

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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: **«Удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах
кризи»**

здобувача Дрончак Нантіни Ансуманівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Решетняк Т.І.

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

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

Київ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА

«Менеджмент бізнес-організацій»

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

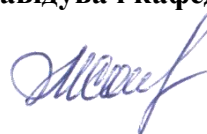
ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри



Н.Г. Голіонко
«13» жовтня 2023 р.



М.П. Сагайдак
«13» жовтня 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Дрончак Нантіні Ансуманівні
заочна форма навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ КРИЗИ»

тему затверджено наказом ректора Університету від «07» листопада 2023 р. № 2022-ст
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах АТ СТРАХОВА ГРУПА
«ТАС»

План кваліфікаційної магістерської роботи

| | |
|----------|--|
| Розділ 1 | Теоретико-методичні засади удосконалення стратегії розвитку бізнесу-організації <i>(назва розділу)</i> |
| Розділ 2 | Діагностика системи управління та оцінювання результативності стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» <i>(назва розділу)</i> |
| Розділ 3 | Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи <i>(назва розділу)</i> |

| | |
|---|---|
| Об'єкт дослідження: | Розвиток бізнес-організації в умовах кризи |
| Предмет дослідження: | Теоретико-методичні засади та практичний інструментарій удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи |
| Мета кваліфікаційної магістерської роботи: | Огрунтування напрямів удосконалення та розробка програми заходів з реалізації стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи |

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

у розділі 1

- визначити поняття та навести класифікації стратегій розвитку в теорії стратегічного менеджменту
- узагальнити методи оцінювання результативності та з'ясувати передумови перегляду стратегії розвитку бізнес-організації
- систематизувати способи удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи

у розділі 2

- надати економічну характеристику діяльності АТ Страхова група «ТАС»;
- визначити стан зовнішнього середовища та аналізувати конкуренцію в галузі АТ Страхова група «ТАС»;
- оцінити результативність стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи

у розділі 3

- сформулювати напрями удосконалення стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи;
- економічно обгрунтувати результативність запропонованої програми заходів з реалізації стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи;
- розробити рекомендації з впровадження програми заходів з удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Решетняк Тетяна Іванівна

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали,
прізвище)

«13» жовтня 2023 р.

Дрончак Нантіна Ансуманівна

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

(ініціали, прізвище)

«13» жовтня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна робота містить 111 сторінок, 60 таблиць, 21 рисунки, список використаних джерел з 54 найменування, додатки.

«Удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи»

Об'єктом дослідження є розвиток бізнес-організації в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи.

Мета дослідження. Огрунтування напрямів удосконалення та розробка програми заходів з реалізації стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи. Відповідно до поставленої мети було вирішено такі завдання:

- визначити поняття та навести класифікації стратегій розвитку в теорії стратегічного менеджменту;
- узагальнити методи оцінювання результативності та з'ясувати передумови перегляду стратегії розвитку бізнес-організації;
- систематизувати способи удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи;
- надати економічну характеристику діяльності АТ Страхова група «ТАС»;
- визначити стан зовнішнього середовища та аналізувати конкуренцію в галузі АТ Страхова група «ТАС»;
- оцінити результативність стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи;
- сформулювати напрями удосконалення стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи;
- економічно обгрунтувати результативність запропонованої програми заходів з реалізації стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи;
- розробити рекомендації з впровадження програми заходів з удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації.

Інформаційну базу дослідження становили первинні документи АТ «Страхова група «ТАС» (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт СК, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України.

У першому розділі КМР проаналізовані теоретичні засади удосконалення стратегії розвитку бізнесу.

У другому розділі проведена комплексна діагностика екзогенних та ендогенних чинників впливу на ефективність АТ «Страхова група «ТАС». Встановлено проблемність реалізації зростання бізнесу АТ «Страхова група «ТАС» в умовах погіршення фінансової стійкості та недостатнього рівня автоматизації збуту складних страхових продуктів та мінливому конкурентному середовищі. Основними видами діяльності АТ «Страхова група «ТАС» є майнове та особове страхування, що вказує на універсальну спеціалізацію даної страхової компанії, як і більшості її конкурентів на ринку. АТ «Страхова група «ТАС» реалізує всі групи страхових послуг, крім страхування життя.

У третьому розділі розроблено конкретні практичні рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку за рахунок впровадження інноваційних технологій. Для покращення конкурентного розвитку АТ «Страхова група «ТАС» розглянуто дві альтернативи –автоматизації збуту страхових продуктів та створення додатку з метою виявлення додаткових джерел доходів, які сприятимуть стратегії зростання. Наведені пропозиції призведуть до отримання конкурентних переваг АТ «Страхова група «ТАС» на страховому ринку за рахунок отримання якісно нової цінності у сфері страхування, більшої відповідності страхового продукту потребам страхувальників, розширення спектра каналів збуту, зниження загальних витрат на надання послуг та підвищення прибутковості.

Рік виконання роботи: 2024

Рік захисту роботи: 2024.

Ключові слова: страхова компанія, інноваційні технології, управління, автоматизація.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Дрончак Н.А.

на тему : «Удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи»

1. Актуальність теми: тема роботи присвячена актуальній проблемі в стратегічному менеджменті – реалізації стратегічних цілей розвитку в несприятливих умовах зовнішнього середовища. З цих позицій своєчасного звучання також набуває авторська постановка дослідницького завдання щодо пошуку й обґрунтування способів реалізації стратегії розвитку (без її зміни чи корегування) з урахуванням впливів ризиків воєнного стану на здійснення операційної діяльності страхової компанії.
2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: автором узагальнено принципи управління ефективністю діяльності бізнес-організації, критерії ефективності (р.1), проведено ґрунтовний аналіз діяльності ТАС, зокрема в аспектах аналізу цілей стратегії лідерства, попиту, аналізу найближчих конкурентів компанії, систематизовано перелік показників ефективності діяльності. Основні результати роботи опубліковано в роботі «Сучасні виклики розвитку ринку нерухомості в умовах воєнного стану» в Збірнику матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ» від 17 листопада 2023 року, м. Київ, с.188-189.
3. Наявність самостійних розробок автора: пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку, зокрема Альтернатива 1 та Альтернатива 2 (р.3.1) спрямовані на підвищення розміру страхових премій та зрештою реалізації цілей стратегії лідерства ТАС, розроблені автором самостійно
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: в теоретичній частині роботи систематизовано різновиди стратегій розвитку бізнес-організації за різними ознаками, виокремлено способи їх удосконалення. Цінність практичних рекомендацій полягає в розробці пропозицій, впровадження яких сприятиме підвищенню рейтингу Страхової групи ТАС та, як наслідок, утриманню лідерських позицій.
5. Наявність недоліків: лишилася поза увагою автора частина предмету дослідження, що спрямовує пошук на вияв впливів кризи на стратегію розвитку ТАС, не зазначено в роботі, в чому саме полягає вплив зовнішнього середовища (воєнного стану) на страховий бізнес загалом. Пропозиції, які згадує автор в р.3, недостатньо обґрунтовано пов'язані з намірами (стратегічними цілями) компанії щодо досягнення лідируючих позицій. Є дискусійними положення проєкту щодо впровадження мобільного додатку як способу підвищення продажів й збільшення величини страхових премій, підвищення рейтингових позицій компанії. Однак вказане порушення логіки не є суттєвим недоліком та не впливає на загальний кваліфікаційний рівень роботи.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 50 балів.

Науковий керівник:
доцент кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент



Решетняк Т.І.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Дрончак Нантіни Ансуманівни

Тема: Удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи

Актуальність теми магістерської роботи і доцільність її розроблення:

24 лютого 2022 року Росія розпочала повномасштабне воєнне вторгнення в Україну, яке мало значний негативний вплив на економіку та населення України та, відповідно, на бізнес, фінансовий стан та результати діяльності підприємства. Широкі проблеми безпеки стали викликом для подальшого стабільного розвитку економічного та фінансового сегментів в Україні, а операційне середовище з цього часу залишається ризикованим і має високий рівень невизначеності. В умовах кризових явищ удосконалення стратегії розвитку є критично важливим, оскільки дозволяє підприємству бути гнучким, реагувати на зміни та зберігати конкурентоспроможність. Тому дана тема є досить важливою та актуальною для АТ «Страхова Група «ТАС» (приватне).

Якість проведеного дослідження: магістерська робота відповідає обраній темі. На основі аналізу теоретико-методологічних основ дана характеристика стратегій та визначена їх роль у стратегічному менеджменті, розглянуті способи удосконалення стратегій для покращення конкурентних позицій підприємства на ринку. У 2 розділі магістерської роботи зроблено аналіз ліквідності та рентабельності АТ «Страхова група «ТАС» (приватне), визначено позиції компанії на ринку страхових послуг, проведений детальний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища. У 3 розділі магістерської роботи на основі аналізу впливу зовнішніх факторів, що пов'язані з бойовими діями в Україні, розроблені пропозиції, щодо дистанційного обслуговування клієнтів компанії шляхом впровадження мобільного додатку для продажу страхових послуг та підвищення конкурентних позицій компанії на ринку, а також додано практичні рекомендації щодо його впровадження.

Позитивні риси магістерської роботи: проведено аналіз рентабельності та ліквідності підприємства, визначено конкурентні позиції компанії на ринку, детально проаналізовано чинну стратегію та вплив кризи на реалізацію діючої стратегії компанії, запропоновано запровадження дистанційного обслуговування клієнтів шляхом створення мобільного додатку. Створення мобільного додатку є важливим заходом з підвищення конкурентоспроможності АТ «Страхова група «ТАС» (приватне).

Зауваження: суттєві зауваження відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій: запропоновані рекомендації мають практичний характер та можуть бути впроваджені АТ «Страхова група «ТАС» (приватне) за умови схвалення Правлінням Компанії.

Директор

Харківської регіональної дирекції

АТ «СГ «ТАС» (приватне)



Дергільов М.О

(підпис)

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ..... | 6 |
| 1.1. Поняття та класифікація стратегій розвитку в стратегічному менеджменті..... | 6 |
| 1.2. Оцінювання результативності та передумови перегляду стратегій розвитку бізнес-організації..... | 15 |
| 1.3. Способи удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи..... | 25 |
| РОЗДІЛ 2_ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ_«АТ СТРАХОВА ГРУПА «ТАС»..... | 34 |
| 2.1 Економічна характеристика діяльності «АТ Страхова група «ТАС»..... | 34 |
| 2.2 Стан зовнішнього середовища та аналіз конкуренції галузі АТ «Страхова група «ТАС»..... | 47 |
| 2.3 Оцінювання результативності стратегії розвитку «АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи..... | 66 |
| РОЗДІЛ 3_ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ_«АТ СТРАХОВА ГРУПА «ТАС» В УМОВАХ КРИЗИ..... | 76 |
| 3.1 Програма заходів з удосконалення стратегії розвитку «АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи..... | 76 |
| 3.2 Економічне обґрунтування результативності програми удосконалення стратегії розвитку «АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи..... | 85 |
| 3.3 Рекомендації з впровадження програми удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації..... | 96 |
| ВИСНОВКИ..... | 103 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 107 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток економіки країни неможливий без високоефективної інноваційної діяльності, здатної забезпечити конкурентоспроможність виробничих підприємств на внутрішньому та світовому ринках. Про важливість цифрового чинника для економічного розвитку свідчить, зокрема, той факт, що в країнах ЄС кожна третя компанія впроваджує інновації, в Україні – кожна сьома.

Роботи С. Валдаєва, Л. Водочека, Дж. Ван Дейна, П. Друкера, Х. Менша, М. Портера, Р. Фостера, Ф. Хайєка, С. Ю. Глазьева, Д. З. Львів та ін. Серед українських учених, які займалися проблемами удосконалення стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи, були І.В.Алексєєва, О.І. Амошу, Ю.М. Бажала, Б.В. Буркінський, А.П. Гречан, М.П.Денисенко, Я.А. Жаліло, В.І Захарченко, С.М. Ілляшенко, М.І. Крупку, О.О. Лапко, Б.А. Малицький, О.В.Макару, І.А.Маркін, Ж.В. Поплавська, В.П.Семиноженко, Л.І.Федулов, А.І. Яковлева, О.М. Шкіня та ін.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що проблеми, пов'язані зі складністю розвитку бізнесу в умовах кризи можуть бути вирішені шляхом формування мобільного додатку.

Мета дослідження. Огрунтування напрямів удосконалення та розробка програми заходів з реалізації стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи. Відповідно до поставленої мети було вирішено такі завдання:

- визначити поняття та навести класифікації стратегій розвитку в теорії стратегічного менеджменту;
- узагальнити методи оцінювання результативності та з'ясувати передумови перегляду стратегії розвитку бізнес-організації;
- систематизувати способи удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи;
- надати економічну характеристику діяльності АТ Страхова група «ТАС»;
- визначити стан зовнішнього середовища та аналізувати конкуренцію в галузі АТ Страхова група «ТАС»;

- оцінити результативність стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи;
- сформуванати напрями удосконалення стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи;
- економічно обґрунтувати результативність запропонованої програми заходів з реалізації стратегії розвитку АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи;
- розробити рекомендації з впровадження програми заходів з удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації.

Об'єктом дослідження є розвиток бізнес-організації в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи.

Методи дослідження: аналітичні, балансові, економіко-математичні.

Теоретико-методологічну основу роботи становлять праці класиків стратегічного управління, сучасні концепції інноваційного розвитку.

Для вирішення завдань наукового дослідження в роботі використовуються загальнонауково-теоретичні методи: узагальнення, пояснення, групування, класифікації, аналізу та синтезу, графічного зображення, порівняльного аналізу, статистики, кореляційно-регресійного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становили: первинні документи АТ «Страхова група «ТАС» (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт СК, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України.

Наукова новизна дослідження полягає у запропонованому впровадженні програми удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що було сформовано програму заходів з удосконалення стратегії розвитку «АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи.

Апробація наукових досліджень. Опубліковано тези доповіді за темою «Сучасні виклики розвитку ринку нерухомості в умовах воєнного стану» в

Збірнику матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ» від 17 листопада 2023 року, м. Київ, с.16-18.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з розділів, вступу й висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1 Поняття та класифікація стратегій розвитку в стратегічному менеджменті

В умовах динамічних змін ринкового середовища та посилення конкуренції, питання формування ефективної стратегії та стратегічного управління набуває особливого значення для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Удосконалення стратегічного управління є ключовим завданням менеджерів в сучасних умовах. Розробка рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень менеджерів, а отже - конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств.

Прийняття рішень щодо стратегій в стратегічному менеджменті має ряд особливостей, які відрізняють його від прийняття рішень в інших сферах управління. Перша особливість полягає в тому, що стратегічні рішення є довгостроковими. Вони визначають напрямок розвитку підприємства на багато років вперед, тому їх наслідки можуть бути значними. Друга особливість полягає в тому, що стратегічні рішення є комплексними. Вони впливають на всі аспекти діяльності підприємства, тому вимагають комплексного підходу та врахування багатьох факторів. Третя особливість полягає в тому, що стратегічні рішення є ризикованими. Вони приймаються в умовах невизначеності, тому не завжди можна точно передбачити їх наслідки.

Існує декілька концептуальних авторських підходів до визначення поняття «стратегія розвитку» (рис. 1.1). Різні підходи акцентують увагу на ключових аспектах формування ефективної стратегії та доповнюють один одного.

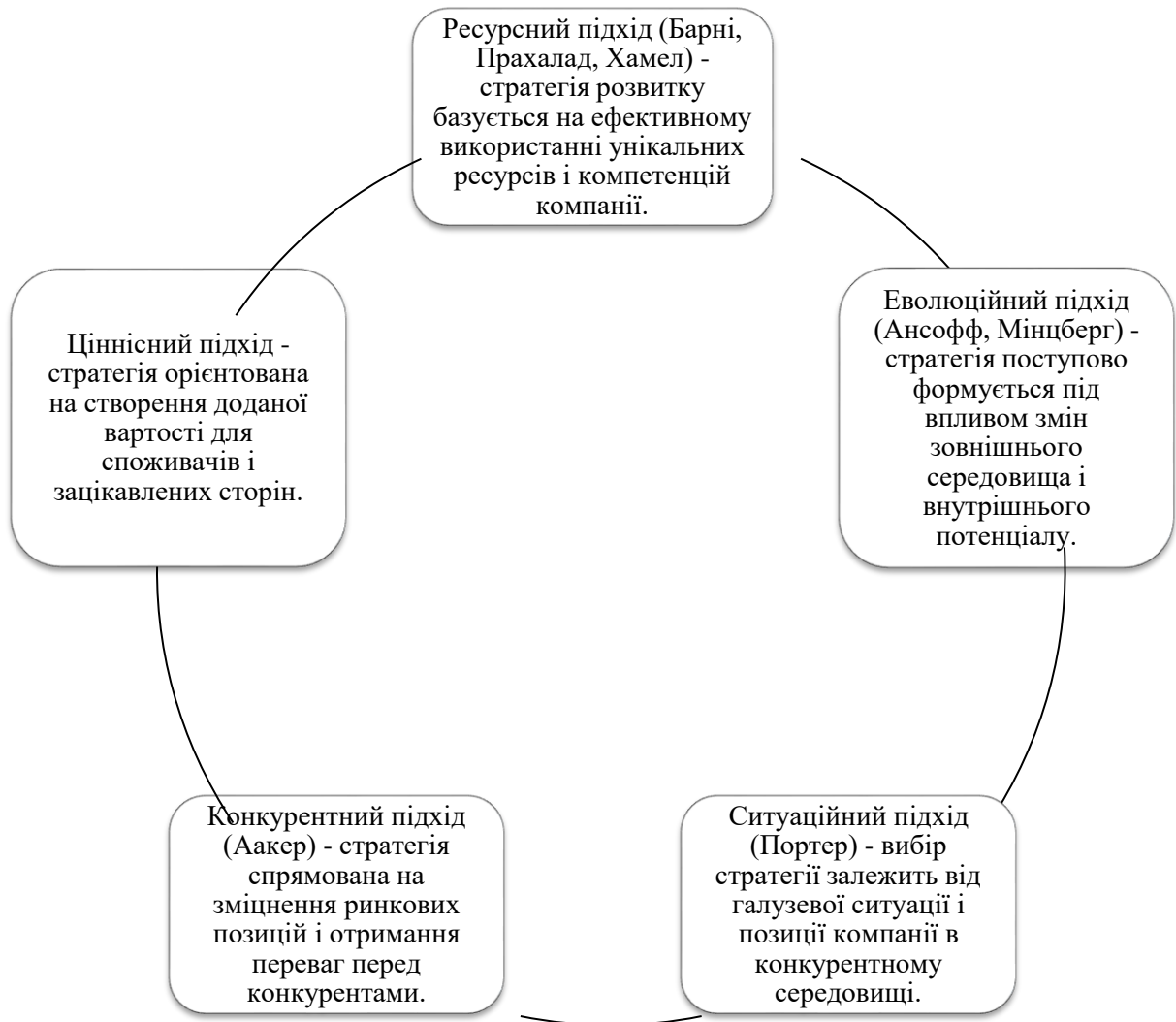


Рисунок 1.1 – Концептуальні підходи до стратегії розвитку бізнесу

Джерело: згруповано автором

Концептуальні авторські підходи до визначення поняття «стратегія розвитку» можна розділити на два основних напрямки: 1) підходи, які акцентують увагу на довгостроковому характері стратегії; 2) підходи, які акцентують увагу на цілеспрямованому характері стратегії.

До першого напрямку належать підходи, які визначають стратегію розвитку як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей. Так, наприклад, А. Чандлер визначає стратегію розвитку як «послідовність рішень, яка визначає головні цілі фірми та засоби їх досягнення» [7].

До другого напрямку належать підходи, які визначають стратегію розвитку як цілеспрямований процес, спрямований на досягнення конкурентних переваг.

Так, наприклад, М. Портер визначає стратегію розвитку як «послідовність дій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг» [1].

Крім того, існують підходи, які поєднують в собі два зазначених напрямки. Так, наприклад, П. Друкер визначає стратегію розвитку як «направлення та характер дій, які підприємство має намір здійснювати в майбутньому, щоб досягти певних цілей» [4].

В цілому, можна сказати, що концептуальні авторські підходи до визначення поняття «стратегія розвитку» є різноманітними. Однак, всі вони сходяться в тому, що стратегія розвитку є довгостроковим планом дій, спрямованим на досягнення конкретних цілей.

Поняття «Стратегія розвитку» має різні концептуальні авторські підходи в літературі та дослідженнях з стратегічного управління. Різні автори визначають стратегію розвитку з різних точок зору, враховуючи свої уявлення та методологічні особливості. Ось деякі з таких підходів:

Майкл Портер - один із провідних експертів зі стратегічного управління, Портер визначає стратегію як унікальний план, що визначає, як організація намагається визначити себе в очах конкурентів та як вона намагається зайняти унікальне положення на ринку: «стратегія - це послідовність дій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг» або «стратегія - це унікальний набір дій, які організація обирає для досягнення конкурентної переваги на ринку» [1].

Генрі Мінцберг розглядає стратегію як «шлях» або «шаблон» вибору, який розробляється на основі принципів або намірів. Він виділяє різні типи стратегій, включаючи концепції планування, формування патернів та пошуку взаємодій. На його думку: «стратегія - це шаблон або план, що визначає основні дії організації для досягнення своїх цілей» [2].

Ансофф Ігорь зазначає, що стратегія - це напрямки розвитку, обрані організацією для досягнення своїх цілей. Виділяє стратегії ринкової пенетрації, розвитку ринків, розробки нових продуктів та диверсифікації. І. Ансофф: «Стратегія - це загальний напрямок розвитку підприємства, що визначає його цілі, ресурси та способи їх використання» або «стратегія - це напрямки

розвитку, обрані організацією для досягнення своїх цілей» [3].

Петер Друкер вважає, що стратегія - це визначення курсу, яким слід рухатися, щоб організація досягла своєї місії та цілей: «стратегія - це направлення та характер дій, які підприємство має намір здійснювати в майбутньому, щоб досягти певних цілей» або «стратегія - це визначення курсу, яким слід рухатися, щоб організація досягла своєї місії та цілей» [4].

Авторський підхід Кеннета Ендрюса передбачає, що стратегія - це узагальнений план розвитку, що визначає основні вибори та напрямки, які робляться організацією: «стратегія - це узагальнений план розвитку, що визначає основні вибори та напрямки, які робляться організацією» [5].

Гарі Хамель та Ч.К. Прахалад звертають увагу на стратегії, що базуються на освоєнні якості та конкурентоспроможності, такі, як стратегія «корпоративної імунітетети» або стратегія великих ідей: «стратегія - це великі ідеї, які забезпечують конкурентоспроможність, і базуються на освоєнні якості» [6].

А. Чандлер: «Стратегія - це послідовність рішень, яка визначає головні цілі фірми та засоби їх досягнення» [7]. К. Томпсон і А. Стрікленд зазначають, що «стратегія - це комплексний план дій, який визначає, як підприємство буде досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі» [8]. Кожен з цих авторів та експертів надає власне унікальне бачення стратегії розвитку, враховуючи свої концептуальні та методологічні переваги та підходи.

Ці концептуальні підходи відображають різні аспекти стратегічного управління та вражають його різноманітні виміри. У кожного з авторів є власний погляд на те, як слід розуміти та застосовувати стратегію розвитку в організаційному контексті.

Довгостроковий характер стратегії розвитку означає, що вона визначає напрямок діяльності підприємства на багато років вперед. Цей характер стратегії обумовлений тим, що для досягнення конкурентних переваг та успішного розвитку підприємству необхідно мати чітке бачення свого майбутнього та план дій щодо його реалізації.

Цілеспрямований характер стратегії розвитку означає, що вона спрямована

на досягнення конкретних цілей. Цілі стратегії розвитку повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обґрунтованими.

Деякі автори розглядають стратегію розвитку як поєднання довгострокового і цілеспрямованого характеру. Так, наприклад, П. Друкер визначає стратегію розвитку як «направлення та характер дій, які підприємство має намір здійснювати в майбутньому, щоб досягти певних цілей» [4].

Крім довгострокового і цілеспрямованого характеру, до інших аспектів поняття «стратегія розвитку» можна віднести такі:

- комплексність - стратегія розвитку повинна враховувати всі аспекти діяльності підприємства, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо.

- гнучкість - стратегія розвитку повинна бути гнучкою, щоб підприємство могло адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

- інтегрованість - стратегія розвитку повинна бути інтегрованою, тобто її складові частини повинні бути узгоджені між собою.

У зв'язку з цим, прийняття рішень щодо стратегій в стратегічному менеджменті вимагає від керівників особливих навичок та знань. Вони повинні мати та вміти: аналітичне мислення - вміти аналізувати інформацію та робити висновки; візюнування - вміти бачити перспективу розвитку підприємства; креативність - вміти знаходити нові рішення; управління ризиками - вміти оцінювати ризики та розробляти механізми їх мінімізації.

Процес прийняття рішень щодо стратегій в стратегічному менеджменті можна розділити на кілька етапів:

1) підготовка - на цьому етапі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також його конкурентоспроможності;

2) розробка альтернатив - на цьому етапі розробляються різні варіанти стратегій;

3) оцінка альтернатив - на цьому етапі оцінюються альтернативні стратегії з точки зору їх відповідності цілям підприємства, ефективності та ризикованості;

4) вибір стратегії - на цьому етапі вибирається одна з альтернативних

стратегій;

5) реалізація стратегії - на цьому етапі здійснюється реалізація обраної стратегії;

б) прийняття рішень щодо стратегій в стратегічному менеджменті є складним і відповідальним завданням. воно вимагає від керівників вміння аналізувати інформацію, приймати обґрунтовані рішення та управляти ризиками.

