загорский. – СПб. : РОСТ, 2008. – 342 с.

33. Задоя А.О. Формування системи нових ринкових відносин / А.О. Задоя, В.Є. Момот // Економіст. — 2004. — № 5. — С. 44—50.

34. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. - К.: «Знання-Прес», 2004. - 526 с.

35. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту.

Сер. екон. науки. - 2006. - 9, N 1. - С. 68-71. - Бібліогр.: 6 назв. - укр.

36. Казанцев А. К. Основы виробничого менеджменту: [навч. посібник] / А. К. Казанцев, Л. С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 328 с.

37. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с

38. Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С. Л., Сиротян С. В., Немой О. М. Банківський менеджмент: Навч. посібник для студ. екон. спец. - 3. вид., перероб. і доп. — К.: «Знання-Прес», 2002. — 438 с.

39. Кібанов А. Я. Управління персоналом: [навч. посібник] / А. Я. Кібанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.

40. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2009. – 366 с.

41. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков // Менеджмент и менеджер. – 2017. – № 5. – С. 38-44.

42. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна ; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – К. : ЦНЛ, 2016. – 520 с.

43. Куприянова, Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? / Т. Куприянова // Консультант директора. – 2001. – № 22. – С. 17–29.

44. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційна економіка. - 2013. - № 10.

45. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.

46. Лукичева Л. І. Управлінські рішення [навч. посібник] / Л. І. Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – 383 с.

47. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами – М. «Экономика», 2001 – 574 с.

48. Маракулин, М.В. Управление компромиссами как фактор

конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 25–31.

49. Маркетинг / Під ред. М. Бейкера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.

50. Маршалл А. Принципы экономической науки / А.Маршалл [в 3-х т.] — М.: Прогресс-Универс, 1993.- 414с.

51. Мескон М. Основы менеджменту: [підручник] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пер. з англ. – М.: Справа, 2009.

52. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

53. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

54. Новак В. О. Організаційна поведінка: [підручник] / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.

55. Новіков Б. В. Основы адміністративного менеджменту: Панов А. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / А. І. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 412 с.

56. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – 476 с.

57. ПинтоДж.К. Управление проектами. – СПб: Питер, 2006. – 464 с.

58. Плахова Л. В. Основы менеджменту: [навч. посібник] / Л. В. Плахова, Т. М. Ануріна. – М.: КноРус, 2010. – 412 с.

59. Поволоцька О. Л. Управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання: [навч. посібник]. – 2009. – 527 с.

60. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.

61. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. - К.: КНЕУ, 2008. – 123с.

62. Покропивний С.Ф., Соболев С. М.,Швиданенко Г.О., Дерев'янку

О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. – 279 с.

63. Попова Н.В., Белєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства// Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 29. – 2010. – С. 359 – 363.

64. Портер Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. / Майкл Э. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2009. – 608 с.

65. Репина Е. А. Основы менеджмента [учебник] / Е. А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. – 240 с.

66. Рудінська О. В. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент [навч. посібник] / О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. – К.: Ельга Ніка-Центр, 2008. – 336 с.

67. Савицька Т. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: [навч. посібник] / Т. В. Савицька. – К: Нове видання, 2009. – 398 с.

68. Светуньков, С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С.Г. Светуньков. – СПб. : Питер, 1997. – 264 с.

69. Семенов И. Стадии развития организации [учебник] / И. Семенов. – 2007. – 134 с.

70. Суетенков Е. Н., Основы менеджмента: [учеб. пособие] / Е. Н. Суетенков, Н. И. Пасько. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009. – 300 с.

71. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Наталія Петрівна Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

72. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту [навч. посібник] / М. В. Туленков. – К.: Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2009. – 311 с.

73. Фатхудінов Р. А. Виробничий менеджмент: [навч. посібник] / Р. А. Фатхудінов. – М.: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2008. – 472 с.

74. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник [для студ. ВУЗов] / Р. А. Фатхутдинов. – Изд. 3-е. – СПб. : Изд-во «Питер», 2008. – 347 с.

75. Чернышева М. А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: [учеб. пособие] / под ред. М. А. Чернышева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 506 с.

76. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 415 с.

77. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / І. О. Школьник, І. М. Боярко, Б. І. Сюркало. – Суми : Університетська книга, 2013. – 267 с.

78. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: [навч. посібник] / Л. Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Показники балансу АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр.

