

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»
07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент»

Форма навчання: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

здобувача **Коцюрба Марія Тихонівна**


(підпис)

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент,
Щербина Ольга Володимирівна


(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.


(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент бізнес-організацій»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри



Т.О. Соболева
«23» червня 2021 р



М.П. Сагайдак
«23» червня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Коцюруба Марія Тихонівна**
заочної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2021 р. № 825-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

Акціонерне товариство «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ІНГО» (АТ «СК «ІНГО»)

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
Розділ 2	Оцінка рівня конкурентоспроможності АТ «СК «ІНГО»
Розділ 3	Обґрунтування напрямків удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»

Об'єкт дослідження:	соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління бізнес-організацією
Предмет дослідження:	процес управління конкурентоспроможністю бізнес-організацією
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	опрацювання теоретичних та прикладних аспектів для розробки та обґрунтування напрямків удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в страховій компанії АТ «СК «ІНГО»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

1. визначити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», дослідити його складові;
2. здійснити аналіз складових процесу управління конкурентоспроможністю;
3. визначити інструментарій, що використовується при управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії.

У розділі 2

1. здійснити аналіз економічних та фінансових показників діяльності та ідентифікувати стан АТ «СК «ІНГО»;
2. дослідити конкурентне середовище АТ «СК «ІНГО»;
3. оцінити рівень конкурентоспроможності та конкурентне положення АТ «СК «ІНГО»;
4. виявити слабкі місця в системі управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО».

У розділі 3

1. визначити перспективні напрямки покращення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»;
2. здійснити аналіз ефективності реалізації розроблених пропозицій та проаналізувати потенційні ризики;
3. розробити організаційні заходи щодо впровадження запропонованих змін.

**Завдання підготував
науковий керівник**



О.В. Щербина

«22» червня 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**



М.Т. Коцюруба

«22» червня 2021 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 83 сторінок, 29 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 64 найменувань, додатки.

«Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

Об'єктом дослідження виступають соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління Акціонерним товариством «Страхова компанія «ІНГО», підприємства, що здійснює свою діяльність у сфері страхування з 1994 року, основним видом діяльності якого є надання обов'язкового та добровільного страхування, окрім страхування життя, перестрахування для фізичних осіб та корпоративних клієнтів.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – опрацювання теоретичних та прикладних аспектів для розробки та обґрунтування напрямків удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в страховій компанії АТ «СК «ІНГО».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

1. визначити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», дослідити його складові;
2. здійснити аналіз складових процесу управління конкурентоспроможністю;
3. визначити інструментарій, що використовується при управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії;
4. здійснити аналіз економічних та фінансових показників діяльності та ідентифікувати стан АТ «СК «ІНГО»;
5. дослідити конкурентне середовище АТ «СК «ІНГО»;
6. оцінити рівень конкурентоспроможності та конкурентне положення АТ «СК «ІНГО»;
7. виявити слабкі місця в системі управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»;

8. визначити перспективні напрямки покращення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»;
9. здійснити аналіз ефективності реалізації розроблених пропозицій та проаналізувати потенційні ризики;
10. розробити організаційні заходи щодо впровадження запропонованих змін.

Практичне значення отриманих результатів. На базі аналізу показників та факторів конкурентоспроможності надана оцінка ефективності та запропоновані напрямки із покращення управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО». Описана і застосована методика проведення аналізу конкурентоспроможності може бути використана на практиці під час оцінки діяльності національних страхових організацій.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2021.

Рік захисту роботи 2022.

Ключові слова: страхова компанія, конкурентоспроможність, сфера страхування, управління конкурентоспроможністю, фінансові результати, фінансова стійкість страховика.

В і д г у к

**на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»**

Коцюруби М.Т.

на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

Тема обрана здобувачкою є актуальною для досліджуваної страхової компанії та відповідає специфіці освітньо-професійної програми.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: КБР виконана на фактологічних матеріалах досліджуваного підприємства та галузевих аспектах його ринкової діяльності, представляє цікавість для розуміння об'єктивних реалій та проблематики управління страховими компаніями в Україні.

Варто відмітити цінність аналітичного та конструктивного розділів, які розкривають реальний стан страхової компанії та її ринкове положення, а також містять комплекс доречних рекомендації щодо удосконалення конкурентної позиції страхової організації. Рекомендації носять комплексний характер, супроводжуються необхідними розрахунками, що підтверджують економічну доцільність їх впровадження. Також в КБР розкриті організаційні аспекти щодо впровадження запропонованого комплексу заходів.

В якості недоліків варто вказати на доцільність зробити більший фокус на виявлення особливостей управління конкурентоспроможністю страхової організації – які функції і зони відповідальності за якими ролями закріплені в організаційній структурі компанії, чи потребує це змін тощо.

В цілому кваліфікаційна магістерська робота є завершеною працею, що відповідає вимогам, виконана самостійно і рекомендована до захисту в ЕК із оцінкою 55 балів.

Науковий керівник доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент О.В. Щербина

«20» січня 2022 р.



Рецензія АТ «СК «ІНГО»
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Коцюруби Марії Тихонівни

Тема: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення: У зв'язку із сьогоденними реаліями ринкової економіки та загальної ситуації в Україні та світі, одне з найголовніших та невідкладних завдань організації АТ СК «ІНГО» стає управління конкурентоспроможністю та підтримка конкурентних позицій. Аналіз ситуації та нові погляди на вирішення проблем є цінними для компанії та сталості її лідерських позицій.

Якість проведеного дослідження: Аналіз, проведений у дипломній роботі, досить глибоко та кваліфіковано висвітлює проблему управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО». Теоретична база роботи є задовільною. Недостатньо проаналізовані та оцінені ризики впровадження запропонованих заходів. Розрахунки проекту по створенню відділу ризик-менеджменту неповні, не деталізована заробітна плата для нових співробітників. Проведений аналіз компанії відповідає нашому баченню ситуації на ринку. Інформація наведена в роботі є достовірною і відповідає дійсності.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: Дослідження висвітлює проблеми страхового ринку України та організації зокрема. У роботі глибоко описані внутрішні процеси та особливості функціонування страхових організацій в Україні, наведено розрахунки та основні ризики впровадження запропонованих заходів. Робота враховує сучасні реалії.

Зауваження: Недостатній рівень деталізації та опису процесів впровадження запропонованих заходів.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Проведене дослідження може бути використане як один пунктів конкурентної стратегії на 2023 рік, що свідчить про її практичну значимість.

Голова Правління
АТ «СК «ІНГО»

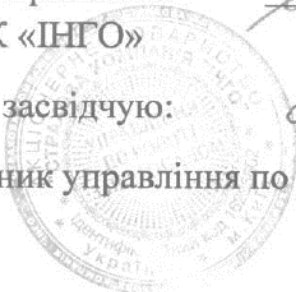


Гордієнко Ігор Миколайович

Підпис засвідчую:



Начальник управління по роботі з персоналом АТ «СК «ІНГО» Діброва М.Ю.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», дослідження його складових.....	6
1.2. Аналіз складових процесу управління конкурентоспроможністю.....	15
1.3. Визначення інструментарію, що використовується при управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії.....	22
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СК «ІНГО».....	30
2.1. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності та ідентифікація стану АТ «СК «ІНГО».....	30
2.2. Дослідження конкурентного середовища АТ «СК «ІНГО».....	45
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентного положення АТ «СК «ІНГО».....	52
2.4. Виявлення слабких місць в системі управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО».....	59
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «СК «ІНГО».....	61
3.1. Визначення перспективних напрямків покращення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО».....	61
3.2. Аналіз ефективності реалізації розроблених пропозицій та потенційних ризиків.....	66
3.3. Розробка організаційних заходів щодо впровадження запропонованих змін...	73
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Конкурентоспроможність та управління нею є комплексним явищем, що має свою специфіку в кожній сфері господарювання. За сучасних нестабільних зовнішніх умов у населення підвищилась занепокоєність власним життям та здоров'ям. Тому страхові послуги не втратили своєї актуальності, а навпаки піднялись у запиті.

Страхові організації мають специфіку в оцінюванні та відповідно й управлінні конкурентоспроможністю. Саме тому ми вважаємо дослідження специфічних аспектів управління конкурентоспроможністю на прикладі страхової компанії *актуальним* та своєчасним.

Дослідження конкурентоспроможності страхових компаній не приділялося багато уваги в літературі, тому дослідники та практики здебільшого використовують загальні методи оцінки та управління конкурентоспроможністю.

У дослідженні проаналізована теоретична література із питань конкурентоспроможності, її аспектів та управління. Зокрема, проаналізовані останні публікації з приводу рейтингування та особливостей управління конкурентоспроможністю страхових компаній.

Метою дослідження є опрацювання теоретичних та прикладних аспектів для розробки та обґрунтування напрямків удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в страховій компанії АТ «СК «ІНГО».

Із мети випливають наступні *завдання*:

1. визначити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», дослідити його складові;
2. здійснити аналіз складових процесу управління конкурентоспроможністю;
3. визначити інструментарій, що використовується при управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії;

4. здійснити аналіз економічних та фінансових показників діяльності та ідентифікувати стан АТ «СК «ІНГО»;
5. дослідити конкурентне середовище АТ «СК «ІНГО»;
6. оцінити рівень конкурентоспроможності та конкурентне положення АТ «СК «ІНГО»;
7. виявити слабкі місця в системі управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»;
8. визначити перспективні напрямки покращення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»;
9. здійснити аналіз ефективності реалізації розроблених пропозицій та проаналізувати потенційні ризики;
10. розробити організаційні заходи щодо впровадження запропонованих змін.

Об'єктом дослідження виступають соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління бізнес-організацією.

Предметом роботи є процес управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Для проведення дослідження використовувались **методи** загального синтезу і аналізу, критичного мислення, методи оцінки конкурентоспроможності організації, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки фінансової стійкості страховика тощо.

Практична **значущість** дослідження полягає в розробці декількох напрямків підвищення конкурентоспроможності страхової компанії АТ «СК «ІНГО» для утримання та просування на ринку із розрахунком їх ефективності.

До **інформаційної бази** дослідження належать законодавча база України, статутні документи АТ «СК «ІНГО» та документи фінансової звітності організації. А також праці вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, статистичні дані та офіційні рейтинги незалежних фінансових організацій та проектів.

Апробацію дослідження проведено частково на прикладі управління персоналом як ланкою управління конкурентоспроможності у науковій конференції «МЕНЕДЖМЕНТ 2020: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ», результатом чого стала публікація тез за темою.

Дослідження складається із трьох розділів, кожен із яких поділяється на підрозділи. Робота містить 83 сторінок, 29 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 64 найменувань, додатки.

РОЗДІЛ I

Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

1.1. Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», дослідження його складових

Нині конкуренція та конкурентоспроможність є основними поняттями для вітчизняної економіки. Панує думка, що конкуренція є рушійною силою відносин на ринку [47]. Найбільш успішними є ті організації, які здатні витримати конкуренцію найбільш конкурентоспроможних учасників ринкових відносин [5]. Так, від змоги організації надавати товари та послуги, що відповідають потребам ринку та клієнтів залежить те, чи буде організація займати провідні позиції.

Спершу пропонуємо дізнатися, що означає власне «конкурентоспроможність». На думку Р.А. Фатхутдінова, це *«властивість об'єкта, яка характеризується рівнем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку»*. [60, С. 23] Тобто, це означає, що об'єкт, наприклад – організація, має здатність (спроможність) витримати конкуренцію в умовах ринку в певній галузі, в певному ринку чи у групі споживачів, в певний момент часу відносно інших об'єктів, організацій, для ведення прибуткової діяльності за умови ефективного використання ресурсів. Конкурентоспроможність сама по собі є прикладним поняттям та має цілий ряд класифікацій, які пов'язані між собою та можуть розглядатися як сукупні явища в ринковому середовищі, що можна застосувати як зовнішні та внутрішні ознаки рівня конкурентоспроможності об'єкту. Повна класифікація викладена у рисунку 1.1.

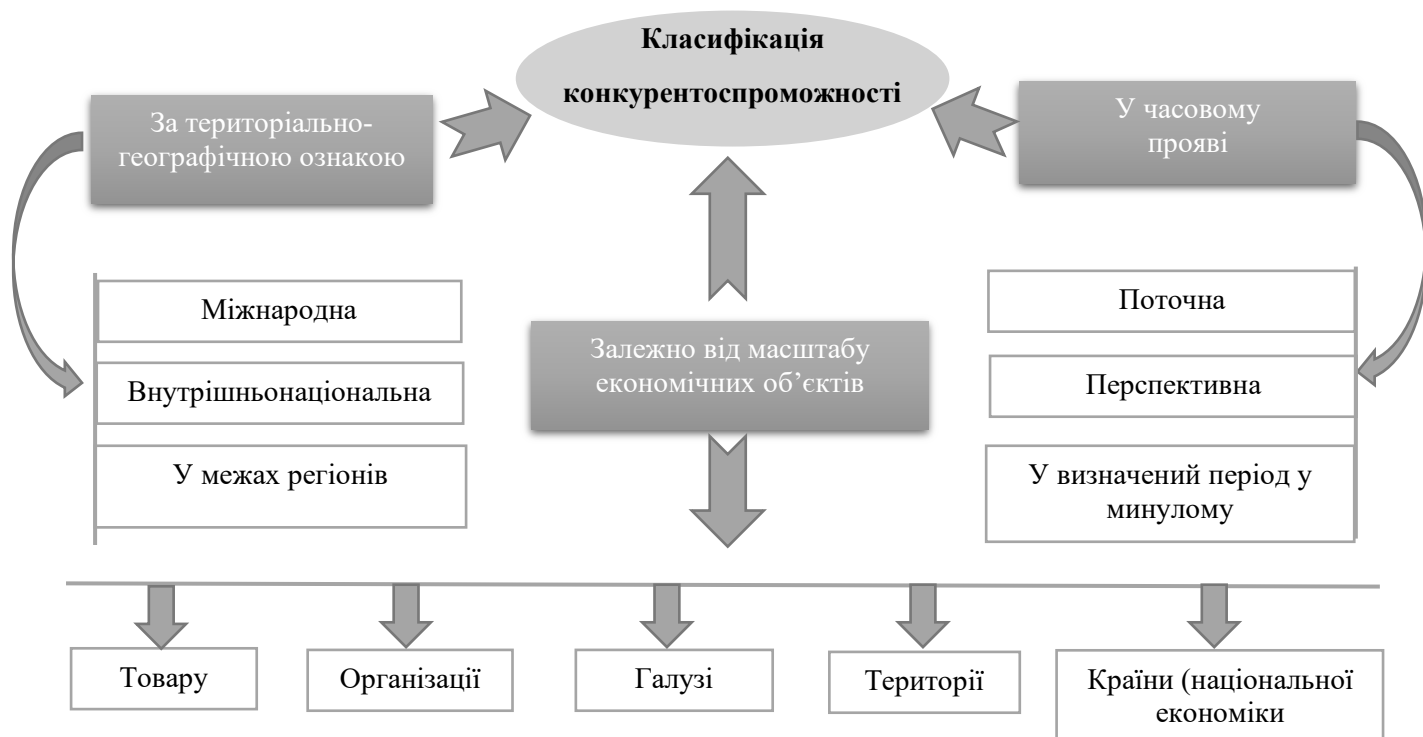


Рисунок 1.1 – Класифікація поняття «конкурентоспроможність» [22, С. 35]

Одними із найголовніших цілей кожної організації є лідерські позиції на ринку, успіх, а також виключення можливих конкурентів. Це можна досягти шляхом праці та підтримки факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації. Саме через це керівництво має ставити перед собою перманентну задачу – пошук нових засобів та заходів, що змогли б підвищити конкурентоспроможність для досягнення лідируючих позицій на ринку. Адміністративний персонал повинен вміло керувати конкурентоспроможністю підприємства з метою підвищення його рівня. Для цього необхідно систематично аналізувати ринки, на яких функціонує організація, а також досліджувати переваги та недоліки конкурентів та проводити якісну оцінку власної конкурентоспроможності [4, С. 110].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» встановлює, що конкуренція – це «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може

визначати умови обороту товарів на ринку» [20].

Якщо перейти до більш сучасних теорій, то можна стверджувати, що конкурентоспроможність є комплексним поняттям. Такі аспекти діяльності, як товари та послуги, їх основні та унікальні властивості та якості; технологія виробництва; актуальність; доступність для замовника включені в це поняття будь-якою організацією. Існує кілька визначень конкурентоспроможності, і ми пропонуємо деякі вибрані на основі короткого та всебічного огляду літератури в таблиці, що наведена нижче в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, що відображає відмінність розвитку виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення конкретних суспільних потреб у товарі чи послугі, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Ю.Я. Єленева	Конкурентоспроможність – це сукупність виробничих властивостей, що відповідають вимогам споживачів до якості, а також нормативно-організаційним та економічним вимогам споживачів щодо придбання та експлуатації цієї продукції.
Ю.Т. Бубнов	Конкурентоспроможність – це характеристика товару, що відображає його відмінність від товару конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.
Тайохіро Коно	Конкурентоспроможність підприємства як сукупність наступних характеристик: 1) частка ринку, яку займає організація; 2) здатність організації до виробництва, продажу та розвитку; 3) здатність вищого керівництва для досягнення мети.

Продовження таблиці 1.1.

Європейський форум менеджменту (Швейцарія)	Конкурентоспроможність підприємства – це реальна і потенційна здатність організації, а також наявні у неї для цього можливості проектувати, виробляти і продавати товари, які за ціновими, а не ціновими характеристиками в комплексі, є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів.
Г.Л. Азоєв, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовський	Конкурентоспроможність – це здатність фірми конкурувати на ринках з виробниками та продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення вищої якості, доступних цін, створення зручності для споживачів.
Е.С. Русак, Е.И. Сапелкіна	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність створювати і використовувати стратегічні фактори успіху, що вигідно відрізняють організацію від конкурентів і дають певні ринкові переваги продукції, що випускається.
І.В. Сергєєв	Конкурентоспроможність – здатність організації виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його вміння ефективно використовувати наявні ресурси.
Н.І. Перцовський	Конкурентоспроможність – це узагальнюючий показник життєстійкості організації, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний та трудовий потенціал.
С.Г. Светульников	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта (організації), що має певну частку відповідного ринку, яке характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів.
Д.Є. Івахнік	Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика суб'єкта господарювання за певний період часу в умовах конкретного ринку, що відображає перевагу перед конкурентами по ряду визначальних показників: фінансово-економічних, маркетингових, виробничо-технологічних, кадрових та екологічних, а також здатність суб'єкта до без-кризового функціонування і своєчасної адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Джерело: складено автором на основі літератури [4, С. 111; 48, С. 1370 – 1371.]

Видно, що перші три дослідника трактували поняття конкурентоспроможності підприємства в контексті концепції конкурентоспроможності продукції. Відповідно, конкурентоспроможність організації і конкурентоспроможність продукції співвідносяться між собою як частина і ціле, тобто конкурентоспроможність підприємства проявляється через конкурентоспроможність продукції, яка повідомляє йому певні споживчі властивості. Характеристику конкурентоспроможності організації можна представити як можливу якість підприємства, яка складається з [4, С. 111 – 112]:

1. Здатність організації реалістично оцінювати очікування цільової аудиторії покупців, відстежувати тенденції споживчої поведінки, що говорить про те, що організація має вміти неупереджено, своєчасно та точно оцінити попит покупців у певний момент часу та зробити прогнози динаміки на майбутнє.
2. Здатність організувати виробництво, результати якого відповідають очікуванням групи споживачів, на яких орієнтується виробник. Якщо говорити про результати, то мається на увазі не тільки споживча якість товару чи послуги, а й її якість з точки зору маркетингової оцінки: ціна, гарантія, гарантійне обслуговування після продажу тощо.
3. Здатність ефективно реалізовувати поточну маркетингову політику.
4. Здатність знайти і створити умови для зниження витрат на доповнення факторів продуктивності – сировини, капіталу, потужності на одиницю реалізованого товару, робочої сили.
5. Здатність створювати і підтримувати технологічну ефективність виробництва над іншими учасниками галузевої структури, у зв'язку з цим необхідно оновлювати технології, які використовуються для виробництва, маркетингу та управління.
6. Здатність планувати, організовувати та реалізовувати ефективну стратегію в усіх сферах виробничо-збутової політики на основі інновацій.
7. Здатність створювати та розвивати компетентності персоналу, як на рівні продуктивності, так і на рівні керівництва.

Усі перераховані вище характеристики конкурентоспроможності

підвищують потенціал організації та знижують його витрати на одиницю продукції у фінансовому, сировинному та інших розрізах, що безпосередньо впливає на ціну товару та прибуток, який отримує організація. Отже, співвідношення між конкурентоспроможністю підприємства та ринковою конкуренцією характеризується як співвідношення «потенціал підприємства та його використання». [4, С. 112]

При цьому виконання 1-3 пунктів сприяє зростанню прибутковості організації завдяки кращому розумінню потреб споживачів і здатності їх задовольнити, ніж розумінню конкурентів. Четверта властивість полягає в сприянні зменшенню витрат на одиницю продукції для виробництва товару, а всі разом пункти 1-4 сприяють поточній економічній ефективності організації та характеризують рівень адаптації його поведінки, здатність пристосовуватися до вимог підприємства. оточення на даний момент.

Властивості 1, 5 і 6 дозволяють грамотно і точно здійснювати планування і реалізовувати ідеї в технологічному, товарознавчому і маркетинговому аспектах, які є основою конкурентоспроможності продукції і послуг організації в довгостроковій перспективі.

З цих властивостей створюється потенціал компанії в інноваційній сфері, що також дозволяє визначити тенденції та прогнозувати стан навколишнього середовища на майбутні періоди, виходячи з умов стратегічного планування успішної адаптації до них.