Стратегії розвитку в стратегічному менеджменті - це довгострокові плани та дії, спрямовані на досягнення мети та завдань підприємства або організації. Ці стратегії визначають способи, якими компанії можуть використовувати свої ресурси та можливості для досягнення конкурентної переваги і забезпечення сталого розвитку.

Стратегія розвитку - це довгостроковий план дій, який визначає напрямок діяльності підприємства та шляхи досягнення його цілей. Стратегія розвитку розробляється на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також його конкурентоспроможності. Стратегія розвитку є основою для ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого середовища. Вона дозволяє підприємству: визначити напрямок розвитку та шляхи досягнення його цілей; скоординувати діяльність різних підрозділів підприємства; прийняти ефективні рішення в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Як бачимо, стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий курс його дій, спрямований на зміцнення життєздатності, конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей шляхом розподілу ресурсів. Існують різні підходи до класифікації стратегій розвитку бізнесу (табл. 1.1). Обрана стратегія розвитку визначає майбутній стан і напрям руху компанії та повинна відповідати її ресурсному потенціалу й можливостям ринкового середовища. Стратегії розвитку можуть класифікуватися за різними ознаками. Однією з найбільш поширених класифікацій є класифікація за цілями розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Класифікація стратегій розвитку бізнесу

| Класифікаційна ознака | Види стратегій та їх характеристика |
|-----------------------------------|---|
| За рівнем прийняття рішень | Корпоративні (портфельні) - для всієї компанії Ділові (конкурентні) - для окремих напрямів бізнесу Функціональні - в межах функціональних підрозділів |
| За типом ринкової поведінки | Наступальні (агресивне зростання) Оборонні (утримання позицій) Комбіновані |
| За спрямованістю змін | Ринкового середовища (продукт, канали збуту) Внутрішньоорганізаційні (структура, персонал) |
| За характером стратегічних дій | Агресивні стратегії - спрямовані на швидкий ріст і здобуття нових ринків. Це може включати запуск нових продуктів чи входження на нові географічні ринки Збережливі стратегії - спрямовані на збереження існуючих позицій, зниження витрат та оптимізацію діяльності |
| За галузеву спрямованістю | Вертикальні стратегії - орієнтовані на забезпечення контролю над різними етапами виробництва або постачанням товарів і послуг. Горизонтальні стратегії - спрямовані на розвиток в одній конкретній галузі або ринку. |
| За ступенем концентрації | Стратегії концентрації - спрямовані на розвиток в межах існуючих ринків із збільшенням частки ринку або покращенням продуктів Диверсифікаційні стратегії - спрямовані на входження в нові ринки чи галузі, що може включати диверсифікацію за продуктами чи географією |
| За обсягом інвестицій | Стратегії росту - спрямовані на збільшення розмірів бізнесу через різноманітні методи, такі як розширення, придбання чи розвиток нових продуктів. Стратегії стабільності - спрямовані на підтримання існуючих рівнів діяльності і обсягів виробництва |
| За географічним аспектом | Локальні стратегії - спрямовані на розвиток в конкретному регіоні. Глобальні стратегії спрямовані на входження на світові ринки та розширення діяльності за межі однієї країни. |
| За цілями | Стратегія зростання - передбачає збільшення обсягів виробництва та продажів, розширення ринків збуту, а також диверсифікацію діяльності. Стратегія стабілізації - передбачає збереження існуючого рівня діяльності, а також покращення ефективності виробництва та управління. Стратегія скорочення - передбачає зменшення обсягів виробництва та продажів, вихід з окремих ринків або навіть припинення діяльності підприємства. |
| За сферою діяльності | Стратегія розвитку основного бізнесу - передбачає збільшення частки ринку основного бізнесу, а також розвиток нових продуктів та послуг у рамках основного бізнесу. Стратегія диверсифікації - передбачає вихід підприємства в нові сфери діяльності, які не пов'язані з основним бізнесом. |
| За типом інновацій та інших ознак | Стратегія інновацій - передбачає розробку та впровадження нових технологій, продуктів та послуг. Стратегія експортної орієнтації - передбачає збільшення частки експорту в загальному обсязі продажів. Стратегія глобалізації - передбачає розширення діяльності підприємства на міжнародні ринки. |

Продовження табл. 1.1

| Класифікаційна ознака | Види стратегій та їх характеристика |
|-------------------------------------|--|
| За ринковим статусом | Стратегія лідера - передбачає утримання та посилення лідерських позицій на ринку. |
| | Стратегія претендента на лідерство - передбачає вихід на лідерські позиції на ринку. |
| | Стратегія аутсайдера - передбачає виживання на ринку та досягнення відносної стабільності. |
| За конкурентною позицією | Стратегія диференціації - передбачає вибір певної конкурентної переваги та її забезпечення. |
| | Стратегія низьких витрат - передбачає досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. |
| | Стратегія концентрації - передбачає концентрацію зусиль на певному сегменті ринку. |
| За характером конкурентної боротьби | Стратегія конкуренції за витратами - передбачає досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. Стратегія конкуренції за витратами передбачає, що підприємство прагне до мінімізації витрат на виробництво та реалізацію продукції. Це досягається шляхом раціональної організації виробництва, використання ефективних технологій, зниження витрат на управління тощо. |
| | Стратегія конкуренції за диференціацією - передбачає вибір певної конкурентної переваги та її забезпечення. Стратегія конкуренції за диференціацією передбачає, що підприємство прагне до створення унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від продуктів або послуг конкурентів. Це досягається шляхом розробки нових технологій, продуктів, послуг, а також шляхом створення сильних брендів. |
| | Стратегія конкуренції за концентрацією - передбачає концентрацію зусиль на певному сегменті ринку (фокусування). |
| За динамікою ринкового середовища | Стратегія наступального розвитку - передбачає активний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. |
| | Стратегія оборонного розвитку - передбачає захист існуючих позицій підприємства в умовах стабільного або дестабілізованого ринкового середовища. |
| За міжнародною орієнтацією | Міжнародна стратегія розвитку - передбачає розширення діяльності підприємства на міжнародні ринки. |
| | Національна стратегія розвитку - передбачає розвиток підприємства на національному ринку. |
| За рівнем ризику | Ризикова стратегія розвитку - передбачає високі ризики, але і потенційно великі можливості для розвитку підприємства. |
| | Неризикова стратегія розвитку - передбачає низькі ризики, але і обмежені можливості для розвитку підприємства. |

Джерело: згруповано автором

Вибір стратегії розвитку залежить від цілей підприємства, його конкурентоспроможності та умов зовнішнього середовища. Стратегія конкуренції за концентрацією передбачає, що підприємство концентрує свої зусилля на певному сегменті ринку. Це дозволяє підприємству краще вивчити потреби цього сегмента та запропонувати йому найкращі продукти або послуги.

Стратегія наступального розвитку передбачає активний розвиток

підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Це передбачає постійне впровадження інновацій, розширення ринків збуту, а також вихід на нові ринки.

Стратегія оборонного розвитку передбачає захист існуючих позицій підприємства в умовах стабільного або дестабілізованого ринкового середовища. Це передбачає вдосконалення існуючих продуктів і послуг, а також зміцнення позицій на існуючих ринках.

Міжнародна стратегія розвитку передбачає розширення діяльності підприємства на міжнародні ринки. Це може здійснюватися шляхом експорту продукції, створення дочірніх підприємств за кордоном, а також шляхом участі в міжнародних коопераціях.

Національна стратегія розвитку передбачає розвиток підприємства на національному ринку. Це може здійснюватися шляхом розширення виробництва, впровадження інновацій, а також шляхом зміцнення позицій на існуючих ринках.

Ризикована стратегія розвитку передбачає високі ризики, але і потенційно великі можливості для розвитку підприємства. Це може включати в себе виходи на нові ринки, розробку нових продуктів або послуг, а також здійснення інших інноваційних проектів.

Неризикована стратегія розвитку передбачає низькі ризики, але і обмежені можливості для розвитку підприємства. Це може включати в себе зміцнення позицій на існуючих ринках, вдосконалення існуючих продуктів і послуг, а також інші заходи, які не передбачають значних змін у діяльності підприємства.

Таким чином, вивчення поняття та класифікації стратегій розвитку в стратегічному менеджменті підкреслює важливість цього аспекту для досягнення успіху та стійкості бізнес-організацій. Різноманіття стратегій, їхніх типів та застосувань дозволяють організаціям вибирати оптимальний напрямок розвитку відповідно до конкретного контексту та завдань. Класифікація стратегій, як конкурентних, ростових, інноваційних чи адаптаційних, надає можливість організаціям точно визначити свої цілі та методи досягнення їх. Концептуальні авторські підходи до визначення стратегії розвитку відображають різноманіття

наукових уявлень та підходів, що додає глибини розумінню та реалізації стратегічного управління. Отже, систематизація та вивчення стратегій розвитку є ключовим елементом стратегічного менеджменту, сприяючи кращому розумінню принципів та вибору оптимальних шляхів розвитку для досягнення успіху в конкурентному середовищі.

1.2 Оцінювання результативності та передумови перегляду стратегій розвитку бізнес-організації

Оцінювання результативності стратегій розвитку бізнес-організації є важливою складовою процесу стратегічного управління. Воно дозволяє оцінити, наскільки ефективно реалізуються стратегії, а також виявити можливі недоліки та проблеми, які можуть потребувати коригування стратегії.

Оцінювання результативності стратегій розвитку бізнес-організації є важливим завданням, яке дозволяє виявити недоліки та проблеми, які можуть потребувати коригування стратегії. При цьому можуть використовуватися різні методи та інструменти, такі як аналіз фінансових показників, ринкових показників та внутрішніх показників.

Оцінювання результативності стратегій розвитку бізнес-організації вирішує такі завдання:

- з'ясовує, наскільки ефективно реалізовані стратегії. Це дозволяє оцінити, чи досягла стратегія поставлених цілей, і чи відповідає вона мінливим умовам зовнішнього середовища.

- визначає можливі недоліки та проблеми, які можуть потребувати коригування стратегії. Це дозволяє своєчасно виявити проблеми і внести необхідні корективи в стратегію, щоб уникнути негативних наслідків.

- забезпечує зворотний зв'язок для вдосконалення стратегічного управління. Оцінювання результативності стратегій дозволяє керівникам

підприємства отримати інформацію про ефективність реалізації стратегій, а також про те, що необхідно вдосконалити в стратегічному управлінні.

Оцінювання результативності стратегій розвитку бізнес-організації є важливим завданням, яке дозволяє забезпечити успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

Оцінювання результативності стратегій розвитку та перегляд стратегії розвитку є важливими функціями стратегічного управління. Вони дозволяють бізнес-організаціям забезпечити ефективну реалізацію стратегій і досягти своїх цілей.

Основні функції стратегічного управління, які застосовуються для проведення такого оцінювання та перегляду стратегії розвитку, включають:

1.Планування. Планування передбачає визначення цілей та завдань організації, а також розробку заходів для їх досягнення. Оцінювання результативності стратегій розвитку є частиною процесу планування, оскільки воно дозволяє оцінити, наскільки ефективні реалізовані стратегії.

2.Контроль. Контроль передбачає порівняння фактичних результатів з плановими показниками. Оцінювання результативності стратегій розвитку є частиною процесу контролю, оскільки воно дозволяє виявити відхилення фактичних результатів від планових.

3.Аналіз. Аналіз передбачає дослідження причин відхилень фактичних результатів від планових. Оцінювання результативності стратегій розвитку є частиною процесу аналізу, оскільки воно дозволяє визначити, чому реалізовані стратегії не досягли поставлених цілей.

4.Коригування. Коригування передбачає внесення змін до стратегій або їх реалізації. Оцінювання результативності стратегій розвитку є частиною процесу коригування, оскільки воно дозволяє розробити рекомендації щодо внесення змін до стратегій або їх реалізації.

Для перегляду стратегії розвитку можуть застосовуватися такі методи:

1.Стратегічний аналіз. Цей метод дозволяє оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, а також визначити стратегічні можливості та загрози.

2. Стратегічний менеджмент. Цей метод дозволяє розробити нові стратегії або внести зміни до існуючих стратегій.

Застосування цих функцій і методів дозволяє бізнес-організаціям провести ефективне оцінювання результативності стратегій розвитку і переглянути стратегію розвитку, якщо це необхідно.

Стратегічний аналіз є важливим інструментом для перегляду стратегії розвитку. Він дозволяє оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, а також визначити стратегічні можливості та загрози. Стратегічний менеджмент є процесом розробки та реалізації стратегій. Він дозволяє розробити нові стратегії або внести зміни до існуючих стратегій. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Напрями оцінювання результативності стратегії методами стратегічного аналізу та стратегічного менеджменту

| Напрямок | Оцінювання факторів |
|---|--|
| | Метод стратегічного аналізу |
| Аналіз зовнішнього середовища | Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства в майбутньому. |
| | Економічні фактори - загальний стан економіки, рівень інфляції, рівень безробіття тощо. |
| | Політичні фактори - законодавство, політика уряду, міжнародні відносини тощо. |
| | Технологічні фактори - розвиток нових технологій, зміни в технологіях виробництва тощо. |
| | Суспільство-культурні фактори - зміни в споживчих уподобаннях, зміни в культурних цінностях тощо. |
| Аналіз внутрішнього середовища | Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити ресурси та можливості підприємства. |
| | Фінансові ресурси: обсяг капіталу, прибуток, кредитні можливості тощо. |
| | Матеріальні ресурси: наявність сировини, обладнання, виробничих потужностей тощо. |
| | Інтелектуальні ресурси: кваліфікація персоналу, технології, патенти, торгові марки тощо. |
| | Організаційні ресурси: структура управління, процеси управління, культура підприємства тощо. |
| Визначення стратегічних можливостей та загроз | На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна визначити стратегічні можливості та загрози. |
| | Стратегічні можливості - це фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства. |
| | Стратегічні загрози - це фактори зовнішнього середовища, які можуть перешкоджати досягненню цілей підприємства. |

Продовження табл. 1.2

| Напрямок | Оцінювання факторів |
|---|--|
| Метод стратегічного менеджменту | |
| Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища | Аналіз фінансових показників - дозволяє оцінити, як змінилися фінансові результати діяльності підприємства в результаті реалізації стратегії. |
| | Аналіз ринкових показників - дозволяє оцінити, як змінилася частка ринку підприємства, його конкурентоспроможність та інші ринкові показники. |
| | Аналіз внутрішніх показників - дозволяє оцінити, як змінилися такі показники, як ефективність виробництва, рівень інноваційності, кадровий потенціал тощо. |

Джерело: згруповано автором

Розробка нових стратегій є складним процесом, який включає в себе такі етапи: 1) визначення цілей підприємства; 2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; 3) формування альтернативних стратегій; 4) вибір стратегії; 5) реалізація стратегії.

Внесення змін до існуючих стратегій може бути необхідним у таких випадках: якщо стратегії не досягають поставлених цілей; якщо змінилося зовнішнє або внутрішнє середовище підприємства; якщо підприємство вирішує змінити свій напрямок розвитку.

Оцінювання результативності стратегій розвитку може здійснюватися як зовнішніми, так і внутрішніми експертами. Зовнішні експерти можуть надати більш незалежний та об'єктивний погляд на результати реалізації стратегії. Внутрішні експерти, як правило, краще знають діяльність підприємства та його внутрішнє середовище, тому вони можуть надати більш глибокий аналіз результатів реалізації стратегії.

Оцінювання результативності та передумови перегляду стратегій розвитку бізнес-організації включає:

- 1) аналіз виконання запланованих цілей та показників діяльності - доходу, прибутку, частки ринку, обсягів продажів тощо.
- 2) порівняння фактичних показників з плановими та аналогічними показниками конкурентів.
- 3) оцінку ресурсного забезпечення та ефективності використання наявних ресурсів і компетенцій.

- 4) аналіз динаміки показників за певний період реалізації стратегії.
- 5) оцінку ступеня досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити, як змінилися фінансові результати діяльності підприємства в результаті реалізації стратегії. При цьому аналізуються такі показники, як:

- обсяг продажів - показує, наскільки збільшилися обсяги продажів продукції або послуг підприємства;
- чистий прибуток - показує, наскільки збільшилися прибутки підприємства;
- рентабельність продажів - показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку;
- рентабельність активів - показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку;
- рентабельність капіталу - показує, наскільки ефективно підприємство використовує свій капітал для отримання прибутку.

Для оцінки результативності стратегії розвитку підприємства необхідно порівняти фактичні значення фінансових показників з плановими значеннями, а також з показниками інших підприємств, які працюють в аналогічній галузі.

Аналіз ринкових показників дозволяє оцінити, як змінилася частка ринку підприємства, його конкурентоспроможність та інші ринкові показники. При цьому аналізуються такі показники, як:

- частина ринку - показує, яку частку ринку займає підприємство;
- швидкість зростання частки ринку - показує, наскільки швидко збільшується частка ринку підприємства;
- конкуренція - показує, наскільки сильна конкуренція на ринку, в якому працює підприємство;
- споживацьке ставлення - показує, наскільки позитивно споживачі ставляться до продукції або послуг підприємства.

Для оцінки результативності стратегії розвитку підприємства необхідно порівняти фактичні значення ринкових показників з плановими значеннями, а

також з показниками інших підприємств, які працюють в аналогічній галузі.

Аналіз внутрішніх показників дозволяє оцінити, як змінилися такі показники, як ефективність виробництва, рівень інноваційності, кадровий потенціал тощо. При цьому аналізуються такі показники, як:

- ефективність виробництва - показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для виробництва продукції або послуг;
- рівень інноваційності - показує, наскільки активно підприємство впроваджує інновації в свою діяльність;
- кадровий потенціал - показує, наскільки високі професійні та особисті якості працівників підприємства.

Для оцінки результативності стратегії розвитку підприємства необхідно порівняти фактичні значення внутрішніх показників з плановими значеннями, а також з показниками інших підприємств, які працюють в аналогічній галузі.

Маркетингові методи оцінювання для прийняття рішень про перегляд стратегії розвитку бізнес-організації дозволяють оцінити, як змінилися такі показники, як:

- споживацьке ставлення - показує, наскільки позитивно споживачі ставляться до продукції або послуг підприємства;
- попит на продукцію або послуги - показує, як змінився попит на продукцію або послуги підприємства;
- конкуренція - показує, як змінилася конкуренція на ринку, в якому працює підприємство.

Для оцінки споживацького ставлення до продукції або послуг підприємства можна використовувати такі методи, як:

- опитування споживачів - дозволяє отримати інформацію про думки та переваги споживачів;
- анкетування споживачів - дозволяє отримати більш детальну інформацію про споживачів;
- фокус-групи - дозволяють отримати інформацію про думки та переваги споживачів у груповому форматі.

Для оцінки попиту на продукцію або послуги підприємства можна використовувати такі методи, як:

- аналіз продажів - дозволяє оцінити, як змінилися обсяги продажів продукції або послуг підприємства;
- аналіз споживчих тенденцій - дозволяє оцінити, як змінюються потреби та вподобання споживачів;
- аналіз маркетингової активності конкурентів - дозволяє оцінити, як змінюються маркетингові стратегії конкурентів.

Для оцінки конкуренції на ринку, в якому працює підприємство, можна використовувати такі методи, як:

- аналіз конкурентів - дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів;
- аналіз конкурентних стратегій - дозволяє оцінити, які стратегії використовують конкуренти;
- аналіз ринкових змін - дозволяє оцінити, як змінюються умови ринку, в якому працює підприємство.

Результати маркетингового оцінювання можуть бути використані для прийняття рішень про перегляд стратегії розвитку бізнес-організації. Наприклад, якщо результати оцінювання показують, що споживачі негативно ставляться до продукції або послуг підприємства, то підприємству може знадобитися переглянути свою маркетингову стратегію. Або, якщо результати оцінювання показують, що конкуренція на ринку посилюється, то підприємству може знадобитися переглянути свою стратегію конкуренції.

Маркетингові методи оцінювання є важливим інструментом для прийняття рішень про перегляд стратегії розвитку бізнес-організації. Вони дозволяють оцінити, як змінилися такі показники, як споживацьке ставлення, попит на продукцію або послуги та конкуренція. На основі результатів маркетингового оцінювання підприємство може прийняти рішення про необхідність перегляду стратегії розвитку.

Основні маркетингові методи, які можуть використовуватися для

оцінювання при прийнятті рішень про перегляд стратегії розвитку:

- 1) аналіз маркетингового середовища - вивчення стану і тенденцій ринку, потреб цільових споживачів, пропозицій і стратегій конкурентів.
- 2) маркетингові дослідження - кількісні та якісні дослідження попиту, задоволеності споживачів, ефективності маркетингових заходів тощо.
- 3) аналіз показників продажів і частки ринку - динаміка, виконання планів, конкурентні позиції.
- 4) аналіз прибутковості та рентабельності продажів різних товарів і сегментів.
- 5) бенчмаркінг - порівняння з кращими стратегіями/показниками конкурентів.
- 6) фінансове моделювання різних стратегічних альтернатив.

Підставами для перегляду стратегії можуть бути: зміна ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, поява нових технологій, зміна потреб споживачів, вичерпання потенціалу наявної стратегії, кризові явища тощо.

Перегляд стратегії необхідний для того, щоб вчасно адаптуватися до нових умов та утримувати конкурентні переваги організації. Перегляд стратегій розвитку бізнес-організації може бути необхідним у таких випадках (рис. 1.2).

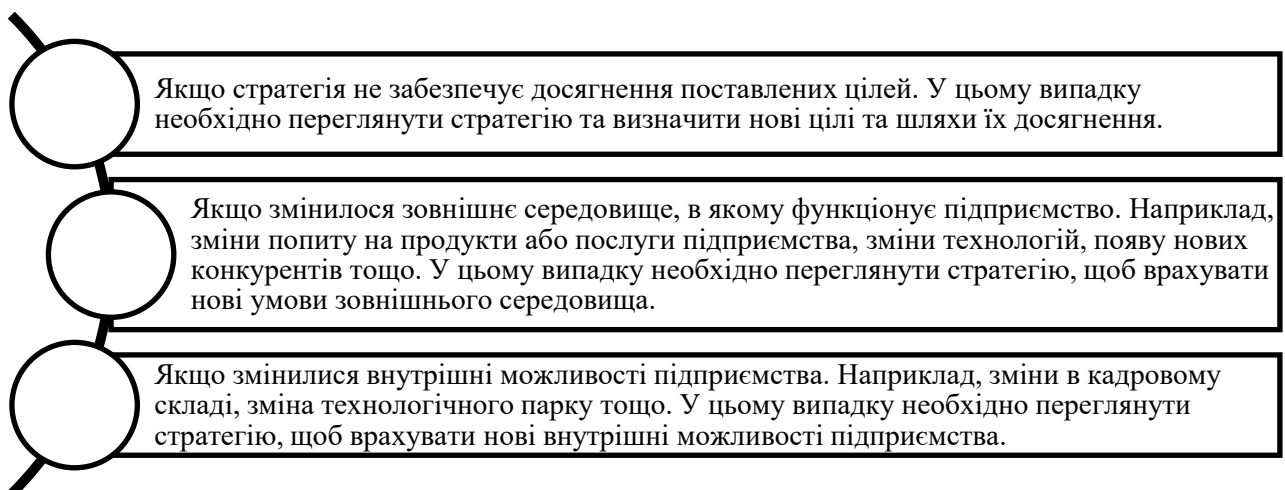


Рисунок 1.2 – Умови перегляду стратегій розвитку бізнес-організацій

Джерело: згруповано автором

Перегляд стратегій розвитку бізнес-організації є складним і відповідальним

завданням. Воно вимагає від керівників підприємства глибокого аналізу ситуації, в якій функціонує підприємство, а також вміння приймати обґрунтовані рішення.

Перегляд стратегій розвитку бізнес-організації є складним і відповідальним завданням. Воно вимагає від керівників підприємства глибокого аналізу ситуації, в якій функціонує підприємство, а також вміння приймати обґрунтовані рішення.

Процес та основні етапи перегляду стратегії розвитку може бути наступним.

1. Оцінювання результативності поточної стратегії. Цей етап дозволяє визначити, наскільки ефективна реалізована стратегія. Першим етапом перегляду стратегій розвитку є оцінка результативності поточної стратегії. Це дозволяє визначити, чи досягла стратегія поставлених цілей, і чи відповідає вона мінливим умовам зовнішнього середовища. Оцінка результативності поточної стратегії може здійснюватися за допомогою різних методів та інструментів. До найбільш поширених методів відносяться: аналіз фінансових показників; аналіз ринкових показників; аналіз внутрішніх показників.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап дозволяє визначити, які зміни відбулися в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Аналіз зовнішніх факторів дозволяє визначити, які зміни відбулися в зовнішньому середовищі, в якому функціонує підприємство, і як ці зміни можуть вплинути на діяльність підприємства. Аналіз зовнішніх факторів може здійснюватися за допомогою таких методів, як: прогнозування попиту; аналіз конкурентів; аналіз технологічних змін; аналіз політичних і економічних змін. Аналіз внутрішніх факторів дозволяє визначити, які зміни відбулися всередині підприємства, і як ці зміни можуть вплинути на діяльність підприємства та може здійснюватися за допомогою таких методів, як: аналіз стратегічних ресурсів; аналіз капіталу; аналіз кадрового потенціалу; аналіз організаційної структури.