Показники	Код рядка	Показники станом на, тис. грн			
		01.01.2018	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
<b>I.Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	1 278	1 124	825	832
первісна вартість	1001	8 982	9 668	9 807	10 253
накопичена амортизація	1002	7 704	8 544	8 982	9 421
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 055	17 074	66 071	
Основні засоби:	1010	56 393	56 939	55 869	57 848
первісна вартість	1011	94 840	101 445	104 231	112 676
знос	1012	38 447	44 506	48 362	54 828
Інвестиційна нерухомість	1015			191 010	192 659
первісна вартість	1016			191 010	192 659
знос	1017				
Довгострокові біологічні активи	1020				
первісна вартість	1021				
накопичена амортизація	1022				
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030				
інші фінансові інвестиції	1035	244 173	476 981	202 091	365 949
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				
Відстрочені податкові активи	1045		1 946		
Гудвіл	1050				
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	77 379	91 838	103 770	114 927
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	<b>1095</b>	390 278	645 902	619 636	732 215
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	1 635	2 141	1 483	1 959
Виробничі запаси	1101	1 635	2 141	1 483	1 959
Незавершене виробництво	1102				
Готова продукція	1103				
Товари	1104				
Поточні біологічні активи	1110				
Депозити перестраховання	1115				
Векселі одержані	1120				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 477	9 338	9 230	10 048
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130				
з бюджетом	1135	782	502	4 682	3 264
у тому числі з податку на прибуток	1136				
з нарахованих доходів	1140	13 306	17 332	11 237	11 117
із внутрішніх розрахунків	1145				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 829	12 589	17 650	21 091
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 562 558	1 451 974	1 819 161	2 138 615
Гроші та їх еквіваленти	1165	426 975	437 260	338 694	378 941
Готівка	1166				
Рахунки в банках	1167	426 975	437 260	338 694	378 941
Витрати майбутніх періодів	1170	1 344	734	654	756
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	2 208	2 881	7 497	12 559
у тому числі в:					
резервах довгострокових зобов'язань	1181	2 208	2 841	4 426	6 003
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		40	3 071	6 556
резервах незароблених премій	1183				
інших страхових резервах	1184				
Інші оборотні активи	1190				
Усього за розділом II	<b>1195</b>	2 024 114	1 934 751	2 210 288	2 578 350
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	2 414 392	2 580 653	2 829 924	3 310 565
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	93 322	93 322	93 322	93 322
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0			

Капітал у дооцінках	1405	9 447	-5 991	22 697	18 706
Додатковий капітал	1410				
Емісійний дохід	1411				
Накопичені курсові різниці	1412				
Резервний капітал	1415	6 117	8 471	10 620	12 294
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	141 575	138 026	169 984	128 411
Неоплачений капітал	1425				
Вилучений капітал	1430				
Інші резерви	1435		480	211	3 552
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>250 461</b>	<b>234 308</b>	<b>296 834</b>	<b>256 285</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 555		5 473	2 608
Пенсійні зобов'язання	1505				
Довгострокові кредити банків	1510				
Інші довгострокові зобов'язання	1515				
Довгострокові забезпечення	1520				
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521				
Цільове фінансування	1525				
Благодійна допомога	1526				
Страхові резерви	1530	2 066 736	2 246 104	2 415 668	2 910 924
у тому числі:					
резерв довгострокових зобов'язань	1531	2 015 465	2 200 249	2 360 906	2 840 371
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	51 271	45 855	54 762	70 553
резерв незароблених премій	1533				
інші страхові резерви	1534				
Інвестиційні контракти	1535				
Призовий фонд	1540				
Резерв на виплату джек-поту	1545				
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 069 291</b>	<b>2 246 104</b>	<b>2 421 141</b>	<b>2 913 532</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600				
Векселі видані	1605				
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610				
товари, роботи, послуги	1615	158	3 399	5 857	7 112
розрахунками з бюджетом	1620	7 772	4 491	6 315	7 197
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 566	4 354	6 195	6 949
розрахунками зі страхування	1625				
розрахунками з оплати праці	1630		19		13
за одержаними авансами	1635				
за розрахунками з учасниками	1640				
із внутрішніх розрахунків	1645				
за страховою діяльністю	1650	79 724	77 594	84 325	101 252
Поточні забезпечення	1660	6 986	14 738	15 409	25 148
Доходи майбутніх періодів	1665				
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670				
Інші поточні зобов'язання	1690			43	26
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>94 640</b>	<b>100 241</b>	<b>111 949</b>	<b>140 748</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>				
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2 414 392</b>	<b>2 580 653</b>	<b>2 829 924</b>	<b>3 310 565</b>

## Додаток Б

## Показники «Звіту про фінансові результати» АТ «СК «ТАС» за 2018-2020 рр.

Показники	Код рядка	Станом за, тис. грн.		
		за 2018 рік	за 2019 рік	за 2020 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000			
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	499 580	553 922	671 974
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	502 033	559 724	680 891
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	2 453	5 802	8 917
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013			
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050			
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	198 488	177 206	163 415
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	301 092	376 716	508 559
збиток	2095			
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-184 784	-258 804	-334 094
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	6 089	-4 292	-10 729
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	5 456	-5 877	-12 306
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	633	1 585	1 577
Інші операційні доходи	2120	110 170	29 162	27 418
<i>у тому числі:</i>				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		1 390	202
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123			
Адміністративні витрати	2130	35 213	55 373	69 047
Витрати на збут	2150	274 261	300 872	375 515
Інші операційні витрати	2180	128 186	36 145	5 342
<i>в тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181		583	117
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182			
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190			
збиток	2195	205 093	249 608	258 750
Доход від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	266 225	300 509	319 716
Інші доходи	2240			
<i>в тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	39		2
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275			
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290	61 093	50 901	60 964
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	18 114	17 411	19 812
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	42 979	33 490	41 152
збиток	2355			