Базовими умовами забезпечення належного рівня конкурентоспроможності визначають [21]:

1. застосування науково-дослідних підходів у сфері стратегічного менеджменту;
2. опанування сучасних методів розробок та досліджень (теорія прийняття рішень, програмно-цільове планування і т.д.);
3. створення умов для комплексного розвитку економіки, технологій, та управління;
4. встановлення взаємозв'язків між функціями управління будь-якими

процесами на усіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

5. впровадження системи заходів із підтримки та забезпечення конкурентоспроможності різноманітних об'єктів.



Рисунок 1.2 – Класифікація ознак конкурентоспроможності [13]

Природним результатом конкуренції є конкурентна перевага – перевага одного конкурента над іншими за рахунок володіння цінним і рідкісним, але не єдиний ресурсом в своєму роді. Класифікацію конкурентних переваг можна виразити таким чином, як на рис. 1.3.

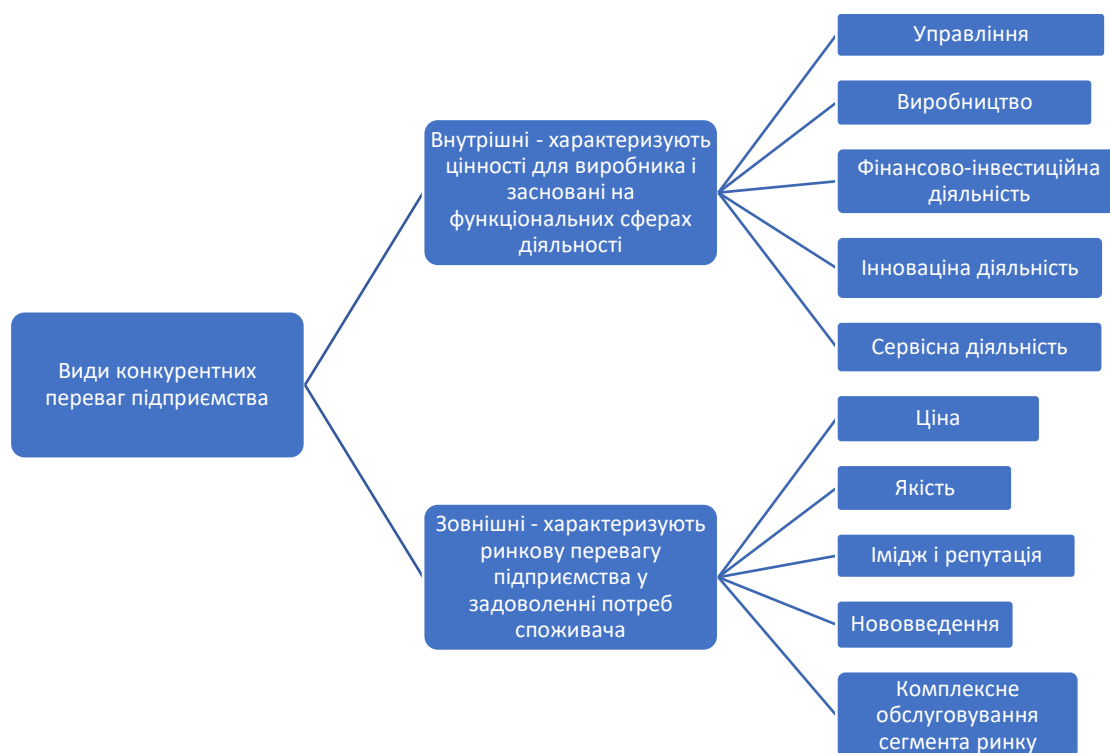


Рисунок 1.3 – Види конкурентних переваг підприємства [30]

Конкурентна перевага може бути визначена як висока компетентність компанії в будь-якій області, що створить найкращі шанси для подолання наслідків конкуренції, щоб залучити клієнтів і підтримувати їх прихильність до продуктів компанії.

Конкурентні переваги забезпечують поставки такого продукту чи послуги, що є відомими через свою цінність для споживачів та за який вони готові платити гроші.

Організація є більш ефективного, порівняно з конкурентами, якщо функціонування всіх елементів ланцюжка цінностей є основою конкурентних переваг можливостей компанії.

Тобто, в рамках конкурентоспроможності підприємство буде використовувати свої переваги в окремих секторах ринку, над конкурентами в даний момент часу, що були досягнуті без шкоди для інших. Цим організація підвищує конкурентоспроможність своїх конкретних продуктів чи послуг і рівень конкурентного потенціалу. Що, в свою чергу, дозволить в майбутньому виробляти,

продавати й обслуговувати продукцію чи послуги, що перевершують за якістю і ціною їх аналоги від конкурентів.

Конкурентні переваги, в свою чергу, формують конкурентоспроможність товарів та послуг. Останнє поняття являє собою властивість об'єкту (товару чи послуги), що відображає сукупність споживчих та вартісних якостей та характеризується ступенем задоволення ним потреб порівняно з аналогічними об'єктами-конкурентами на ринку в певний проміжок часу. [22, С. 34] Серед факторів, що впливають на конкурентоспроможність послуг слід зазначити [22, С. 35]:

1. якість послуги, що включає в себе технічний рівень послуги, рівень організації й управління, корисний ефект, інноваційність та відповідність стандартам якості;
2. ціну послуги, в яку входить витрати на маркетинг та PR, витрати управління та на НДР, прибуток;
3. якість сервісу, обслуговування.

Конкурентоспроможність товару чи послуги є однією із базових складових поняття конкурентоспроможності організації. Якщо підвести підсумок, то конкурентна перевага створює конкурентоспроможну послугу, що, у свою чергу, є складовою конкурентоспроможності організації. Формування та створення конкурентних переваг і управління комплексом конкурентоспроможності організації провадиться через конкурентну стратегію організації. Остання має оновлюватись відповідно до висновків перманентного дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ організації для збереження своєї актуальності та дієвості.

Із цього витікає, що конкурентоспроможність організації являє собою комплексне поняття, що характеризується складною системою чинників, і не може бути визначена жодним одним чи навіть декількома характеристиками, а представляє собою систему зі значного числа факторів, що є неповторними в кожному конкретному випадку. До того ж, ця система є відкритою. У числі випадків той чи інший чинник може бути вирішальним, проте залишається таким

лише за конкретного поєднання всіх інших параметрів і факторів. Іноді визначити, який з чинників має вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства, зовсім неможливо [31].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства методологічно нерозривно пов'язана з вирішенням питання підвищення його конкурентоспроможності. Оскільки базуючись на такій оцінці, можна зробити висновки щодо рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. До того ж, оцінка конкурентоспроможності представляє методологічну основу для аналізу, а це означає, що вона являє собою також виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарства.

Виходячи з цього, ключову роль при розробці заходів щодо підвищення конкурентоспроможності має вибір методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Отже, поняття конкурентоспроможності можна охарактеризувати як сукупність реальних та потенційних: а) здатності підприємства до утримання конкурентних позицій та продукування конкурентних товарів із конкурентними перевагами на ринку; 2) спроможність підприємства до ефективного виробництва та реалізації продуктів та послуг, керуючись власними ресурсами, можливість бути адаптивним; 3) здатність одержати та утримати перевагу над конкурентами на ринку.

1.2. Аналіз складових процесу управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із аспектів управління організацією загалом, що має на меті формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг [27, С. 306].

Метою управління конкурентоспроможності є забезпечення та досягнення сталого функціонування організації за змінного зовнішнього середовища зі збереженням та отриманням лідируючих позицій на ринку. Завданнями тоді мають виступати подолання або зниження рівня дії зовнішніх негативних факторів, використання позитивних зовнішніх чинників, а також досягнення гнучкості управлінських дій та рішень.

Суб'єктом внутрішнього управління конкурентоспроможністю організації виступає керівництво та менеджмент підприємства (коло осіб, що реалізує мету управління конкурентоспроможністю). Об'єктом же виступає сам рівень конкурентоспроможності.

Зовнішніми факторами є явища та події, що відбуваються на регіональному та національному рівнях (мікро- та макросередовище, на які організація не має контроль). Для страхової компанії внутрішніми факторами виступають: фінансовий стан, діюча система управління, планування та контроль діяльності, організаційна структура, достатність рівня кваліфікації персоналу.

Управління конкурентоспроможністю є процесом менеджменту, то він керується тими ж принципами та функціями управління, що показані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції системи управління конкурентоспроможністю підприємства [27, С. 308]

Функції	Опис
Встановлення цілі	Передбачає встановлення майбутнього рівня конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти.
Планування	Це формування стратегії і тактики реалізації цілей та завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом для підприємства, так і для його окремих структурних підрозділів.
Організація	Забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм, з урахуванням розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності, що забезпечується завдяки

Продовження таблиці 1.2

	узгодженості дій операційних підрозділів та окремих фахівців для реалізації прийнятих планів.
Мотивація	Передбачає використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних; внутрішньої та зовнішньої мотивації) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.
Контроль	Уособлює нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню визначеної мети.

Механізм управління конкурентоспроможністю малого підприємства має включати управління асортиментом, якістю, техніко-технологічною базою, маркетингом, логістикою, ціновою конкурентоспроможністю, операційний менеджмент тощо [51]. Проблема практичної оцінки конкурентоспроможності вже давно гостро обговорюється в економічній літературі, поряд з теоретичними дослідженнями конкуренції та конкурентоспроможності. В методах оцінки конкурентоспроможності продукції на сьогодні вже досягнуто певних успіхів, розроблено цілком доступні та універсальні методики оцінки конкурентоспроможності схожих товарів та послуг. Але, попри те, що деякі кроки в напрямку оцінки всієї організації загалом все ж робляться, універсальної та комплексної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства зараз не існує [19].

Вивчення конкурентів та умов конкуренції у сфері необхідно, в першу чергу для того, щоб дізнатися, в чому недоліки та переваги організації на ринку. На основі цього дослідження можна зробити висновки щодо впровадження підприємством власної конкурентної стратегії та підтримки конкурентних позицій. Визначення власної конкурентоспроможності є обов'язковим елементом діяльності будь-якого суб'єкта господарства.

Одним з головних завдань для будь-якого менеджера, який вивчає проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств, є пошук критеріїв конкурентоспроможності, її чинників та джерел. Для оцінки конкурентоспроможності, в першу чергу, визначається мета дослідження. У разі якщо метою дослідження є необхідність визначення положення будь-якого товару чи послуги, достатнім буде проведення їх прямого порівняння за основними параметрами. Дослідження, яке орієнтується на оцінку перспектив збуту товару та/або послуги на ринку, передбачає проведення аналізу з використанням інформації, що включає в себе відомості про зміну кон'юнктури ринку, про товари та послуги, що виходять на ринок, динаміку попиту, передбачувані зміни у відповідному законодавстві та інші [51].

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

1. оцінка і прогнозування конкурентоспроможності підприємства;
2. вивчення факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності;
3. розробка заходів щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

У свою чергу, для вирішення перерахованих вище завдань і досягнення поставленої мети, потрібно обрати необхідні методи оцінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В економічній літературі найчастіше можна зустріти такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- за порівняльними перевагами;
- за теорією рівноваги підприємства та галузі/сфери;
- за теорією ефективної конкуренції (структурний і функціональний методи).

Ця класифікація умовна. На практиці методи, як правило, пов'язані між собою та засновуються на використанні декількох підходів одночасно. Оцінювання конкурентоспроможності пов'язують із конкурентоспроможністю продукції, ступенем та якістю задоволення потреб споживача, фінансовою стійкістю, ліквідністю, платоспроможністю, репутацією, ефективністю господарювання. [27, С. 320]

Проте існує єдиний алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства. Першим етапом у ньому є визначення мети комплексного оцінювання, за чим слідує загальний аналіз ринку, потреб споживачів та визначення кола підприємств-конкурентів за визначеними критеріями. Далі слідує збір необхідної первинної інформації про діяльність підприємств-конкурентів та визначення основних параметрів оцінювання як структурних елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства (кадрова, майнова, товарна, організаційна складові). Після систематизації показників, проводиться розрахунок абсолютних значень сформованої системи показників та вибір еталонних значень. Після того як проведені всі розрахунки (часткових параметрів та інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства), можна підводити підсумки та на основі висновків розробляти заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства через використання визначених конкурентних переваг.

Різноманітність методів оцінки та інструментів управління конкурентоспроможності організації не дає змоги єдиної класифікації. Спочатку розглянемо найпоширеніші способи оцінювання середовища підприємства в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання середовища організації [9]

Метод	Суть методу
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз виявляє слабкі та сильні сторони організації (streghts & weakness) – це фактори внутрішнього середовища, що сприяють або перешкоджають ефективній роботі; а також можливості та загрози (opoturnities & threats) – фактори зовнішнього середовища, що сприяють або перешкоджають подальшому розвитку та ефективному функціонуванню організації.
PEST-аналіз	Метод PEST-аналізу дозволяє аналізувати зовнішні впливи підприємницького середовища на суб'єкт господарювання за схемою «чинник → організація», його потенціал і напрямок для розвитку (за основними факторами – P – political; E – economic; S – social; T – technological).

Продовження таблиці 1.3

Матриця БКГ	Метод матриці БКГ базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства та його продукції; в основі цього методу лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства.
Модель п'яти сил Портера	Модель дозволяє оцінити ступінь конкуренції в галузі і визначити можливості зниження прибутковості і відобразити об'єктивний стан конкурентного оточення в конкретний момент часу. Проводиться оцінка значення 5 конкурентних сил (внутрішньо-галузева конкуренція, загроза з боку нових конкурентів, сильна позиція постачальників, сильна позиція покупців, загроза з боку продуктів-замінників) та їх вплив на діяльність організації.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності організації також виділяють декілька дієвих інструментів, які наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи аналізу конкурентоспроможності організації

Назва	Опис
Карта стратегічних груп конкурентів	Застосовується для виявлення конкурентів, що входять в одну стратегічну групу із досліджуваною організацією, тобто є найближчими конкурентами. Порівняння виконується за визначеними параметрами, що дозволяє поглибити знання про конкурентів через дослідження визначених критеріїв.
Матриця конкурентоспроможності	Являє собою матрицю, що відображає конкурентні позиції організацій на ринку та їх привабливість для споживачів. Для формування можуть використовуватись як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики, що є відмінністю від інших моделей. За результатами можливо робити висновки щодо зміни стратегії організації.
Інтегральний показник конкурентоспроможності	За допомогою цього методу визначається перспективність об'єкта на ринку серед конкурентів та показує ступінь привабливості для споживача. Розраховується показник як співвідношення показників конкурентоспроможності за технічними (стандартизованими) параметрами до економічних параметрів.

Джерело: складено автором на основі літератури [44]

Ця таблиця показала, що на сьогоднішній день існує безліч методів управління і оцінки конкурентоспроможності. Кожен із них має свої переваги та недоліки. Визначення ефективності застосування того чи іншого методу аналізу буде залежати від ринкового середовища, в рамках якої функціонує компанія. Розглянемо більш детально методи оцінки конкурентоспроможності.

Розробляючи стратегії необхідно знати, що загрози та можливості можуть переходити в протилежність. Тобто, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її раніше використає конкурент. Або, навпаки, вдало відвернена загроза може створити в організації сильну сторону, якщо, наприклад, конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за використання методів, подібних до вищенаведених, проводиться на засадах виокремлення поточної і потенційної конкурентоспроможності підприємства. У переважній більшості ситуацій поточна конкурентоспроможність можна визначити на засадах оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – аналогічно зі способами, які базуються на теорії ефективного конкурування.

Поточна і потенційна конкурентоспроможність і взаємозв'язок між ними, обмежені інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства залежно від способу можуть коливатися. Таким чином, у ряді випадків поточна конкурентоспроможність може бути визначена на основі оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – аналогічно з методами, що базуються на теорії ефективної конкуренції [19].

Серед переваг такого підходу можна виділити те, що він зважає не лише на вже досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства, але і його імовірну динаміку в майбутньому.

Як недоліки варто виділити те, що конкретні методи і прийоми, які застосовуються під час обчисленні поточної потенційної конкурентоспроможності, в кінцевому результаті, відображають методи, які використовувалися в наведених вище підходах, що означає і недоліки даних підходів.

1.3. Визначення інструментарію, що використовується при управлінні конкурентоспроможністю страхової компанії

Рівень конкурентоспроможності будь-якого підприємства є відносним показником. Саме через це він може бути розрахований лише внаслідок порівняння. Він представляє характеристику об'єкта, яка показує, як він відрізняється від аналогічного за ступенем виконання покладених на нього функцій.

У теоретичному плані розробка комплексної методики та її застосовується до всіх без винятку об'єктів є важким і практично нездійсненним завданням. Набагато більш значущі досягнення могла б мати розробка найбільш загальних положень щодо проведення даної оцінки, які легко адаптувалися б до особливостей різних об'єктів.

Отже, за своєю суттю категорія «конкурентоспроможність об'єкта» відображає стан, що характеризує реальну або потенційну можливість виконання своїх функціональних обов'язків в умовах можливої протидії суперників. Однак такого підходу для практичного застосування в аналітичній діяльності явно недостатньо.

Потреба кількісної оцінки конкурентоспроможності привела до розробки категорії «рівень конкурентоспроможності об'єкта». Це поняття, відображаючи ступінь переваги конкурентоспроможності одного об'єкта над іншим, дозволяє проводити порівняння великої кількості учасників економічного змагання.

Конкурентоспроможність страхових компаній – це можливість страхової компанії створювати та реалізовувати конкурентні переваги (привабливі для кінцевого споживача послуги) та протистояти конкуруючим страховим компаніям на страховому ринку в певний момент часу з метою отримання позитивних фінансових результатів. Це виражається у конкурентній позиції організації. Остання є результатом впровадження конкурентної стратегії щодо страхових

послуг. [11]

Наразі недоречно розглядати як дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності лише матеріальні ресурси, оскільки нематеріальні ресурси стають важливим активом підприємства. У зв'язку із цим, компетентності є тією найважливішою складовою частиною конкурентоспроможності підприємства, що визначає його ідентичність, відмінність від інших підприємств.

Задля здобуття та підтримки визначеного рівня конкурентоспроможності організації мають застосовувати набір інструментів управління конкурентоспроможністю таких як: моніторинг конкурентного середовища; діагностика споживачів страхових послуг та продуктів та їх запитів, як реальних, так і потенційних; забезпечення формування попиту та різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на споживачів, агентів і конкретних продавців; забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на страхові послуги; управління маркетинговою діяльністю та комунікаційними ланцюгами; оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень; упровадження знижок, а також перегляд наявної програми лояльності у бік лояльності для постійних партнерів та клієнтів; багаторівневий контроль над дотриманням термінів та якості послуг; удосконалення технологічних та дизайнерських рішень щодо страхових продуктів; упровадження системи сервісного обслуговування; впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів; контроль професійних якостей, компетентності персоналу, особливо того, з яким контактує потенційний споживач чи покупець; активізація рекламних та PR-заходів щодо інформування споживачів відносно наявного асортименту та появи новітніх продуктів, створення сприятливого іміджу, вдосконалення інформаційної наповненості рекламних звернень, а також інформативності сайтів в мережі Інтернет; впровадження новітнього технічного та технологічного інструментарію як всередині організаційної структури, так і для стейкхолдерів [62].

Для оцінювання зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) впливів на підприємства методично доцільним є використання SWOT-аналізу як своєрідної форми стратегічного збалансування, яка

не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкуренто-спроможності. [27, с. 448]

SWOT-аналіз має на меті визначення сильних і слабких сторін підприємства (аналіз внутрішнього середовища), а також можливостей і загроз найближчого оточення підприємства (аналіз зовнішнього середовища).

Аналіз здійснюється за чотирма напрямками:

- 1) Strengths (сильні сторони) – переваги організації.
- 2) Weaknesses (слабкі сторони) – недоліки організації.
- 3) Opportunities (можливості) – фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти отриманню підприємством переваг.
- 4) Threats (загрози) – фактори, здатні послабити позиції організації на ринку.

SWOT-аналіз дає можливість оцінити конкретну ситуацію на ринку, отримати чітке уявлення про переваги і недоліки підприємства, що дозволяє вибрати напрямок розвитку підприємства, вигідно використовувати сильні сторони підприємства, усунути або врахувати недоліки організації, використовувати (не упустити) надаються ринком можливості, уникнути небезпек і загроз.

Сильні сторони – це унікальні можливості і особливості підприємства, його досягнення. Наприклад: відомий, сформований бренд, лояльність споживачів, висока якість продукту, кваліфікований персонал, досвід, технології, доступність ресурсів.

Слабкі сторони – це ті показники діяльності фірми, за якими вона поступається конкурентам, перебуваючи в несприятливому становищі. Наприклад: вузький асортиментний ряд товарів, низький рівень популярності торгової марки, низька якість обслуговування клієнтів, відсутність фінансової стабільності.

Можливості ринку – сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваг. Наприклад: погіршення становища конкурентів, зростання рівня доходів і попиту.

Загрози ринку – несприятливі фактори, які можуть мати негативний вплив на стан підприємства на ринку. Наприклад: поява на ринку нових гравців, посилення ринкових позицій конкурентів, зниження попиту, зміна смаків споживачів, зростання податків, посилення вимог до ліцензування діяльності. SWOT-аналіз є широко визнаним та застосовуваним підходом, який дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий аналіз дозволяє зробити перелік стратегічних дій, спрямованих на підвищення конкурентних позицій підприємства та його розвиток.

При його проведенні спочатку необхідно виявити сильні та слабкі сторони (strengths і weakness) – це фактори внутрішнього середовища, що сприяють або перешкоджають ефективній роботі підприємства. На основі цих даних і складається SWOT-таблиця.