3. Визначення стратегічних можливостей та загроз. Цей етап дозволяє визначити, які фактори зовнішнього середовища можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей підприємства.

4. Формування альтернативних стратегій. Цей етап дозволяє розробити кілька варіантів нових стратегій. Це дозволяє підприємству мати вибір і прийняти

обґрунтоване рішення про те, яка стратегія буде найбільш ефективною в нових умовах. Формування альтернативних стратегій може здійснюватися за допомогою таких методів, як: метод SWOT-аналізу; метод портфельного аналізу; метод конкурентного аналізу.

5. Вибір стратегії. Цей етап дозволяє вибрати найкращу стратегію з розроблених варіантів. На п'ятому етапі перегляду стратегій розвитку здійснюється вибір стратегії. Цей етап є найважливішим, оскільки від нього залежить успіх підприємства в майбутньому. Вибір стратегії здійснюється на основі оцінки альтернативних стратегій та урахування таких факторів, як: цілі підприємства; стратегічні ресурси підприємства; можливості зовнішнього середовища.

6. Реалізація стратегії. Цей етап передбачає розробку і впровадження конкретних заходів, які дозволять реалізувати вибрану стратегію. На шостому етапі перегляду стратегій розвитку здійснюється реалізація вибраної стратегії. Цей етап є не менш важливим, ніж попередні, оскільки від нього залежить успіх реалізації стратегії. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розробки і впровадження конкретних заходів, які дозволять досягти поставлених цілей.

Перегляд стратегії розвитку є важливим завданням для будь-якого підприємства. Він дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегій і досягти цілей підприємства. Перегляд стратегій розвитку бізнес-організації є безперервним процесом. Він повинен здійснюватися регулярно, щоб забезпечити підприємству успіх у довгостроковій перспективі.

Таким чином, оцінювання результативності та перегляд стратегій розвитку стають ключовим етапом у стратегічному управлінні бізнес-організаціями. Цей процес дозволяє визначити ефективність раніше визначених стратегічних цілей, а також адаптувати стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Оцінка результатів допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити можливості та загрози, що виникають у бізнес-середовищі. Передумови перегляду стратегій розвитку включають в себе зміни в ринкових умовах, технологічні інновації, конкурентний тиск, зміни в споживчому попиті та внутрішні перетворення в організації. Здатність організації адаптуватися та вчасно

реагувати на зміни грає важливу роль у забезпеченні її стійкості та успіху в динамічному бізнес-середовищі. Такий цикл перегляду та оцінювання сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує довгостроковий успіх бізнес-організації.

1.3 Способи удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи

Керівництво підприємства часто змушене реагувати на різноманітні кризові ситуації, які виникають у бізнес-середовищі. Основні види криз, що можуть спонукати прийняття рішень щодо удосконалення стратегії розвитку, включають фінансові труднощі, втрату ринкової позиції, зміни в законодавстві чи регулюючих стандартах, технологічні виклики та економічні нестабільності. Підприємства можуть зазнавати кризових періодів через недостатню ліквідність, невдачі в управлінні, зростання конкуренції, зміни у споживчих уподобаннях чи зовнішніх шоків, таких як пандемія. Відповідь керівництва на кризу часто включає перегляд і коригування стратегії розвитку, щоб адаптуватися до нових умов, змінити підходи до управління ризиками, оптимізувати операційні процеси, та розробляти інноваційні рішення. У таких обставинах керівництво виявляється в ключовій ролі у визначенні стратегічних напрямків та впровадженні ефективних заходів для відновлення стабільності та забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Криза - це період значних змін в економічному, політичному або соціальному середовищі, які можуть негативно вплинути на діяльність бізнес-організацій. У таких умовах підприємствам необхідно удосконалювати свої стратегії розвитку, щоб адаптуватися до нових умов і забезпечити свій успіх.

Основні види криз підприємства при яких керівництво приймає рішення щодо удосконалення стратегії розвитку:

1) кризи, викликані зміною зовнішнього середовища. До таких криз відносяться економічні кризи, зміни в законодавстві, нові технології, зміни в

поведінці споживачів тощо. Ці кризи можуть призвести до зміни потреб ринку, конкурентного середовища, а також до нових можливостей для бізнесу. У таких випадках керівництво підприємства може прийняти рішення про зміну стратегії розвитку, щоб адаптуватися до нових умов;

2) кризи, викликані внутрішніми проблемами підприємства. До таких криз відносяться фінансові проблеми, проблеми з управлінням, проблеми з персоналом тощо. Ці кризи можуть призвести до зниження ефективності діяльності підприємства, а також до погіршення його конкурентоспроможності. У таких випадках керівництво підприємства може прийняти рішення про удосконалення стратегії розвитку, щоб усунути внутрішні проблеми і підвищити ефективність діяльності.

Ухвалення рішення про удосконалення стратегії розвитку в умовах кризи є складним завданням. Керівництво підприємства має враховувати такі фактори:

- причини кризи. що є причиною кризи? зовнішнє середовище чи внутрішні проблеми підприємства?
- масштаби кризи. який вплив має криза на діяльність підприємства?
- можливі наслідки кризи. які наслідки може мати криза для підприємства, якщо не буде прийнято заходів?
- можливі варіанти удосконалення стратегії розвитку. які зміни в стратегії розвитку можуть допомогти підприємству адаптуватися до кризи?

Основні способи удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи включають (рис. 1.3).

Основні способи удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи:

- створення «антикризового штабу» для оперативного реагування на зміни ситуації;
- скорочення витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів, зниження постійних витрат;
- активізація інноваційної діяльності, розробка нових продуктів і послуг для задоволення змінюваних потреб;

- пошук альтернативних ринків збуту і каналів реалізації продукції;
- диверсифікація діяльності шляхом розширення асортименту, освоєння суміжних галузей;
- оптимізація організаційної структури, скорочення управлінського персоналу.
- залучення зовнішніх інвестицій, кредитування для зміцнення фінансової стійкості.

Своєчасне коригування стратегії дозволяє організації ефективніше протистояти кризі та швидше відновити життєздатність бізнесу.

Зосередження на основних напрямках діяльності. Підприємствам необхідно зосередитися на своїх основних напрямках діяльності і відмовитися від незначних або нерентабельних проєктів. Це дозволить заощадити ресурси і підвищити ефективність діяльності.

Зниження витрат. Підприємствам необхідно вжити заходів щодо зниження витрат, щоб протистояти зростанню цін і зменшенню попиту. Це можна зробити за рахунок оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на персонал і маркетинг, а також за рахунок пошуку альтернативних джерел сировини та матеріалів.

Розширення ринків збуту. Підприємствам необхідно розширювати ринки збуту, щоб компенсувати можливе зменшення попиту на внутрішньому ринку. Це можна зробити за рахунок виходу на нові ринки, розвитку експортних продажів або за рахунок диверсифікації продукції.

Інноваційна діяльність. Інноваційна діяльність є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи. Підприємствам необхідно інвестувати в розробку нових продуктів і технологій, щоб задовольнити потреби споживачів і вийти на нові ринки.

Вдосконалення управління. Управління є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, особливо в умовах кризи. Підприємствам необхідно вдосконалити свої системи управління, щоб підвищити ефективність діяльності і адаптуватися до нових умов.

Рисунок 1.3 – Способи удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи

Джерело: узагальнено автором

Важливою умовою успіху удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи є своєчасність і адекватність заходів, які вживаються. Підприємства повинні постійно моніторити ситуацію і оперативно реагувати на зміни.

Послідовність застосування етапів для удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи може бути наступною.

1. Аналіз ситуації. На цьому етапі необхідно оцінити масштаби кризи, її вплив на діяльність підприємства, а також можливості та загрози, які виникають в умовах кризи.

2. Оцінка стратегії. На цьому етапі необхідно оцінити ефективність поточної стратегії, а також її відповідність новим умовам.

3. Розробка альтернативних стратегій. На цьому етапі необхідно розробити кілька варіантів нових стратегій, які дозволять підприємству адаптуватися до умов кризи.

4. Вибір стратегії. На цьому етапі необхідно вибрати найкращу стратегію з розроблених варіантів.

5. Реалізація стратегії. На цьому етапі необхідно розробити і впровадити конкретні заходи, які дозволять реалізувати вибрану стратегію.

Основні напрями вирішення задач з удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи:

1) оптимізація витрат - пошук можливостей зниження собівартості, скорочення постійних витрат, відмова від зайвих витрат;

2) підвищення ефективності бізнес-процесів - реінжиніринг процесів, оптимізація логістики, впровадження ІТ-технологій;

3) диверсифікація діяльності - вихід на нові ринки і сегменти, розширення асортименту, створення додаткових джерел доходів;

4) впровадження гнучких цінових стратегій - швидка адаптація цін до зниження платоспроможного попиту;

5) підвищення лояльності клієнтів - якісний сервіс, індивідуальний підхід, знижки для постійних клієнтів;

6) активізація інноваційно-інвестиційної діяльності - прискорення виведення нових товарів/послуг.

Комплексний підхід до перегляду стратегії є необхідним в умовах кризи для адаптації бізнес-моделі до змін середовища та забезпечення виживання і розвитку

компанії. Напрями вирішення задач щодо удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи.

1. Скорочення витрат. У умовах кризи бізнес-організаціям необхідно скорочувати витрати, щоб протистояти зростанню цін і зменшенню попиту. Це можна зробити за рахунок оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на персонал і маркетинг, а також за рахунок пошуку альтернативних джерел сировини та матеріалів.

2. Зосередження на основних напрямках діяльності. Підприємствам необхідно зосередитися на своїх основних напрямках діяльності і відмовитися від незначних або нерентабельних проектів. Це дозволить заощадити ресурси і підвищити ефективність діяльності.

3. Розширення ринків збуту. Підприємствам необхідно розширювати ринки збуту, щоб компенсувати можливе зменшення попиту на внутрішньому ринку. Це можна зробити за рахунок виходу на нові ринки, розвитку експортних продажів або за рахунок диверсифікації продукції.

4. Інноваційна діяльність. Інноваційна діяльність є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи. Підприємствам необхідно інвестувати в розробку нових продуктів і технологій, щоб задовольнити потреби споживачів і вийти на нові ринки.

5. Вдосконалення управління. Управління є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, особливо в умовах кризи. Підприємствам необхідно вдосконалити свої системи управління, щоб підвищити ефективність діяльності і адаптуватися до нових умов.

Конкретні заходи, які можуть бути впроваджені в рамках цих напрямів, включають:

- 1) скорочення витрат:
 - оптимізація виробничих процесів (впровадження нових технологій, автоматизація, скорочення виробничих циклів тощо);
 - зниження витрат на персонал (оптимізація штату, запровадження нових систем оплати праці, скорочення витрат на навчання та розвиток персоналу тощо);

- зниження витрат на маркетинг (оптимізація рекламних кампаній, скорочення витрат на участь у виставках і ярмарках тощо);

- пошук альтернативних джерел сировини та матеріалів (заміна імпортованих товарів на вітчизняні, співпраця з новими постачальниками тощо).

2) зосередження на основних напрямках діяльності:

- перегляд портфеля проектів і відмова від незначних або нерентабельних проектів;

- зосередження на найбільш рентабельних сегментах ринку;

- оптимізація структури компанії (злиття, поглинання, виділення підрозділів тощо).

3) розширення ринків збуту:

- вихід на нові ринки (закордонні, регіональні тощо);

- розвиток експортних продажів;

- диверсифікація продукції (розширення асортименту, розробка нових продуктів тощо).

4) інноваційна діяльність:

- інвестиції в розробку нових продуктів і технологій;

- співпраця з науково-дослідними інститутами та університетами;

- залучення інвестицій для фінансування інноваційної діяльності.

5) вдосконалення управління:

- впровадження нових систем управління (зокрема, управління витратами, управління якістю, управління ризиками тощо);

- підвищення кваліфікації персоналу;

- створення ефективної системи мотивації персоналу.

Важливою умовою успіху удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації в умовах кризи є своєчасність і адекватність заходів, які вживаються. Підприємства повинні постійно моніторити ситуацію і оперативно реагувати на зміни. В умовах кризи відповідальні особи за удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації грають ключову роль у забезпеченні виживання та успішного подолання труднощів. Ці особи можуть включати в себе (табл. 1.3). В умовах кризи

відповідальні особи за удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації виявляються ключовими акторами у забезпеченні виживання та успішного подолання труднощів.

Таблиця 1.3 – Відповідальні особи за вдосконалення стратегії розвитку бізнесу

| Відповідальна особа | Сфера регулювання | Напрямок роботи |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Генеральний директор (CEO) | Стратегічне керівництво | визначає загальний курс розвитку, враховуючи поточні обставини та перспективи. |
| | Комунікація зі стейкхолдерами | взаємодіє з інвесторами, партнерами, клієнтами та персоналом, надаючи зрозумілі вказівки та створюючи довіру. |
| Фінансовий директор (CFO) | Управління фінансами | CFO розробляє стратегії фінансового управління, щоб забезпечити фінансову стабільність та ліквідність підприємства. |
| Директор з розвитку бізнесу | Аналіз ринку та конкуренції | вивчає ринок, визначає можливості для росту та виробляє нові стратегії розвитку. |
| Директор з персоналу | Управління персоналом | забезпечення ефективного управління персоналом, враховуючи зміни в організаційній структурі та робочому процесі. |
| ІТ-директор | Впровадження технологічних інновацій | забезпечує впровадження технологічних рішень, які полегшують роботу в умовах кризи та забезпечують дієвість бізнес-процесів |
| Директор з корпоративних відносин | Управління репутацією | взаємодіє з громадськістю та засобами масової інформації, спрямовуючи зусилля на збереження та підвищення репутації компанії |
| Директор з управління ризиками | Аналіз та управління ризиками | визначення потенційних ризиків та розробка стратегій для їх зменшення або управління. |

Джерело: узагальнено автором

Їхня роль полягає в не лише адаптації, а й переосмисленні стратегій, щоб відповідати зміненим реаліям та викликам економічної нестабільності. Вони мають взяти на себе відповідальність за прийняття стратегічних рішень, враховуючи зміни в економічному середовищі, підтримуючи стійкість та орієнтуючись на можливості для розвитку. Важливою частиною їхньої ролі є інноваційний підхід та здатність адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити витривалість та конкурентоспроможність бізнесу в період невизначеності.

В умовах кризи бізнес-організації можуть використовувати різноманітні

напрями для залучення ресурсів з метою удосконалення стратегії розвитку. Ось кілька можливих напрямів (табл. 1.4). Ці напрями дозволяють бізнес-організаціям ефективно маневрувати в умовах кризи та забезпечувати стійкість та розвиток у невизначених умовах.

Таблиця 1.4 – Напрями залучення ресурсів з метою удосконалення стратегії розвитку

| Вид ресурсу | Сфера регулювання | Напрямок роботи |
|--------------------------|---|---|
| Фінансові ресурси | Привертання інвестицій | Залучення зовнішніх інвестицій або пошук нових інвесторів для забезпечення додаткових фінансових ресурсів |
| | Доступ до фінансових інструментів | Використання кредитів, облігацій чи інших фінансових інструментів для збільшення ліквідності та покриття потреб в оборотних коштах. |
| Технологічні ресурси | Впровадження цифрових інновацій | Залучення технологічних ресурсів для впровадження цифрових рішень та автоматизації бізнес-процесів. |
| | Розробка та впровадження нових продуктів | Використання технологій для розробки та впровадження нових продуктів чи послуг, які відповідають потребам ринку |
| Людські ресурси | Розвиток персоналу | Інвестування в навчання та розвиток персоналу для підвищення кваліфікації та адаптації до змін. |
| | Збереження талановитих кадрів | Розробка стратегій для збереження ключових спеціалістів та талантів. |
| Маркетингові ресурси | Стратегії маркетингу та реклами | Використання маркетингових ресурсів для підвищення свідомості про продукти та залучення нових клієнтів. |
| | Адаптація до змін попиту | Розробка стратегій маркетингу, які враховують зміни в попиті та споживчому поведінці. |
| Співпраця та партнерства | Створення стратегічних партнерств | Укладання стратегічних угод чи партнерств для об'єднання ресурсів та взаємного підсилення діяльності. |
| | Спільна розробка та впровадження проєктів | Співпраця з іншими компаніями для розробки та впровадження спільних проєктів. |

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, у контексті управління стратегічним розвитком бізнес-організацій в умовах кризи, критичною стає необхідність вдосконалення стратегічних підходів для забезпечення сталості та конкурентоспроможності. Способи удосконалення стратегії розвитку включають в себе використання фінансових, технологічних, людських, маркетингових ресурсів та встановлення стратегічних партнерств. Залучення фінансових ресурсів та розумне їх використання, впровадження цифрових інновацій, розвиток персоналу та

утримання талановитих кадрів, адаптація маркетингових стратегій до змін попиту, а також формування стратегічних партнерств стають ключовими компонентами ефективного стратегічного управління в умовах кризи. Гнучкість, інноваційність та спроможність швидко реагувати на зміни дозволяють бізнесу забезпечити не лише виживання, але й здобути конкурентну перевагу в невизначених умовах, сприяючи сталому розвитку та адаптації до нових реалій ринку.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ «АТ СТРАХОВА ГРУПА «ТАС»

2.1 Економічна характеристика діяльності «АТ Страхова група «ТАС»

Акціонерне товариство «Страхова група» «ТАС» працює на страховому ринку України досить давно. Початок роботи був покладений в 1998 році. АТ «Страхова група «ТАС» – універсальний страховик, що пропонує споживачам більше 100 страхових продуктів за різними видами добровільного та обов’язкового страхування. Продукти сформовані в комплексні страхові програми, відповідно до яких кожен клієнт – юридична або фізична особа – може застрахувати свої ризики як окремо, так і в комплексі.

АТ «Страхова група «ТАС» реалізує всі групи страхових послуг, крім страхування життя. Код ЄДРПОУ: 30115243. Дата заснування: 19.10.1998. Директор Царук Павло Вікторович. Статутний капітал 102 000 000 грн.

АТ «Страхова група «ТАС» входить до ТОП-5 страхових компаній України і має понад 1 млн. страхувальників. Форма власності – приватне акціонерне товариство. Організаційно-правова форма – акціонерне товариство. Види діяльності: компанія пропонує 38 видів страхування та понад 100 різноманітних страхових продуктів, крім страхування життя таких, як: Поліс ОСЦПВ; КАСКО; Зелена картка; ДМС перестраховання.

Метою діяльності компанії є одержання прибутку шляхом надання послуг з усіх видів страхового захисту майнових інтересів громадян і юридичних осіб та здійснення фінансової діяльності в межах, визначених законодавством та Статутом Компанії.

Стратегічні цілі, які висуває компанія змушують замислитися над тим, що

необхідно почати зараз, щоб зміцнити становище фірми і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі та спрямовані на: забезпечення більш високих темпів зростання обсягів страхових послуг, ніж у середньому по галузі; збільшення частки ринку; підвищення якості страхових послуг порівняно з конкурентами; досягнення низького рівня витрат; підвищення репутації (іміджу) компанії.

Основними видами діяльності АТ «Страхова група «ТАС» є майнове та особове страхування, що вказує на універсальну спеціалізацію даної страхової компанії, як і більшості її конкурентів на ринку.

У компанії працює 1001 особи станом на кінець 2022 року, зокрема, 102 керівника та управлінця, 802 спеціаліста зі страхування, решта – додатковий та обслуговуючий персонал. Весь персонал має профільну фінансово-економічну та страхову освіту та відповідний досвід діяльності.

Організаційна структура страхової компанії «ТАС» складається з 14 відділів, управлінь та департаментів, яка передбачає підпорядкування регіональних офісів страхової компанії центральному офісу, який визначається в сфері розвитку рішеннями наглядової ради та правління страхової компанії (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «ТАС»

Джерело: складено автором за даними [45]

У страховій компанії для покращення розвитку бізнес-процесів використовуються внутрішні автоматизовані програмні продукти, які дозволяють покращувати процеси продажу страхових продуктів та взаємовідносин з клієнтами.

Збут страхових продуктів проводиться через офіси продажу, сайт страхової компанії, незалежних страховиків-брокерів та через партнерські програми.

Продаж страхових продуктів відбувається на умовах передоплати, за окремими страховими продуктами можливою відстрочкою платежу в залежності від страхової суми, умови продажу, розміру франшизи, страхового досвіду страхувальника.

Плинність персоналу складає 8,6% і є сталою протягом останніх 3 років. Основними причинами відтоку персоналу є звільнення за власним бажанням, перехід на роботу у конкурентів, вихід у декретну відпустку, мобілізація. Основними джерелами набору персоналу є залучення випускників економічних ВНЗ та залучення спеціалістів з інших СК та інших сфер діяльності.

Дослідження проведено на основі даних страхової компанії АТ «Страхова група «ТАС» (за даними фінансової та аналітичної інформації 2020-2022 рр.). Для підготовки нового персоналу розроблена програма адаптації та навчання з метою використання конкурентних переваг нового персоналу, особливо в умовах високого конкурентного ринку бізнесу.

Аналіз господарської діяльності, на нашу думку, варто розпочати з аналізу фінансових результатів АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр.

У табл. 2.1 наведено склад доходів АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. Склад доходів АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. вказує на загальне зростання на 409478 тис. грн. (на 18,13%), що є позитивним трендом, зокрема числі зароблені страхові премії зросли на 507978 тис. грн. (на 28,74%), інші операційні доходи зросли на 2020214 тис. грн. (на 15,39%), інші фінансові доходи – на 4276 тис. грн. (на 1,85%), а інші доходи зменшилися на 122890 тис. грн. (на 95,19%), що вказує на не достатньо диверсифікований портфель доходів страхової компанії.

Таблиця 2.1 – Склад доходів АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр., тис. грн.

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2022 до 2020, тис. грн. | Темп приросту 2022 до 2020, % |
|--------------------------|---------|---------|---------|--|-------------------------------|
| Чисті зароблені страхові | 1766998 | 2156765 | 2274876 | 507878 | 28,74 |

| | | | | | |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|
| премії | | | | | |
| Інші операційні доходи | 131383 | 267217 | 151597 | 20214 | 15,39 |
| Інші фінансові доходи | 230689 | 206183 | 234965 | 4276 | 1,85 |
| Інші доходи | 129102 | 142033 | 6212 | -122890 | -95,19 |
| Всього | 2258172 | 2772198 | 2667650 | 409478 | 18,13 |

Джерело: складено автором на основі додатку А.

На рис. 2.2 наведено структуру доходів АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр.

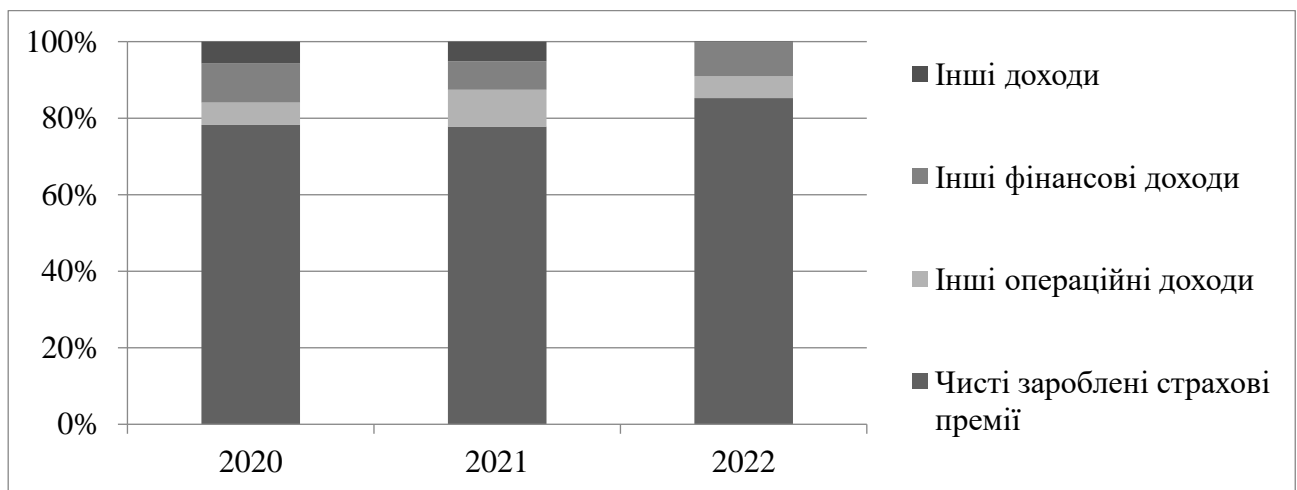


Рисунок 2.2 – Структура доходів АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі додатку А

Структура доходів АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. вказує, що від 76% до 85% всіх доходів формували чисті зароблені страхові премії, проте портфель вкладень в альтернативні джерела доходів був мінімальним, що вказує на проблему недиверсифікованого портфелю бізнесу.

Проведемо аналіз ліквідності активів та фінансової стійкості підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості

| Назва | Сума на 31 грудня, тис.грн | | |
|---|----------------------------|---------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1. Грошові кошти | 20443 | 1637 | 122529 |
| 2. Поточні фінансові інвестиції | 514986 | 407514 | 706070 |
| 3. Оборотні активи | 1032391 | 909594 | 1291436 |
| 4. Поточні зобов'язання | 123768 | 135820 | 184850 |
| 5. Власний капітал | 696822 | 655709 | 869688 |
| 6. Загальна сума пасивів | 2457256 | 2608875 | 2955864 |
| Показники фінансової стійкості | | | |
| 1. Коефіцієнт автономії (Кав>0,5) | 0,28 | 0,25 | 0,29 |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Каб>0,25) | 4,33 | 3,01 | 4,48 |
| 3. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл>1.5) | 8,34 | 6,70 | 6,99 |

Джерело: розроблено автором за даними Додатку А

Протягом 2020-2022 років АТ Страхова група «ТАС» мала показники ліквідності, що значно перевищують норматив. Це говорить про спроможність підприємства виконувати свої зобов'язання. Коефіцієнт автономії на рівні 0,25-0,29 протягом 2020-2022 років, говорить про значний обсяг позикового капіталу. Такий рівень позикового капіталу у структурі пасивів балансу цілком відповідає специфіці страхової галузі. Страхові премії, що сплачуються по договору страхування клієнтом спочатку відображаються у страхових резервах (відповідно відображаються у статтях позикового капіталу балансу). Якщо, страховий випадок настає у страховій компанії настає зобов'язання сплатити певну суму клієнту. Якщо, страховий випадок не настає суми страхових резервів стають прибутком компанії і відповідно переходять до власного капіталу. Тому, для страхових компаній рівень коефіцієнту автономії значно нижчий ніж у звичайних підприємств.

Фінансові результати бізнесу АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр показані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати бізнесу АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр., тис. грн.

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2022 до 2020, тис. грн. | Темп приросту 2022 до 2020, % |
|---------------------|---------|---------|---------|--|-------------------------------|
| Дохід від продажу | 1766998 | 2156765 | 2274876 | 507878 | 28,74 |
| Собівартість послуг | 393480 | 488607 | 463062 | 69582 | 17,68 |
| Чистий прибуток | 137012 | 90067 | 303239 | 166227 | 121,32 |

Джерело: розроблено автором за даними Додатку А

Аналізуючи дані табл. 2.3 зазначимо, що протягом досліджуваного періоду відбувались коливання обсягів доходу від продажу страхових послуг компанії мав тренд до росту на 507878 тис. грн. (на 28,74%), при цьому собівартість реалізованих страхових послуг зросла на 69582 тис. грн. (на 17,68%), а чистий прибуток компанії зріс на 166227 тис. грн. (на 121,32%), що є показником ефективного розвитку стратегії компанії на ринку.

Наступним етапом дослідження господарської діяльності, на нашу думку, варто визначити аналіз рентабельність бізнесу АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр., % (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Рентабельність бізнесу АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр., %

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2022 до 2020, тис. грн. | Темп приросту 2022 до 2020, % |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|--|-------------------------------|
| Дохід від продажу, тис. грн. | 1766998 | 2156765 | 2274876 | 507878 | 28,74 |
| Собівартість послуг, тис. грн. | 1629986 | 2066698 | 1971637 | 341651 | 20,96 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 137012 | 90067 | 303239 | 166227 | 121,32 |
| Активи | 2457256 | 2608875 | 2955864 | 498608 | 20,29 |
| Власний капітал | 696822 | 655709 | 869688 | 172866 | 24,81 |
| Рентабельність діяльності, % | 8,41 | 4,36 | 15,38 | 6,97 | 82,97 |
| Рентабельність активів, % | 6,01 | 3,56 | 10,90 | 4,89 | 81,49 |
| Рентабельність власного капіталу% | 20,95 | 13,32 | 39,76 | 18,80 | 89,74 |

Джерело: розроблено автором за даними Додатку А

Наглядна демонстрація тенденцій зростання рентабельності наведено на

рисунку 2.3. Аналізуючи дані табл. 2.4 зазначимо, що протягом 2020-2022 рр. спостерігається підвищення рентабельності страхових послуг.

Рентабельність діяльності АТ Страхова група «ТАС» за 2020-2022 роки зросла з 8,41 до 15,38 % (темп приросту 82,97%), рентабельність активів з 6,01 до 10,90 (темп приросту 81,49%) , рентабельність власного капіталу з 20,95 до 39,76 (темп приросту 89,74%). АТ Страхова група «ТАС» має гарні показники рентабельності для страхової галузі.

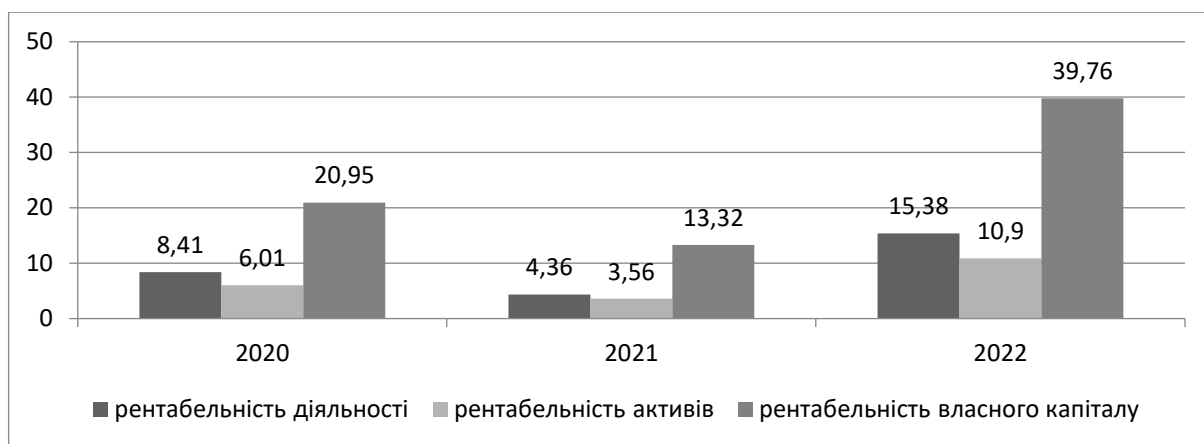


Рисунок 2.3 – Рентабельність бізнесу АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними Додатку А

Аналіз обсягів доходу на 1 грн собівартості страхових послуг дозволяє сформулювати первинні висновки щодо ефективності страхової діяльності АТ «Страхова група «ТАС» (табл. 2.5). Наглядна демонстрація тенденцій зростання обсягу доходу на 1 грн собівартості страхових послуг наведено на рис. 2.3.

Таблиця 2.5 - Обсяг доходу на 1 грн. собівартості страхових послуг АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр., грн.

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2022 до 2020, тис. грн. | Темп приросту 2022 до 2020, % |
|--|---------|---------|---------|--|-------------------------------|
| Дохід від продажу, тис. грн. | 1766998 | 2156765 | 2274876 | 507878 | 28,74 |
| Собівартість послуг, тис. грн. | 393480 | 488607 | 463062 | 69582 | 17,68 |
| Обсяг доходу на 1 грн. собівартості страхових послуг, грн. | 4,49 | 4,41 | 4,91 | 0,42 | 9,39 |

Джерело: розроблено автором за даними Додатку А

Аналіз обсягів доходу на 1 грн. собівартості страхових послуг засвідчив, що за 2020-2022 рр. цей показник зростає до 4,91 грн. доходу на 1 грн. собівартості страхових послуг, що може вказувати на продуману маркетингову та загально корпоративну стратегію бізнесу. Загалом для АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. було характерне: розширення обсягів страхової діяльності; покращення рівня та різноманітності страхових послуг; досягання підвищення рівня прибутковості надання страхових послуг за рахунок повного виконання своїх зобов'язань з боку страхувальників, а також виконання власних зобов'язання у повному обсязі.

Отже, економічна характеристика діяльності АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. вказує на те, що основою метою господарської діяльності компанії є отримання прибутку шляхом надання послуг зі страхування для фізичних та юридичних осіб. За більшістю фінансових показників АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. демонструвала приріст, що вказує на покращення ефективності реалізації стратегії зростання навіть в умовах настання кризи на ринку страхових послуг.

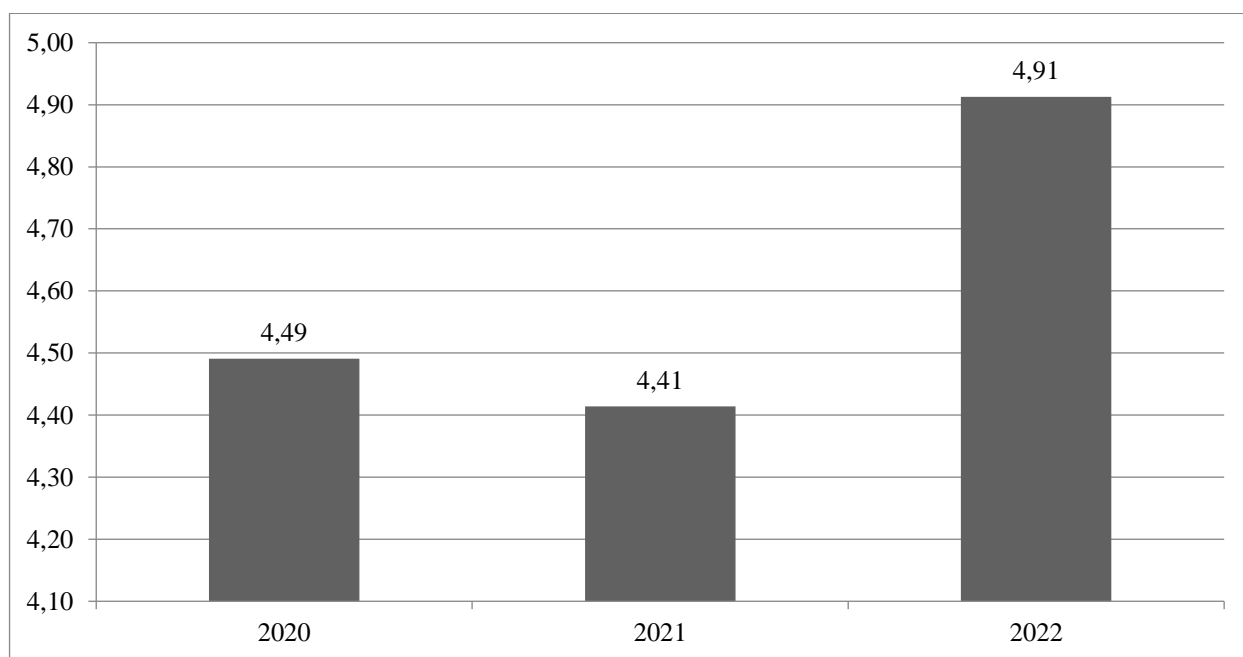


Рисунок 2.4 – Обсяг доходу на 1 грн. собівартості страхових послуг АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр., грн.

Джерело: розроблено автором за даними Додатку А

Проте комплексний аналіз діяльності компанії, вказує, що АТ «Страхова група» «ТАС» має проблему з формуванням власних обігових коштів. Як наслідок -відбувається посилення залежності від зовнішніх інвесторів, що в результаті може призвести до погіршення фінансової стійкості компанії. Тому АТ «Страхова група» «ТАС» важливо знаходити додаткові джерела доходів за рахунок впровадження інноваційних технологій.

Ринок страхових послуг України є новим економічним явищем, яке ще потребує свого дослідження. Погляди фахівців на зміст цього явища є достатньо різними. Це стосується трактування понять «ринок страхових послуг» і «страховий ринок»; розуміння співвідношення між цими поняттями; визначення місця ринку страхових послуг у фінансовому секторі країни. Показники розвитку страхового бізнесу в 2020-2022 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники розвитку страхового бізнесу в 2020-2022 рр.

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2022 до 2020, тис. грн. | Темп приросту 2022 до 2020, % |
|---|--------|--------|--------|--|-------------------------------|
| Активи, млн. грн. | 64903 | 64209 | 70338 | 5435 | 8,37 |
| Кількість компаній, од. | 210 | 155 | 128 | -82 | -39,05 |
| Середній розмір активів 1 СК, млн. грн. | 309,06 | 414,25 | 549,52 | 240 | 77,80 |

Джерело: складено автором за даними [46]

Показники розвитку страхового бізнесу в 2020-2022 рр. вказують на зростання на 5435 млн. грн. обсягу загальних активів страхового бізнесу (на 8,37%), при цьому кількість страхових компаній зменшилася на 82 компанії (на 39,05%), що призвело до зростання середнього розміру активів на 1 страхову компанію на 240 млн. грн. (на 77,80% - суттєве зростання).

У табл. 2.7 наведено ринкові показники АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. по розміру активів. Ринкові показники АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. по розміру активів вказує на цікаві тенденції, зокрема: розмір активів АТ «Страхова група «ТАС» мав тренд до росту на 20,20%, а на ринку середній розмір

активів збільшився на 77,80%; у той же час частка активів АТ «Страхова група «ТАС» на ринку зростала з 3,79% до 4,20% (на 0,42%), що є позитивним трендом конкурентного розвитку страхового бізнесу базової страхової компанії; проте за рахунок перевищення темпів росту активів на ринку над темпами росту активів АТ «Страхова група «ТАС» спостерігалось скорочення обсягу перевищення активів АТ «Страхова група «ТАС» середнього рівня активів по ринку з 7,95 до 5,38 разів, що дає змогу говорити, що станом на період аналізу обране АТ «Страхова група «ТАС» було системо утворюючим страховим об'єднанням на ринку.

Таблиця 2.7 – Ринкові показники АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. по розміру активів

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2022 до 2020, тис. грн. | Темп приросту 2022 до 2020, % |
|--|---------|---------|---------|--|-------------------------------|
| середній розмір активів 1 страхової компанії на ринку, млн. грн. | 309,06 | 414,25 | 549,52 | 240,46 | 77,80 |
| розмір активів АТ «Страхова група «ТАС», млн. грн. | 2457,25 | 2608,87 | 2955,86 | 498,61 | 20,29 |
| частка активів АТ «Страхова група «ТАС» на ринку, % | 3,79 | 4,06 | 4,20 | 0,42 | 11,00 |
| Обсяг перевищення активів АТ «Страхова група «ТАС» середнього рівня активів страхової компанії по ринку, од. | 7,95 | 6,30 | 5,38 | -2,57 | -32,35 |

Джерело: складено автором за даними [45]

У табл. 2.8 наведено показники страхових премій та страхових виплат на ринку та роль АТ «Страхова група «ТАС».

Узагальнення показників страхових премій та страхових виплат на ринку та роль АТ «Страхова група «ТАС» вказує на наступні тренди:

- валові страхові премія на ринку зросли на 5336,91 млн. грн. (або на 11,85%), при цьому валові страхові премія АТ «Страхова група «ТАС» зросли на 405,69млн. грн. (на 20,01%), що вказує на перевищення темпів приросту реалізації страхових послуг аналізованою компанією над темпами збуту страхових послуг по ринку загалом;

- страхове відшкодування на ринку при цьому зросло на 1498,51 млн. грн. або на 7,62%, а страхове відшкодування АТ «Страхова група «ТАС» відповідно зросло на 255,25 млн. грн. (на 28,76%), що вказує на більшу збитковість страхових послуг аналізованої компанії за рахунок прийняття вищого рівня страхового ризику, що може мати негативний вплив на фінансовий та конкурентний стан бізнесу в стратегічній перспективі;

Таблиця 2.8 – Показники страхових премій та страхових виплат на ринку та роль АТ «Страхова група «ТАС», млн. грн.

| Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення 2022 до 2020, тис. грн. | Темп приросту 2022 до 2020, % |
|--|---------|---------|---------|--|-------------------------------|
| Валові страхові премії АТ «Страхова група «ТАС», млн. грн. | 2026,92 | 2449,54 | 2432,61 | 405,69 | 20,02 |
| Страхове відшкодування АТ «Страхова група «ТАС», млн. грн. | 887,6 | 904,32 | 1142,85 | 255,25 | 28,76 |
| Валові страхові премія на ринку, млн. грн. | 45048,5 | 48690,6 | 50385,5 | 5336,91 | 11,85 |
| Страхове відшкодування на ринку, млн. грн. | 19671,9 | 21078,2 | 21170,4 | 1498,51 | 7,62 |
| Співвідношення валового страхового відшкодування та валових страхових премій АТ «Страхова група «ТАС», % | 43,79 | 36,92 | 46,98 | 3,19 | 7,28 |
| Співвідношення валового страхового відшкодування та валових страхових премій на ринку, % | 43,67 | 43,29 | 42,02 | -1,65 | -3,78 |
| Частка валових страхових премій АТ «Страхова група «ТАС» на ринку, % | 4,5 | 5,03 | 4,83 | 0,33 | 7,33 |
| Частка валового страхового відшкодування АТ «Страхова група «ТАС» на ринку, % | 4,51 | 4,29 | 5,41 | 0,9 | 19,96 |

Джерело: складено автором за даними Додатку А та [45]

- співвідношення валового страхового відшкодування та валових страхових премій АТ «Страхова група «ТАС» та ринку наведено на рис. 2.5. Даний показник

вказує на превалювання рівня управління ризиками аналізованої компанії;

- співвідношення валового страхового відшкодування та валових страхових премій АТ «Страхова група «ТАС» зросло на 10,06%, при цьому аналогічний показник на ринку зменшився на 1,65%, однією з причин цього могло стати більш динамічне зростання збуту страхових послуг аналізованої компанії в порівнянні з етапами приросту ринку;

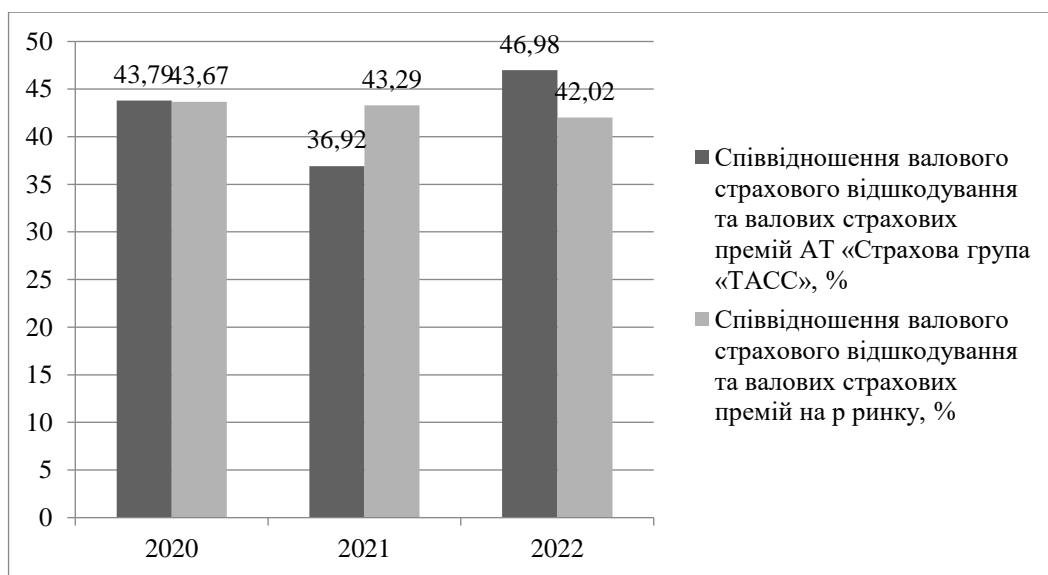


Рисунок 2.5 – Співвідношення валового страхового відшкодування та валових страхових премій АТ «Страхова група «ТАС» та ринку, %

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.8

- ринкова частка збуту послуг АТ «Страхова група «ТАС» коливалася в рамках 4,50-5,00% , що може вказувати на покращення конкурентного розвитку бізнесу, проте за рівнем росту активів на ринку аналізована страхована компанія певним чином відставала (Таблиця 2.8);

-у той же час частка валового страхового відшкодування АТ «Страхова група «ТАС» на ринку зросла з 4,51% до 5,41% (тобто на 0,89%), що загалом вказує на більший рівень відповідальності компанії при роботі з клієнтами, оскільки у випадку настання страхового випадку аналізована страхова компанія в більшому мірі та сумі проводила страхові виплати, що позитивно впливає на бренд АТ «Страхова

група «ТАС», рівень лояльності клієнтів, повторюваність придбання страхових послуг у ядра страхового бізнесу.

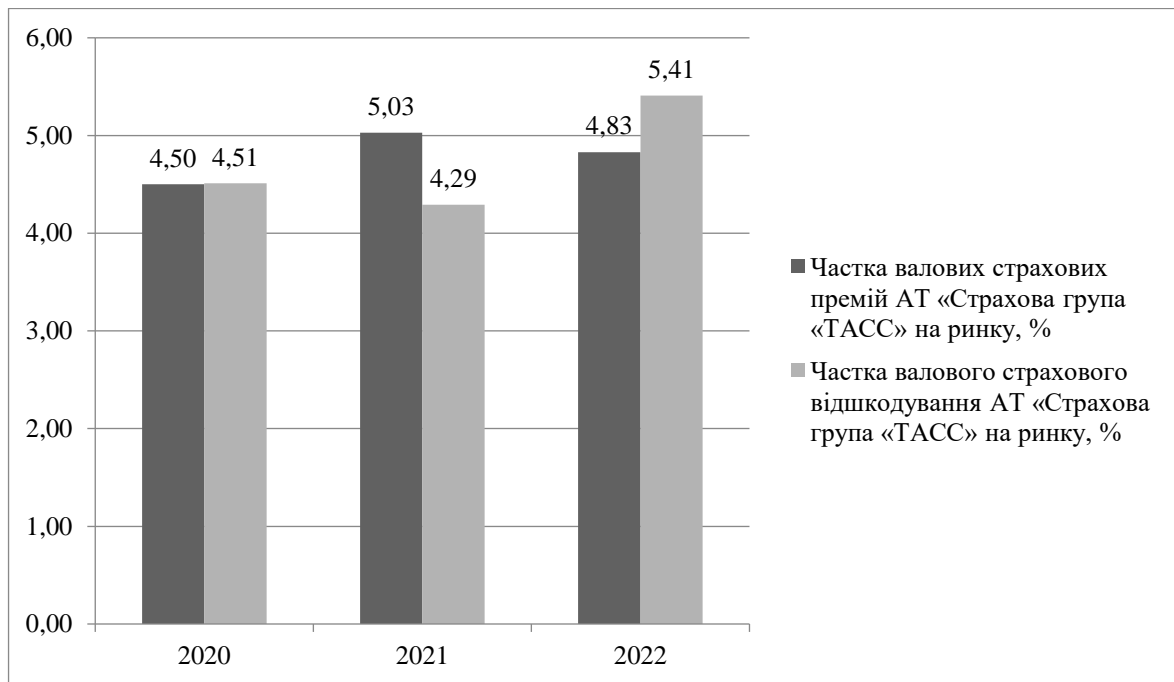


Рисунок 2.6 – Частка валових страхових премій та валового страхового відшкодування АТ «Страхова група «ТАС» та ринку, %

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.8

Узагальнення стану зовнішнього середовища АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. та проведення конкурентного аналізу ринку страхових послуг вказує на потенціал росту за рахунок використання конкурентних переваг (бренду, переліку страхових послуг, цінової політики компанії). У той же час конкурентний аналіз вказує на посилення тиску конкурентів на ринку в умовах певного зменшення платоспроможного попиту частини страхового ринку.

Таким чином, можна прийти до висновку, що АТ Страхова група «ТАС» є платоспроможною компанією, що здійснює діяльність прибутково. Протягом 2020-2022 років показники ліквідності відповідали нормі та зростали. Показники рентабельності компанії у 2020-2022 роках мали тенденцію до зростання. Так, коефіцієнт рентабельності діяльності протягом 2020-2022 років зріс з 8,41 до 15,38%, рентабельність активів зросла з 6,01 до 10,9%, рентабельність власного

капіталу з 20,95 до 39,76%. Це дуже гарні показники для страхового бізнесу.