Після цього необхідно відповісти на питання [28]:

1. Які сильні сторони або головні переваги, на яких має базуватися стратегія має підприємство?
2. Чи роблять слабкі сторони компанії її вразливою в конкурентній боротьбі та які слабкості має згладити стратегія?
3. Які можливості є найкращими з точки зору підприємства та які можливості фірма може використовувати зі своїми ресурсами і досвідом?
4. Яких загроз найбільше має побоюватися компанія, щоб забезпечити свій надійний захист?

Особливість сфери заключається в тому, що на неї швидше та із більшим вкладом впливає зовнішнє середовище, адже поле діяльності організацій – фінансовий ринок. Предметом конкуренції ж є продукти та послуги, а цілком виступає збільшення числа клієнтів та здобуття позитивної репутації.

Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності організації та її місця на ринку в страховій сфері є метод рейтингування. В Україні існує декілька рейтингових агентств, що діють у фінансовій галузі. Всі вони використовують методику рейтингового оцінювання для страхових компаній. Аналіз ґрунтується на відкритій інформації про організації, а також на матеріалах, які надають страхові

компанії особисто та передбачає аналіз організації на ринку, аналіз бізнес-процесів організації та аналіз фінансово-господарської діяльності. [35, С. 3.]

Оцінювання страхових організацій можна віднести до типу рейтингу як рейтинг фінансової стабільності. Оцінювання виконується за рядом критеріїв, таких як: частка ринку, ділова активність (кількість оброблених заявок та швидкість процесу андеррайтингу), диверсифікація страхової діяльності (що визначається за частками премій за видами страхування, а також груп клієнтів та структурою премій по регіонах), якість активів і перестраховального покриття, а також адекватність ризиків і рентабельності та резервів і ліквідності. [57, С. 3]

Щорічно передові страхові організації проходять аудит своєї діяльності із відкриттям результатів для підтримки та підвищення рівня власної репутації, що допомагає у призначенні рейтингу. Рейтингові агентства керуються національною шкалою, що викладена Постанові Кабінету Міністрів України №665 від 26 квітня 2007 року «Про затвердження Національної рейтингової шкали». Існують дві рейтингові шкали – для довгострокових (більше ніж на один рік) та короткострокових оцінювань. Вони наведені в таблицях 1.5 та 1.6.

Таблиця 1.5 – Національна рейтингова довгострокових кредитних рейтингів [33, с. 1 – 2.]

Показник рейтингу	Опис
1. Інвестиційні рівні	
uaAAA	Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaAAA характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами.
uaAA	Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaAA характеризується дуже високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами.
uaA	Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaA характеризується високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Рівень

Продовження таблиці 1.5

	кредитоспроможності чутливий до впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов.
uaBBB	Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaBBB характеризується достатньою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Рівень кредитоспроможності залежить від впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов.
2. Спекулятивні рівні	
uaBB	Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaBB характеризується кредитоспроможністю нижчою ніж достатня порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Висока залежність рівня кредитоспроможності від впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов.
uaB	Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaB характеризується низькою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Дуже висока залежність рівня кредитоспроможності від впливу несприятливих комерційних, фінансових та економічних умов.
uaCCC	Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaCCC характеризується дуже низькою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Потенційна вірогідність дефолту.
uaCC	Позичальник або окремий борговий інструмент з рейтингом uaCC характеризується високою вірогідністю дефолту.
uaC	Позичальник очікує дефолт за борговими зобов'язаннями.
uaD	Дефолт. Виплата відсотків і основної суми за борговими зобов'язаннями позичальника припинена без досягнення згоди з кредиторами щодо реструктуризації заборгованості до настання строку платежу.

Таблиця 1.6 – Національна рейтингова короткострокових кредитних рейтингів [33, С. 2 – 3.]

Показник рейтингу	Опис
1. Інвестиційні рівні	
uaK1	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника дає змогу запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді.
uaK2	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується високою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника достатньо високий для того, щоб запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді.
uaK3	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується достатньою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника задовільний для того, щоб запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді.
2. Спекулятивні рівні	
uaK4	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується низькою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника недостатній для того, щоб запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді.
uaK5	Позичальник або окремий борговий інструмент характеризується дуже низькою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами. Фінансовий стан такого позичальника не дає змоги запобігти передбачуваним ризикам у короткостроковому періоді.
uaKD	Позичальник оголосив дефолт за борговими зобов'язаннями.

До недоліків вітчизняних рейтингів для страхових організацій можна виокремити *«невраховування таких показників, як якість обслуговування, зовнішній вигляд страхової компанії, зрозумілість умов страхування, надання безкоштовних консультацій та інших ознак, яким насамперед приділяють увагу більшість клієнтів»* [12, С. 804], а також непопулярність та незрозумілість рейтингів серед споживачів та клієнтів. Окрім цього, в Україні не існує загальнонаціонального визнаного рейтингового агентства, тож зацікавленій особі варто проводити власний аналіз агентств на предмет довіри та якості аналізу та інтерпретації результатів.

Отже, конкурентоспроможність страхової компанії визначається сукупністю заходів та явищ, що можуть піддатися аналізу. Конкурентна позиція страховика на ринку досягається за рахунок управління конкурентоспроможністю, що включає в себе, не в останню чергу, створення конкурентної стратегії, а також підтримка високого рівня конкурентних переваг шляхом внутрішнього та зовнішнього управління конкурентоспроможністю. До комплексу напрямків вдосконалення конкурентних переваг страхової компанії належать: фінансовий, продуктовий, управлінський, інноваційний, кадровий, організаційно-культурний та маркетинговий. Зокрема, фінансовий критерій виражається у підтримці оптимального рівня фінансової стійкості страховика[49], про що піде мова у наступних розділах.

РОЗДІЛ II.

ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СК «ІНГО»

2.1. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності та ідентифікація стану АТ «СК «ІНГО»

Акціонерне товариство «Страхова компанія «ІНГО»: зареєстроване 15.03.1994 за юридичною адресою: Україна, 01054, місто Київ, вулиця Бульварно-Кудрявська, будинок 33, код ЄДПРОУ: 16285602. Керівником організації є Гордієнко Ігор Миколайович. Розмір статутного капіталу складає 305 543 000,00 грн. Види діяльності [37]:

1. 65.12 Інші види страхування, крім страхування життя;
2. 65.20 Перестрахування;
3. 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення;
4. 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Акціонерне товариство «Страхова компанія «ІНГО» – страхове підприємство, що функціонує на українському ринку з 1994 року. У квітні 2020 року організація провела ребрендинг та змінила назву із ПрАТ АСК «ІНГО Україна» на актуальну. Вона входить до низки найзначніших та найбільших страхових компаній України за обсягом премій, величиною власних активів та сумами виплат страхових відшкодувань. Окрім цього, стабільно займає лідерські позиції. СК «ІНГО» має 29 ліцензій на провадження різних видів обов’язкового та добровільного страхування (наприклад, ОСЦПВ, КАСКО, медичне добровільне страхування, туристичне страхування, COVID-страхування). Послуги надає як роздрібним, так і корпоративним клієнтам. Компанія представлена 50 відділеннями по всій території України.

Щорічні високі показники страхових виплат є причиною того, що рейтингові агентства (UCRA, IBI-Rating) визначають АТ «СК «ІНГО» як стабільне та топове підприємство із гарною репутацією. За версією ресурсу «Insurance TOP», «ІНГО» станом на перше півріччя 2021 року входить до ТОП-10 найкращих страхових компаній України. Зокрема, у червні 2020 року IBI-Rating підтвердило довгостроковий кредитний рейтинг «СК ІНГО» за Національною рейтинговою шкалою на рівні «uaAA», що є майже найкращою оцінкою та свідчить про максимальну надійність компанії.

Ярославський Олександр Владиленович з 2017 року опосередковано володіє часткою 99,99% статутного капіталу та є членом ради правління організації.

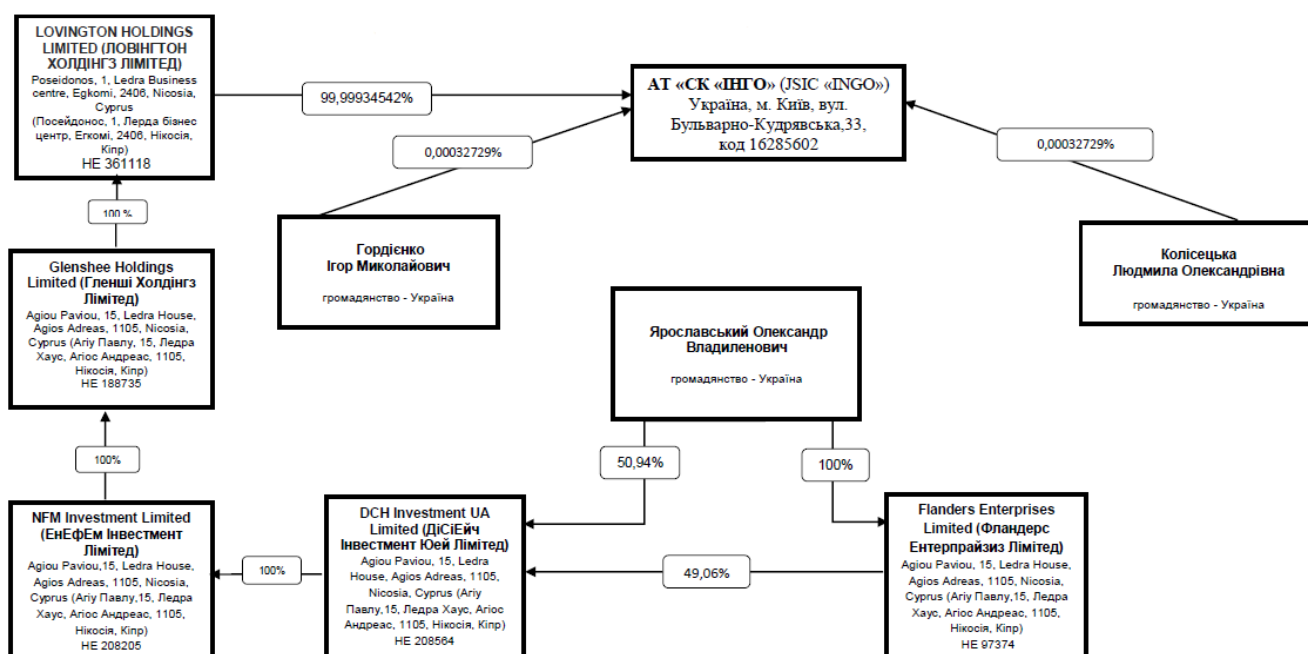


Рисунок 2.1 – Структура власності АТ «СК «ІНГО» станом на 16.06.2021 року [37]

Окрім цього, 14 січня 2017 року була зареєстрована небанківська фінансова група «ІНГО». До неї належить власне АТ «СК «ІНГО», а також АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ» (ЄДРПОУ: 35333145, вид діяльності – 65.11 Страхування життя, зареєстроване 16 серпня 2007 року). Організація пропонує як програми

страхування життя, що пов'язані із ризиками, так і накопичувальні корпоративні програми. З 2013 року АТ «СК «ІНГО ЖИТТЯ» є представником міжнародного пулу Generali Employee Benefits Network (GEB).

Саме на медичному, а не автомобільному, страхуванні група «ІНГО» робить акцент. 22 березня 2012 року було засновано ТОВ «Медичний центр «НАША РОДИНА» (ЄДРПОУ: 38123764, основний вид діяльності – 86.21 Загальна медична практика). АТ «СК «ІНГО» є учасником товариства, та має 100% внеску в статутний капітал організації. Товариство має права на бренд та торгівельну марку «Медичний центр «ІНГО».

Метою центру є прагнення забезпечити максимально прозоре і просте медичне страхування для клієнтів групи «ІНГО», створити продуктивну співпрацю між страховою компанією та медичними установами. Медичний центр «ІНГО» проводить діагностику, лікування, медикаментозне та інформаційне забезпечення клієнтів АТ «СК «ІНГО» та всіх бажаючих. Обслуговує понад 80 корпоративних клієнтів та клієнтів 46 страхових компаній.

Органами управління АТ «СК «ІНГО» є загальні збори акціонерів, наглядова рада та правління. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління. Наглядова рада здійснює захист прав учасників (акціонерів), Правління є виконавчим органом та підзвітне Загальним зборам та Наглядовій раді [38].

Організаційна структура є лінійно-функціональна та має трирівневу модель управління: вищий (органи управління), середній та нижчий. Середній рівень – сукупність функціональних менеджерів середньої ланки та їх апарат. Нижчий – виробничо-технічний рівень, який об'єднує керівників нижчих ланок, які знаходяться безпосередньо над виконавцями та відповідають за виробничий процес. Чисельність штатних працівників на кінець 2020 року становить 507 осіб.

З метою оцінки фінансового стану страхової компанії необхідно дослідити структуру її майна та джерела його формування.

Динаміка й структура активів АТ «СК «ІНГО» за період 2018-2020 років приведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура активів АТ «СК «ІНГО» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) 2019 р. до 2018 р.		Зміна (+,-) 2020 р. до 2019 р.	
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	абсолютна, тис. грн.	відносна, %	абсолютна, тис. грн.	відносна, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Необоротні активи:										
нематеріальні активи	42419	2,30	42988	2,09	43353	2,01	569	-0,21	365	-0,08
основні засоби	222423	12,07	219326	10,68	220250	10,21	-3097	-1,39	924	-0,47
Інвестиційна нерухомість	9799	0,53	9644	0,47	9489	0,44	-155	-0,06	-155	-0,03
Довгострокові фін.інвестиції	152962	8,30	164606	8,02	157667	7,31	11644	-0,28	-6939	-0,71
Інші фінансові інвестиції	97144	5,27	188004	9,16	74188	3,44	90860	3,89	-113816	-5,72
Відстрочені аквізиційні витрати	77895	4,23	90260	4,40	105868	4,91	12365	0,17	15608	0,51
Залишок коштів у централ.страхових резерв.фондах	140344	7,61	190198	9,26	201910	9,36	49854	1,65	11712	0,10
2.Оборотні активи										
запаси	9159	0,50	8152	0,40	6969	0,32	-1007	-0,10	-1183	-0,07
дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги	208651	11,32	220551	10,74	244332	11,33	11900	-0,58	23781	0,58
дебіторська заборгованість за розрахунками	6813	0,37	17182	0,84	9316	0,43	10369	0,47	-7866	-0,40
інша поточна дебіторська заборгованість	70066	3,80	92061	4,48	55999	2,60	21995	0,68	-36062	-1,89
поточні фінансові інвестиції	130888	7,10	106642	5,19	622039	28,84	-24246	-1,91	515397	23,64

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
грошові кошти та їх еквіваленти	349412	18,96	385376	18,77	157732	7,31	35964	0,19	-227644	-11,46
частка перестраховиків у страхових резервах	304579	16,53	286038	13,93	206204	9,56	-18541	-2,59	-79834	-4,37
Всього активів	1843095	100	2053212	100	2157159	100	210118	x	103947	x

Джерело: складено на підставі звітності АТ «СК «ІНГО» [37]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що величина майна – загальних активів – страховика протягом досліджуваного періоду мала стійку тенденцію до збільшення та зросла на 11,14% (на 210118 тис. грн.) у 2019 році проти 2018 року й на 103947 тис. грн. або на 4,9% у 2020 році проти 2019 року.

Найбільшу питому вагу в загальному майні досліджуваного страховика мали оборотні активи. Особливу увагу варто приділити поточним фінансовим інвестиціям, які в 2020 році становили 28,84%. Цей фактор є позитивним у діяльності страховика, оскільки останній являється фінансовою установою та більшу частку в загальній структурі його активів повинні становити оборотні активи.

У необоротних активах страхової компанії найбільшу питому вагу у 2020 році становили довгострокові фінансові інвестиції, 7,31%, та основні засоби – 10,31%.

Негативною динамікою є зниження грошових коштів в 2020 році на 11,46% в сумі зменшення -227644 тис. грн. В 2019 році ця сума була збільшена на 0,19% та склала 35964 тис. грн.

Динаміка капіталу АТ «СК «ІНГО» за 2018-2020 роки представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка капіталу й страхових резервів АТ «СК «ІНГО» за 2018-2020 рр. [37]

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) 2019 р. до 2018 р.		Зміна (+,-) 2020 р. до 2019 р.	
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	абсолютна, тис. грн.	відносна, %	абсолютна, тис. грн.	відносна, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Власний капітал										
зареєстровано й капітал	305543	16,58	305543	14,88	305543	14,16	0	-1,70	0	-0,72
капітал у дооцінках	75917	4,12	74808	3,64	73679	3,42	-1109	-0,48	-1129	-0,23
резервний капітал	7534	0,41	64454	3,14	88976	4,12	56920	2,73	24522	0,99
непокритий збиток	207588	11,26	202206	9,85	243066	11,27	-5382	-1,41	40860	1,42
інші резерви	43272	2,35	45019	2,19	-	0,00	1747	-0,16	-45019	-2,19
відстрочені податкові зобов'язання	16665	0,90	13675	0,67	13819	0,64	-2990	-0,24	144	-0,03
страхові резерви	934499	50,70	1060150	51,63	1126737	52,23	125651	0,93	66587	0,60
2.Поточні зобов'язання і забезпечення										
поточна кредиторська заборгованість	248037	13,46	318396	15,51	289954	13,44	70359	2,05	-28442	-2,07
поточні забезпечення	5543	0,30	19470	0,95	19888	0,92	13927	0,65	418	-0,03
Всього	1843095	100	2053212	100	2157159	100	210117	2,38	57941	36,5

Відповідно до даних таблиці 2.2., можна встановити, що протягом періоду 2018-2020 років спостерігалось збільшення обсягу власного капіталу страхової компанії. Зокрема, у 2019 році проти 2018 року, обсяг власного капіталу зріс на 10748,3 тис. грн. (на 0,98%), а у 2020 році проти 2019 року – на 64253 тис. грн. (на 1,1 %).

Таблиця 2.3 – Динаміка чистого прибутку АТ «СК «ІНГО» за 2018-2020 рр.

[37]

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+,-) 2019 р. проти 2018 р.		Відхилення(+,-) 2020 р. проти 2019 р.	
	Сума тис. грн.	Сума тис. грн.	Сума тис. грн.	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат до оподаткування (від звичайної діяльності)	2861,5	90529	163885	87667,5	31,64	73356	1,81
Дохід (витрати) з податку на прибуток	-680	50200	71894	50880	-73,82	21694	1,43
Чистий прибуток	-4002,1	40329	91991	44331,1	-10,08	51662	2,28

Дані таблиці 2.3. свідчать, що страховик у 2020 році збільшив чистий прибуток, а у 2018 році спостерігався збиток у діяльності організації. До значних факторів ризику, що впливали на діяльність АТ «СК «ІНГО» протягом 2020 року, можна віднести: погіршення економічної ситуації в країні, а також постійні коливання курсу гривні до іноземних валют, встановлення карантинних обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.

На будь-яку дату фактичний запас платоспроможності страховика повинен перевищувати розрахунковий нормативний запас платоспроможності. Алгоритм розрахунку фактичного і нормативного запасу платоспроможності страховика, що здійснює види страхування, відмінні від страхування життя, представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Алгоритм розрахунку оцінки платоспроможності страховика [42; 43]

Показник	Розрахунок
1. Фактичний запас платоспроможності (нетто- активи)	Активи - Нематеріальні активи - Загальна сума зобов'язань
2. Розрахунковий (нормативний) запас платоспроможності – більша з двох величин	1) [сума надходжень страхових премій за попередні 12 місяців - 0,5х(сума страхових премій, належних перестраховикам)]х0,18
	2) [сума здійснених виплат протягом попередніх 12 місяців - 0,5х(сума страхових виплат, компенсованих перестраховиками)] х0,26
3. Маржа платоспроможності	Обсяг перевищення фактичного запасу платоспроможності страховика над розрахунковим

Запас платоспроможності відносять до синтетичних показників, що узагальнюють ряд сторін діяльності страховика. Наприклад, до них відносять: обсяг власного капіталу, величину зібраних страхових премій і сплачених страхових відшкодувань, ступінь участі перестраховиків у страховому портфелі, обсяги страхових резервів.

Однак, ці показники не є всеохоплюючими, оскільки не враховують багато аспектів діяльності страхової компанії. Зокрема, рівень страхових виплат за окремими страховими операціями за поточний період, величину ризику на одного страхувальника, достатність обсягів страхових резервів, ліквідність активів тощо. Тому вони використовуються в комплексі з іншими фінансовими показниками для оцінки фінансової надійності страховика.

Визначимо нормативний запас платоспроможності досліджуваного страховика за період 2018-2020 роки, скориставшись методом розрахунку за страховими преміями:

$$\text{у 2018 р.: } (199911,9 - (45154,9 \times 0,5)) \times 0,18 = 31920,2 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{у 2019 р.: } (1090088 - (333206 \times 0,5)) \times 0,18 = 166227,3 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{у 2020 р.: } (1213311 - (308865 \times 0,5)) \times 0,18 = 190598,1 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо нормативний запас платоспроможності досліджуваного страховика за період 2018-2020 роки, скориставшись методом розрахунку за

страховими виплатами:

у 2018 р.: $(110216,6 - (37844 \times 0,5)) \times 0,26 = 23736,6$ тис. грн.;

у 2019 р.: $(565796 - (218304 \times 0,5)) \times 0,26 = 118727,4$ тис. грн.;

у 2020 р.: $(650790 - (418410 \times 0,5)) \times 0,26 = 114812,1$ тис. грн.

Таким чином, нормативним запасом платоспроможності доцільно вважати величини, отримані за методом розрахунку за зібраними страховими преміями, оскільки ці величини є більшими у порівнянні з величинами, отриманими за методом розрахунку за сплаченими страховими виплатами.

Визначимо маржу платоспроможності досліджуваної страхової компанії за 2018-2020 роки.