2.2 Стан зовнішнього середовища та аналіз конкуренції галузі АТ «Страхова група «ТАС»

Для аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність АТ Страхова група «ТАС» використаємо метод PEST-аналізу. В рамках PEST-аналізу дослідимо вплив факторів політичної ситуації (політичний вектор), стану економіки (економічний вектор), сприйняття населенням страхових послуг (соціальний вектор), розвиток технологій (технологічний вектор). PEST-аналіз проблем і перспектив розвитку страхового ринку України наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз проблем і перспектив розвитку страхового ринку України

| Вектор | Довоєнний період | Період воєнного стану | Можливості та перспективи |
|------------|--|---|--|
| Політичний | недосконале законодавство; відсутність повноцінної підтримки учасників ринку; необхідність розробки проєктів державно-приватного партнерства | Введення військового часу призвело до посилення регуляторних вимог для забезпечення стабільності діяльності страхових компаній. Ведення бойових дій призводить до виникнення ризику збереження основних фондів компанії (нерухомості офісів та офісного обладнання) | Підвищення ліміту за європротоколом та надання можливості оформлювати страхові випадки, маючи на руках копії документів, а не лише оригінали. Впровадження в дію оновленого закону України «Про страхування» створення спеціального компенсаційного пулу на рівні державі із залученням коштів донорів і страховиків ініціювати перед ВР відміну подвійного оподаткування у страхуванні, або зниження ставки до 2% |

Продовження таблиці 2.9

| Вектор | Довоєнний період | Період воєнного стану | Можливості та перспективи |
|---------------|---|--|--|
| Економічний | <p>Протягом 2018-2021 років в країні зростала популярність страхування ризиків бізнесом та населенням. Зростала кількість нових договорів страхування та обсяги страхування. Головними проблемами страхових компаній були:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) нераціональні механізми розміщення страхових ресурсів; 2) необхідність підвищення рівня управління в страхових компаніях невідповідність структури активів багатьох страховиків взятим на себе зобов'язанням | <p>Зменшення платоспроможності клієнтів призводить до зменшення кількості договорів страхування. Ведення бойових дій призводить до зростання кількості страхових випадків, зокрема у медичному страхуванні. Збільшення кількості страхових випадків може призводити до погіршення фінансового стану страхових компаній. На зменшення кількості нових договорів впливає відсутність програм страхування воєнних ризиків</p> | <p>Формування програм страхування ризиків у будівництві, енергетиці, інфраструктурі тощо; акцентування особистого медичного страхування часткова лібералізація валютних обмежень за операціями страховиків</p> |
| Соціальний | <p>Низька платоспроможність населення та низький рівень популярності страхування ризиків серед населення.</p> | <p>Високий рівень міграції після початку війни призводить до зменшення рівня виконання умов договорів страхування з боку клієнтів</p> | <p>Підвищення культури страхування</p> |
| Технологічний | <p>Поява дистанційних засобів обслуговування клієнтів у вигляді мобільних додатків та оформлення договорів через електронну пошту. Більшість договорів оформлюються в офісах страхових компаній</p> | <p>Зменшення кількості офісів страхових компаній в результаті бойових дій призводить до необхідності встановлення дистанційних способів обслуговування клієнтів. На необхідність запровадження дистанційних засобів обслуговування клієнтів впливає необхідність закриття офісів під час повітряної тривоги.</p> | <p>Ефективне впровадження дистанційних способів урегулювання страхових випадків розширення переліку страхових послуг та підвищення їх якості</p> |

Джерело: складено автором на основі [36]

Зростаючі вимоги з боку керівництва, аудиторів і регуляторів вимагають від страховиків надавати більше інформації в ті самі або коротші терміни. Це означає, що процеси створення вхідних даних, припущень і результатів мають бути максимально ефективними, щоб врахувати додаткові вимоги в межах робочого дня. Однак залежність страховиків від багатьох джерел даних і застарілих систем спричиняє затримки в цих процесах. Такі проблеми з даними часто призводять до повторної роботи з усунення тих самих проблем цикл за циклом.

Загалом можна відзначити наступні виклики сталому розвитку бізнесу та результативності стратегії розвитку АТ «Страхова група «ТАС» в умовах кризи:

- зростання форс-мажорних ризиків;
- відтік частини клієнтури за кордон;
- незбалансованість процесів отримання страхових премій та виплати страхового відшкодування по складним страховим продуктам.

Аналіз економічної діяльності АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. вказує на те, що компанія прагне ефективно працювати на ринку страхових послуг, отримувати прибуток та збільшувати обсяги професійних послуг.

Проте фактори впливу зі сторони зовнішнього середовища у своїй сукупності, матимуть значний вплив на формування подальшої стратегії АТ «Страхова група «ТАС» на українському ринку страхових послуг. Також варто сказати і про те, що зовнішні фактори матимуть різну ступінь впливу, тому варто проаналізувати як позитивні, так і негативні моменти впливу цих факторів.

Для подальшого аналізу впливу зовнішнього середовища на процеси існування АТ «Страхова група «ТАС» проведемо ЕТОМ-аналіз. Для проведення даного аналізу визначимо перелік факторів, що матимуть вплив на діяльність АТ «Страхова група «ТАС» на ринку за допомогою ЕТОМ-аналізу (аналіз загроз і можливостей зовнішнього середовища на основі матриці з обмеженою кількістю виокремлених експертами факторів і подій). Відповідний аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Матриця ЕТОМ – аналізу АТ «Страхова група «ТАС» на ринку страхових послуг

| | Фактори | Загроза | Можливість | Вага | Можливість/дія | Вплив на стратегію |
|----------------------------|---|---------|------------|------|----------------|--------------------|
| ЕКОНОМІЧНІ | Інфляційні процеси | - | | 3 | -7 | -21 |
| | Зміни курсу національної валюти | - | | 3 | -9 | -27 |
| | Кредитування бізнесу | - | | 1 | -4 | -4 |
| | Зміна цін | | + | 2 | 4 | 8 |
| | Зменшення рівня доходів громадян | - | | 4 | -8 | -32 |
| | Зниження платоспроможності та попиту на товари та послуги | - | | 4 | -10 | -40 |
| | Особливості економіки, її стан | - | | 4 | -10 | -30 |
| | Оподаткування та законодавча база | | + | 2 | 2 | 4 |
| | Розвиток національного ринку страхових послуг | | + | 4 | 3 | 12 |
| | Стан розвитку споживчого ринку | | + | 4 | 9 | 36 |
| | Рівень інвестування | | + | 2 | 5 | 10 |
| | Стан державного регулювання цін | | + | 1 | 7 | 7 |
| | Можливість входу на ринок страхових послуг | | + | 2 | 5 | 10 |
| ПОЛІТИКО--ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ | Стабільність уряду | | + | 2 | 5 | 10 |
| | Рівень приватизації в економіці | | + | 1 | 5 | 5 |
| | Державний вплив на розвиток та діяльність підприємств | | + | 1 | 3 | 3 |
| | Сприйняття культурних цінностей суспільством | | + | 3 | 5 | 15 |
| | Соціальні свободи | | + | 2 | 8 | 16 |
| | Політика в області мови | | + | 4 | 12 | 48 |
| | Вплив релігії | | + | 3 | 6 | 18 |
| | Родинні стосунки | | + | 4 | 12 | 48 |
| | Рівень грамотності та освіти | | + | 4 | 28 | 112 |

Продовження таблиці 2.10

| | Фактори | Загроза | Можливість | Вага | Можливість/дія | Вплив на стратегію |
|--------------|--|---------|------------|------|----------------|--------------------|
| | Соціальний устрій суспільства | - | | 2 | -16 | -32 |
| | Зміна споживчої поведінки | - | | 2 | -20 | -40 |
| | Рівень доходів та життя | - | | 3 | -30 | -90 |
| | Можливі, потенційні споживачі | | + | 4 | 9 | 36 |
| | Рівень зайнятості | | + | 3 | 5 | 15 |
| | Рівень кваліфікації робочої сили | | + | 3 | 5 | 15 |
| ДЕМОГРАФІЧНІ | Старіння населення | | + | 4 | 5 | 20 |
| | Національна структура | | + | 4 | 8 | 32 |
| | Вплив гендеру | - | | 2 | -3 | -6 |
| | Динаміка приросту населення | - | | 4 | -6 | -24 |
| | Рівень населення молодого віку | - | | 3 | -10 | -30 |
| | Щільність населення | | + | 3 | 7 | 21 |
| | Показники міцності родинних стосунків | - | | 3 | -8 | -24 |
| | Рівень народжуваності | - | | 3 | -8 | -24 |
| | Рівень міграції | | + | 4 | 18 | 72 |
| | Внутрішня міграція населення | - | | 3 | -25 | -75 |
| | Середня тривалість життя | - | | 3 | -10 | -30 |
| | Кількість багатодітних родин | - | | 2 | -8 | -16 |
| КОНКУРЕНТНІ | Рівень конкурентної боротьби | | + | 4 | 7 | 28 |
| | Якісний склад впливових конкурентів | - | | 3 | -8 | -24 |
| | Наявність потенційної конкуренції | | + | 4 | 9 | 36 |
| | Рівень впровадження інновацій | | + | 3 | 10 | 30 |
| | Конкурентоспроможність страхових послуг | | + | 4 | 11 | 44 |
| | Рівень конкурентоспроможності компанії | | + | 4 | 10 | 40 |
| | Рівень раціоналізаторства та винахідництва | | + | 4 | 6 | 24 |
| | Статистика проведення страхових послуг | | + | 5 | 8 | 40 |
| | Стабільність страхування в сфері послуг | | + | 4 | 9 | 36 |
| | Кількість іноземних проєктів | | + | 3 | 7 | 21 |
| | Рівень використання медіа сайтів та платформ | | + | 4 | 10 | 40 |

Джерело: складено автором на основі [11; 26]

Тому можна зробити висновок, що деякі фактори з визначеної сукупності,

матимуть значний вплив на формування подальшої стратегії АТ «Страхова група «ТАС» на українському ринку страхових послуг. Також варто сказати і про те, що відповідні фактори матимуть різних ступінь впливу, тому для аналізу варто обрати, як позитивні, так і негативні.

Враховуючи це, АТ «Страхова група «ТАС» повинна розробити нові підходи до стратегії розвитку та/або адаптувати існуючі для отримання необхідного ефекту від діяльності в цілому. Зазначені фактори наводяться у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Найбільш значимі фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегію АТ «Страхова група «ТАС» на українському ринку

| Групи факторів | Фактори | Вплив на стратегію |
|-----------------------|---|--------------------|
| Економічні | Скорочення доходів споживачів | -32 |
| | Зниження купівельної спроможності на продукцію та послуги | -40 |
| | Розміри та темпи розвитку ринку | 36 |
| | Розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів компанії | 12 |
| Політико-інституційні | Зміна споживчої поведінки | 21 |
| | Особливості економіки, її стан | -30 |
| | Рівень доходів та життя | -90 |
| Демографічні | Кількість потенційних споживачів | 36 |
| | Динаміка приросту населення | -24 |
| | Старіння населення | -30 |
| | Щільність населення | 21 |
| Соціально-культурні | Мовна політика | 32 |
| | Показники міцності родинних стосунків | 24 |
| | Рівень міграції | 72 |
| | Рівень внутрішньої міграції | -75 |
| Конкурентні | Перешкоди входу на ринок | -12 |
| | Рівень конкурентної боротьби | -28 |
| | Конкурентоспроможність страхових послуг | 44 |
| | Конкурентоспроможність компанії | 40 |

Джерело: складено автором на основі [25]

Серед зовнішніх факторів зупинимося на позитивних факторах. АТ «Страхова група «ТАС» особливу увагу слід приділити розвитку сегментів молодих родин та родин з дітьми. Ці фактори можуть мати позитивний вплив на майбутню та/або існуючу стратегію, мають найвищі значення.

Стосовно факторів негативного впливу, варто сказати, що у даному разі вони стосуються доходів споживачів, адже від даного фактору залежить ефективність діяльності АТ «Страхова група «ТАС». У випадку зменшення рівня доходів населення, укладення договорів страхування відходить на другорядні ролі для споживача. Тому відповідні фактори мають високі значення.

Стосовно факторів з найвищим негативним впливом варто відмітити інституціональні фактори, які впливають не тільки на галузь страхування. Корупція впливає на всі галузі економіки, а підтримка певних галузей господарства – суб'єктивне поняття. Страхування, певним чином, в Україні знаходиться на другорядних ролях. Тому даний фактор має таке високе значення.

Демографічні фактори опосередковано впливають та залежать від економічних. Максимальне значення мають фактори кількості потенційних споживачів та рівня урбанізації населення. Переважна кількість споживачів зосереджено у містах, тому відповідний фактор є абсолютно прямим. Натомість, негативно впливають на подальшу стратегію динаміка народжуваності та старіння населення. Якщо відповідні тенденції не зміняться, то у майбутньому сегменти ринку можуть звужитись та АТ «Страхова група «ТАС» і компанія не отримає необхідного ефекту від діяльності на вітчизняному ринку страхування.

Останньою групою факторів, є конкурентні. Вплив конкурентів на діяльність нейтралізується завдяки перевагам АТ «Страхова група «ТАС». Такими перевагами є конкурентоспроможність послуг, що надається компанією, а також конкурентоспроможністю компанії в цілому. Єдине, що може вплинути негативно на подальшу стратегію – це зростання активності конкурентів на ринку та зняття перешкод для входу на ринок. Проте, на наш погляд, відповідні фактори також нейтралізуються перевагами АТ «Страхова група «ТАС».

Оцінку рівня конкуренції в галузі страхових послуг проведемо за допомогою бального аналізу «П'яти конкурентних сил» М. Портера. Для кожної конкурентної сили розробляється таблиця з параметрами оцінки, а кожному параметру надається бал, який відображує ступінь загрози для компанії.

Провівши бальний аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера зведемо

отримані дані в табл. 2.12, де визначимо конкурентні сили, які загрожують діяльності компанії.

Таблиця 2.12 – Діагностика зовнішнього середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера

| Конкурентна сила | Ступінь впливу | Заходи щодо удосконалення конкурентної стратегії |
|---|----------------|---|
| Загроза з боку новітніх технологій обслуговування | Висока | Головним напрямком роботи для зниження загрози з боку новітніх технологій обслуговування є постійний моніторинг якості послуг, вивчення потреб споживачів, передбачення виникнення можливих потреб потенційних споживачів. Також можливим напрямком роботи може бути вибір компанією стратегії охоплення всього ринку реклами, що означає охоплення ринку офлайн реклами. |
| Загрози внутрішньогалузевої конкуренції | Висока | Високий рівень конкуренції на ринку страхових послуг зумовлює постійний пошук вдосконалення страхової продукції, тому необхідно покращити якість обслуговування, підвищити різноманітність страхових послуг, а також посилити рекламну кампанію шляхом використання ІТ технологій. |
| Загроза з боку нових конкурентів | Середня | Загроза зі сторони нових гравців на ринку має середній рівень, однак компанії не можна розслаблятися, тому що вхідні бар'єри даної галузі є досить низькими. Важливим напрямком роботи є моніторинг появи нових конкурентів на ринку та утримання власної частки ринку. |
| Загроза втрати існуючих споживачів | Середня | Напрямок роботи для утримання існуючих клієнтів є впровадження системи знижок на послуги для партнерів, з якими налагоджені довгострокові та міцні ділові відносини. Також запровадження компанією системи бонусів у вигляді подарунків, льготних видів страхування. |
| Загроза неефективності маркетинг-реклами | Низька | Незважаючи на низький рівень загрози зі сторони маркетинг-реклами варто запропонувати альтернативу, а саме можливість завоювання постійних надійних постачальників. |

Джерело: складено автором на основі [9]

В табл. 2.13 – 2.17 наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за трьох бальною шкалою. Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції М. Портера достатньо

вибрати одне з трьох тверджень в кожній таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3, який свідчить про загрози для компанії. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці і надається розшифровка їх значень. Проведемо бальний аналіз шляхом оцінки загроз конкуренції зі сторони новітніх технологій обслуговування. Результати наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка загрози зі сторони новітніх технологій обслуговування

| Параметр оцінки | Оцінка параметра | | |
|---|---|--------------------------------------|------------------------|
| | 3 бали | 2 бали | 1 бал |
| Наявність на ринку послуг новітніх технологій обслуговування | Існують та займають вагомую частку на ринку | Існують, але тільки увійшли на ринок | Не існують |
| | 3 | | |
| Новітні технології обслуговування мають змогу з часом опанувати ринок | Висока ймовірність | Вірогідність існує | Вірогідність неможлива |
| | | 2 | |
| Підсумковий бал | 5 | | |
| 2 бали | Низький рівень загрози зі сторони новітніх технологій обслуговування | | |
| 3-4 бала | Середній рівень загрози зі сторони новітніх технологій обслуговування | | |
| 5-6 балів | Високий рівень загрози зі сторони новітніх технологій обслуговування | | |

Джерело: складено автором на основі [9]

Інформація наведена в табл. 2.13 свідчить, що АТ «Страхова група «ТАС» має високу загрозу зі сторони новітніх технологій обслуговування. Напрямок вдосконалення конкурентної стратегії компанії у розрізі можливої загрози є повне та якісне задоволення існуючих потреб споживачів та вивчення прихованих. Відповідно можна запропонувати впровадження заходів, що спрямовані на запровадження у реалізацію нових наукових розроблень на основі інноваційних страхових технологій обслуговування, що дозволить ефективно протидіяти проявам конкуренції на ринку. Вплив технологічних факторів проявляється у тому,

що оператори ринку повинні адаптувати власні технологічні засоби до вимог, які виставляються регуляторами. Охарактеризуємо загрозу конкуренції в середині галузі за параметрами, що наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка загрози конкуренції в середині галузі

| Параметр оцінки | Оцінка параметра | | |
|--|---|---|---|
| | 3 бали | 2 бали | 1 бал |
| Кількість конкурентів | Високий рівень насиченості ринку | Середній рівень насиченості ринку | Невелика кількість |
| | 3 | | |
| Темп зростання ринку | Стагнація або зниження об'єму ринку страхових послуг | Повільно зростаючий | Високий |
| | | 2 | |
| Рівень диференціації страхових послуг на ринку | Компанії здійснюють стандартизовані послуги | Послуги на ринку стандартні за ключовими властивостям, але відрізняється додатковими перевагами | Продукти компаній сильно відрізняються між собою |
| | | 2 | |
| Обмеження в підвищенні цін | Жорстока цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у підвищенні цін страхових послуг | Можливість підвищення цін страхових послуг лише до рівня покриття витрат | Можливість підвищення цін для підвищення прибутку |
| | 3 | | |
| Підсумковий бал | 10 | | |
| 4 бали | Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |
| 5-8 балів | Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |
| 9-12 балів | Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |

Джерело: складено автором на основі [17]

В результаті оцінки загрози конкуренції в середині галузі було отримано 10 балів, що відповідає високому рівню внутрішньогалузевої конкуренції. На ринку страхових послуг існує достатньо компаній, що збільшує рівень конкуренції. Вагому роль відіграє цінова конкуренція на ринку страхових послуг. Споживачі страхових послуг є чутливими до цінових змін на ринку, тому не варто підвищувати ціни на послуги без вагомих причин. Щоб мати конкурентне

становище в галузі, компанії необхідно створювати вагомі конкурентні переваги, включати до арсеналу свого продуктового портфелю послуги, які будуть мати унікальні характеристики, а також розглянути можливість зниження ціни задля цінової конкуренції. Аналіз загроз нових конкурентів на ринку страхових послуг наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка загроз зі сторони нових конкурентів для АТ «Страхова група «ТАС»

| Параметр оцінки | Оцінка параметра | | |
|---|--|---|--|
| | 3 бали | 2 бали | 1 бал |
| Масштаби страхування | Відсутня | Існує тільки у декількох компаній на ринку | Значуща |
| | 3 | | |
| Нові компанії з високим рівнем лояльності до споживачів | Відсутні великі гравці | 2-3 великі компанії тримають 50% ринку | 2-3 великі компанії тримають 80% ринку |
| | | 2 | |
| Диференціація страхових послуг | Низький рівень різноманітності послуг | Існують мікроніші | Всі можливі ніші зайняті гравцями |
| | | 2 | |
| Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь | Низький (окупається за 1- 3 місяці роботи) | Середній (окупається за 6- 12 місяці роботи) | Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи) |
| | | | 1 |
| Політика уряду | Немає обмежуючих актів з боку держави | Держава втручається в діяльність галузі на низькому рівні | Держава повністю контролює галузь і встановлює обмеження |
| | 3 | | |
| Темп зростання галузі | Високий і зростаючий | Сповільнюється | Стагнація або падіння |
| | | 2 | |
| Підсумковий бал | 13 | | |
| 8 балів | Низький рівень входу нових конкурентів | | |
| 9-16 балів | Середній рівень входу нових конкурентів | | |
| 17-24 бала | Високий рівень входу нових конкурентів | | |

Джерело: складено автором на основі [17]

В результаті оцінки загроз входження нових конкурентів на ринок страхових послуг отримано 13 балів, що відповідає середньому рівню загроз. З

точки зору збереження частки ринку АТ «Страхова група «ТАС» варто зосередитися на якості страхових послуг, а також бути готовими до можливості зниження ціни на свої послуги для того, щоб підвищити конкурентоспроможність. Аналіз конкуренції зі сторони маркетинг-реклами наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка загроз з боку маркетинг-реклами АТ «Страхова група «ТАС»

| Параметр оцінки | Оцінка параметра | |
|--|--|---------------------------------|
| | 2 бали | 1 бал |
| Кількість маркетинг-реклами | Незначна кількість або монополія | Широкий вибір маркетинг-реклами |
| | | 1 |
| Обмеженість ресурсів маркетинг-реклами | Обмеженість в обсягах | Необмеженість в обсягах |
| | | 1 |
| Витрати при зміні напрямку маркетинг-реклами | Високі | Низькі |
| | | 1 |
| Пріоритетність спрямування маркетинг-реклами | Низька пріоритетність | Висока пріоритетність |
| | | 1 |
| Підсумковий бал | 5 | |
| 4 бали | Низький рівень впливу маркетинг-реклами | |
| 5-6 балів | Середній рівень впливу маркетинг-реклами | |
| 7-8 балів | Високий рівень впливу маркетинг-реклами | |

Джерело: складено автором на основі [17]

Вплив маркетинг-реклами на рівень конкуренції є низькою, тому страховій компанії необхідно спрямовувати зусилля на вдосконалення реклами і маркетингу. Останньою конкурентною силою в моделі М. Портера є загроза зі сторони споживачів, а саме рівня задоволеності. Аналіз представлено в табл. 2.17.

На основі отриманої оцінки ступеню задоволеності споживачів (7 балів) було визначено, що на ринку страхових послуг існує середній рівень загрози втрати клієнтів, що зумовлено наявністю новітніх технологій обслуговування, а також недостатньо ефективним використанням маркетинг-реклами.

Таблиця 2.17 – Оцінка рівня задоволеності споживачів АТ «Страхова група «ТАС»

| Параметр оцінки | Оцінка параметра | | |
|--|--|---|--|
| | 3 бали | 2 бали | 1 бал |
| Частка покупців з великим обсягом продажу страхових послуг | Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів | Незначна частина клієнтів займає близько 50% продажів | Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами |
| | | | 1 |
| Схильність до перемикання на послуги -- субститути | Послуги компанії не унікальні, існують певні аналоги | Послуги компанії частково унікальні, є відмінні характеристики важливі для клієнтів | Послуги компанії повністю унікальні, аналогів немає |
| | | 2 | |
| Чутливість до ціни | Споживачі завжди будуть переключатися на послуги з більш низькою ціною | Споживачі будуть перемикатися тільки при значній різниці в ціні | Споживачі абсолютно не чутливі до ціни |
| | | 2 | |
| Споживачі не задоволені існуючою якістю послуг на страховому ринку | Незадоволеність ключовими характеристиками послуги | Незадоволеність другорядними характеристиками страхової послуги | Повна задоволеність якістю |
| | | 2 | |
| Підсумковий бал | 7 | | |
| 4 бали | Низький рівень втрати клієнтів | | |
| 5-8 балів | Середній рівень втрати клієнтів | | |
| 9-12 балів | Високий рівень втрати клієнтів | | |

Джерело: складено автором на основі [17]

- Фактор ціни для споживачів є не ключовим, але суттєвим у виборі страхової компанії. Таким чином, у АТ «Страхова група «ТАС» володіє стійкими конкурентними перевагами через широкий асортимент послуг. Знову ж таки, галузь, у якій функціонує підприємство, є досить конкурентною.

Для покращення конкурентних позицій актуальним буде:

- скорочення витрат на надання страхового продукту за рахунок;
- впровадження іноваційних рішень впровадження нових страхових продуктів або вдосконалення існуючих створення продуктів, які поєднують у собі найкращі риси кількох продуктів;
- оптимізація процесів супроводу страхових продуктів за допомогою

технологічних змін, включаючи автоматизацію через впровадження новітніх інформаційних технологій та цифрових трансформацій;

- використання новітніх методів та технологій для покращення ефективності взаємодії з елементами зовнішнього середовища та для його інформування;

- створення нових каналів збуту страхових послуг через застосування Інтернету, соціальних мереж, хмарних технологій і створення додатку;

- оптимізація роботи веб-сайту;

Саме цим і пояснюється наявність тимчасових конкурентних переваг.

Оцінка стану цифровізації страхових послуг в діяльності АТ "Страхова група "ТАС"

В умовах кризи загострилася конкуренція на всіх ринках. Не виключенням є і ринок страхових послуг України. Вплив воєнного стану та посилення конкуренції призвів до зміни галузевої кон'юнктури, тому важливим є проведення оцінки інноваційної діяльності АТ «Страхова група «ТАС» в умовах кризи.

Використовуючи джерело [40], проведемо конкурентний аналіз АТ «Страхова група «ТАС» та її конкурентів:

- СК «Уніка»;

- СК «ARX».

На рис. 2.7 наведено рангові значення сайтів АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX». Рангові значення сайтів АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» вказують на наступне:

- за серпень-жовтень 2023 р. сайт АТ «Страхова група «ТАС» відвідали в 3 рази менше осіб, ніж сайт СК «ARX» та в 2,8 разів менше, ніж сайт СК «Уніка», що вказує на меншу популярність та маркетингову активність керівництва АТ «Страхова група «ТАС»;

- сайт АТ «Страхова група «ТАС» переглядали 30% користувачів з ПК і 70% з телефонів та мобільних пристроїв, у той же час сайт СК «ARX» з телефонів переглядали 75% користувачів, а враховуючи популярність купівлі страхових продуктів онлайн, сайт аналізованої страхової компанії виглядає менш мобільно орієнтованим;

- сайт АТ «Страхова група «ТАС» мав гірший країновий рейтинг за показники СК «Уніка».