Обсяги статутного капіталу, страхових резервів та результати розрахунку фактичного й нормативного запасу платоспроможності АТ «СК «ІНГО» подані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні показники забезпечення платоспроможності АТ «СК «ІНГО» за 2018-2020 рр., тис. грн. [37]

Показник	Роки			Зміна (+,-)	
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Зареєстрований (пайовий) капітал	305543	305543	305543	0	0
Страхові резерви	934499,1	1060150	1126737	125650,9	66587
Фактичний запас платоспроможності	31920,2	166227,3	190598,1	134307,1	24370,8
Нормативний запас платоспроможності	23736,6	118727,4	114812,1	94990,8	-3915,3
Маржа платоспроможності	8183,6	47499,9	75786	39316,3	28286,1

Дані табл. 2.5 свідчать, що у досліджуваній страховій компанії спостерігалось перевищення фактичного запасу платоспроможності у період 2018-2020 років над її нормативним запасом, що свідчить про її високу платоспроможність.

Фінансова стійкість страховика – економічна категорія, що характеризує

такий стан його фінансових ресурсів, їхнього розподілу та використання, за якого, страхова компанія є платоспроможною та здатною своєчасно та у повному обсязі виконати свої фінансові зобов'язання перед страхувальниками в умовах негативного впливу зовнішніх чинників, спричинених зміною параметрів середовища, у якому вона перебуває та внутрішніх чинників, викликаних реалізацією одного або низки ризиків страховика [10].

Для оцінки фінансової стійкості АТ «СК «ІНГО» за 2018-2020 роки скористаємося методикою, розробленою і запропонованою Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України (на теперішній час Нацкомфінпослуг), що затверджена Рекомендаціями щодо аналізу діяльності страховиків у вигляді тестів раннього попередження від 17 березня 2005 р. № 3755 [36].

Для розрахунку тестів раннього попередження скористаємося даними річної фінансової звітності, складеної відповідно до Порядку складання звітних даних страховиків. Відповідно до цієї методики проаналізуємо власний капітал страховика, його активи, систему перестрахування, обсяги страхових резервів, показники дохідності та ліквідності.

Результатом розрахунку повинна стати оцінка (рівень) фінансової стійкості страхової компанії у відповідний період за кожним показником та загалом. Фактична оцінка кожного показника визначається шляхом порівняння розрахованого значення показника з відповідною шкалою значень. Загальна оцінка визначається як сума фактичних оцінок за окремими показниками, помножених на відповідні вагові коефіцієнти.

Дані, що використовуються при розрахунку показників тестів раннього попередження, їх зміст та порядок розрахунку наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Дані для розрахунку тестів раннього попередження АТ «СК «ІНГО» за 2018-2020 рр., тис. грн. [37]

Показник	Зміст	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
Чистий капітал	Активи по балансу за вирахуванням нематеріальних активів та зобов'язань	597436,1	604023	667911
Високоліквідні активи	Грошові кошти та їх еквіваленти	349412	385376	157732
Загальна сума зобов'язань	Зобов'язання по балансу	699087,8	741449	835217
Дебіторська заборгованість	Всі види дебіторської заборгованості відповідно до балансу	287516,6	329794	309647
Сума чистих премій	Валовий обсяг зібраних премій за вирахуванням частки, належної перестраховикам	197238,4	1194312	1336587
Зароблені страхові премії	Дохід від реалізації послуг з видів страхування, інших, ніж страхування життя	199911,9	1090088	1213311
Чистий прибуток	Чистий прибуток (збиток) відповідно до звіту	-4002,1	40329	91991
Виплати і витрати	Страхові виплати, відшкодування та витрати, пов'язані з врегулюванням страхових випадків	110216,6	565796	650790
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	Дохід від участі в капіталі та інші фінансові доходи за вирахуванням витрат	4002,1	40329	91991
Чисті страхові резерви	Страхові резерви за балансом за вирахуванням частки перестраховиків у страхових резервах	934499,1	1060150	1126737

Використовуючи дані табл. 2.6, визначимо показники фінансової стійкості досліджуваного страховика відповідно до обраної нами методики. Результати розрахунків запишемо в табл. 2.7.

Наступним кроком у розрахунку є порівняння фактично отриманих значень

показників фінансової стійкості АТ «СК «ІНГО», представлених у табл. 2.7 із законодавчо визначеними нормативними значеннями та їх коригування.

Таблиця 2.7 – Фактичні показники фінансової стійкості АТ «СК «ІНГО» за 2018-2020 рр.,% [37]

Показник	Метод розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
Показник дебіторської заборгованості	$ПДЗ = 100 \times (\text{Дебіторська заборгованість}) / (\text{Капітал})$	48,13	54,60	46,36
Показник ліквідності активів	$ПЛА = 100 \times (\text{Високоліквідні активи}) / (\text{Зобов'язання})$	49,98	51,98	18,89
Показник ризику страхування	$ПРС = 100 \times (\text{Сума чистих премій за всіма полісами}) / (\text{Капітал})$	33,01	197,73	200,11
Зворотний показник платоспроможності	$ЗІІІ = 100 \times (\text{Загальна сума зобов'язань}) / (\text{Капітал})$	98,83	98,77	98,75
Показник доходності	$ПД = 100 \times (\text{Чистий прибуток}) / (\text{Капітал})$	-0,67	6,68	13,77
Показник обсягів страхування	$ПА = 100 \times (\text{Виплати і витрати}) / (\text{Сума зароблених премій})$	55,13	51,90	53,64
Показник змін у капіталі	$ПЗК = 100 \times (\text{Капітал (t)}) / (\text{Капітал (t-1)} - 1)$	907,06	945,44	1045,44
Показник змін у сумі чистих премій	$ПЗЧП = 100 \times ((\text{Сума чистих премій (t)}) / (\text{Сума чистих премій (t-1)} - 1))$	22,46	88,46	83,94
Показник незалежності від	$ПНП = 100 \times (\text{Чиста сума премій}) / (\text{Валова сума премій})$	0,99	1,10	1,10
Показник відношення чистих страхових резервів до капіталу	$ПВРК = 100 \% \times (\text{Чисті страхові резерви}) / (\text{Капітал})$	1,56	1,76	1,69

В табл. 2.8 представлені нормативні значення показників тестів раннього попередження, визначені державним регулятором для страхових компаній, котрі провадять види страхування, відмінні від страхування життя.

Таблиця 2.8 – Нормативні значення показників тестів раннього попередження [37]

Показник	Шкала	Коефіцієнт
Показник дебіторської заборгованості	1) $0 < \text{ПДЗ} < 50$; 2) $50 < \text{ПДЗ} < 75$; 3) $75 < \text{ПДЗ} < 100$; 4) $100 < \text{ПДЗ}$	0,04
Показник ліквідності активів	1) $95 < \text{ПЛА}$; 1. $80 < \text{ПЛА} < 95$; 2. $65 < \text{ПЛА} < 80$; 4) $\text{ПЛА} < 65$	0,1
Показник ризику страхування	1) $\text{ПРС} < 100$; 2) $100 < \text{ПРС} < 200$; 3) $200 < \text{ПРС} < 300$; 4) $300 < \text{ПРС}$	0,06
Зворотний показник платоспроможності	1) $\text{ПРС} < 100$; 1. $100 < \text{ПРС} < 200$; 2. $200 < \text{ПРС} < 300$; 4) $300 < \text{ПРС}$	0,18
Показник доходності	1) $50 < \text{ПД}$; 2) $25 < \text{ПД} < 50$; 3) $0 < \text{ПД} < 25$; 4) $\text{ПД} < 0$	0,06
Показник обсягів страхування (андерайтингу)	1) $\text{ПА} < 50$; 2) $50 < \text{ПА} < 100$; 3) $100 < \text{ПА} < 110$; 4) $110 < \text{ПА}$	0,06
Показник змін у капіталі	1) $100 < \text{ПЗК}$; 2) $50 < \text{ПЗК} < 100$; 3) $0 < \text{ПЗК} < 50$; 4) $\text{ПЗК} < 0$	0,06
Показник змін у сумі чистих страхових премій за всіма полісами	1) $40 < \text{ПЗЧП}$; 1. $33 < \text{ПЗЧП} < 40$; 2. $10 < \text{ПЗЧП} < 33$; 4) $\text{ПЗЧП} < 10$	0,06
Показник незалежності від перестрахування	1) $50 < \text{ПЗП}$; 1. $40 < \text{ПЗП} < 50$; 2. $30 < \text{ПЗП} < 40$; 4) $\text{ПЗП} < 30$	0,18
Показник відношення чистих страхових резервів до капіталу	1) $0 < \text{ПВРК} < 50$; 2) $50 < \text{ПВРК} < 75$; 3) $75 < \text{ПВРК} < 100$; 4) $100 < \text{ПВРК}$	0,16

Керуючись даними, які наведені вище в таблицях 2.7 та 2.8, ми можемо дійти до висновку, що відповідно до застосованої методики за період 2018 року страхова

компанія АТ «СК «ІНГО» отримала рівень фінансової стійкості «3» (граничне). Це свідчить про присутність фінансових проблем в страховій компанії, оскільки фінансові показники досліджуваного страховика знаходилися на середньому рівні в цей період. Проте прибуток був збитковим, а у 2019-2020 році страховик отримав значення фінансової стійкості «2», що визначається як задовільне.

Одним із факторів, що сприяють підвищенню фінансової стійкості та запобіганню банкрутства страховика є наявність розгалуженої системи інформації про діяльність страхових компаній, одним з елементів якої є рейтингова оцінка. Процес здійснення рейтингової оцінки повинен проводитися в кілька етапів [16].

На першому етапі компанія подає до агентства заявку на ініціювання процедури присвоєння рейтингу. При цьому вона повинна надати агентству практично всю офіційну звітність за останні два роки і додаткові відомості відповідно до типової анкети агентства. Анкета охоплює досить велику кількість аспектів, що стосуються діяльності страхової компанії:

1. величина внесків і виплат кожної з філій компанії, способи поширення полісів;
2. основні власники компанії, політика щодо перестрахування, найбільші виплати компанії за останні п'ять років і участь в них перестраховиків, інформація про основних клієнтів компанії;
3. види страхової діяльності, за якими укладені договори, період діяльності на ринку, участь компанії в програмах і пулах, тощо.

На наступному етапі зібрана агентством інформація заноситься до спеціальних форм й обробляється у відповідності до методики агентства. Термін проведення робіт – один місяць.

Далі за регламентом відводиться два тижні на узгодження рейтингового звіту з компанією, що проходить процедуру рейтингової оцінки. Суть цього узгодження полягає не в припасуванні результатів під бажані компанією, а в обговоренні з її представниками спірних питань, що виникли в процесі роботи. Представлені компанією додаткові показники внутрішньої звітності впливають на привласнений компанії рейтинг і враховуються у підсумковому звіті [46].

Будь-які відомості щодо компанії, отримані під час процедури рейтингової оцінки, а також сам привласнений рейтинг повинні оголошуватися агентством привселюдно і друкуватися в засобах масової інформації винятково з дозволу компанії. Можливою є така ситуація, коли компанія, одержавши рейтинг, погоджується з висновками агентства, але відмовляється від його публікації. У цьому випадку конфіденційною залишається і сама інформація про те, що дана компанія проходила процедуру рейтингової оцінки.

Термін дії рейтингу – один рік. Протягом цього періоду рейтингові агентства повинні продовжувати роботу з підтримки рейтингу, що містить у собі моніторинг і перегляд рейтингів, хоча в цілому агентства не націлені на їхню часту зміну. Протягом року агентство повинне одержувати від компанії усю фінансову звітність, відслідковувати за всіма офіційними та іншими каналами корпоративні події [8].

За наявності істотної інформації, відповідно до методики відбувається зміна привласненого компанії рейтингу. При цьому зміна можлива як у більшу (наприклад, у випадку великих виплат, здійснених компанією у повній відповідності до зобов'язань, що не призвели до зміни фінансового стану компанії), так і в меншу сторону. Новий рейтинговий клас за бажанням компанії може не публікуватися в пресі, однак агентство офіційно повинно оголосити про скасування рейтингу.

Страховики на основі інформації, поданої в рейтингу, можуть одержати уявлення про реальне положення компанії на ринку страхових послуг. Ця інформація сприятиме розробці антикризових заходів організаціями, що посідають нижні щаблі рейтингу. Причому глибина проведених заходів, їхня кількість і тривалість будуть знаходитися в прямій залежності від ступеня втрати фінансової надійності страховою компанією, можливості настання її банкрутства. Ці заходи спрямовані, у першу чергу, на зміну стану справ у страховій компанії, що отримає відображення при складанні наступних рейтингів. Таким чином, рейтинг надійності страхових компаній сприяє попередженню їхніх банкрутств.

Крім того, рейтинг надійності страхових компаній виступає фактором, що

запобігає банкрутству шляхом інформування потенційних і вже наявних страхувальників про становище страховиків на ринку, сприяючи перерозподілу фінансових потоків від менш стійких страхових компаній до більш стійких, що займають верхні позиції рейтингового списку.

Беручи до уваги інформацію, що наведена в цьому пункті, можна підсумувати, що Акціонерне товариство «Страхова компанія «ІНГО» є організацією зі стабільними посередніми фінансовими показниками, що мають тенденцію до зростання, виходячи з даних за 2018-2020 роки, а також має невисокий рівень фінансової стійкості.

2.2. Дослідження конкурентного середовища АТ «СК «ІНГО»

Страховий ринок України у 1 півріччі 2021 року показав зростання на 17,9%. Валові страхові премії страховиків зросли з 21 млрд. грн. до 24,8 млрд. грн. Чисті премії зросли на 25,6% із 18,7 млрд. грн. до 23,5 млрд. грн. У звітному періоді було укладено 63,2 млн. договорів страхування (+9,1%).

Для оцінки зовнішніх факторів впливу на появу ризиків використаємо PEST-аналіз, який дозволяє розставляти пріоритети для заходів з просування та обліку ризиків, виявляти потенціал для поліпшення поточного становища компанії, можливі шляхи реалізації операційної стратегії. Для зазначеного аналізу було проведено опитування чотирьох експертів, а саме управлінського персоналу АТ «СК «ІНГО» за допомогою анкети (Додаток К).

За даними проведеного дослідження впливу зовнішніх факторів на діяльність АТ «СК «ІНГО» було розраховано вагу кожного показника. Так, можна зробити висновок, що найбільш впливовішими є рівень платоспроможності населення та розвиток онлайн страхування, менший вплив має демографічна ситуація та рівень

інфляції. Найменший вплив встановлено за показником «зовнішній інформаційний фон».

Результати проведеного опитування сформовано у PEST-аналіз та наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз діяльності АТ «СК «ІНГО»

Фактори	Оцінка експертів від 1 до 5				Середня оцінка	Вага показника
	1	2	3	4		
1. Політичні						
Стійкість політичної влади і існуючого уряду	1	2	2	3	2	0,04
Зміни в законодавстві	3	2	3	2	2,5	0,05
Слабкі зовнішньоекономічні зв'язки України у сфері страхування	3	4	4	3	3,5	0,08
Існування корупційних схем та шахрайських дій	3	4	3	2	3	0,06
2. Економічні						
Зміна курсу валют	3	4	4	5	4	0,08
Рівень інфляції	4	5	4	4	4,5	0,1
Рівень платоспроможності населення	4	5	5	4	4,5	0,10
Тарифна політика страховика	4	3	4	3	3,5	0,08
3. Соціальні						
Попит на страхові продукти	3	4	3	4	3,75	0,07
Рівень культури страхування	3	2	3	4	3	0,06
Зовнішній інформаційний фон	2	2	1	1	1,5	0,03
Демографічна ситуація	3	4	4	5	4	0,09
4. Технологічні						
Розвиток онлайн страхування	4	5	5	5	5	0,10
ІТ системи у страховій діяльності	3	4	3	5	4	0,08
Всього					48,75	

Джерело: складено самостійно згідно [61; 63]

За даними проведеного дослідження впливу зовнішніх факторів на діяльність АТ «СК «ІНГО» було розраховано вагу кожного показника. Так, можна зробити висновок, що найбільш впливовішими є рівень платоспроможності населення та розвиток онлайн страхування, менший вплив має демографічна ситуація та рівень інфляції. Найменший вплив встановлено за показником «зовнішній інформаційний фон».

Продовження таблиці 2.10

Слабкі сторони (W)	WO – стратегія	WT – стратегія
1. Недостатність реклами страхових продуктів та просування послуг. 2. Зростання дебіторської заборгованості. 3. Зменшення чистого прибутку та незбалансованість страхового портфелю. 4. Втрата клієнтів через неможливість виплатити компенсацію вчасно. 5. Високі страхові виплати. 6. Різноманітність послуг, що пропонують конкуренти.	1. Почати ведення рекламної компанії, тим самим збільшуючи приток клієнтів. 2. Впровадити новітні технології для оптимізації часу на обробку заявок від клієнтів, оформлення та переоформлення страхування, комунікацію між відділами. 3. Переглянути та диверсифікувати страховий портфель.	1. Скоротити персонал та зменшити витрати на програмне забезпечення, використовуючи аналогові способи ведення справ клієнтів. 2. Ліквідувати підприємство, якщо дебіторська заборгованість буде зростати.

Джерело: складено автором самотійно на основі [61; 63]

Для аналізу конкурентного середовища АТ «СК «ІНГО» пропоную розглядати рейтинг страхових компаній на ринку України для того, щоб виділити основних конкурентів досліджуваної страхової компанії. Обсяг валових премій, які зібрали страхові компанії в 2020 році, склав 45,2 млрд. грн., що на 15% менше в порівнянні з 2019 роком. При цьому чисті страхові премії (за вирахуванням перестрахування) склали 40,4 млрд. грн., що практично стільки ж, скільки і роком раніше. Тобто, якщо брати до уваги лише ті платежі, які страховики отримали від клієнтів, ринок в 2020 році залишився на рівні 2019 року [1].

Сума премій, зібрана ризиковими страховими компаніями, за 2020 рік скоротилася на 17%.

А ось премії, отримані компаніями зі страхування життя, виросли на 8,5%. Це можна пояснити тим, що в страхуванні життя договори з клієнтами укладені на 5-10-15 років і більше. Тому страховик отримує плюс-мінус стабільний приплив платежів щорічно.

Таблиця 2.11 – ТОП-10 компаній за розміром на ринку КАСКО

N	Страхова компанія	Сума страхових платежів, тис. грн	Вага в портфелі страховиків, %	Приріст страхових платежів, %	Сума страхових виплат, тис. грн	Рівень виплат, %
1	ARX	1 611 619,70	60,13	18,1	669 305,40	44,97
2	Арсенал Страхування	1 032 341,00	55,92	23,8	429 404,00	46,02
3	Уніка	807 164,10	32,34	5,7	300 611,30	38,28
4	Українська страхова група	579 986,70	30,31	-4,7	342 828,20	57,68
5	ТАС СГ	453 064,00	22,35	27,9	269 489,10	66,75
6	Універсальна	446 934,20	46,86	20,3	158 712,00	38,79
7	АТ СК Інго	428 281,00	26,03	3,4	234 206,00	55,59
8	Експрес Страхування	386 434,10	87,84	23,9	130 587,10	37,40
9	PZU Україна	382 931,00	25,78	0,3	187 477,10	49,03
10	ВУСО	309 321,10	26,61	12,4	129 532,50	44,33

Джерело: складено автором самостійно на основі Insurance TOP, розрахунки Mind

Обсяг чистих виплат клієнтам, які здійснили страховики в 2020 році, перевищив 14,4 млрд. грн. Це на 3% більше, ніж в 2019 році. Проте порівнювати ці показники без розділення на послуги зі страхування життя та надання страхування окрім страхування життя є некоректно. Справа в тому, що в ризиковому страхуванні сума здійснених компенсацій і рівень виплат (відношення виплачених сум і отриманих премій) дійсно показують реальну платіжну дисципліну підприємств. В «ризик» обсяг виплат в 2020 році виріс на 3,2%, а середній рівень виплат склав трохи більше 35%.

Сумарні активи страхових компаній за 2020 рік зросли на 2,5% до 65 млрд. грн., обсяг резервів виріс на 8% до 32 млрд. грн. Згідно рейтингу надійності страхових компаній АТ «СК «ІНГО» займає лише 13 місце за 2020 рік.

Таблиця 2.12 – Топ-10 компаній за розміром на ринку ДМС

№	Страхова компанія	Сума страхових платежів, тис. грн	Вага в портфелі страховика, %	Приріст страхових платежів, %	Сума страхових виплат, тис. грн	Рівень виплат, %
1	Уніка	696 199,70	27,90	12,1	396 771,60	60,24
2	Провідна	602 601,50	71,64	24,5	364 673,80	67,13
3	СК Інго	440 607,00	26,78	33,8	230 910,00	59,98
4	ARX	348 788,20	13,01	21,6	161 893,90	50,94
5	Альфа Страхування	334 516,70	29,07	25,7	196 352,60	65,37
6	NGS	223 326,50	99,83	-7,8	103 863,60	44,63
7	Українська страхова група	222 377,00	11,62	27,1	130 884,00	65,89
8	Країна	208 293,80	37,84	21,9	133 087,40	70,20
9	ТАС СГ	202 245,60	9,98	58,4	113 584,90	68,86
10	PZU Україна	166 133,80	11,18	18,7	89 195,10	63,77

Джерело: складено автором самостійно на основі [37 – 40]

Далі проведемо оцінку конкурентних переваг АТ «СК «ІНГО». Для порівняння візьмемо ТОП-5 компаній за рейтингом Insurance TOP відносно важелю на українському ринку страхування, без страхування життя.

Таблиця 2.13 – Характеристика основних конкурентів АТ «СК «ІНГО»

Назва конкурента	Характеристика	Переваги (наявні)
ARX	Існує з 1994 році почала свою історію страхова компанія ВЕСКО, у 2000 - Український Страховий Альянс. Компанії створили цивілізований страховий бізнес в Україні. У 2007 році французька група АХА придбала обидві компанії, оцінивши їх європейський рівень та потенціал. АХА Страхування. Компанія вже 26 років працює на ринку України. З 2019 року новий інвестор — канадський страховий холдинг Fairfax Financial Holdings, присутній у 40 країнах світу. Fairfax — потужний міжнародний страховий та перестраховальний холдинг, який продовжує стрімко нарощувати свою присутність у найбільш потенційно привабливих країнах.	1. Міжнародні інвестори та багаторічний досвід на ринку 2. Висока якість та надійність послуг 3. Інформаційний сайт та прихильність населення до компанії
УНІКА	UNIQA Insurance Group є однією з провідних страхових груп на своїх основних ринках в Австрії та Центральній й Східній Європі. 21 300 співробітників і ексклюзивних партнерів з продажу обслуговують понад 15,5 мільйонів клієнтів в 18 країнах Європи. Страхова компанія «УНІКА» працює на українському ринку non-life страхування 27 років.	1. Досвід на українському ринку 2. Гарний перелік послуг зі страхування 3. Прихильність українського клієнта
ТАС СГ	Працює в Україні з жовтня 1998 року та є частиною потужної Інвестиційно-фінансової групи, до якої також належить низка фінансових, торгових та промислових структур. Сьогодні Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» (далі - СГ «ТАС») входить до десятки лідерів вітчизняного страхування, демонструючи стабільно високі фінансові результати. Удосконалюючи методи ведення бізнесу, СГ «ТАС» постійно працює над поліпшенням якості послуг, що надаються.	Універсальний страховик, який пропонує споживачам понад 80 страхових продуктів з різних видів добровільного та обов'язкового страхування.
УСГ	ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група» діє з 24.04.2000 року зі 100% іноземним капіталом	Гарна репутація. Досвід на Українському ринку. Високоякісні послуги у всіх ключових страхових напрямів
АРСЕНАЛ СТРАХУ-ВАННЯ	СК «Арсенал Страхування» - це група одноступеневих, які йдуть до єдиної мети, команда професіоналів страхового бізнесу. Компанія 15 років успішно розвивається і функціонує на страховому ринку України.	Клієнтоорієнтованість Зручність та надійність для українського ринку Досить великий перелік наданих послуг страхування

Джерело: складено автором самостійно

Виходячи із даних таблиць 2.11 – 2.13, можна встановити, що АТ «СК «ІНГО» є однією із провідних страхових компаній України. Її конкурентами, проте, є організації із стійкими конкурентними перевагами та гарними фінансовими показниками, вони мають високу репутацію та прихильність у споживачів. Також варто відзначити, що низка головних конкурентів, на відміну від АТ СК «ІНГО», мають джерела іноземного капіталу, оскільки головні офіси знаходяться не в Україні.

Отже, серед факторів, що мають значний вплив у конкурентному середовищі на АТ «СК «ІНГО» є рівень платоспроможності населення, інфляції, а також розвиток технологій та онлайн-страхування в Україні. Окрім цього, досліджуваній компанії слід звернути увагу на ступінь впровадження ІТ-сервісів для зручності використання послуг споживачами та підвищити задоволеність клієнтів. Адже саме за рахунок цих пунктів, серед іншого, в тому числі фінансовій стійкості, прямі конкуренти АТ «СК «ІНГО» переважають на ринку.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентного положення АТ «СК «ІНГО»

Пропоную поглянути на таблицю 2.14., у котрій представлені дані рейтингу страхових компаній України за перше півріччя 2021 року за основними показниками діяльності та загальна оцінка страхового рейтингу [52].

Таблиця 2.14 – ТОП-10 найбільших ризикових страховиків за валовими преміями, 1 півріччя 2021 року

№	Страхова компанія	Валові премії, тис.грн.
1	ARX	1 583 815
2	УНІКА	1 492 601
3	ТАС СГ	1 152 644
4	УСГ	1 072 914
5	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	1 009 901
6	АТ «СК «ІНГО»	966 100
7	PZU УКРАЇНА	769 717
8	ВУСО	764 757
9	АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	676 118
10	ПРОВІДНА	645 959

Джерело: складено автором самостійно на основі [37 – 40]

У другому кварталі активи українських страховиків трохи зросли, незважаючи на припинення діяльності поряд учасників ринку. Валові страхові премії у більшості сегментів страхування зросли порівняно з попереднім кварталом.

Активи страховиків України за балансом становили 65,2 млрд. грн., тоді як на аналогічну дату роком раніше 61,9 млрд. грн. Обсяг активів, визначених законодавством для надання коштів страхових резервів, скоротився на 17,3%, до 46 млрд. грн. Обсяг сформованих страхових резервів зріс на 11,7% до 35 млрд. грн. Обсяг сплачених статутних капіталів скоротився на 6,6% до 8,97 млрд. грн.

На учасників проекту із надання рейтингу страховим компаніям Insurance TOP припадає майже 90% ринку ризикового страхування та 96% ринку страхування життя [61].

Таблиця 2.15 – ТОП-10 найбільших ризикових страховиків з виплат, 1 півріччя 2021 року.

№	Страхова компанія	Виплати на 30.03.2021, тис. грн.
1	УСГ	1 250 540
2	УНІКА	670 456
3	ARX	602 857
4	ТАС СГ	553 734
5	АТ «СК «ІНГО»	438 824
6	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	382 254

Продовження таблиці 2.15

7	ВУСО	281 156
8	ПРОВІДНА	280 069
9	PZU УКРАЇНА	255 715
10	ОРАНТА	213 200

Джерело: складено автором самостійно на основі [37 – 40]

Премії, отримані від фізичних осіб, становили 12,944 млрд. грн. (+35%), від юридичних осіб – 10,210 млрд. грн., від перестраховиків – 1,646 млрд. грн. (-8,9%). Частка страхових премій добровільного страхування перевищує 75%. Автострахування (КАСКО, ОСЦПВ та Зелена карта) та медичне страхування стабільно займають перші два місця за обсягами премій. У другому кварталі 2021 року обсяги премій обов'язкового страхування зросли на 30%, особливо ОСЦПВ, ядерного та авіаційного страхування. Зростання за першими двома видами традиційне для другого кварталу, а значний приріст авіаційного страхування пояснюється операціями одного страховика.

Наступним кроком буде проведення аналізу конкурентоспроможності. Візьмемо трьох головних конкурентів, різних за важелем впливу на українському ринку. Для оцінки конкурентоспроможності визначимо фактори, що є значущими для страхових компаній, що діють на українському ринку. Це: ширина та глибина асортименту наданих послуг (кількість ліцензій на різні види страхування, варіативність пакетів страхування); використання інноваційних рішень страхових послуг (наявність сучасного сайту, мобільного застосунку, внутрішньої інформаційної системи та ін.); якість послуг (засновано на відгуках клієнтів та зовнішніх рейтингах); реклама та PR (маркетингова стратегія); частка на ринку (за обсягом загальних активів для видів страхування, за винятком страхування життя).

Таблиця 2.16 – Аналіз конкурентоспроможності АТ «СК «ІНГО» та конкурентів

Рівень значимості	Показники	Оцінка в балах			
		АТ «СК «ІНГО»	Конкуренти		
			ARX	УСГ	ТАС СГ
0,1	Широта і глибина асортименту наданих послуг	4	5	4	5
0,05	Використання інноваційних рішень страхових послуг	3	5	3	4
0,25	Якість послуг	5	5	4	5
0,2	Реклама та PR (маркетингова стратегія)	3	5	3	4
0,2	Частка на ринку	3	5	3	4
	Всього	21	30	20	26

Джерело: складено автором самостійно на основі [37 – 40]

Для більшого розуміння конкурентних переваг АТ «СК «ІНГО» розглянемо більш наглядно на багатокутнику на Рисунку 2.2.

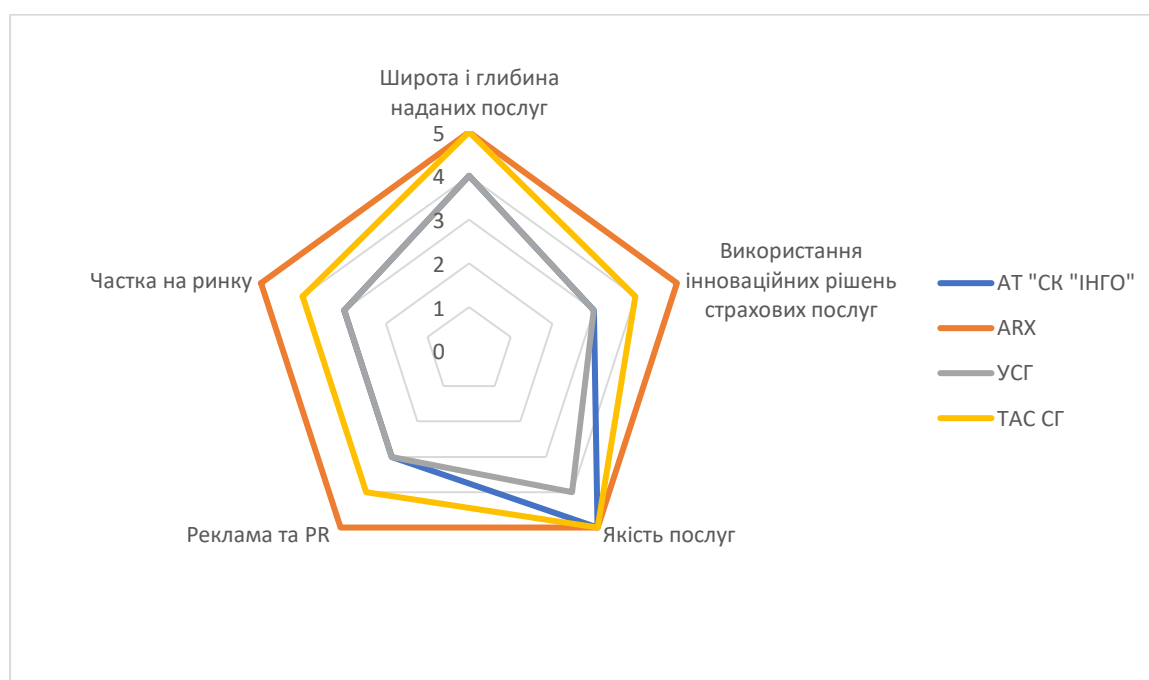


Рисунок 2.2 – Многокутний аналіз конкурентних переваг АТ «СК «ІНГО»

Джерело: розроблено автором самостійно

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що Акціонерне товариство «Страхова компанія «ІНГО» відстає від основних конкурентів за наступними параметрами:

1. частка на ринку;
2. реклама та маркетингу;
3. використання інновацій.

Проведений аналіз АТ «СК «ІНГО» свідчить про відносно стійке положення компанії на страховому ринку, при якому основною метою страховика є збереження частки ринку та недопущення втрати існуючих конкурентних позицій. Задля посилення конкурентоспроможності страховика доцільно застосувати наступні заходи:

1. підняття конкурентного бар'єру через заходи просування та реклаमाції Страхових послуг та продуктів від АТ «СК «ІНГО»;
2. розширення параметричного ряду продукції для заповнення вільних сегментів ринку, підвищення якості надання послуг та впровадження інновацій;
3. здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність за витратами і технологічний розвиток;
4. укладання вигідних контрактів з кращими постачальниками та дилерами.

Далі визначимо ризиковість діяльності АТ «СК «ІНГО». Дослідження ризикового середовища проводиться за багатьма аспектами, одними з яких є аналіз розривів, тести раннього попередження, стрес-тестування, оцінка достатності капіталу страховика та вартості бізнесу. Згідно аудиторського звіту 2020 року норматив ризиковості операцій. Сума прийнятних активів, які відповідають вимогам диверсифікації збільшена на розмір відстрочених аквізиційних витрат, в обсязі не більше 20 % розміру сформованого резерву незароблених премій - для страховика, що здійснює страхування інше, ніж страхування життя, має бути не меншою, ніж величина страхових резервів, що розраховуються відповідно до законодавства [37].

Загальна величина сформованих технічних резервів Товариства на 31.12.2020 1 202 216 тис. грн. у тому числі:

1. резерв незароблених премій 737 742 тис. грн.
2. резерв заявлених, але не виплачених збитків 325 782 тис. грн.
3. резерв збитків, які виникли, але не заявлені 63 213 тис. грн.
4. резерв коливань збитковості 36 789 тис. грн.
5. резерви катастроф 38 690 тис. грн.

До нормативу ризиковості операцій включаються наступні прийнятні активи Товариства, які відповідають вимогам диверсифікації згідно Постанови № 850 :

1) грошові кошти на поточних рахунках – 157 055 тис. грн., розміщені в банках кредитний рейтинг яких відповідає інвестиційному рівню за Національною рейтинговою шкалою (13 % страхових резервів);

2) грошові кошти у сумі 363 054 тис. грн., розміщені на банківських вкладах/депозитах тільки в банках, кредитний рейтинг яких відповідає інвестиційному рівню за Національною рейтинговою шкалою (30 % суми страхових резервів);

3) нерухоме майно – 133 044 тис. грн. (11 % суми страхових резервів);

4) облігації внутрішніх державних позик України (25 % страхових резервів) 298 502 тис. грн.;

5) облігації підприємств, які перебувають в біржовому списку – 19 800 тис. грн. (2 % страхових резервів);

6) права вимоги до перестраховиків – 205 226 тис. грн. (17 % страхових резервів);

6) залишок коштів, сплачених до фонду страхових гарантій МТСБУ відповідно до Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» у сумі – 185 633 тис. грн. Відстрочені аквізичні витрати на 31.12.2020 року - 105 868 тис. грн. Всього сума прийнятних активів, які включаються до нормативу ризиковості операцій, збільшена на розмір відстрочених аквізичних витрат, складає 1 468 182 тис. грн. Величина перевищення прийнятних активів, які відповідають критеріям

диверсифікації, над норматив ризиковості операцій – 265 966 тис. грн.

Ризик, пов'язаний із коливаннями обмінних курсів іноземних валют, також є суттєвим, проте адекватність страхових зобов'язань за умови підвищення обмінного курсу зберігається, тому для стрес-тесту обрані лише активи та зобов'язання, що безпосередньо номіновані у валюті. Ризик підвищення курсу призводить до суттєвого збільшення активів у гривневому еквіваленті, що позитивно впливає на фінансовий стан. У той час ризик зниження курсу, хоча й мало ймовірний у довгостроковому періоді, зменшить запас активів до недостатнього рівня для покриття резервів. Недоліком такого методу аналізу є не точна оцінка потенційних втрат та неможливість розгляду як точного прогнозу рівня вразливості у випадку розвитку кризової ситуації. Інші стреси мають незначний вплив на фінансовий стан, оскільки у випадку стрес-події.

Виходячи з оцінки впливу стресових подій на стан страховика можна запропонувати шляхи мінімізації впливу визначених ризиків:

1. диверсифікувати активи, тримаючи депозити, грошові кошти та ОВДП у декількох валютах;
2. слідкувати за вартістю інвестиційної нерухомості та у випадку тенденції до зниження цін продавати її;
3. проводити регулярний контроль за збитковістю та оптимізувати структуру страхового портфелю;
4. здійснювати заходи зниження ризику, контролювати витрати на обслуговування кожного виду страхування, відмовлятися від збиткових сегментів.

Застосування стрес-тестування дозволить істотно розширити можливості ризик-менеджменту страхової компанії, адже аналіз результатів виявить ризики і слабкі сторони і дозволить розробити відповідні коригувальні дії.

2.4. Виявлення слабких місць в системі управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»

Оскільки за попереднього аналізу було виявлено ряд проблем, що впливають на рівень конкурентоспроможності (значний вплив зовнішніх загроз, втрата актуальності послуг та технічного забезпечення, кадрові проблеми), то маємо причини визначити, що доробки потребує саме внутрішня система управління конкурентоспроможністю.

На першому етапі на основі бачення вищого органу управління компанією, що відображає інтереси акціонерів, визначити фінансові цілі та орієнтири. В даному випадку цілі акціонерів були позначені відповідно до мети дослідження та позитивних та негативних факторів конкурентного становища АТ «СК «ІНГО» на страховому ринку:

1. збільшення обсягів страхових премій;
2. розвиток роздрібного сегменту;
3. забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
4. комплексний страховий захист материнської компанії.

Далі намітимо коло проблем, пов'язаних з ідентифікацією споживачів, розробкою заходів щодо покращення сприйняття клієнтом послуг: підвищення якості послуг; розробка програм лояльності для клієнтів (зниження плинності клієнтури) [37].

Визначимо необхідні кошти на вирішення намічених проблем. При цьому визначаються заходи щодо удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, які необхідно реалізувати для створення якісної пропозиції споживачеві та досягнення бажаних для власника результатів:

1. активізація розробки нових страхових продуктів;
2. інтенсифікація продажу;
3. фокусування уваги процесі врегулювання збитків (боротьба зі страховим шахрайством).

Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів значною мірою залежить від технологій, кваліфікації та досвіду співробітників та інших факторів, найважливіші з яких визначаються в рамках проекції потенціалу. Виділимо такі перспективи:

1. розвиток мережі філіалів;
2. розвиток каналів продажу;
3. розвиток компетенцій та навичок персоналу;
4. розвиток підсистеми управління інформаційними ресурсами (ІТ);
5. розвиток маркетингу.

РОЗДІЛ III.
ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «СК «ІНГО»»

3.1. Визначення перспективних напрямків покращення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»»

Під час розробки напрямків покращення процесу управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО»», в тому числі внутрішніми процесами, можна виділити визначення ключових перспектив, що наведені у пункті вище. Окрім цього, слід звернути увагу на розробку стратегії, що включала б у себе бізнес-процеси компанії та фактори цих процесів, що впливають на капіталізацію компанії. Через проведення оцінки цих факторів, визначити вирішальні для досягнення успіху напрямки діяльності, для кожного з яких мають бути сформульовані стратегічні та проміжні завдання для досягнення визначених цілей, що зображені на Рисунку 3.1.

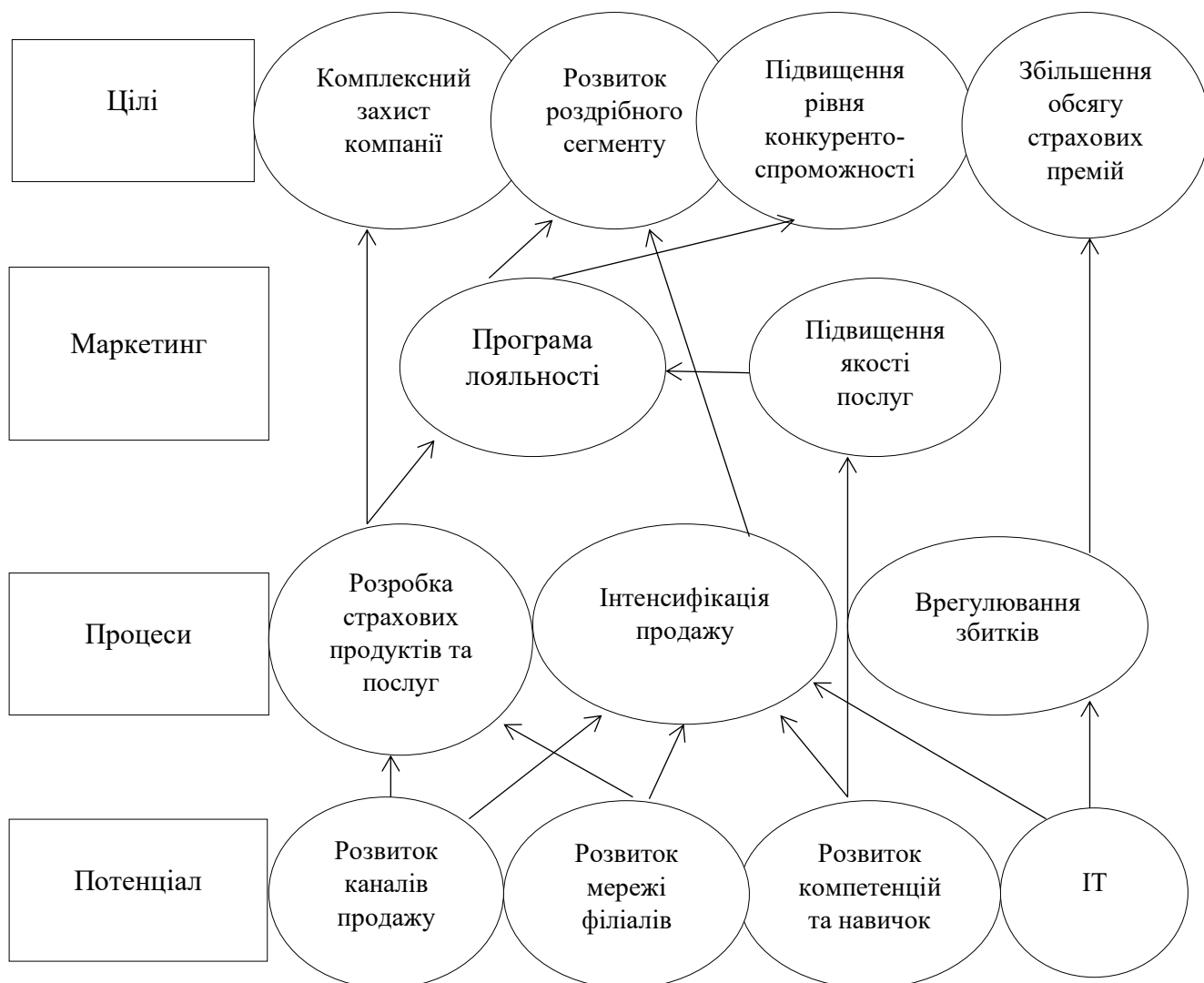


Рисунок 3.1 – Програма підвищення конкурентоспроможності АТ «СК «ІНГО».