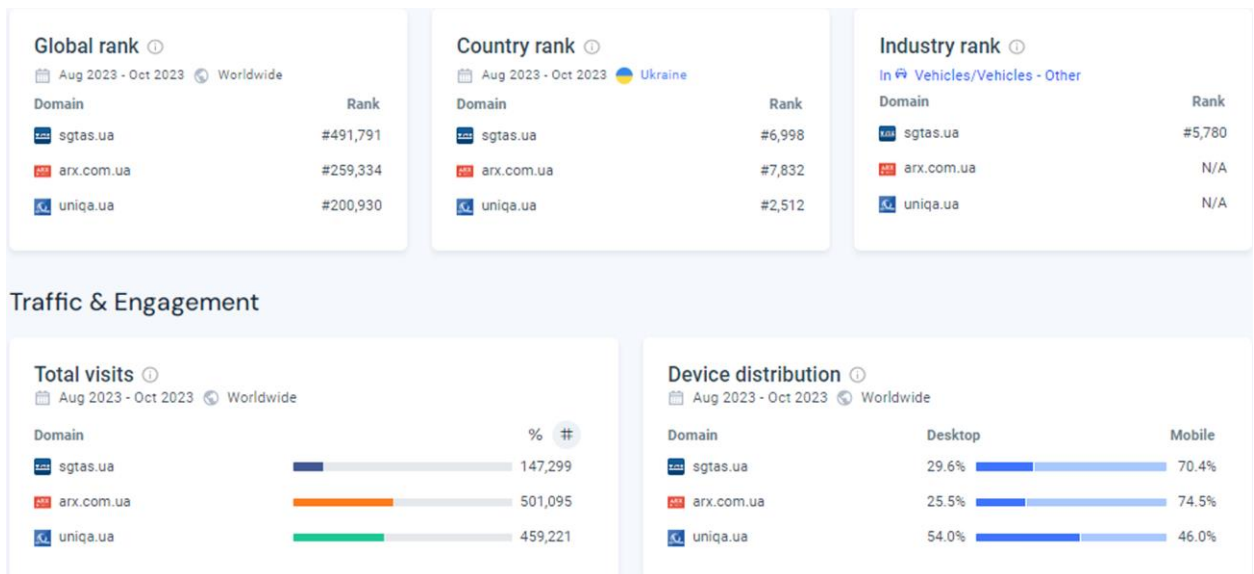


Рисунок 2.7 – Рангові значення сайтів АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» [48]

Показники відвідуваності сайтів АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» наведено на рис. 2.8.

| Metric | sgtas.ua | arx.com.ua | uniqa.ua |
|--------------------------|----------|------------|----------|
| Monthly visits | 49,100 | 167,032 | 153,074 |
| Monthly unique visitors | N/A | N/A | N/A |
| Visits / Unique visitors | N/A | N/A | N/A |
| Visit duration | 00:08:24 | 00:02:54 | 00:07:56 |
| Pages per visit | 9.49 | 3.82 | 8.49 |
| Bounce rate | 28.55% | 62.3% | 56.49% |
| Page Views | 465,856 | 638,287 | 1.299M |

Рисунок 2.8 – Показники відвідуваності сайтів АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» [48]

Позитивним показником якості управління продажами АТ «Страхова група «ТАС» є менший показник відмов (28,55%), у той час коли у СК «Уніка» даний

індикатор складав 56,49%, а у СК «ARX» - відповідно 62,3%.

Показники відвідуваності сайтів АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» вказують, що сайт аналізованої компанії фактично менш популярний у наявних та потенційних клієнтів страхових послуг, при цьому час перебування на сайті в середньому у АТ «Страхова група «ТАС» складав 8:24 хвилини, у той же час на сайті СК «ARX» клієнти перебували 2:54 хв, а на СК «Уніка» - 7:56 хв, що вказує на меншу зручність сайту аналізованої компанії, оскільки в середньому клієнти там переглядали 9,50 сторінок (у СК «Уніка» - 8,50; СК «ARX» - 3,82 сторінок на клієнта). Тобто за загальною кількістю відвідуваних сторінок АТ «Страхова група «ТАС» також мала гірші конкурентні показники у порівнянні з двома найбільшими страховими компаніями України.

Показники географії відвідуваності сайтів АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» наведено на рис. 2.5. Вони вказують, що АТ «Страхова група «ТАС» мала 15,2% відвідування з України, у той час коли у СК «Уніка» даний показник складав 46,6%, а у СК «ARX» - відповідно 38,2%.

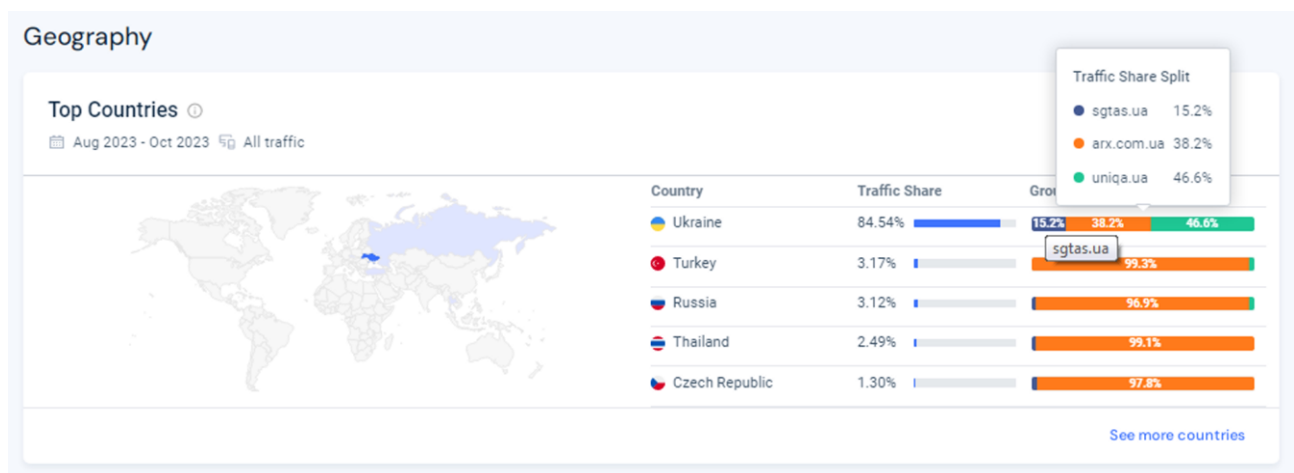


Рисунок 2.9 – Показники географії відвідуваності сайтів АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» [48]

Огляд каналів залучення клієнтів на сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» наведено на рис. 2.10.

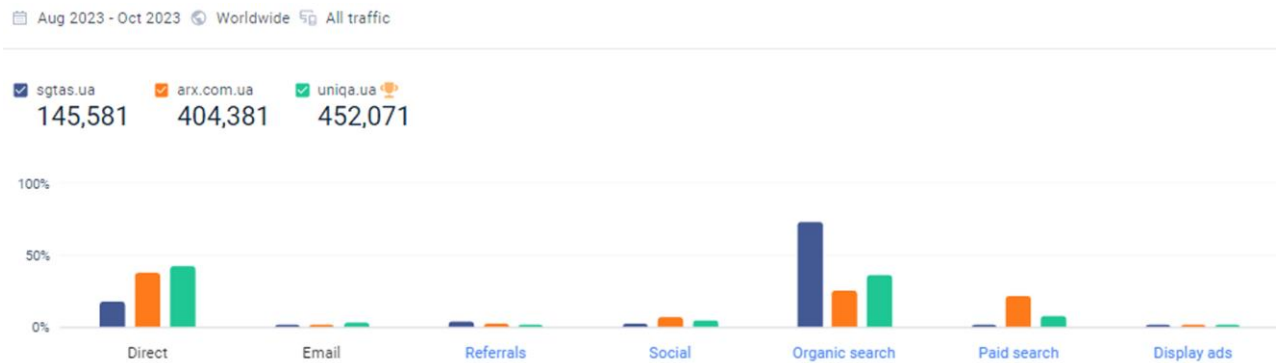


Рисунок 2.10 – Огляд каналів залучення клієнтів на сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» [48]

Огляд каналів залучення клієнтів на сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» вказує, що ефективність залучення клієнтів через директ була вище у СК «Уніка», а найгірша у АТ «Страхова група «ТАС», при цьому органічний пошук був найкращий саме у аналізованій страховій компанії, а сторінковий пошук – у СК «ARX». Соціальна активність та просування також була краще у СК «ARX». Загалом всі аналізовані СК слабо використовували реферальні можливості збуту страхових послуг.

Аспекти органічного пошуку сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» наведено на рис. 2.11.

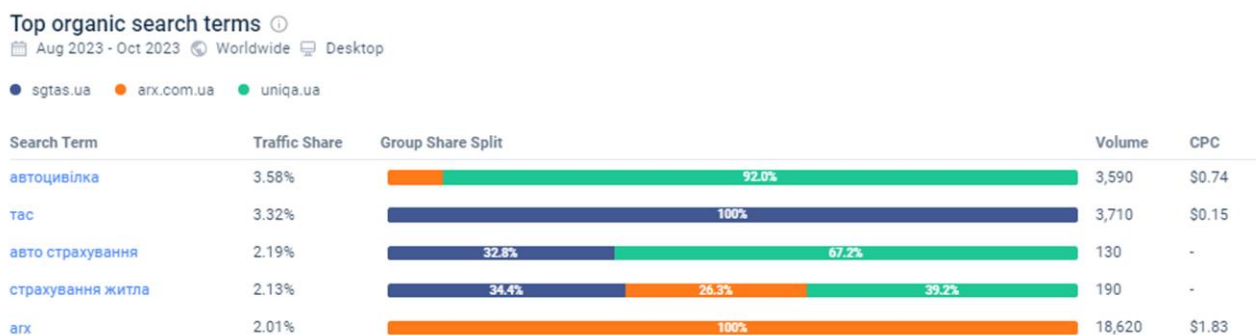


Рисунок 2.11 – Аспекти органічного пошуку сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» [48]

Аспекти органічного пошуку сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» вказують, що лідерами по просуванню авто цивільного страхування

є СК «Уніка», по запиту в страхуванні життя АТ «Страхова група «ТАС» тільки перевищувала показники СК «ARX».

Оплачений трафік на сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» наведено на рис. 2.12.

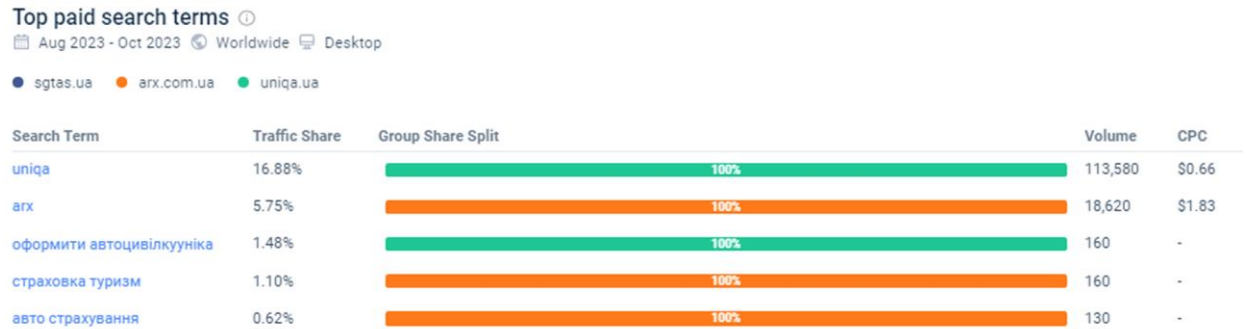


Рисунок 2.12 – Оплата трафік на сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» [48]

Оплачений трафік на сайти у СК «Уніка» коштував 0,66 дол. США за перехід і охоплював понад 113 тис. клієнтів, у СК «ARX» даний показник складав відповідно 1,83 дол. США та майже 19 тис. клієнтів, дані про відповідний оплачений трафік АТ «Страхова група «ТАС» були відсутні.

Найпопулярніші веб-сайти наведено на рис. 2.9.

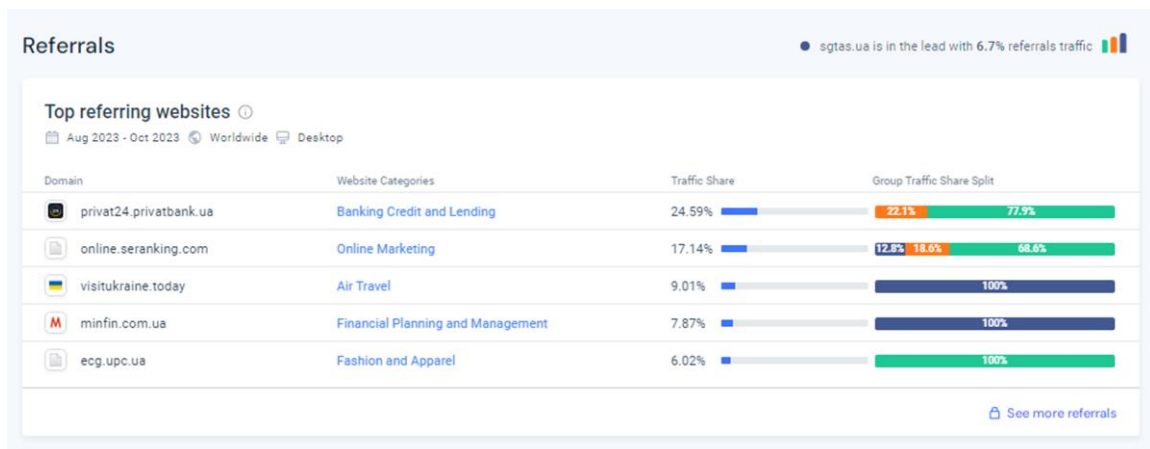


Рисунок 2.13 – Найпопулярніші веб-сайти [48]

АТ «Страхова група «ТАС» мав 6,7% реферального трафіку, при цьому на

сайт АТ «Страхова група «ТАС» основний трафік забезпечували переходи з сайту онлайн маркетингу, банківських установ та фінансових аналітичних оглядів. Соціальний трафік та активність на сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» наведено на рис. 2.14.

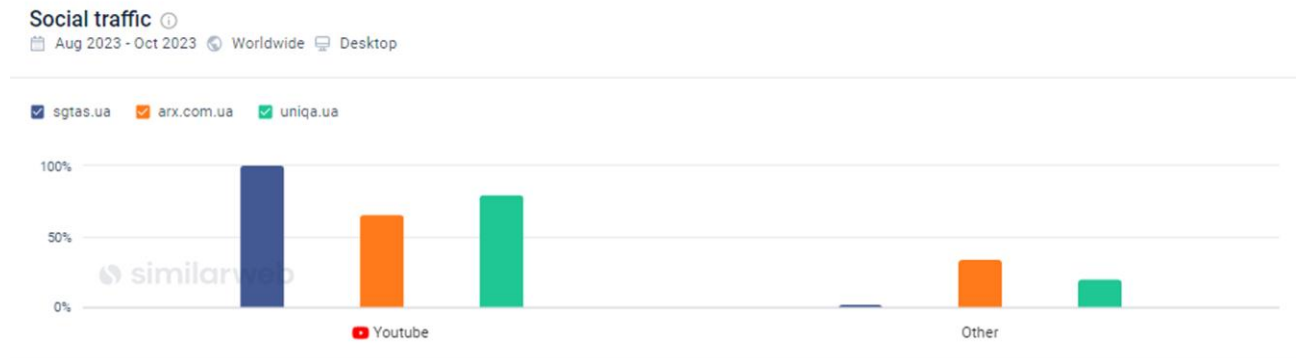


Рисунок 2.14 – Соціальний трафік та активність на сайти АТ «Страхова група «ТАС», СК «Уніка» та СК «ARX» [48]

Соціальний трафік та активність через платформу ютуб був найкращий у АТ «Страхова група «ТАС», а найгірший у СК «ARX», у той же час через соціальні мережі більшу маркетингову активність проявляла саме СК «ARX».

Резюмуючи вище викладене, можна визначити, що АТ «Страхова група «ТАС» має досить значний рівень доходу, але відповідно до умов сьогодення, необхідно виявляти додаткові джерела доходів, які сприятимуть реалізації стратегії лідерства. З метою підвищення конкурентоспроможності необхідне запровадження у реалізацію новітніх засобів обслуговування на основі наукових розробок; захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші; сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій

2.3 Оцінювання результативності стратегії розвитку «АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи

Використовуючи SPACE-аналіз, проведемо оцінку стратегічного положення та дій АТ "Страхова група «ТАС». Результати оцінки критеріїв, що відображають фінансове становище підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність середовища, представлені в таблицях 2.18-2.22.

Для оцінки фінансової міцності підприємства використані такі критерії, як ліквідність, оборотність активів, фондівдача, рентабельність власного капіталу, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку. Кожен з них оцінювався за п'ятибальною шкалою, отримуючи вагу відповідно до їх важливості. Після цього була визначена зважена оцінка кожного критерію та загальна оцінка групи. За результатами, фінансове становище АТ "Страхова група «ТАС» визначено як стійке, отримавши 3,2 бали.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства включала ринкову частку, якість послуг і стадію їх життєвого циклу, клієнтську лояльність та рентабельність продажів (таблиця 2.19). Загальна оцінка конкурентоспроможності для АТ "Страхова група «ТАС» складає 2,5 бала.

При оцінці привабливості галузі враховані критерії, такі як потенціал зростання, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу, використання ресурсів, капіталоємність, бар'єри для входження та державна підтримка (таблиця 2.20). Зважена оцінка привабливості галузі для АТ "Страхова група «ТАС» складає 2,65 бала.

Таблиця 2.18 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для АТ «Страхова група «ТАС»

| Критерій | Бал | Вага | Зважена оцінка |
|----------------------------------|-----|------|----------------|
| Ліквідність | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Рентабельність активів, % | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Фондовіддача | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Рентабельність власного капіталу | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Коефіцієнт фінансової автономії | 1 | 0,15 | 0,15 |
| Стабільність отримання прибутку | 4 | 0,3 | 1,2 |
| Фінансове становище | | | 3,2 |

Джерело: обрховано автором

Таблиця 2.19 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для АТ «Страхова група «ТАС»

| Критерій | Бал | Вага | Зважена оцінка |
|--------------------------------|-----|------|----------------|
| Ринкова частка | 3 | 0,1 | 0,3 |
| Якість послуг | 3 | 0,4 | 1,2 |
| Стадія життєвого циклу послуги | 2 | 0,1 | 0,2 |
| Прихильність клієнтів | 2 | 0,3 | 0,6 |
| Рентабельність продажів | 2 | 0,1 | 0,2 |
| Конкурентоспроможність | | | 2,5 |

Джерело: обрховано автором

Таблиця 2.20 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для АТ «Страхова група «ТАС»

| Критерій | Бал | Вага | Зважена оцінка |
|-------------------------------|-----|------|----------------|
| Потенціал зростання | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Конкурентна ситуація | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Стадія життєвого циклу галузі | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Використання ресурсів | 2 | 0,15 | 0,3 |
| Капіталоемність | 1 | 0,1 | 0,1 |
| Бар'єри входження на ринок | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Державна підтримка | 1 | 0,15 | 0,15 |
| Привабливість галузі | | | 2,65 |

Джерело: обрховано автором

Оцінка стабільності діяльності АТ "Страхова група «ТАС»" становить 2,65 бала і базується на таких критеріях, як інновації, інфляція, коливання попиту, регулювання держави в галузі, конкурентна активність, а також маркетингові та

рекламні можливості (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для АТ «Страхова група «ТАС»

| Критерій | Бал | Вага | Зважена оцінка |
|-------------------------------------|-----|------|----------------|
| Темп зростання ВВП | 1 | 0,15 | 0,15 |
| Інновації | 3 | 0,1 | 0,3 |
| Інфляція | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Варіація попиту | 1 | 0,2 | 0,2 |
| Державне регулювання галузі | 2 | 0,1 | 0,2 |
| Агресивність конкурентів | 2 | 0,15 | 0,3 |
| Маркетингові та рекламні можливості | 4 | 0,15 | 0,6 |
| Стабільність середовища | | | 2,05 |

Джерело: обраховано автором

Отже, у таблиці 2.22 представлені результати вагових оцінок чотирьох груп критеріїв аналізу SPACE для АТ "Страхова група "ТАС".

Таблиця 2.22 - Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для АТ «Страхова група «ТАС»

| Критерій | Зважена оцінка, балів |
|--|-----------------------|
| Фінансова стабільність (ФС) | 3,2 |
| Конкурентоспроможність підприємства (КП) | 3 |
| Привабливість галузі (ПГ) | 2,65 |
| Стабільність середовища (СС) | 2,05 |

Джерело: обраховано автором

Наступним кроком в SPACE-аналізі є відображення результатів зважених оцінок критеріїв на координатній площині XOY. Кожна половина осей X та Y представляє відповідну групу критеріїв. Для визначення вектора стратегічного положення компанії, необхідно знайти координати точки P (X; Y) за наступними формулами:

$$X = ПГ - КП = 2,65 - 2,5 = 0,15;$$

$$Y = ФС - СС = 3,2 - 2,05 = 1,15$$

Вектор рекомендованої стратегії (див. рис. 2.15) в методі SPACE-аналізу побудований за двома точками: O (0;0) та P (0,15; 1,15). З рисунку видно, що АТ "Страхова група "ТАС" знаходиться в конкурентній позиції. Ця позиція характерна

для привабливих ринків у стабільному середовищі.

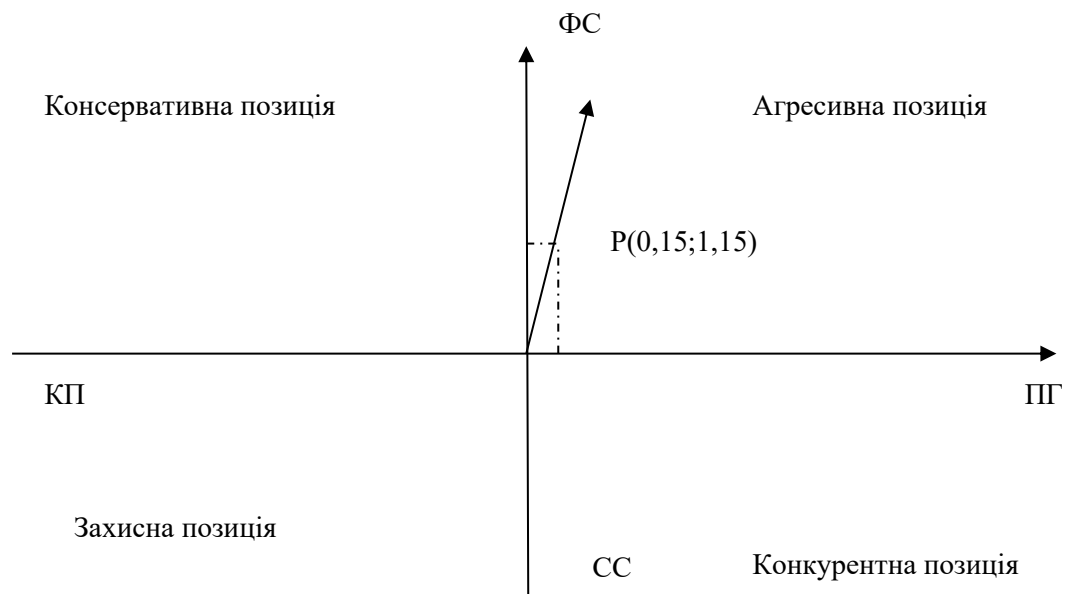


Рисунок 2.15 - Побудова вектора конкурентного положення для АТ «Страхова група «ТАС» за методом SPACE-аналізу

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного дослідження можна скласти SWOT-аналіз для страхової компанії АТ "Страхова група «ТАС» та оцінити її сильні та слабкі сторони. У цьому аналізі враховуються фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також фінансові та нефінансові аспекти. Аналіз може бути проведений на рівні всієї компанії, окремих її підрозділів, або для конкретних видів страхових послуг. Представлена матриця SWOT-аналізу для страхової компанії АТ "Страхова група «ТАС» наведена в таблиці 2.23. Ця матриця надає чітке уявлення про положення підприємства, відображаючи як його конкурентні переваги, так і недоліки, а головне-стратегчні дії, спрямовані на захист сильних сторін та трансформування загроз у можливості. Аналіз показує, що всі сильні сторони компанії пов'язані зі сферою страхування, тоді як слабкі сторони стосуються фінансової та інвестиційної сфер. З цих даних можна зробити висновок, що важливі зміни в управлінні активами та пасивами, а також нова стратегія інвестування та фінансування будуть ключовими для подальшого успіху страхової компанії.