Джерело: складено автором самостійно відповідно до [37]

А також на розробку системи збалансованих показників оцінки. На даному етапі була розроблена система показників, які слід застосовувати як оціночні критерії ефективності реалізації запропонованої програми. Розробка цільових значень для кожного з наведених показників здійснюється індивідуально залежно від факторів конкурентоспроможності страхової компанії та її стратегічних цілей.

Напрямки підвищення конкурентоспроможності АТ «СК «ІНГО», як комплекс, повинні включати такі заходи:

1. Розвиток роздрібного сегменту.

Для подальшого розвитку та отримання додаткового прибутку компанії слід розширювати свою діяльність у сегментах страхування життя, страхування від нещасних випадків, добровільного медичного та автострахування.

2. Розробка нових страхових продуктів та послуг.

Конкурентоспроможність страхового продукту на пряму пов'язана з конкурентоспроможністю страхової компанії. Клієнти рідко знаються на тонкощах страхування, їх більшою мірою цікавить стабільність і надійність страховика, через що дрібні компанії змушені залишити ринок. Конкуренція розвивається переважно між сильними та великими гравцями, що входять до ТОП-10. Але для того, щоб залишатися в ТОП-10, компанія повинна уважно стежити за трендами страхового ринку та розробляти нові продукти відповідно до них. Так, наприклад, зростання сегменту страхування життя пов'язане з новим продуктом – інвестиційним страхуванням життя (ІСЖ), який поєднує в собі страхування життя клієнта та фінансовий інструмент, що дозволяє отримати дохід за рахунок інвестування частини внесених коштів у різні фінансові активи, які пропонує страховик (облігації), або акції різних компаній, що представляють різні сектори економіки, дорогоцінні метали тощо.

Також варто відзначити, що такий сегмент страхового ринку, як добровільне медичне страхування (ДМС), немислимий без розробки нових продуктів та послуг, особливо під час пандемії Covid-19. До того ж, ДМС дозволяє користуватися страховими послугами протягом усього періоду дії страхового поліса: відвідувати медичні установи, отримувати консультаційну допомогу – на відміну багатьох інших видів страхування, де страхова виплата відбувається за виникнення страхового випадку. До прикладу, можна запустити застосунок «Covid-супровід» та інше.

3. Автоматизація та технологічна трансформація.

Однією із важливих проблем АТ «СК «ІНГО» залишається недостатньо автоматизований процес роботи. Співробітникам доводиться вручну вбивати дані до договорів і додаткових угод, самостійно вносити їх у базу даних. Автоматизація даних процесів та багатьох інших дозволить звільнити додатковий час та збільшить ефективність персоналу.

4. Розвиток компетенцій та навичок персоналу.

Персонал є однією з конкурентних переваг АТ «СК «ІНГО». Для того, щоб перевага не перетворилася на недолік, компанії слід і надалі підвищувати професійну та управлінську компетентність співробітників, розвивати корпоративну культуру та систему мотивації.

5. Розвиток мережі філіалів.

АТ «СК «ІНГО» програє за цим показником. Компанії варто розглянути можливість виходу на нові територіальні ринки для розширення поля своєї діяльності.

6. Удосконалення системи врегулювання збитків.

Одним із конкурентних недоліків АТ «СК «ІНГО» є система врегулювання збитків. Тобто, повністю відсутній відділ ризик-менеджменту компанії. Як уже було зазначено, це складний процес, тонкощі якого пересічному страхувальнику без додаткової юридичної допомоги важко зрозуміти. Головним принципом удосконалення системи врегулювання збитків має стати клієнтоорієнтованість. Крім цього, процес врегулювання збитків слід оптимізувати, уніфікувати та зробити більш прозорим.

7. Підвищення якості послуг.

Підвищення якості послуг нерозривно пов'язане із удосконаленням системи врегулювання збитків. Клієнт оцінює якість страхової послуги за рівнем обслуговування у процесі оформлення, супроводу та врегулювання збитків. Безперечно, категорія «якість» нерозривно пов'язана з іншою економічною категорією «ціна». Клієнт завжди порівнює покупку з тієї точки зору, чи виправдовуються його очікування за ціну, яку він заплатить. У АТ «СК «ІНГО»

рівень страхових тарифів вищий за середньоринкові, компанія також має відомий бренд і позиціонує себе як стабільного та чесного страховика, орієнтованого на клієнта. І в даному випадку компанії важливо підтвердити ті очікування, які покладає на нього клієнт, інакше вона буде змушена піти на зниження тарифів, а отже, і скорочення прибутку або втрату позицій на ринку.

8. Програма лояльності для клієнтів.

Фіделізація (програма лояльності) передбачає утримання клієнта, мотивування його здійснення повторної купівлі за допомогою різних маркетингових інструментів. У страховому бізнесі це дуже важливий аспект, оскільки страхування складає тривалий період. Тому дуже важливо створити у страхувальника позитивне враження про компанію та зробити співпрацю взаємовигідною для обох сторін, особливо коли це стосується корпоративних клієнтів.

Можливе застосування різних інструментів: зниження ціни обслуговування для постійних клієнтів, участь страхувальника у прибутку страховика (ІСЖ), використання «коробкових» продуктів, участь у коаліційних програмах лояльності.

Отже, реалізація запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності дозволять як зберегти займані компанією позиції, так й дозволить їй підвищити свою частку страховому ринку, розвиваючись у найперспективніших його сегментах.

3.2. Аналіз ефективності реалізації розроблених пропозицій та потенційних ризиків

Для розгляду заходів які необхідно розробити для підвищення конкурентоспроможності АТ «СК «ІНГО» ми оберемо налагодження системи дистанційного обслуговування клієнтів (застосунки за типом «Covid порадник») та розробка системи ризик менеджменту (відділ з 3-х чоловік: юрист, ризик менеджер, аналітик ризиків).

Щоб оцінити ефективність впровадження і використання системи дистанційного надання страхових послуг від АТ «СК «ІНГО» необхідно оцінити початкові витрати і наступні витрати, що виникають при експлуатації системи. Аналіз та оцінка зроблені на основі системи, створеної компанією R-Style Softlab (дані озвучені головним програмістом АТ «СК «ІНГО»). Витрати за проект представлені в таблиці 3.1. Основна частина коштів була витрачена на придбання самого програмного забезпечення та безпосередньо на його встановлення та налаштування [36; 37].

Таблиця 3.1 – Витрати на купівлю і експлуатацію системи онлайн страхування

Вид витрат	Сума, тис. грн.
Вартість системи	5500
Другорядне але ПО	500
Придбання серверу	450
Витрати на мережу	250
Витрати на встановлення	600
Разом	7300
Технічна підтримка розробника	400
Створення каналу зв'язку	350
Заробітна плата співробітників	900
Інші витрати	230
Разом	1880

Джерело: складено самостійно згідно [37]

Найбільшим видом витрат за обсягом є вартість системи онлайн-страхування, що не дивно, оскільки велика кількість коштів іде саме на неї. Що в себе може включати вартість системи, ми можемо бачити в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Вартість системи онлайн-страхування

Вартість системи	
вид витрат	сума, тис. грн.
Розробка системи	3200
Оптимізація системи	100
Створення інтерфейсу	250
Первинна настройка системи	400
Первинне тестування	150
Інші витрати	500

Джерело: складено самостійно згідно [37]

Як ми можемо бачити, розробка системи онлайн-страхування є дорогою справою, і цей процес займає більшу частину в даному виді витрат (3.2 млн. грн).

Оптимізація системи також є складним і кропітким процесом, який вимагає великої кількості уваги і часу для того, щоб система працювала у АТ «СК «ІНГО» без помилок і можливих збоїв. Тому оптимізація теж не дешева (1 млн грн.). Інтерфейс створюється за вимогами АТ «СК «ІНГО», який має свої переваги, при цьому враховуються побажання клієнтів. Первинне налаштування системи показує взаємодію всіх компонентів і функцій системи онлайн страхування.

Первинне тестування проходить на тестовому обладнанні для перевірки працездатності системи на комп'ютерах. Крім основного програмного забезпечення, в роботі системи онлайн-страхування чималу роль грають другорядні ПЗ, що виконують певні функції в системі. Вони не впливають на роботу системи безпосередньо і можуть виконувати такі функції, як забезпечення безпеки, діагностика та інше. Що входить у другорядне ПЗ, ми можемо побачити в таблиці 3.3. Хоч витрати на другорядне програмне забезпечення не будуть такими великими, як на основне ПЗ, проте дані системи забезпечують надійність функціонування системи онлайн-страхування з боку програми діагностики, яка

впливає з назви, можуть проводити періодичну діагностику системи виявляючи можливі збої та помилки.

Таблиця 3.3 – Другорядне програмне забезпечення системи

Другорядне ПЗ	
вид витрат	сума, тис.грн.
Діагностика програми	90
Антивірусні програми	140
Програма обслуговування серверів	120
Програми обслуговування мережі	55
Інші витрати	65

Джерело: складено самостійно згідно [37]

Антивірусні програми забезпечують безпеку системи від шкідливих програм та сторонніх файлів. Програми обслуговування серверів періодично проводять оновлення, щоб не виникало ніяких нюансів при роботі системи онлайн-страхування. Для зберігання даних клієнтів АТ «СК «ІНГО» купує сервера, які також вимагають періодичного обслуговування і, іноді, заміни комплектуючих сервера. Дані про витрати наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Купівля серверу для онлайн-страхування АТ «СК «ІНГО»

Купівля серверу	
вид витрат	сума, тис.грн.
Корпус сервера	10
Жорсткі диски	150
Оперативна пам'ять	42
Материнська плата	25
Процесор	250
Блок живлення	23

Джерело: складено самостійно згідно [37]

Пристрій сервера має схожі риси з персональним комп'ютером, тому деякі комплектуючі збігаються з системним блоком. Основна частина витрат йде на процесор (250 тис. грн.), оскільки доступ до даних та обслуговування операції повинні пройти з максимально великою швидкістю. Також сервер повинен мати

значний обсяг пам'яті, щоб зберігати дані про кількість клієнтів, тому витрати на жорсткі диски йдуть відразу після витрат на процесор (150 тис. грн.).

Витрати на мережу для системи онлайн-страхування можна побачити в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на мережу для системи онлайн страхування за основними послугами страхування

Витрати на мережу	
вид витрат	сума, тис. грн.
Мережевий шлюз	120
Коммутатор по LAN	45
Модемна стійка	50
Інші витрати	35

Джерело: складено самостійно згідно [37]

Витрати на мережу для онлайн страхування включають в себе покупку різних мережевих компонентів, таких як шлюз і комутатор, щоб забезпечити швидкий і безперебійний мережевий зв'язок між клієнтом і самою компанією АТ «СК «ІНГО». Розглянути витрати АТ «СК «ІНГО» на заробітну плату співробітників можна в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на співробітників та відділ ризик менеджменту

Витрати на співробітників/місяць	
співробітник	сума, грн.
Системний адміністратор	25,0
Інженер-розробник	25,0
Програміст другорядного ПЗ	15,0
Web-дизайнер	8,0
Ризик менеджмент	15,0
Юрист	25,0

Продовження таблиці 3.6

Аналітик за ризиками компанії	18,0
Інші	170

Джерело: складено самостійно згідно [37]

Перейдемо до розрахунку витрат за перший рік впровадження і роботи системи онлайн страхування.

Витрати за перший рік роботи системи ми розрахуємо за такою формулою TCO[6]:

$$TCO_{IB} = I + E_{mic} + T_{план} \quad (3.1)$$

де TCO IB - сума витрат при впровадженні системи онлайн страхування

I – сума інвестицій

E_{mic} – сукупні витрати на роботу,

$T_{план}$ – період оцінки.

Таким чином, по цій формулі вартість проекту за перший рік буде дорівнювати: $TCO_{IB} = 7300 + 1880 \times 12 = 29860$ тис. грн.

Проведемо порівняльний аналіз витрат АТ «СК «ІНГО» на проведення операцій зі страхування в разі звичайного обслуговування.

Для систем звичайного (офісного) страхування існує особлива непряма вартість, яка виражається в віднесення частини витрат на операції для обслуговування та профілактики системи. Дану вартість можна розрахувати за формулою:

$$C_{страх.звич} = \frac{TCO \text{ (місяць)}}{N_{oni}(\text{день}) \times 30 \text{ дн.}} \quad (3.2)$$

де TCO (місяць) - розраховані за формулою витрати на систему дистанційного страхового обслуговування,

N_{oni} але - кількість банківських операцій, що здійснюються.

Якщо вірити оцінкам АТ «СК «ІНГО» то щодня в одному місці (тобто м. Києві наприклад) здійснюється близько 100 операцій зі страхування. Тоді виходить, що:

$$C_{\text{дбо}} \frac{188000}{10000 \cdot 30_{\text{дн}}} = 6,26 \text{ грн.} \quad (3.3)$$

Подібним засобом ми можемо також розрахувати вартість проведення однієї операції страхування. За статистикою АТ «СК «ІНГО», сукупні витрати одного філіалу міста 62 600 грн. в місяць становлять, середня кількість проведених операцій в день – 260.

Тоді виходить, що:

$$C_{\text{від}} \frac{10000}{260 \cdot 30_{\text{дн}}} = 1,28 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

Як ми можемо бачити, собівартість проведення страхових операції через систему онлайн-страхування майже в 20 разів нижче, ніж при обслуговуванні людей в реальному офісі компанії. Використання автоматизованої системи онлайн-страхування повністю себе виправдовує, так як для неї потрібно менший обсяг витрат кожен місяць.

Використання і впровадження систем онлайн-страхування є великою перевагою в діяльності АТ «СК «ІНГО» і сприяє поліпшенню ефективності бізнесу.

Якщо говорити про оцінку ефективності, то можна виділити два напрямки – це порівняння досягнутого економічного ефекту (наприклад, отриманий прибуток від використання системи онлайн-страхування за певний період часу) і оцінка ефективності роботи системи в поточному періоді (рентабельність, вартість обслуговування одного клієнта та інше).

Чистий прибуток від онлайн-страхування оцінити досить складно, так як, правило, основний дохід така система дає побічний. Прямий дохід дуже малий або взагалі відсутній, так як в АТ «СК «ІНГО» немає плати за використання системи онлайн-страхування.

Розрахуємо приріст прибутку при впровадженні системи онлайн-страхування АТ «СК «ІНГО» з безлічі страхових операцій, що здійснюються АТ

«СК «ІНГО» щодня, 100 припадає на одне місто. З розрахунків вище, ми знаємо, що економія на проведенні однієї операції через онлайн страхування складає але 6,26 гривень, ніж через проведення операції по традиційним методом.

Отже, ми можемо порахувати, що $6,26 \times 10000 = 62600$ грн. Що є щоденною економією АТ «СК «ІНГО» і приростом прибутку за рахунок використання онлайн страхування.

За один квартал АТ «СК «ІНГО» заощадить 62600×90 днів = 5 634 000 грн.

Проте, як ми порахували до цього, вартість впровадження проекту системи за рік становить 29860 тис. грн. Що при щорічному прирості прибутку ($5634000 \times 4 = 22\,536\,000$ грн.) робить дану систему досить економічно ефективною.

Таким чином, можна сказати, що оцінити економічну ефективність впровадження і використання системи досить складно, і неоднозначно. Однак система все одно досить ефективна, а її використання прибуткове для АТ «СК «ІНГО».

Наразі розробимо схему роботи відділу ризик-менеджменту у вигляді карти обов'язків на Рисунку 3.2.

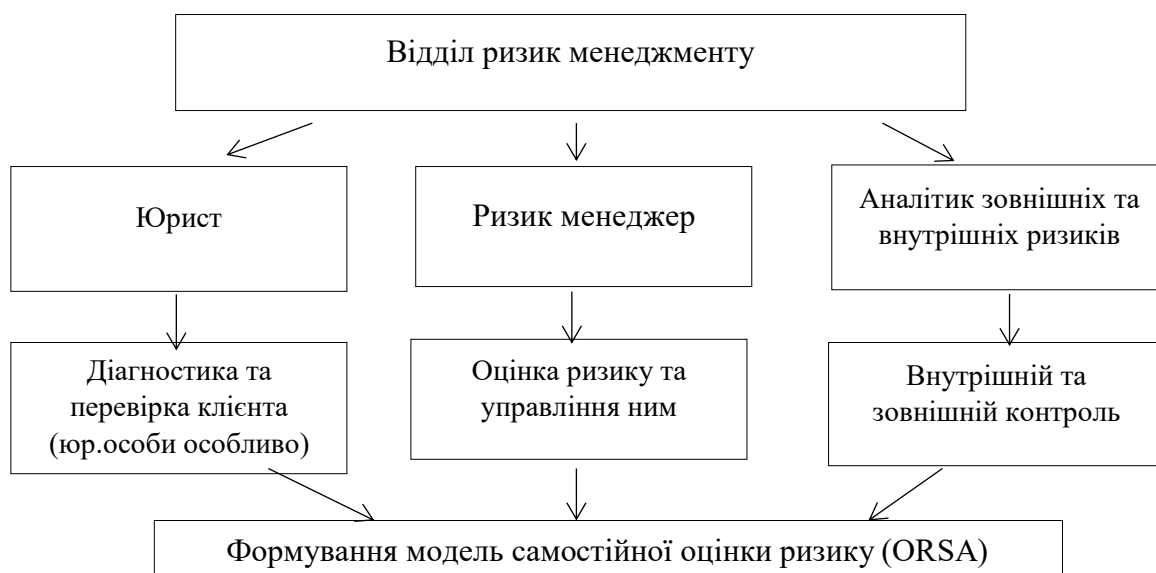


Рисунок 3.2 – Схема роботи новоствореного відділу ризик-менеджменту для АТ «СК «ІНГО»

Джерело: створено автором самостійно.

Саме зазначені інструменти роботи відділу ризик-менеджменту, їх підготовка та здійснення діяльності у відповідному напрямку мають стати відправною точкою самостійної роботи АТ «СК «ІНГО» у напрямку ризик-орієнтованого підходу та підвищення конкурентоспроможності компанії через її надійність та стабільність.

При цьому управління на основі ризику та системи менеджменту з управління ризиками, буде задовольняти вимогам сучасної теорії ризику та міжнародним стандартам ризик-менеджменту. Можна представити у вигляді безлічі елементів, взаємодія якими між собою та із зовнішнім середовищем утворює хвильові коливання, що приводять у дію систему забезпечення функціонування АТ «СК «ІНГО» та її захист. Важливе значення приділяється не тільки кожному елементу окремо, а й таким, що утворюють взаємозв'язки як між підрозділами та департаментами, так і між рівнями управління.

Доцільно побудована система управління на основі ризику повинна проникати в АТ «СК «ІНГО» не опосередковано через ін'єкцію у вигляді разових заходів та зворотного зв'язку на вимогу регулятора, а комплексно та поетапно – так, щоб зміцнювати пучок взаємозв'язків та наводити всі елементи даної множини в дію. Результат взаємодії різних елементів може бути чітко визначено заздалегідь, оскільки він залежить від конкретного живого організму, яким є АТ «СК «ІНГО».

3.3. Розробка організаційних заходів щодо впровадження запропонованих змін

Отже, ми виділили два головних заходи для підвищення конкурентоспроможності АТ «СК «ІНГО»:

1. Введення інноваційних страхових послуг – онлайн страхування (налагодження загального сервісу, а потім вже залучення та впровадження будь-якої послуги онлайн);

2. Створення відділу ризик-менеджменту для підвищення якості послуг та налагодження процесу страхових виплат, що функціонував би на засадах клієнтоорієнтовності.

Управлінням конкурентоспроможності в компанії займається фінансовий відділ на чолі з фінансовим директором. Розгляд та зорічний перегляд конкурентної стратегії та питань конкурентоспроможності АТ «СК «ІНГО» має моніторитися саме цими суб'єктами. Власне, рішення приймається Правлінням, далі розглядається на Загальних зборах.

Для цих заходів розглянемо організаційний план впровадження за допомогою діаграми Ганта. Організаційний план запропонованих вдосконалень наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Матриця відповідальності проекту

Основні етапи проекту:	Голова правління	Голова фінансового відділу	Голова HR-департаменту	Голова регіональної мережі	Голова напрямку B2B
Розробка кошториса на онлайн-страхування	X	X			
Розробка плану для відділу ризик-менеджменту	X				
Пошук інвесторів та партнерів	X	X			X
Формування команди впровадження онлайн-страхування			X	X	X
Моніторинг страхового ринку		X		X	X
Підбір кадрів для відділу ризик-менеджменту			X		
Створення онлайн-страхування	X			X	X

Джерело: складено автором самостійно.

Послідовність реалізації заходів зобразимо у вигляді графіку Ганта [1; 2; 3].

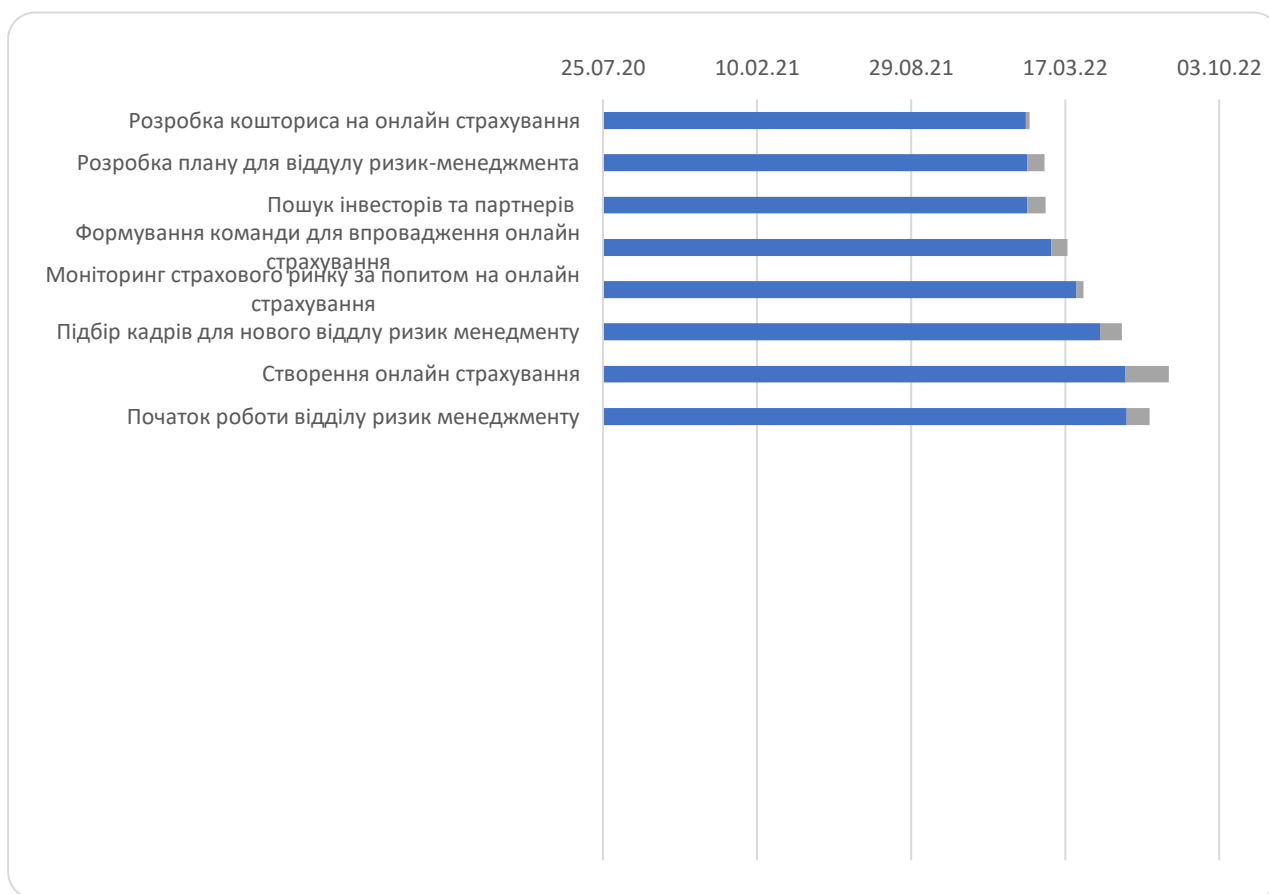


Рисунок 3.3 – Графік Ганта організаційний план впровадження запропонованих заходів

Джерело: складено самостійно згідно [1; 2; 3]

З графіку ми бачимо, що організаційний план впровадження нових заходів для підвищення конкурентоспроможності, будується за певною схемою та паралельно один одному.

ВИСНОВКИ

В даній роботі було проаналізовано діяльність та місце у конкурентному середовищі АТ «СК «ІНГО», а також опрацьовано теоретичні та прикладні аспекти для розробки та обґрунтування напрямків удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю в страховій компанії.

Аналіз показав, що негативною динамікою є зниження грошових коштів в 2020 році на 11,46% в сумі зменшення – 227644 тис. грн. В 2019 році ця сума була збільшена та склала 35964 тис. грн. або на 0,19% більше. Протягом періоду 2018-2020 років спостерігалось збільшення обсягу власного капіталу страхової компанії. Зокрема, у 2019 році проти 2018 року – на 10748,3 тис. грн. (на 0,98%), а у 2020 році проти 2019 року – на 64253 тис. грн. (на 1,1%).

Страховик у 2020 році збільшив чистий прибуток, тоді як у 2018 році спостерігалось збиток в діяльності. Значні фактори ризику, що впливали на діяльність АТ «СК «ІНГО» протягом 2020 року це: погіршення економічної ситуації в країні та постійні коливання курсу гривні до іноземних валют, встановлення карантинних обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.

У страховій компанії спостерігалось перевищення фактичного запасу платоспроможності у період 2016-2018 років над її нормативним запасом, що свідчить про її високу платоспроможність.

Окрім цього, було досліджено головних конкурентів АТ «СК «ІНГО» на страховому ринку України. В рейтингу ТОП-10 українських компаній АТ «СК «ІНГО» займає 5 та 6 місця згідно зі страховими виплатами та страховими преміями. Головні конкуренти та лідери ринку зі страхування: ARX, Арсенал Страхування, Уніка, Українська страхова група, ТАС СГ. Вони переважають за часткою на ринку, а також за інноваційністю та переліком наданих страхових

послуг. Також конкуренти мають сильну маркетингову базу та досить розвинені системи захисту покриття ризиків.

Для оцінки зовнішніх факторів впливу на появу ризиків було використано PEST-аналіз, який дозволяє розставляти пріоритети для заходів з просування та обліку ризиків, виявляти потенціал для поліпшення поточного стану організації, можливі шляхи реалізації операційної стратегії. За даними проведеного дослідження впливу зовнішніх факторів на діяльність АТ «СК «ІНГО» було розраховану вагу кожного показника. Так, можна зробити висновок, що найбільш впливовішими є рівень платоспроможності населення та розвиток онлайн страхування, менший вплив має демографічна ситуація та рівень інфляції. Найменший вплив визначено за показником зовнішній інформаційний фон.

Згідно з виявлених проблем були запропоновані заходи щодо покращення управління конкурентоспроможністю АТ «СК «ІНГО».

Було розглянуто та розроблені схеми та зроблена економічний розрахунок ефективності для підвищення конкурентоспроможності АТ «СК «ІНГО»:

1. Введення інноваційних страхових послуг – онлайн страхування (налагодження загального сервісу, а потім вже залучення та впровадження будь-якої послуги онлайн);

2. Створення відділу ризик-менеджменту за методом ризик орієнтованого підходу – де всі напрями роботи страхової компанії розглядаються як окремі важливі елементи, які беремо до уваги пр. розрахунку ризику, чи співпраці з новими клієнтами.

Запропоновані заходи є дієвими і можливими для їх реалізації у АТ «СК «ІНГО», це дасть змогу не тільки контролювати свої ризики та впроваджувати інноваційні послуги, але і утримувати позиції лідера на ринку страхових послуг України, позиціонуючи себе як надійного страховика.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cybersecurity Almanac: 100 Facts, Figures, Predictions and Statistics. – 2019. – web-site Cybersecurity Ventures. – URL: <https://cybersecurityventures.com/cybersecurity-almanac-2019/> (дата звернення: 29.12.2021).
2. Information and Advice from the US Travel Insurance Association Regarding Coronavirus. – 2020. – URL: www.ustia.org/information-and-advice-from-the-us-travel-insurance-association-regarding-coronavirus (дата звернення: 10.10.2021).
3. Josephs Leslie. Trump's European travel restrictions could drive some airlines out of business, trade group warns. / Josephs Leslie // web-site CNBC. – 2020. – URL: www.cnbc.com/2020/03/12/coronavirus-trumps-european-travel-limits-couldpush-airlines-under (дата звернення: 01.11.2021).
4. Marina Borovitskaya, Anna Sherstobitova, Olga Shnayder. Enterprise competitiveness as an informative characteristic of leadership. / Marina Borovitskaya, Anna Sherstobitova, Olga Shnayder // Proceedings of the 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership. – October 2018. – P. 110 – 114.
5. Orlova L, Gagarinskaya G, Gorbunova Y, Kalmykova O. Start-ups in the field of social and economic development of the region: a cognitive model. / Orlova L, Gagarinskaya G, Gorbunova Y, Kalmykova O. // Entrepreneurship and Sustainability Issues – 2018. - №5(4) – P. 795 – 811.
6. Базилевич В. Д. Страхова справа. – К.: Знання, 2011. – 203 с.
7. Балицька М.В. Інвестування страхових резервів як фактор підвищення фінансової стійкості страховика / М.В. Балицька // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 12 (1). – С. 19 – 24.
8. Баранов А. Л. Особливості застосування вартісно-орієнтованого підходу в управлінні страховою компанією. / Баранов А. Л. // Фінанси, облік і аудит. – 2018. – Випуск 2 (32). – С. 20 – 36.
9. Басовский, Л.Е. Стратегічний менеджмент. – Київ: ІНФРА-М, 2013. –365

с.

10. Бойко С. Аналіз і прогнозування надходжень до Державного бюджету України від податку на прибуток страхових компаній / С. Бойко, Л. Шірінян, О. Толстенко // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2019. – № 3. – С. 56 – 64.
11. Внукова Н. М. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній / Н. М. Внукова, Е. Р. Мамедова // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. – 2020. – № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799> (дата звернення: 22.12.2021)
12. Войтович Л. М. Рейтингова оцінка страхових компаній в Україні: сутність та особливості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 801–805.
13. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. / Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. //ВД „ІНЖЕК”. – 2008. – 512 с.
14. Гавриляк Т.С. Оптимізація джерел та механізмів формування інвестиційних ресурсів страховиків / Т.С. Гавриляк // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 4. – С. 67 – 70.
15. Гавриляк Т.С. Фінансовий потенціал інвестиційної діяльності страховиків в економіці України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Т.С. Гавриляк // Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2017. – 20 с.
16. Гаманкова О. О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика: монографія. – Київ : КНЕУ. 2009. – 283 с.
17. Гончар О. І. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. / Гончар О. І. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №5. – С. 245 – 247.
18. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
19. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. – 2013. – № 14. – С. 12 – 17.

20. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18). // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
21. Залетов О. М. Державне регулювання інвестиційної діяльності страхових компаній в Україні / О.М. Залетов // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2016. – Вип. 3. – С. 25 – 32.
22. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
23. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
24. Козьменко О. В. Поведінка страхових компаній на інвестиційному ринку: досвід України та Німеччини. / Козьменко О. В. // Вісник Національного банку України. – № 11. – 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2013_11_4 (дата звернення: 09.12.2021).
25. Короназахист: веб-сайт АТ «СК «ІНГО». – URL: <https://online.ingo.ua/covid19> (дата звернення 15.09.2021).
26. Лев В.М. Управління інвестиційною діяльністю страхової компанії: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / В.М. Лев // ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава, 2015. – 20 с.
27. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
28. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент: учебное пособие. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 256 с.
29. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. / Максимов И. // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-39.
30. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник. . – Київ: Каравела, 2006. – 319 с.
31. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. / Минко Л. М. // Наукові праці Національного університету харчових

технологій. . – 2015. – № 1. – С. 86 . – 92.

32. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – Москва: Альфа-пресс, 2004. – 159 с.

33. Національна рейтингова шкала / Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2007 р. № 665. – 3 с.

34. Нестерова Д.С. Формування інвестиційної стратегії страхових компаній в Україні: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Д.С. Нестерова; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – Київ, 2015. – 20 с.

35. НРА «Рюрік». Методика рейтингового оцінювання для страхових компаній. – Київ, 2012. – 7 с.

36. Офіційний сайт ARX. – URL: <https://arx.com.ua/> (дата звернення: 15.09.2021).

37. Офіційний сайт АТ «СК «ІНГО». – URL: <https://ingo.ua/ru/o-kompanii> (дата звернення: 19.08.2021).

38. Офіційний сайт ТАС СГ. – URL: <https://sgtas.ua/> (дата звернення: 23.09.2021).

39. Офіційний сайт УНИКА. – URL: <https://unika.ua/> (дата звернення: 16.09.2021).

40. Офіційний сайт УСГ. – URL: <https://ukringroup.ua/ua> (дата звернення: 15.09.2021).

41. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

42. Парфьонов Я.В. Інвестиційна діяльність страхових компаній в Україні та країнах ЄС / Я.В. Парфьонов // Економіка та держава. – 2019. – № 6. – С. 55 – 58.

43. Пасічний В. О. Страхування. Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2009. – 218 с.

44. Пастущин, В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства / В. Пастущин // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє – 2007. – № 12. – С. 232-240.]

45. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. – ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
46. Побоча К.П. Потенціал інвестиційної діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України / К.П. Побоча, Г.М. Воробей // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2017. – Вип. 25 (2). – С. 116 – 119.
47. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.
48. Потапова И.И., Волков Б.В. Понятие конкурентоспособности предприятия и основные факторы ее обеспечения в строительной отрасли. / Потапова И.И., Волков Б.В. // Вестник МГСУ. – 2017. – Том 12. – Вип. 12 (111). – С. 1369 – 1374.
49. Приступа Л.А. Харчук О.Б. Концептуальні засади конкурентоспроможності страхової компанії в сучасному ринковому середовищі. / Приступа Л.А. Харчук О.Б. // Гроші, фінанси і кредит. – Мукачівський державний університет, 2017. – № 13. – С. 1201 – 1206.
50. Про затвердження Порядку використання коштів фонду боротьби з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, та її наслідками: Постанова КМУ від 22 квітня 2020 р. № 302. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/302-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.09.2021).
51. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.
52. Спалах коронавірусної інфекції COVID-19: веб-сайт ВОЗ. – URL: https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus2019?gclid=CjwKCAjw8MD7BRArEiwAGZsrBR3H8ynOlveXjA_Jyt2oBt0LSQqATn4qt6HAilptCg1nbML3QIPEyxоCcr4QAvD_BwE (дата звернення: 10.10.2021).
53. СТОП.КОРОНАВІРУС: веб-сайт СК «Провідна». – URL: <https://client-portal.providna.com.ua/stopcorona> (дата звернення: 21.11.2021).

54. Страховий продукт «Захист від COVID-19»: веб-сайт ПрАТ «СК «УНІВЕРСАЛЬНА». – URL: <https://universalna.com/ru/> (дата звернення 17.09.2021).
55. Страхування на випадок захворювання на коронавірус covid–19: веб-сайт СК «Альфа Страхування Україна». – URL: <https://alfaic.ua/product/strahovanie-zdorovya/koronavirus> (дата звернення: 20.09.2021).
56. Страхування у разі коронавірусу COVID-19: веб-сайт СК «ВУСО». – URL: <https://covid19.vuso.ua/> (дата звернення: 19.09.2021).
57. ТОВ РА «Експерт-Рейтинг». Рейтингова методологія та процедура для оцінювання страховиків. – Київ, 2016. – 18 с.
58. Товстиженко О.В. Аналіз інвестиційної діяльності страхових компаній України О.В. Товстиженко, Д.В. Пустовойт // Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління. – 2017. – Вип. 1. – С. 24 – 28.
59. Толстиков Е.А. Дискуссионные вопросы о сущности конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2016. – № 20. – С. 443–446.
60. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
61. Фесенко Н. В., Яремченко Л. М. Стан та перспективи функціонування страхового ринку України в умовах глобалізації. Економіка та держава. №8/2019. с. 28-34. – URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2019/7.pdf (дата звернення: 21.10.2021).
62. Халімон Т.М. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. / Халімон Т. М. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Ужгород, 2017. – Вип. 16. – Ч. 2. – С. 138 – 142.
63. Чевела Г.О. Проблеми підвищення ефективності інвестиційної діяльності страхових компаній та шляхи їх вирішення: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Г.О. Чевела // Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2014. – 20 с.
64. Шершньова З. Стратегічне управління: Підручник. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «СК «ІНГО» за 2018 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)		2018	12	31
Підприємств	Приватне акціонерне товариство "Акціонерна страхова	16285602		
о	компанія " ІНГО Україна"	8039100000		
Територія	Україна, м. Київ	96220		
Організаційно-правова форма	акціонерне товариство	65.12		
Вид економічної	інші віди страхування			
Середня кількість	427			
Адреса,	м.Київ , вул. Бульварно-кудрявська, 33			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
Y				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 20 18 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	4	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	24 580	42 419
первісна вартість	1001	33 648	55 678
накопичена амортизація	1002	9 068	13 259
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 445	16 449
Основні засоби	1010	216 295	222 423
первісна вартість	1011	260 091	273 073
знос	1012	43 796	50 650
Інвестиційна нерухомість	1015	9 953	9 798
первіс вартість	1016	10 042	10 042
знос	1017	89	244
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	146 545	152 962
інші фінансові інвестиції	1035	43 259	97 144
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2 101	2 105
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізційні витрати	1060	66 946	77 895
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	99 258	140 344
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	624 382	761 539
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	9 165	9 159
Виробничі запаси	1101	1 333	1 278
Незавернене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	7 832	7 881
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	210 205	208 651
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		2 398	1 910

з бюджетом	1135	26	77
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	1140	9 983	6 813
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	135 755	70 066
Поточні фінансові інвестиції	1160	152 385	130 888
Гроші та їх еквіваленти	1165	394 414	349 412
Готівка	1166	123	209
Рахунки в банках	1167	103 165	90 181
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	274 341	304 579
у т.ч. в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	164 002	202 404
резерв незароблених премій	1183	110 339	102 175
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1 188 672	1 081 555
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 813 054	1 843 094

Пасив	Код рядка	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	305 543	305 543
Внески до незареєст. капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	77 007	75 917
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	6 157	7 534
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	207 224	207 588
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435	45 066	43 272
Усього за розділом I	1495	640 997	639 854
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 904	16 665
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525		
Страхові резерви	1530	787 804	934 499
у т.ч. в резервах довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	310 935	399 256
резерв незароблених премій	1533	476 869	535 243
інших страхових резервах	1534	0	0
Усього за розділом II	1595	804 708	951 164
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1 528	86
розрахунками з бюджетом	1620	12 721	11 486
у тому числі з податку на прибуток	1621	11 821	10 276
розрахунками зі страхування	1625	544	1 192
розрахунками з оплати праці	1630	2 537	4 277
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	26 148
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	318 815	194 572
Поточні забезпечення	1660	7 961	5 543
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	23 243	8 772
Усього за розділом III	1695	367 349	252 076
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1 813 054	1 843 094

Голова Правління



Гордієнко І.М.

Головний бухгалтер

Чекурда І.В.

ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «СК «ІНГО» за 2019 рік

25.04.2019

Загальний друк

Контрольна сума 50F4813A78B196F1C2D77C40D48838C6C2344C61

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги
до фінансової звітності»

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Приватне акціонерне товариство "Акціонерна страхова компанія "ІНГО Україна"	31 березня 2009 р.	
Територія	за ЄДРПОУ	16285602
Організаційно-правова форма господарювання	за КОАТУУ	8039100000
Вид економічної діяльності	за КОПФГ	96220
Середня кількість працівників	Інші види страхування, крім страхування життя за КВЕД	65.12
Адреса, телефон	Контрольна сума	50F4813A78B196F1C2D77C40D48838C6C2344C61
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)	01054 КИЇВ, вул. Бульварно-Кудрявська, буд.33 044 4902744 , 044 4902748	
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

БАЛАНС
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 березня 2019 р.

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	42418,70	41111,40
первісна вартість	1001	55678	55941,80
накопичена амортизація	1002	13259,30	14830,40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16449,40	18586,30
Основні засоби	1010	222423	221692,90
первісна вартість	1011	273072,80	274569,40
знос	1012	50649,80	52876,50
Інвестиційна нерухомість	1015	9798,70	9760,10
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	10042,40	10042,40
Знос інвестиційної нерухомості	1017	243,70	282,30
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	152962,10	152962,10
інші фінансові інвестиції	1035	97143,70	116408
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2105,10	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	77895,10	82191,90
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	140344	157723,80
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	761539,80	800436,50
II. Оборотні активи			

25.04.2019

Загальний друк

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
Запаси	1100	9159,30	10229,50
Виробничі запаси	1101	1277,80	1506,70
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	7881,50	8722,80
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	208651,20	204715
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1910,40	3436,70
з бюджетом	1135	76	148,10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	6813,40	13083,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70065,60	74683,80
Поточні фінансові інвестиції	1160	130888	128800,80
Гроші та їх еквіваленти	1165	349412	339437,60
Готівка	1166	208,80	192,80
Рахунки в банках	1167	90181,10	84496,40
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	304578,60	281687,10
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	202403,90	188707,60
резервах незароблених премій	1183	102174,70	92979,50
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	1081554,50	1056222
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1843094,30	1856658,50
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	305543	305543
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	75917,10	75917,10
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	7534,10	7534,10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	207588,20	195093,60
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	43272,40	45018,70
Усього за розділом I	1495	639854,80	629106,50
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16664,80	14559,70
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

25.04.2019

Загальний друк

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	934499,10	960407,10
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	399255,90	409010,30
резерв незароблених премій	1533	535243,20	551396,80
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	951163,90	974966,80
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	85,80	0
розрахунками з бюджетом	1620	11485,90	10017,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	10275,60	9057,20
розрахунками зі страхування	1625	1192,20	1008,40
розрахунками з оплати праці	1630	4276,70	4003,30
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26148,40	26148,40
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	194571,70	190609,60
Поточні забезпечення	1660	5543,40	6427,60
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8772	14370,60
Усього за розділом III	1695	252076,10	252585,20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		0
Баланс	1900	1843094,80	1856658,50

Керівник

Гордієнко Ігор Миколайович

Головний бухгалтер

Ческурда Ірина Володимирівна

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	42 988	43 353
первісна вартість	1001	62 330	69 528
накопичена амортизація	1002	19 342	26 175
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32 184	41 843
Основні засоби	1010	219 326	220 250
первісна вартість	1011	277 681	288 198
знос	1012	58 355	67 948
Інвестиційна нерухомість	1015	9 644	9 489
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	10 042	10 042
Знос інвестиційної нерухомості	1017	398	553
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	164 606	157 667
інші фінансові інвестиції	1035	188 004	74 188
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	90 260	105 868
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	190 198	201 910
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	937 210	854 568
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 152	6 969
Виробничі запаси	1101	949	835
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	7 203	6 134
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	220 551	244 332
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 993	51
з бюджетом	1135	135	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	9 054	9 264
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92 061	55 999
Поточні фінансові інвестиції	1160	106 642	622 039
Гроші та їх еквіваленти	1165	385 376	157 732
Готівка	1166	219	173
Рахунки в банках	1167	156 979	156 903
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	286 038	206 204
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	209 418	129 030
резервах незароблених премій	1183	76 620	77 174

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 116 002	1 302 591
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 053 212	2 157 159

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	305 543	305 543
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	74 808	73 679
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	64 454	88 976
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	202 206	243 066
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	647 011	711 264
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	13 675	13 819
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	1 060 150	1 126 737
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	446 238	388 995
резерв незароблених премій	1533	613 912	737 742
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 073 825	1 140 556
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	189
розрахунками з бюджетом	1620	16 776	14 400
у тому числі з податку на прибуток	1621	15 367	11 812
розрахунками зі страхування	1625	996	1 138
розрахунками з оплати праці	1630	4 617	5 498
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	60 003	24 061
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	220 637	232 856
Поточні забезпечення	1660	19 470	19 888
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 877	7 309
Усього за розділом III	1695	332 376	305 339
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 053 212	2 157 159

Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП Гордієнко Ігор
МиколайовичЕП Чекурда Ірина
Володимирівна

Гордієнко Ігор Миколайович

Чекурда Ірина Володимирівна



ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «СК «ІНГО», 2018 рік

Підприємство	<u>Приватне акціонерне товариство "Акціонерна страхова компанія "ІНГО Україна"</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2018	12	31
			16285602		
		за ЄДРПОУ			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік 20 18 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	882 285	706 928
Чисті зароблені страхові премії	2010	882 285	706 928
Премії підписані, валова сума	2011	1 213 987	1 064 474
Премії, передані у перестрахування	2012	265 164	302 692
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	58 374	79 837
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-8 164	24 983
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	153 691	133 110
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	472 449	373 050
Валовий:			
прибуток	2090	256 145	200 768
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-49 919	-30 635
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	65 014	32 449
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	66 408	50 818
Витрати на збут	2150	174 403	143 690
Інші операційні витрати	2180	28 420	9 044
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 009	
збиток	2195		970
Дохід від участі в капіталі	2200	5 119	2 764
Інші фінансові доходи	2220	67 939	72 487
Інші доходи	2240	2 293	9 938
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	6 734	10 033
Втрати від участі в капіталі	2255	76	4 550
Інші витрати	2270	4 574	6 293
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			

прибуток	2290	65 976	63 343
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-41 209	-35 817
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	24 767	27 526
прибуток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-1 090	616
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	1 329	1 322
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	239	1 938
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-3 114
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	239	-1 176
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 006	26 350

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 385	4 298
Витрати на оплату праці	2505	92 662	82 377
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 781	14 729
Амортизація	2515	13 044	8 520
Інші операційні витрати	2520	293 050	247 568
Разом	2550	422 922	357 492

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова Правління

Гордієнко І.М.