Таблиця 2.23 - Матриця SWOT-аналізу для страхової компанії АТ «Страхова група «ТАС»

| Можливості | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Достатньо велика вартість активів для українського ринку, компанія може використовувати свої активи для розширення бізнесу • Відома торгівельна маркаб, ефективне привертання уваги та підвищення обізнаності споживачів • Високий рівень ділової репутації, для інвестування інвестори шукають компанії з сильною репутацією • Велика мережа філій і представництв • Широке географічне покриття, що дозволяє обслуговувати клієнтів у різних регіонах • Кваліфікований персонал • Наявність великих і дрібних клієнтів, збалансований страховий портфель, зменшення ризику та залежності від конкретних сегментів ринку | <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренти можуть вжити заходів для збереження своєї власної уваги споживачів, що може ускладнити привертання уваги • Будь-які негативні події або ризики, пов'язані з репутацією компанії, можуть вплинути на її привабливість для інвесторів. • Недостатній рівень іноваційного обслуговування клієнтів • не достатньо ефективного просування товарів • Регуляторні зміни в різних регіонах можуть вплинути на бізнес-процеси та обмежити діяльність компанії. • Незбалансовані грошові активи з поточними зобов'язаннями (дефіцит покриття) |
| <ul style="list-style-type: none"> • ринок дозволяє розширюватись • розширення продуктового портфелю • ринок дозволяє залучати нових клієнтів • попит на страхові продукти • Розвиток онлайн-продажів • наявність великих і дрібних споживачів, зменшення ризику та залежності від конкретних сегментів ринку • партнерства та альянси | <ul style="list-style-type: none"> • Приєднання (поглинання) більш дрібних компаній • ведення нових видів страхування, таких як страхування кібербезпеки, страхування відповідальності підприємств, страхування ризику професійної діяльності тощо. • Пошук нових інвесторів для розширення бізнесу • Запровадження ефективних маркетингових компаній, підвищення збуту послуг через створення додаткової цінності послуг для споживачів • Підвищення рівня збуту продукції через філії та онлайн канали • Інвестування в розвиток персоналу, впровадження ефективних мотиваційних систем, підтримка корпоративної культури • Ретельний аналіз та сегментація ринку для розробки індивідуальних стратегій для великих і дрібних клієнтів | <ul style="list-style-type: none"> • Розгляд можливостей для залучення капіталу з різних джерел, таких як інвестори, банківські кредити, гранти або публічні фонди. Розробка гнучких фінансових стратегій для зменшення ризиків та розподілу фінансового навантаження. • Поглиблення маркетингових досліджень, зосередження на потребі споживачів задля залучення нових клієнтів та утримання старих • Запровадження системи моніторингу репутації та оперативна реакція на будь-які негативні події. Розробка кризового плану для ефективного управління негативними ситуаціями та відновлення репутації. • Аналіз та адаптація бізнес-процесів до регуляторних змін в різних регіонах. Розвиток стратегій глобального співпраці та партнерства для зменшення впливу регуляторних обмежень. |

Продовження таблиці 2.23

| Загрози | Сильні сторони-загрози | Слабкі сторони-загрози |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Розширення може вимагати значних інвестицій, що створює фінансовий ризик для компанії. • Збільшення рівня конкуренції в галузі • Подальше погіршення фінансового стану • Погіршення конкурентоспроможності • Поглинання з боку більш капіталізованих (можливо іноземних) страхових компаній • Політична та економічна нестабільність • Застосування санкцій з боку органів нагляду за невиконання нормативу платоспроможності | <ul style="list-style-type: none"> • Використання сильних сторін компанії, таких як велика мережа філій та високий рівень ділової репутації, для розробки та впровадження інноваційних продуктів чи послуг, які відрізняють її від конкурентів. • Використання великої вартості активів для отримання фінансування або реструктуризації боргових зобов'язань. Фокус на оптимізації фінансових процесів та ефективному використанні ресурсів. • Використання кваліфікованого персоналу та великої мережі філій для впровадження інновацій в продукти та послуги, що підвищать конкурентоспроможність • Покращення системи контролю та дотримання нормативів для запобігання застосуванню санкцій. Впровадження внутрішніх аудитів та навчання персоналу щодо дотримання вимог. • Розгляд можливостей для стратегічних партнерств чи співпраці з іншими капіталізованими компаніями для забезпечення взаємовигідної співпраці та захисту від можливого поглинання. • Зосередження на географічному розподілі ризиків та розвитку стратегій для ефективного управління в умовах політичної та економічної нестабільності.. | <ul style="list-style-type: none"> • Ґрунтовне фінансове планування та розрахунок окупності та можливих ризиків • Розробити стратегії зменшення фінансового ризику, такі як поетапне розширення, залучення інвесторів або використання інших джерел фінансування. Розглянути можливості партнерства чи співпраці з іншими компаніями для зменшення фінансового навантаження. • Розробити нові продукти чи послуги, які відповідають потребам ринку та виходять за рамки стандартних пропозицій. Співпраця з інноваційними стартапами для отримання доступу до нових технологій та ринкових можливостей. • Провести детальний аналіз фінансового стану компанії, визначити джерела фінансових проблем та ризиків. Визначити найбільш витратне та неефективне напрямки діяльності. Провести реструктуризацію фінансових процесів для зменшення витрат та покращення ефективності. • Розглянути можливості стратегічного партнерства з іншими компаніями в галузі для об'єднання ресурсів та зменшення конкуренції. • Співпраця з юридичними консультантами та експертами та аудиторами для ефективного вирішення регуляторних питань та визначення оптимальних шляхів вирішення проблем. |

Висновки аналізу SWOT вказують на необхідність вдосконалення конкурентоспроможності АТ "Страхова група «ТАС»". Для досягнення цієї мети рекомендується:

1) зосередитися на розвитку сильних сторін компанії, зокрема, розширити асортимент страхових продуктів для задоволення потреб різних клієнтів,

покращити маркетингові зусилля для збільшення відомостей про компанію та її продукти, а також розробити ефективну стратегію інвестицій для підвищення прибутковості;

2) усунути слабкі сторони, зокрема, оптимізувати існуючі та створити додаткові канали продажу страхових послуг;

3) використати можливості, що відкриваються, такі як активний розвиток нових видів страхування для українського ринку, розгляд можливості приєднання (поглинання) менших компаній та вдосконалення інвестиційної політики для підвищення ефективності;

4) зменшити вплив загроз, зокрема, прийняти заходи для підвищення конкурентоспроможності, вдосконалити управління фінансовим станом, підняти рівень корпоративного управління для мінімізації ризиків санкцій від наглядових органів та розробити стратегію для стійкості компанії до поглинання більш капіталізованими конкурентами.

Згідно документації АТ "Страхова група "ТАС" має на меті стати лідером на страховому ринку України, тому підведемо підсумки за ключовими лідерськими показниками (Таблиця 2.24)

Таблиця 2.24 – Підсумкові показники лідерства страхових компаній на ринку України

| Показник | ARX | Уніка | УСГ | ТАС | Місце АТ Страхова група «ТАС» на ринку |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| Розмір активів АТ «Страхова група «ТАС», млн. грн. | 4 818, 63 | 3 934,76 | 3 437,76 | 2 955,86 | 4 |
| Частка активів, % | 6,85 | 5,59 | 4,89 | 4,20 | 4 |
| Чисті залучені страхові премій | 2 669 103 тис.грн | 2 357 183 тис.грн | 2 280 816 тис.грн | 2 342 899 тис.грн | 3 |
| Чистий фінансовий результат | 537378 тис.грн | 372736 тис.грн | 85011 тис.грн | 303239 тис.грн | 3 |
| Кредитний рейтинг | uaAAA | uaA | uaAA+ | uaAAA | 1 |
| Кількість клієнтів | більше 1,5 млн | 894 000 | 1 000 000 | 1 029 898 | 2 |

Оцінка була проведена з урахуванням контексту кризи, специфіки страхового ринку та конкретної позиції компанії, визначеної на період кризи.

Дослідивши основні показники лідерства, можна зробити висновок, що АТ «Страхова група «ТАС», займає лідуючі позиції в рейтингу .

Таким чином, АТ «Страхова група «ТАС» доцільно продовжувати стратегію лідерства, але це вимагає відповідних заходів, які сприятимуть утриманню на позиції лідера на ринку.

Після аналізу галузі та конкурентного середовища можна визначити, що для існуючих підприємств немає значної загрози від нових конкурентів.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства можна досягти за допомогою орієнтації на споживача, поліпшення якості продукції, впровадження інноваційної політики, ефективного використання ресурсів, включаючи поліпшення умов праці та інших заходів. Крім того, цифровізація послуг в умовах сьогодення виступає важливим елементом стратегією лідерства в сучасному конкурентному середовищі. Ця стратегія може принести ряд переваг, як для клієнтів, так і для самої компанії, адже цифровізація послуг страхових компаній виступає не лише як технічна необхідність, але і як стратегічний крок для визначення лідерської позиції в галузі. Наслідком цифрової трансформації є більш ефективне обслуговування клієнтів. Електронні платформи та мобільні додатки дозволяють клієнтам швидко отримати страховий поліс, подавати заявки та отримувати необхідну інформацію в режимі реального часу, що особливо актуально в теперішніх кризових умовах. Це підвищує рівень клієнтської задоволеності та закріплює страхову компанію як лідируючого гравця на ринку.

Особливу увагу слід приділити людським ресурсам, як ключовому елементу продуктивності та конкурентоспроможності. Інвестування в навчання та розвиток персоналу, розвиток лідерських якостей у керівництва та створення ефективних команд – ключовий фактор для досягнення стратегічних цілей та підтримки високого рівня професіоналізму компанії. Існують загальні методи підвищення конкурентоспроможності, але конкретні стратегії повинні враховувати сферу діяльності, вид підприємства, організаційну структуру та інші фактори.

Також необхідно акцентувати увагу, що в умовах зростаючої конкуренції та пасивного попиту на страхові послуги, страховики повинні акцентувати увагу на реалізації страхових продуктів, збереженні конкурентних позицій та зміцненні лояльності клієнтів. Таким чином, принципи маркетингу стають ключовими в управлінні страховою компанією, і актуальність розробки ефективного маркетингового управління в страхуванні ще більше зростає. Страховий маркетинг - це система взаємодії між страховиком та страхувальником, спрямована на врахування їхніх інтересів і потреб. Комплекс страхового маркетингу включає проведення маркетингових досліджень, сегментацію та позиціонування згідно їх результатів, розробку нових чи адаптацію існуючих страхових продуктів, формування конкурентоспроможних цін на них, створення ефективної системи збуту та просування продуктів на ринку [42, с. 23].

Маркетингові завдання в страховій компанії впливають з його принципів і включають такі аспекти: забезпечення ефективної роботи в умовах постійних змін; забезпечення конкурентоспроможності компанії для захисту інтересів клієнтів, підтримки позитивного іміджу; задоволення потреб клієнтів за обсягом, якістю та структурою послуг, створення умов для стабільних ділових відносин; розв'язання комерційних, організаційних і соціальних завдань для колективу страхової компанії [43].

Управління маркетинговою діяльністю АТ «Страхова група «ТАС» може ставити перед собою кілька цілей: досягнення максимальної прибутковості компанії; збільшення обсягу реалізованих страхових продуктів; завоювання певної частки на ринку; забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності компанії.

До основних методів підвищення конкурентоспроможності АТ «Страхова група «ТАС» можна віднести: глибокий аналіз потреб клієнтів та конкурентів; розумна рекламна політика; введення нових видів послуг; покращення якості наданих послуг; удосконалення обслуговування тощо.

Отже, враховуючи проведені дослідження та на основі аналізу можна зробити висновки, що формування конкурентної стратегії страхових компаній

повинно ґрунтуватися на основній концепції страхування загалом, що визначає страхування як один із ключових фінансових факторів розвитку вітчизняної економіки. Отже, внутрішні проблеми розвитку страхових компаній частково пов'язані з економічними, організаційно-правовими, функціональними та інформаційно-аналітичними аспектами державної політики стосовно підтримки та стимулювання розвитку страхового ринку. Управління підприємством повинно приймати заходи для мінімізації негативного впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, сприяти фінансовій стабільності організації. Серед ключових напрямів удосконалення стратегічного управління можна виділити: розробку нової маркетингової стратегії, покращення якості існуючих продуктів та послуг та введення нових; здійснення злиття чи поглиблення менших компаній. Необхідно надати спеціальну увагу управлінню людськими ресурсами, розглядаючи його як ключовий елемент продуктивності та конкурентоспроможності організації. Усі ці аспекти дозволяють зробити висновок, що успішна стратегія розвитку в умовах кризи вимагає не лише врахування економічних та фінансових факторів, але й активного взаємодії з оточуючим середовищем та постійного моніторингу змін на ринку.

Також, необхідно зазначити, що в умовах кризи стратегія розвитку АТ «Страхова група «ТАС» повинна враховувати не лише фінансові аспекти, але й соціальну відповідальність та збалансованість рішень.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
«АТ СТРАХОВА ГРУПА «ТАС» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Програма заходів з удосконалення стратегії розвитку «АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи

В лютому 2022 року в Україні почалася війна. Бойові дії значно впливають на страхову діяльність. Протягом 2022 року АТ Страхова група «ТАС» втратила в результаті бойових дій основних фондів на 62233 тис.грн, з них нерухомість на 55402 тис.грн, офісне обладнання на 297 тис.грн, об'єктів нерухомості у стадії незавершеного будівництва на 8075 тис.грн, інших об'єктів нерухомості на 87 тис.грн.

Повністю знищених офісів компанії в Україні 4 од. Інші офіси мали пошкодження в результаті бойових дій. 27 офісів знаходяться на окупованій території, доступ до них у компанії не має.

Значний ризик знищення майна компанії обумовлює необхідність запровадження дистанційного обслуговування клієнтів [53]. Компанії було запропоновано два альтернативні варіанти оптимізації дистанційного обслуговування клієнтів :

- 1) автоматизація бізнес-процесів;
- 2) впровадження мобільного додатку.

Проведемо визначення мети, задач проекту та критеріїв оцінювання альтернатив АТ «Страхова група «ТАС», що узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Мета, задачі проекту та критеріїв оцінювання альтернатив АТ «Страхова група «ТАС»

| | | |
|---------------------|--|---|
| | Додаток | Розвиток автоматизації продажу страхових продуктів |
| Мета | Впровадження додаткового каналу збуту страхових продуктів | Розвиток автоматизації в системі продажу страхових продуктів |
| Задачі | Підвищення лояльності клієнтів Покращення клієнтського досвіду Оптимізація процесу продажу страхових продуктів | Зменшити витрати часу на обробку заявки Прискорити їх обробку Збільшити кількість продажу страхових продуктів за рахунок автоматичної обробки окремих заявок Покращити клієнтський досвід Оптимізувати рутинні задачі |
| Критерії оцінювання | Збільшення доходу від продажу страхових продуктів на фоні поліпшення процесу продажів. | Збільшення доходу від продажу страхових послуг на фоні зменшення витрат часу на обробку заявок скорочення трудовитрат персоналу та можливість концентрації на більш складних процесах. |

Джерело: складено автором

Мета, задачі, та критеріїв оцінювання альтернатив АТ «Страхова група «ТАС» дозволять якісно покращити конкурентний стан бізнесу у перспективі.

Альтернатива 1

Проведемо обґрунтування впровадження автоматизації бізнесу АТ «Страхова група «ТАС». За даними аналітики 802 спеціаліста зі страхування займаються продажем страхових послуг бізнесу АТ «Страхова група «ТАС» (станом на 2022 рік). При цьому дохід від продажу страхових послуг складав 2432613 тис. грн. валових премій, в кількість робочих днів у році – 250.

Середньоденний розмір валових страхових премій на 1 працівника = $2432613 / (250 * 802) = 12132,73$ грн., а середньогодинний дохід – відповідно - $12132,73 / 8 = 1516,59$ грн. За наявними даними, на оплату праці персоналу в 2022 році було витрачено 144074 тис. грн., а на оплату праці 802 спеціаліста зі страхування припадало 76% з вказаної суми (решта 24% - на оплату праці менеджменту та допоміжного персоналу). Фонд оплати праці спеціалістів = $144074 * 76\% = 109496,24$ тис. грн. або відповідно $109496,24 / (250 * 802) = 546,12$ грн. на робочий день і 68,27 грн. на робочу годину.

Відповідно до внутрішньої аналітики впровадження ІТ-продукту від ТМ Softpro може сприяти економії до 14% при прогнозі інтеграції моделі в бізнес-систему компанії. При цьому автоматизація обробки та збуту страхових послуг буде стосуватися лише 35% всього портфеля (ризиковані заявки, заявки з нестандартними умовами), тобто економія від впровадження ІТ-продукту від ТМ Softpro показано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Економія від впровадження ІТ-продукту ТМ Softpro

| Показник | Значення |
|--|----------|
| Кількість персоналу, осіб | 802 |
| Кількість робочих днів | 250 |
| Тривалість робочого дня, год. | 8 |
| Тривалість обробки складних заявок, год. | 2,8 |
| Ефект від економії робочого часу, % | 14 |
| Середньогодинна оплата праці, грн. | 68,27 |
| Кількість зекономленого часу, год. | 80200 |
| Вартість економії, тис. грн. | 5 475,25 |

Джерело: розрахунок автора за даними ТМ Softpro

Кількість зекономленого часу = Кількість персоналу*Кількість робочих днів *Тривалість обробки складних заявок*Ефект від економії робочого часу/100.
Вартість економії = Кількість зекономленого часу*Середньогодинна оплата праці.

Економія від впровадження моделі ТМ Softpro вказує на можливість отримання додаткового ефекту за рахунок економії робочого часу в розмірі від 5 475,25 тис. грн.. При цьому як вказує внутрішня аналітика ТМ Softpro ефективність продажів покращується на 7% в залежності від якості впровадження ІТ-моделі, тому змодельюємо додатковий економічний ефект від збільшення збуту страхових послуг.

Приріст валових страхових премій = Кількість зекономленого часу * Середньогодинний дохід * (1 + Приріст результативності продажу/100).
Додатковий ефект від збуту послуг при впровадженні ІТ продукту представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Додатковий ефект від збуту послуг при впровадженні ІТ продукту TM Softpro за різних сценаріїв

| Показник | Значення |
|---|-----------|
| Кількість персоналу, осіб | 802 |
| Кількість робочих днів | 250 |
| Тривалість робочого дня, год. | 8 |
| Тривалість обробки складних заявок, год. | 2,8 |
| Ефект від економії робочого часу, % | 14 |
| Кількість зекономленого часу, год. | 80200 |
| Середньогодинний дохід, грн. | 1516,59 |
| Приріст результативності продажу, % | 7 |
| Приріст валових страхових премій, тис. грн. | 130144,65 |
| Рентабельність продажу (=303239/2432613*100), % | 12,47 |
| Чистий приріст прибутку, тис. грн. | 16229,04 |

Джерело: розрахунок автора за даними TM Softpro

Додатковий ефект від збуту послуг при впровадженні моделі TM Softpro буде складає 16 229,04 тис. грн.

Для впровадження моделі TM Softpro потрібно: придбати ліцензію TM Softpro – річна вартість складає 450 тис. грн. з інтеграцією в бізнес-систему; створення 3 додаткових робочих місць менеджерів з автоматизації (річна зарплата з ЄСВ – 220 тис. грн. на 1 особу) – 660 тис. грн.; витрати на навчання персоналу роботі в моделі – (2 тис. грн. на особу) = 2*802=1604 тис. грн.

План доходів, витрат та економічного ефекту проекту впровадження моделі TM Softpro наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Сценарний план доходів, витрат та економічного ефекту проекту впровадження TM Softpro, тис. грн.

| Показник | Сума, тис.грн |
|-------------------------|---------------|
| Чистий приріст прибутку | 16229,04 |
| Вартість економії | 5 475,25 |
| Ліцензія | -450 |
| Персонал | -660 |
| Навчання | -1604 |
| Загальний ефект | 18990,29 |

Джерело: розрахунок автора за даними TM Softpro

План доходів, витрат та економічного ефекту проекту впровадження моделі

TM Softpro вказує на потенціал отримання додаткового економічного ефекту 18990,29 тис. грн.

Вплив проекту впровадження моделі TM Softpro на фінансовий стан компанії наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Вплив проекту впровадження моделі TM Softpro на фінансовий стан компанії

| Показник | До проекту | Після впровадження проекту |
|-----------------------------------|------------|----------------------------|
| Валові страхові премії, тис. грн. | 2432613 | 2562757,65 |
| Валові витрати, тис. грн. | 2129374 | 2237835,02 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 303239 | 324922,64 |
| Рентабельність діяльності, % | 14,24 | 14,52 |
| Рентабельність послуг, % | 12,47 | 12,68 |

Джерело: розрахунок автора за даними TM Softpro

Вплив проекту впровадження моделі TM Softpro на фінансовий стан компанії вказує на покращення показників рентабельності діяльності та послуг.

Альтернатива 2

У серпні 2021 року дослідницька агенція Info Sapiens провела загальнонаціонального опитування з питань фінансової грамотності. В опитуванні взяли участь 2040 українців віком від 18 до 79 років. Анкету було розроблено на основі методики ОЕСР, що дало змогу обчислити індекс фінансової грамотності для України та порівняти результати з результатами інших країн, що брали участь у подібних опитуваннях у 2020 р. та 2016 р.

За методологією ОЕСР, загальний індекс фінансової грамотності України становить 12,3 бали (або 58% від його максимального значення, тобто 21 балу). Перше місце посіли Гонконг та Китай, отримавши 14,9 балів. [44]

При аналізі фінансової інклюзії було виявлено, що найбільш популярними продуктами серед українців є платіжні рахунки – 53% використовують платіжну картку (дебетну, зарплатну або для соціальних виплат) або мобільний банкінг, 29% користуються кредитами, 12% використовують депозитні, інвестиційні або пенсійні продукти, 9% – послуги страхування.

Згідно оцінці Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. Птухи НАН України, кількість українців за кордоном складає приблизно 5 мільйонів людей.

До цього числа входять ті, хто виїхав під час війни та незадовго перед її початком і ще не встигли повністю адаптуватись до життя в нових умовах.

Оформлення страхування для українців за кордоном може виявитися складним завданням через ряд особливостей, пов'язаних із статусом біженця, або його відсутністю та специфікою їхнього життя за кордоном. Ось деякі можливі складнощі:

1) правовий статус та документація. Іноземці можуть мати обмежений доступ до документів або нестабільний юридичний статус, що може впливати на можливість отримання страхового полісу та виконання страхових умов;

2) мовні бар'єри. Незнання мови може викликати труднощі у розумінні умов страхування. Забезпечення перекладу, або представлення інформації на рідній мові може бути важливим аспектом, але не завжди можливим;

3) нестабільні умови проживання. Умови зміни місця проживання можуть ускладнювати процес збереження актуальної інформації для страхової компанії, що може вплинути на покриття страхування;

4) доступність певних видів страхування. Деякі види страхування, такі як страхування життя чи інвестиційне страхування, можуть бути менш доступні або ускладнені для біженців через їхній статус та фінансові умови;

5) правові обмеження. Існуючі правові обмеження та вимоги в країні проживання можуть ускладнювати можливість укладення договору страхування. Як наслідок, місцеві страхові компанії можуть скорочувати види страхових послуг, пропонувати поліси з мінімальним покриттям, або взагалі відмовляти у наданні послуг іноземцям.

6) складність оплати. Різні країни мають різні системи банківських платежів та правил. Процес оплати може виявитися незручним або вимагати додаткових документів або дій. Також може бути обмеження у доступі до іноземного онлайн-банкінгу і тоді оплату можливо буде провести тільки фізично через банк, або в офісі

страхової компанії, що потребує витрат часу і може бути менш зручним.

Тому створення мобільного додатку зможе вирішити біль наших співвітчизників за кордоном та полегшити процес оформлення страхового полісу. 9 відсотків українців, які користуються страховими послугами з 5 млн., що зараз знаходяться за кордоном - це 450 тис. потенційних та поточних клієнтів, які можуть користуватись мобільним додатком.

Шляхом впровадження мобільного додатку пішли такі страхові компанії як ARX, УНІКА, УСГ. Їх мобільні додатки можна скачати в додатку Google play. Приріст кількості клієнтів страхових компаній, після впровадження мобільного додатку показаний у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Приріст кількості клієнтів страхових компаній, після впровадження мобільного додатку

| Страхова компанія | Мобільний додаток | Кількість клієнтів до впровадження мобільного додатку, тис. осіб | Кількість клієнтів після впровадження мобільного додатку, тис. осіб | Абсолютне відхилення, тис. осіб | Темп приросту, % |
|-------------------|--------------------------------|--|---|---------------------------------|------------------|
| 1. ARX | myARX: страхування і підтримка | 1030,8 | 1250 | 219,2 | 21,27 |
| 2. УНІКА | myUNIQA | 743,95 | 894 | 150,05 | 20,17 |
| 5. УСГ | USG Healts | 900,41 | 1000 | 99,59 | 11,06 |

З таблиці 3.6 видно, що впровадження мобільного додатку страховими компаніями призводило до зростання кількості клієнтів. Визначимо середній темп приросту користувачів по 3 страховим компаніям, що впровадили мобільний додаток:

$$T_{\text{пр}} = \frac{21,27 + 20,17 + 11,06}{3} = 17,5 \%$$

Середній темп приросту клієнтів страхових компаній склав 17,5%. Для порівняння абсолютний приріст користувачів сервісу Дія, що використовується для ідентифікації клієнтів компанії, за 2022 рік склав 22%, а у відносному значенні темп

приросту склав 73,33%. За даними Київського міжнародного інституту соціології, додатком «Дія» на сьогодні користується 52% українців, для порівняння – у 2021 році цей показник становив 30%, 2020 – 13%. Зокрема, електронними послугами зараз користується 63% українців, що у 4 рази більше, ніж у 2020 році.

Тому прогнозне значення темпу приросту клієнтів АТ Страхова група «ТАС» при впровадженні мобільного додатку у 17,5% є цілком реальним.