Головний бухгалтер

Чекурда І.В.



ДОДАТОК Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «СК «ІНГО», 2019 рік (1 квартал)

25.04.2019

Загальний друк

Контрольна сума 50F4813A78B196F1C2D77C40D48838C6C2344C61

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Акціонерна страхова компанія "ІНГО Україна"

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ
31 березня 2009 р.
16285602

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за I квартал 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	242181	199911,90
Чисті зароблені страхові премії	2010	242181	199911,90
Премії підписані, валова сума	2011	343513,70	242393,30
Премії, передані у перестрахування	2012	75983,90	45154,90
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	16153,60	-16745,50
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-9195,20	-14072
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	42675,70	33531,60
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	138749	110216,60
Валовий:			
прибуток	2090	60756,30	56163,70
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-23450,70	-13320,80
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11646	15511,10
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	16565,40	14048,80
Витрати на збут	2150	47914,10	39370,70
Інші операційні витрати	2180	2839,80	1333,10
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	3601,40
збиток	2195	18367,70	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	92,10
Інші фінансові доходи	2220	19362,70	14163,10
Інші доходи	2240	402,50	1673,50
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	2340,70	14431,10
Втрати від участі в капіталі	2255	0	76,10
Інші витрати	2270	473,50	2161,40
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	2861,50
збиток	2295	1416,70	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0

25.04.2019

Загальний друк

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-9331,60	-6863,60
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	10748,30	4002,10
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-10748,30	-4002,10
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	1337,10	958,50
Витрати на оплату праці	2505	25643,60	20743,10
Відрахування на соціальні заходи	2510	5415,20	4316
Амортизація	2515	4133	3028,40
Інші операційні витрати	2520	73466,10	59238,20
Разом	2550	109995	88284,20
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Гордіснко Ігор Миколайович

Головний бухгалтер

Чекурда Ірина Володимирівна

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «СК «ІНГО», 2020 рік

Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01
за ЄДРПОУ 16285602

Підприємство **АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ІНГО"**
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	1 213 311	1 090 088
премії підписані, валова сума	2011	1 645 452	1 527 518
премії, передані у перестрахування	2012	308 865	333 206
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	123 830	78 669
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	554	(25 555)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(191 200)	(191 712)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	650 790	565 796
Валовий:			
прибуток	2090	371 321	332 580
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(23 146)	(39 968)
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 159	46 826
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(89 073)	(92 478)
Витрати на збут	2150	(235 131)	(212 001)
Інші операційні витрати	2180	(12 723)	(2 800)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	58 407	32 159
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	5 426	11 644
Інші фінансові доходи	2220	124 020	88 435
Інші доходи	2240	2 080	4 382
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(10 787)	(39 712)
Витрати від участі в капіталі	2255	(12 365)	(-)
Інші витрати	2270	(2 896)	(6 379)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	163 885	90 529
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(71 894)	(50 200)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	91 991	40 329
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(1 377)	(1 352)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(1 377)	(1 352)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(248)	(243)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(1 129)	(1 109)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	90 862	39 220

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 006	5 961
Витрати на оплату праці	2505	112 002	112 943
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 720	23 101
Амортизація	2515	18 577	16 793
Інші операційні витрати	2520	371 718	350 192
Разом	2550	531 023	508 990

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Гордієнко Ігор
МиколайовичЕП Чекурда Ірина
Володимирівна

Гордієнко Ігор Миколайович

Чекурда Ірина Володимирівна

Додаток К

Анкета-опитування

Фактори за п'ятибальною шкалою, де 1 – найменший вплив, а 5 – найбільший.

Фактори	Оцінка експерту від 1 до 5				
	1	2	3	4	5
Стійкість політичної влади і існуючого уряду					
Зміни в законодавстві					
Слабкі зовнішньоекономічні зв'язки України у сфері страхування					
Існування корупційних схем та шахрайських дій					
Зміна курсу валют					
Рівень інфляції					
Рівень платоспроможності населення					
Тарифна політика страховика					
Попит на страхові продукти					
Рівень культури страхування					
Зовнішній інформаційний фон					
Демографічна ситуація					
Розвиток онлайн страхування					
ІТ системи у страховій діяльності					

Джерело: складено автором самостійно.



метадані

Заголовок

Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.docx

Автор

Коцюрба Марія Тихонівна

Науковий керівник

Щербина Ольга Володимирівна

підрозділ

кафедра менеджменту

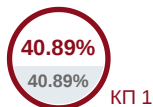
Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

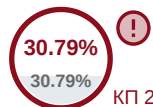
Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		59
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		275

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**12572**

Кількість слів

**95018**

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутите список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7772/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%B%D0%BE%D0%BC%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%94.%D0%90..pdf	503	4.00 %
2	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7772/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%B%D0%BE%D0%BC%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%94.%D0%90..pdf	152	1.21 %
3	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7772/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%B%D0%BE%D0%BC%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%94.%D0%90..pdf	138	1.10 %
4	https://kon-insurance.mnau.edu.ua/files/work_2019/48.pdf	125	0.99 %

5	https://kon-insurance.mnau.edu.ua/files/work_2019/48.pdf	113	0.90 %
6	http://dspace.mdu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/423/1/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%B4%D1%94%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2.pdf	105	0.84 %
7	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7772/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%B%D0%BE%D0%BC%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%94.%D0%90..pdf	98	0.78 %
8	Diplom Pozniak.docx 5/27/2021 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Факультет МЕВ кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи)	93	0.74 %
9	https://mind.ua/publications/20228044-rejting-strahovih-kompanij-2021	91	0.72 %
10	https://kon-insurance.mnau.edu.ua/files/work_2019/48.pdf	90	0.72 %

з домашньої бази даних (1.15 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Діяльність іноземних банків в Україні на прикладі Альфа-Банк Україна 1/17/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра міжнародного менеджменту)	120 (13)	0.95 %
2	ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ.docx 1/23/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра корпоративних фінансів і контролінгу)	19 (1)	0.15 %
3	Розробка маркетингової стратегії для будівельної компанії 1/17/2019 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра маркетингу)	5 (1)	0.04 %

з програми обміну базами даних (5.56 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ 6/16/2021 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Економічний факультет - кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва)	323 (10)	2.57 %
2	Диплом Подольський 2021 рік.doc 12/28/2021 Odessa National Polytechnic University (ІБЕІТ, кафедра МЗЕІД)	283 (9)	2.25 %
3	Diplom Pozniak.docx 5/27/2021 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Факультет МЕВ кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи)	93 (1)	0.74 %

з Інтернету (34.19 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7772/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%94.%D0%90..pdf	1781 (37)	14.17 %
2	https://kon-insurance.mnau.edu.ua/files/work_2019/48.pdf	685 (13)	5.45 %
3	https://mind.ua/publications/20228044-rejting-strahovih-kompanij-2021	382 (7)	3.04 %
4	https://marketer.ua/rating-of-insurance-companies-in-ukraine/	259 (4)	2.06 %
5	http://dspace.mdu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/423/1/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%B4%D1%94%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2.pdf	161 (6)	1.28 %
6	https://www.doccity.com/ru/kursova-robota-z-ekonomiki/5948955/	152 (6)	1.21 %
7	https://insur.privatbank.ua/PbInsuranceFrontend/nbo/ua.htm?lang=ua&lp=promo&promoCode=1AT236	97 (4)	0.77 %
8	http://uadoc.zavantag.com/text/28293/index-1.html	79 (5)	0.63 %
9	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28267/1/Gorb_bakalavr.pdf	63 (1)	0.50 %
10	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/38701/1/%D0%98%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%E2%84%9623_2018.pdf	52 (6)	0.41 %
11	https://monetary-policy-debates.bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2021-08.pdf?v=4	51 (2)	0.41 %
12	http://www.amc.gov.ua/amku/control/poltava/uk/publish/article/81287.jsessionid=A796D8AB3C5EE39603D6BCEF1895F26B.app1	50 (2)	0.40 %
13	https://www.nfp.gov.ua/files/Metodolog/normatyvy/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6-06.02.doc	48 (4)	0.38 %
14	https://sgtas.com.ua/ua/company/	45 (1)	0.36 %
15	https://hlh.com.ua/uk/partners	44 (3)	0.35 %
16	https://www.kazedu.kz/referat/199819/1	43 (5)	0.34 %
17	https://core.ac.uk/download/pdf/83144124.pdf	39 (4)	0.31 %
18	http://www.visnuk.com.ua/uk/document/100008691-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-obov'yazkovi-kriteriyi-i-normativi-dostatnosti-kapitalu-ta-platospromozhnosti-li-kvidnosti-pributkovosti-yakosti-aktiviv-ta-rizikovosti-operatsiy-strakhovika-rozporyadzhennya-natskomfinposlug-vid-07-06-2018-no-850	27 (3)	0.21 %
19	https://www.ukrgasbank.com/upload/file/god_otchet_2017.pdf	26 (2)	0.21 %
20	https://aic.com.ua/uploadfiles/ckfinder/files/Primitki_do_richnoi_finansovoi_zvitnosti_za_2018_rik.pdf	25 (3)	0.20 %
21	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/27626/3/Olijnyk_Ya_O_PTBDm-21.pdf	22 (3)	0.17 %
22	http://ukrbukva.net/print:page.1,61077-Sistema-sbalansirovanyh-pokazateley.html	22 (2)	0.17 %

23	https://knowledge.allbest.ru/bank/3c0b65625a2ac78b4d53a89521316d36_1.html	21 (1)	0.17 %
24	http://school202.edukit.kiev.ua/distancijni_navhannya/dodatkov_i_materiali/informatika/	21 (1)	0.17 %
25	https://vkursi.pro/ru/search?q=%D0%9D%D0%86%D0%9A%D0%9E%D0%9B%D0%90%D0%99%D0%A7%D0%A3%D0%9A%20%D0%A1%D0%95%D0%A0%D0%93%D0%86%D0%99%20%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%A2%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%99%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A7	16 (2)	0.13 %
26	http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2(280).pdf	15 (2)	0.12 %
27	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Aspirantura/Rady/Spec_vchen_a_rada/Dysertacii/2019_10/Trut_Disert.pdf	13 (1)	0.10 %
28	http://4ua.co.ua/marketing/vb3bd69a5c43b89421316c27_0.html	11 (1)	0.09 %
29	https://dr.dn.court.gov.ua/sud0516/pres-centr/novini/629774/	11 (1)	0.09 %
30	http://uadoc.zavantag.com/text/18524/index-1.html	10 (1)	0.08 %
31	http://www.4ua.co.ua/management/tb3ac78b4d53b88421306c26_0.html	7 (1)	0.06 %
32	http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/gat/gat_2010_09.pdf	7 (1)	0.06 %
33	https://zakon.rada.gov.ua/go/1117-2020-%D1%80	7 (1)	0.06 %
34	http://tusib.org/language/uk/%d1%87%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be/nashi-chleni/	6 (1)	0.05 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

Витяг з протоколу № 2 від 14.01.2022

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., ст.викл.
Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки другого року навчання, другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Коцюруби Марії Тихонівни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення її кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки другого року навчання, другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання Коцюруби Марії Тихонівни.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» / SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”**

МЕНЕДЖМЕНТ 2020: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT 2020: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

**Міжнародної студентської науково конференції /
International Student Scientific Conference**

**м. Київ / Kyiv
18 листопада 2020 р. / November 18, 2020**

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

УЧАСНИКІВ
МІЖНАРОДНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МЕНЕДЖМЕНТ 2020: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»
18 листопада 2020 року

ЗМІСТ / CONTENT

СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Liliya Vladimirova Petkova HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE
HOSPITALITY INDUSTRY

Довбань Алісія ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ / Dovban Alisiia FEATURES OF STAFF
MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK

Завгородня Софія ЛІДЕРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ / Sofiia Zavhorodnia
LEADERSHIP AS AN ELEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
IN THE ORGANIZATION

Кіяшко Ігор СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДИТЯЧОЇ ПРАЦІ У СВІТІ / Kiiashko
Ihor MODERN PROBLEMS OF CHILD LABOR IN THE WORLD

Коцюрубa Марія РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ / Kotsiuruba Mariia
CREATING A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN
SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS

Кроковна Ольга ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ / Krovkovna Olga PROBLEMS OF
MAINTAINING THE PRODUCTIVITY OF PERSONNEL WORK IN A
PANDEMIC

Недосип Валерія ВПЛИВ ПОЗИТИВНИХ ТА НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ НА
УСПІШНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ / Valeriia Nedosyp THE INFLUENCE
OF POSITIVE AND NEGATIVE EMOTIONS ON THE SUCCESS OF HUMAN
ACTIVITY

Піскун Єлизавета МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА / Piskun Elizaveta
METHODICAL APPROACHES TO DIAGNOSIS OF LABOR POTENTIAL OF
THE ENTERPRISE

Халамейда Інна ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОГАНІЗАЦІЙ / Khalameyda Inna
THE ROLE OF MODERN MANAGERS IN THE HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT SYSTEM

Коцюрба Марія,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
5 курс, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
maritih2@gmail.com
науковий керівник: **Щербина О.В.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Kotsiuruba Mariia

CREATING A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS

Актуальність. Людські ресурси є важливим активом будь-якої організації, починаючи з найменших і закінчуючи найбільшими компаніями. Зараз малим компаніям особливо важко отримати та зберегти перевагу в бізнесі, оскільки в порівнянні з великими компаніями вони характеризуються високими витратами на одиницю продукції, тому постійний догляд за зменшенням витрат необхідний для збільшення прибутку. У зв'язку з цим кадрові ресурси вимагають особливої уваги. Правильне та ефективне управління людськими ресурсами в невеликій компанії зменшує витрати компанії, підвищує конкурентоспроможність та збільшує продажі.

Постановка проблеми. Ефективне управління людськими ресурсами в компаніях пов'язане з розробкою стратегії управління людськими ресурсами. Стратегія управління людськими ресурсами – це поєднання методів та дій, за допомогою яких компанія забезпечує ефективне управління людськими ресурсами, що включає в себе навчання, розвиток та утримання для досягнення поставлених цілей. Стратегія дозволяє компанії заздалегідь визначити, який персонал підходить для її організації, та визначити способи їх залучення, розвитку або утримання.

Результати дослідження. Розробка стратегії управління людськими ресурсами є трудомістким процесом і базується на дотриманні таких принципів, як: аналіз цілей та стратегії організації; оцінка пропозиції робочої сили та її сумісність із бажаними знаннями, вміннями, навичками; впровадження прогнозування; визначення, що потрібно для найму; оцінка доступу до людських ресурсів; формування стратегії, відповідної стратегії організації.

У невеликій компанії стратегія управління людськими ресурсами є складною і, в свою чергу, включає реалізацію наступних стратегій:

- Стратегія залучення ефективних людських ресурсів;

- Стратегія підтримки ефективної робочої сили;
- Стратегія навчання та розвитку людських ресурсів.

Залучення трудових ресурсів, необхідних для організації, є одним з найважливіших моментів, який вимагає від менеджерів багато часу та енергії. Це пов'язано з такими видами діяльності, як: планування людських ресурсів, прогнозування, посадові інструкції, підбір персоналу. Перш ніж компанія почне думати про підбір персоналу, необхідно спочатку розробити штатний план. План повинен показувати, скільки і якого типу працівників потрібно залучити, які знання вони повинні знати та як їх фінансуватимуть. План повинен узгоджуватися з бізнес-планом компанії, не повинен бути детальним або тривалим, повинен в основному окреслювати основні питання, які потім ляжуть в основу управлінських рішень. Зокрема, план повинен відображати такі основні елементи: цілі, як короткострокові, так і довгострокові; джерела пошуку нових працівників; шляхи утримання ефективних працівників; навчання та виховання; фінансування працівників; опис роботи; організаційна структура. Після планування людських ресурсів важливо залучити ефективних працівників.

Після вибору перспективного персоналу організація повинна впливати на нього та спрямовувати його діяльність у бажаному напрямку. З часом люди втрачають інтерес до роботи, ставлення до неї змінюється внаслідок мінливості навколишнього середовища тощо.

Компанії можуть залучити висококваліфікованих та компетентних працівників, створити їм комфортні умови для роботи та відпочинку на підприємстві.

Далі треба розробити відповідні стратегії оплати праці. Стратегія винагороди повинна базуватися на цінностях компанії, бути інтегрованою з іншими кадрами та стратегіями розвитку та забезпечувати відповідність результатів роботи цілям організації. Окрім винагороди, малі компанії також повинні приділяти пильну увагу використанню систем заохочення, таких як бонуси, додаткові пільги та премії: страхування, безкоштовне харчування, транспорт, ділові або навчальні поїздки, підвищення тощо.

Підприємство може використовувати такі види навчання персоналу: первинне навчання на основі специфіки завдань і роботи підприємства; навчання для усунення різниці між вимогами до роботи та особистими якостями; підвищення кваліфікації; навчання роботі в нових напрямках організаційного розвитку; вивчення нових прийомів і методів виконання трудових операцій або форм.

Висновки. Таким чином, розробляючи стратегію управління людськими ресурсами, невелика компанія може точно визначити, як залучити, як їх розробляти та підтримувати, оскільки це дозволяє компанії попередньо аналізувати, розробляти та застосовувати ті сучасні методи та підходи, які будуть доречними в тій чи іншій ситуації.

Список використаних джерел та літератури

1. Amelia Gruber. SURVEY: CIVILIAN EMPLOYEES' PAY GROWTH OUTPACES THAT OF CONTRACTORS.// Amelia Gruber./ Government executive. – 8 September 2005 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.govexec.com/management/2005/09/survey-civilian-employees-pay-growth-outpaces-that-of-contractors/20089/>
2. FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY IN SMALL COMPANIES. // Eka Chokheli. / Conference: International Scientific-Practical Conference. Paata Gugushvili Institute of Economics. – 27 June 2012 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/325046307_FEATURES_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_STRATEGY_IN_SMALL_COMPANIES
3. Mitrofanova Elena, Esaulova I.A. STRATEGIES AND POLICIES OF CRISIS HUMAN RESOURCES MANAGEMENT // Mitrofanova Elena, Esaulova I.A. / Vestnik Universiteta. – 01.01.2017 – С. 34 – 41 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/322127020_STRATEGIES_AND_POLICIES_OF_CRISIS_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT
4. Borisas Melnikas. MANAGEMENT SPECIALISTS IN THE KNOWLEDGE BASED SOCIETY: LIFE-LONG LEARNING ORIENTED HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT // Borisas Melnikas / Journal of Business Economics and Management – 6 September 2005 – p. 155-169. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/330793626_Management_specialists_in_the_knowledge_based_society_Life-long_learning_oriented_human_resource_development
5. Приймак В.М. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації / Приймак В.М. // Електронне фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління» // випуск 2 (19) – 2019. – С. 190-198. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/332606931_Instrumentarij_viboru_optimalnoi_strategii_u_pravlinna_ludskimi_resursami_organizacii

Кроковна Ольга,

Київський національний торговельно-економічний університет
4 курс, спеціальність «Менеджмент»

Olhastar16@ukr.net

Науковий керівник: **Миколайчук І.П.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Krokovna Olga

PROBLEMS OF MAINTAINING THE PRODUCTIVITY OF PERSONNEL WORK IN A PANDEMIC



**KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN**



CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

KOTSIURUBA MARIIA

has participated in the
International Student Scientific Conference
«MANAGEMENT 2020:
CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate # 0306

November 18, 2020
Kyiv, Ukraine