Визначимо кількість користувачів мобільного додатку АТ Страхова група «ТАС». Розрахунок приросту кількості користувачів мобільного додатку показано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок приросту кількості користувачів мобільного додатку АТ Страхова група «ТАС»

| Назва | Кількість користувачів, осіб |
|--|------------------------------|
| 1. Діюча кількість клієнтів | 1029898 |
| 2. Середній темп приросту користувачів,% | 17,5 |
| Кількість клієнтів після впровадження мобільного додатку | 1210130 |
| Приріст клієнтів після впровадження мобільного додатку | 180232 |

Впровадження мобільного додатку дозволить збільшити кількість клієнтів з 1 029 898 до 1 210 130 осіб.

Основними користувачами мобільного додатку можуть бути:

1) особи, дуже цінять свій час та вважають необхідним оформлювати договори страхування лише у електронному вигляді;

2) особи, що проживають за межами України. Такі особи, не мають можливості спеціально приїхати у відділення АТ Страхової групи «ТАС» для укладення договору.

Розподіл клієнтів АТ Страхова група «ТАС» за місцем розташування станом на 30 вересня 2023 року показано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розподіл клієнтів АТ Страхова група «ТАС» за місцем розташування станом на 30 вересня 2023 року

| Країна | Кількість діючих клієнтів, осіб | Питома вага, % |
|----------------|---------------------------------|----------------|
| 1. Україна | 788200 | 76,53 |
| 2. Країни ЄС | 180300 | 17,51 |
| 3. США | 35800 | 3,48 |
| 4. Канада | 10380 | 1,01 |
| 5. Інші країни | 15218 | 1,48 |
| Разом | 1029898 | 100,00 |

Розрахуємо приріст клієнтів по країнам пропорційно структурі діючих клієнтів (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок приросту клієнтів по країнам після впровадження мобільного додатку

| Країна | Загальний приріст клієнтів, осіб | Питома вага діючих клієнтів, % | Приріст клієнтів, осіб | Прийнятий приріст клієнтів, осіб |
|----------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| 1. Україна | 180232 | 76,53 | 137934,89 | 137934 |
| 2. Країни ЄС | 180232 | 17,51 | 31552,47 | 31552 |
| 3. США | 180232 | 3,48 | 6264,99 | 6264 |
| 4. Канада | 180232 | 1,01 | 1816,50 | 1816 |
| 5. Інші країни | 180232 | 1,48 | 2663,15 | 2663 |

Таким чином, можна прийти до висновку, що впровадження мобільного додатку дозволить створити більш зручний сервіс для клієнтів компанії. Зростання сервісу послуг АТ Страхова група «ТАС» дозволить збільшити кількість договорів страхування за рахунок залучення нових клієнтів. Крім того, наявність мобільного додатку дозволить діючим клієнтам компанії укласти нові договори страхування з компанією, що дозволить збільшити обсяг продажу додаткових послуг страхування.

3.2 Економічне обґрунтування результативності програми удосконалення стратегії розвитку «АТ Страхова група «ТАС» в умовах кризи

Для зручності продажу страхових послуг АТ Страхова група «ТАС» доцільно розробити власний мобільний додаток. Клієнт зможе встановити на свій смартфон мобільний додаток «ТАС» скачавши додаток з Google play.

Мобільний додаток дозволить укладати договір страхування з наступних послуг:

- 1) страхування нерухомого майна;
- 2) страхування автомобіля;
- 3) страхування відповідальності власника автомобіля;
- 4) страхування відповідальності власника нерухомого майна;
- 5) страхування на випадок пожежі.
- б) медичне страхування.

При укладанні договору страхування буде встановлена можливість підписати документи онлайн за допомогою електронно-цифрового підпису або підпису у форматі Дія - підпис. Для створення програмного забезпечення буде укладений договір з фірмою Ерам Ukraine. Компанія Ерам Ukraine є дочірньою компанією ЕРАМ Systems. ЕРАМ Systems є американською компанією, яку у 1993 році заснували емігранти з Білорусі. Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення. Штаб-квартира компанії розташована в Ньютауні штат Пенсільванія (США). Компанія має філії у 40 країнах.

Для створення мобільного додатку буде використано програмне забезпечення Python.

Розрахунок витрат на створення мобільного додатку показано в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок витрат на створення мобільного додатку

| Назва | Сума, грн |
|--|-----------|
| 1. Послуга розробки концепції мобільного додатку | 45 000 |
| 2. Послуга створення мобільного додатку | 2 380 400 |
| 3. Послуга тестування мобільного додатку | 74 600 |
| Разом вартість розробки мобільного додатку | 2 500 000 |

Вартість створення мобільного додатку складає 2 500 тис.грн. Календарний план створення мобільного додатку показаний у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Календарний план створення мобільного додатку

| Назва | Дата |
|--|----------------------|
| 1. Розробка концепції мобільного додатку | 1.02.2024-31.03.2024 |
| 2. Створення технічного завдання | 1.04.2024-30.04.2024 |
| 3. Затвердження технічного завдання | 3.05.2024 |
| 4. Створення мобільного додатку | 7.05.2024-30.09.2024 |
| 5. Тестування мобільного додатку | 1.10.2024-31.12.2024 |
| 6. Запуск мобільного додатку в Google play | 5.01.2025 |

Запуск мобільного додатку «ТАС» передбачається 5 січня 2025 року.

Запуску мобільного додатку буде передувати навчання персоналу компанії АТ Страхова група «ТАС». Навчання персоналу АТ Страхова група «ТАС» будуть здійснювати тренери з продажу послуг, що працюють у компанії та спеціалісти компанії Ерам Ukraine, що розробляють програмне забезпечення.

Розрахунок витрат на оплату праці тренерів з продажу послуг АТ Страхова група «ТАС» показано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок витрат на оплату праці тренерів з продажу послуг АТ Страхова група «ТАС»

| Посада | Оклад, грн/міс | Кількість груп, од | Сума, грн |
|---|----------------|--------------------|-----------|
| 1. Тренер з продажу послуг страхування нерухомого майна | 8500 | 10 | 85000 |
| 2. Тренер з продажу послуг страхування автомобіля | 8500 | 10 | 85000 |
| 3. Тренер з продажу послуг страхування відповідальності | 8500 | 10 | 85000 |
| Загальні витрати на навчання персоналу | | | 255000 |

Витрати на сплату єдиного соціального внеску показані в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Витрати на сплату єдиного соціального внеску

| Назва | Сума, грн |
|--|-----------|
| 1. Заробітна плата тренерів з продажу послуг | 255000 |
| 2. Ставка єдиного соціального внеску, % | 22 |
| Сума єдиного соціального внеску | 56100 |

Витрати на навчання персоналу АТ Страхова група «ТАС» користуватися мобільним додатком показані в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Витрати на навчання персоналу АТ Страхова група «ТАС» спеціалістами компанії Ерам Ukraine

| Вид тренінгу | Сума, грн/ од | Кількість груп | Сума, грн |
|---|---------------|----------------|------------|
| 1. Загальне користування мобільним додатком на рівні користувача | 5000 | 30 | 15000 0 |
| 2. Користування програмним забезпеченням при оформленні договорів страхування на рівні компанії | 10000 | 30 | 30000 0 |
| Загальні витрати на навчання персоналу спеціалістами компанії Ерам Ukraine | | | 45000 0 |

Загальні витрати на навчання персоналу показані в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Загальні витрати на навчання персоналу АТ Страхова група «ТАС»

| Назва | Сума, грн |
|--|-----------|
| 1. Заробітна плата тренерів з продажу | 255000 |
| 2. Єдиний соціальний внесок | 56100 |
| 3. Навчання персоналу працівниками компанії -розробника мобільного додатку | 450000 |
| 4. Канцелярські товари | 8000 |
| 5. Інші витрати | 10000 |
| Разом витрати на навчання | 779100 |

Витрати на навчання персоналу відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку №8 «Нематеріальні активи» , затвердженого Наказом Міністерства фінансів України від 18 жовтня 1999 року № 242 не включаються у вартість нематеріальних активів та є витратами поточного періоду. Таким чином, в рамках проекту створення мобільного додатку витрати АТ Страхова група «ТАС»

у 2024 році зростуть на 779 100 грн.

Впровадження мобільного додатку потребує адаптації програмного забезпечення компанії для коректного внесення оформлених договорів страхування через мобільний додаток до бази даних АТ Страхова група «ТАС». Адаптацію програмного забезпечення будуть робити спеціалісти компанії Ерат Ukraine. Витрати на адаптацію програмного забезпечення показані в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Витрати на адаптацію програмного забезпечення

| Назва | Сума, грн |
|---|-----------|
| 1. Внесення змін до програмного забезпечення компанії для інтеграції з мобільним додатком | 380000 |
| 2. Тестування програмного забезпечення компанії | 120000 |
| Разом витрати на адаптацію програмного забезпечення | 500000 |

Загальна сума капітальних інвестицій показана в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Загальна сума капітальних інвестицій

| Назва | Сума, грн |
|--|-----------|
| 1. Створення мобільного додатку | 2 500 000 |
| 2. Адаптація програмного забезпечення до роботи з мобільним додатком | 500 000 |
| Разом капітальні інвестиції | 3 000 000 |

Загальна сума капітальних інвестицій у створення мобільного додатку складе 3 000 000 грн.

Після адаптації програмного забезпечення компанії АТ Страхова група «ТАС» до роботи з мобільним додатком, компанія може приступити до реклами мобільного додатку серед користувачів послуг та потенційних клієнтів.

Каналами комунікації з користувачами та потенційними клієнтами можуть бути:

- 1) відділення компанії
- 2) телебачення;
- 3) радіо;
- 4) мережа Інтернет;

5) You Tube;

б) сторінка компанії в соціальній мережі Facebook.

Останнім часом населення все більше уходить в отримання інформації через You Tube-канали та соціальну мережу Facebook. Тому пропоную основними каналами комунікації в рекламі зробити You Tube-канали та соціальну мережу Facebook. Телебачення, радіо та інтернет ЗМІ використовувати лише для повідомлення про мобільний додаток АТ Страхова група «ТАС», тоді як рекламну присутність в You Tube та соціальній мережі Facebook та Instagram зробити постійною.

Рекламний бюджет компанії, вважаю доцільним, перерозподілити на користь контекстної реклами Google, а також таргетованої реклами в соціальних мережах Facebook та Instagram. Такий підхід, вважаю доцільним, тому що значна частина продажу страхових послуг буде приходиться на мобільний додаток. Вважаю, доцільним, становити питому вагу реклами в мережі Інтернет на рівні 70% від суми рекламного бюджету. 15% від суми рекламного бюджету пропоную розподілити на рекламу в мережі You Tube , на спонсорство блогерів пропоную використовувати 5% рекламного бюджету. Лише 10% від рекламного бюджету пропоную використовувати для реклами в ЗМІ. Розподіл рекламного бюджету АТ Страхова група «ТАС», що пропонується показано в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Пропозиції, щодо розподілу рекламного бюджету

| Напрямок реклами | Питома вага, % |
|--|----------------|
| 1. Контекстна реклама Google | 40 |
| 2. Таргетована реклама в соціальній мережі Facebook | 15 |
| 3. Таргетована реклама в соціальній мережі Instagram | 15 |
| 4. Реклама в мережі You Tube | 15 |
| 5. Спонсорство You Tube- каналів | 5 |
| 6. Реклама в ЗМІ | 10 |
| Разом | 100 |

В 2022 витрати на рекламу послуг АТ Страхова група «ТАС» становили 853,89 тис.грн. Пропоную встановити рекламний бюджет 2025 року на таку ж суму.

Розрахунок витрат рекламного бюджету показано в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 – Розрахунок витрат рекламного бюджету

| Вид реклами | Сума рекламного бюджету, тис.грн | Норматив,% | Сума затрат на рекламу, тис.грн |
|----------------------------------|----------------------------------|------------|---------------------------------|
| 1. Контекстна реклама Google | 853,89 | 40 | 341,56 |
| 2. Таргетована реклама Facebook | 853,89 | 15 | 128,08 |
| 3. Таргетована реклама Instagram | 853,89 | 15 | 128,08 |
| 4. Реклама в мережі You Tube | 853,89 | 15 | 128,08 |
| 5. Спонсорство You Tube -каналів | 853,89 | 5 | 42,69 |
| 6. Реклама в ЗМІ | 853,89 | 10 | 85,39 |
| Разом витрати на рекламу | | | 853,89 |

В таблиці 3.7 було зроблено прогноз, що кількість користувачів мобільного додатку «ТАС» складе 235846 осіб. Визначимо приріст кількості користувачів мобільного додатку виходячи з середнього значення приросту кількості користувачів з 0 до 180 232 осіб. Середній приріст користувачів за місяць складе:

$$K_{\text{кор}} = \frac{180232}{12} = 15019,33 \text{ осіб або } 15\,019 \text{ осіб}$$

Приріст кількості користувачів мобільного додатку у 2025 році показано в таблиці 3.20.

Таблиця 3.20 – Приріст кількості користувачів мобільного додатку у 2025 році

| Місяць | Кількість користувачів, од | Приріст користувачів, од |
|--------------|----------------------------|--------------------------|
| 1. Січень | 15019 | 15019 |
| 2. Лютий | 30038 | 15019 |
| 3. Березень | 45057 | 15019 |
| 4. Квітень | 60076 | 15019 |
| 5. Травень | 75095 | 15019 |
| 6. Червень | 90114 | 15019 |
| 7. Липень | 105133 | 15019 |
| 8. Серпень | 120152 | 15019 |
| 9. Вересень | 135171 | 15019 |
| 10. Жовтень | 150190 | 15019 |
| 11. Листопад | 165209 | 15019 |
| 12. Грудень | 180232 | 15023 |

Створення мобільного додатку дозволить додатково обслуговувати дистанційно 180232 особи вже на кінець 2025 року. Відповідно до звіту статистики страхових компаній за 2022 рік, що публікує Національна асоціація страховиків України 83,2% користувачів мобільних додатків страхових компаній стають покупцями певних видів страхових послуг [54]. Розрахуємо приріст покупців страхових послуг АТ Страхова група «ТАС» у 2025 році (таблиця 3.21).

Таблиця 3.21 – Розрахунок приросту покупців страхових послуг АТ Страхова група «ТАС» у 2025 році

| Місяць | Приріст користувачів | Відсоток покупців страхових послуг, % | Кількість покупців страхових послуг, осіб |
|--------------|----------------------|---------------------------------------|---|
| 1. Січень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 2. Лютий | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 3. Березень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 4. Квітень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 5. Травень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 6. Червень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 7. Липень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 8. Серпень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 9. Вересень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 10. Жовтень | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 11. Листопад | 15019 | 83,2 | 12495 |
| 12. Грудень | 15023 | 83,2 | 12499 |

Розрахунок приросту продаж страхових послуг показано в таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 – Розрахунок приросту продаж страхових послуг

| Місяць | Кількість покупців страхових послуг, осіб | Середня сума страхової премії, тис. грн | Сума доходу від продажу страхових послуг, тис. грн |
|---|---|---|--|
| 1. Січень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 2. Лютий | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 3. Березень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 4. Квітень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 5. Травень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 6. Червень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 7. Липень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 8. Серпень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 9. Вересень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 10. Жовтень | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 11. Листопад | 12495 | 1,2 | 14994 |
| 12. Грудень | 12499 | 1,2 | 14998,8 |
| Разом приріст доходу від продажу страхових послуг | | | 179 932,80 |

Приріст доходу від продажу страхових послуг через мобільний додаток у 2025 році становитиме 179 932,8 тис.грн.

Функціонування мобільного додатку потребує наявності персоналу, що буде забезпечувати кібербезпеку як мобільного додатку так і програмного забезпечення АТ Страхова група «ТАС».

Для забезпечення кібербезпеки мобільного додатку і програмного забезпечення АТ Страхова група «ТАС» буде введена посада спеціаліст з кібербезпеки мобільного додатку. Мобільний додаток буде працювати в режимі 24/7. Враховуючи, що робочий день складає 8 годин, компанія прийме на посаду спеціаліста з кібербезпеки мобільного додатку 3 особи, що будуть працювати позмінно. Витрати на оплату праці спеціаліста з кібербезпеки у 2025 році показані в таблиці 3.23.

Таблиця 3.23 – Витрати на оплату праці спеціаліста з кібербезпеки у 2025 році

| Посада | Оклад, грн/міс | Кількість осіб, осіб | Кількість місяців, міс | Сума, грн |
|---|-------------------|-------------------------|---------------------------|--------------|
| 1. Спеціаліст з кібербезпеки мобільного додатку | 25000 | 3 | 12 | 900000 |
| Витрати на оплату праці спеціалістів з кібербезпеки | | | | 900000 |

Витрати на сплату єдиного соціального внеску показані в таблиці 3.24.

Таблиця 3.24 – Витрати на сплату єдиного соціального внеску

| Назва | Сума, грн |
|---|-----------|
| 1. Витрати на оплату праці спеціалістів з кібербезпеки мобільного додатку | 900000 |
| 2. Ставка єдиного соціального внеску, % | 22 |
| Сума єдиного соціального внеску | 198000 |

Мобільний додаток є нематеріальним активом. Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку №8 «Нематеріальні активи» здійснюється нарахування амортизації на суму нематеріальних активів. Амортизація розраховується прямолінійним методом. Термін корисного використання мобільного додатку 10 років. Розрахунок амортизації нематеріальних активів показано в таблиці 3.25.

Таблиця 3.25 – Розрахунок амортизації нематеріальних активів

| Назва | Сума, грн |
|---|-----------|
| 1. Вартість нематеріальних активів | 3 000 000 |
| 2. Термін корисного використання, років | 10 |
| Сума амортизаційних відрахувань | 300 000 |

Загальний приріст витрат, що пов'язані з функціонуванням мобільного додатку показано в таблиці 3.26.

Таблиця 3.26 – Загальний приріст витрат, що пов'язані з функціонуванням мобільного додатку

| Назва | Сума, грн |
|---|-----------|
| 1. Оплата праці спеціалістів з кібербезпеки | 900 000 |
| 2. Єдиний соціальний внесок | 198 000 |
| 3. Амортизація | 300 000 |
| 4. Реклама | 853 890 |
| 5. Інші витрати | 112 595 |
| Разом загальний приріст витрат | 2 364 485 |

Загальний приріст витрат що пов'язані з функціонуванням мобільного додатку у 2025 році складе 2 364 485 грн.

Розрахунок прибутку АТ Страхова група «ТАС» у 2025-2027 роках показано в таблиці 3.27.

Таблиця 3.27 – Розрахунок прибутку АТ Страхова група «ТАС» у 2025-2027 роках

| Назва | Сума, тис.грн | | | |
|--|---------------|-----------|-----------|-----------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| 1. Приріст страхових премій | | 179 | 197 | 217 |
| 2. Витрати компанії пов'язані з виконанням страхових договорів | | 932,80 | 926,08 | 718,69 |
| 3. Приріст витрат | 779,10 | 2 364,48 | 2 600,93 | 2 861,03 |
| Валовий прибуток | - | 779,10 | 17 883,54 | 19 671,90 |
| Податок на прибуток | 779,10 | 17 883,54 | 19 671,90 | 21 639,09 |
| Чистий прибуток | 0 | 3 219,04 | 3 540,94 | 3 895,04 |
| | - | 779,10 | 14 664,51 | 16 130,96 |
| | 779,10 | 14 664,51 | 16 130,96 | 17 744,05 |

Одним із основних показників діяльності підприємства є грошовий потік. Він розраховується по формулі:

$$ДП = Прч + А \quad (3.1)$$

де, ДП – грошовий потік;

Прч – чистий прибуток;

А – амортизація.

Розрахунок грошового потоку показано в таблиці 3.28.

Таблиця 3.28 – Розрахунок грошового потоку у 2025-2027 роках

| Назва | Сума, тис.грн | | | |
|--------------------|---------------|----------|----------|----------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| 1. Чистий прибуток | -779,1 | 14664,51 | 16130,96 | 17744,05 |
| 2. Амортизація | 0 | 300 | 300 | 300 |
| Грошовий потік | -779,1 | 14964,51 | 16430,96 | 18044,05 |

Основними показниками ефективності проекту є:

- 1) чистий грошовий потік;
- 2) коефіцієнт ефективності інвестицій;
- 3) період окупності.

Чиста теперішня вартість розраховується по формулі:

$$NPV = \frac{ДП}{(1+p)^n} - I, \quad (3.2)$$

де, NPV– чистий грошовий потік;

ДП – сума грошового потоку;

p – ставка дисконтування;

I – інвестиції.

Коефіцієнт ефективності інвестицій визначається по формулі:

$$PI = \frac{ДП}{(1+p)^n} / I, \quad (3.3)$$

Період окупності розраховується по формулі:

$$T = n + \frac{ДДП_0}{ДДП_{n+1}}, \quad (3.4)$$

де, T — період окупності;

n — кількість років, в якому чиста теперішня вартість негативна;

ДДПо— остаток негативної чистої теперішньої вартості;

ДДП_{n+1}— дисконтований грошовий потік року в якому було досягнуто позитивна чиста теперішня вартість

Розрахунок чистого грошового потоку показано в таблиці 3.29.

Таблиця 3.29 – Розрахунок чистого грошового потоку у 2025-2027 роках

| Назва | Сума, тис.грн | | | |
|--|---------------|----------|----------|----------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| 1. Грошовий потік | -779,10 | 14964,51 | 16430,96 | 18044,05 |
| 2. Коефіцієнт дисконтування | 1 | 1,16 | 1,3456 | 1,560896 |
| 3. Дисконтований грошовий потік | -779,10 | 12900,44 | 12210,88 | 11560,06 |
| 4. Накоплений дисконтований грошовий потік | -779,10 | 12121,34 | 24332,21 | 35892,28 |
| 5. Інвестиції | 3000,00 | | | |
| Чистий грошовий потік | -3779,10 | 9121,34 | 21332,21 | 32892,28 |

Чистий грошовий потік на кінець 2027 року складе 32 892,28 тис.грн. Показник чистого грошового потоку позитивний, тому проект створення мобільного додатку слід прийняти. Розрахуємо інші показники ефективності проекту.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій складе:

$$PI = \frac{35892,28}{3000} = 11,96 \text{ грн/грн}$$

Термін окупності інвестицій складає:

$$T = \frac{3000}{12900,44} = 0,23 \text{ року}$$

АТ Страхова група «ТАС» зможе швидко окупити інвестиції у створення мобільного додатку. Термін окупності інвестицій складе 0,23 року, рентабельність інвестицій складе 11,96 грн/грн. Це дуже гарні показники ефективності інвестиційного проекту зі створення мобільного додатку для страхування. Крім того, впровадження мобільного додатку дозволить створити зручний сервіс для клієнтів АТ Страхова група «ТАС».

3.3 Рекомендації з впровадження програми удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації

Найбільш привабливий спосіб фінансування інвестиційних проєктів - це самофінансування, яке реалізується виключно за рахунок внутрішніх коштів підприємства, до яких можна віднести: чистий прибуток, амортизаційні відрахування, страхові відшкодування за збитки, а також надлишки основних та оборотних коштів, нематеріальні активи тощо. Основним джерелом формування інвестиційних ресурсів на підприємстві є чистий дохід.

За масштабами запропонований нами інноваційний проєкт є локальним, адже він реалізується в межах АТ «Страхова група «ТАС», в аналізованій нами компанії власний капітал є достатнім для фінансування проєктів в рамках передчасних інвестиційних портфельів. Тому ми пропонуємо фінансування за рахунок власних коштів та узгодження бюджету з керівництвом.

Залучення позикових коштів або банківського кредиту не доцільно, оскільки компанія має власний капітал, якого вистачить для фінансування альтернативи. Інвестування коштів суттєво не вплине на поновлення фінансових стабільності компанії. Залучення стороннього фінансування збільшить інвестиційні витрати за рахунок процентних платежів за такими кредитами / коштами.

Крайнє важливим в реалізації проєкту є контроль за виконанням бюджету й оперативне виявлення відхилень, що виникають.

Основні кроки, які потрібно виконувати для контролю бюджету проєкту:

- перевірка та уточнення всіх витрат, необхідних для виконання проєкту;
- розподіл бюджету між різними етапами проєкту та виділення коштів для ключових ділянок;
- визначення системи, яка дозволяє збирати та звітувати про фактичні витрати та прогрес проєкту;
- призначення осіб, відповідальних за моніторинг та введення внутрішнього

обліку;

- порівняння фактичних витрат із запланованим бюджетом для визначення відхилень;

- аналіз причин відхилень від бюджету та визначення, чи це пов'язано з несподіваними витратами чи змінами в обсягах робіт;

- при необхідності внесення змін до бюджету та вживання відповідних заходів;

- спостереження за тим, як витрати відповідають графіку виконання проекту;

- пошук можливостей для оптимізації витрат та ресурсів;

- формування регулярних звітів про стан бюджету та прогрес проекту;

- повідомлення зацікавлених сторін про стан бюджету та прогрес;

- впровадження заходів з контролю;

- впровадження механізмів контролю та обмеження витрат;

- вживання заходів для попередження можливого перевищення бюджету;

- оцінка ефективності: аналіз того, наскільки ефективно велось управління бюджетом, та вивчення можливостей для покращення в майбутньому.

План реалізації проекту АТ «Страхова група «ТАС»

Проведений аналіз дозволить ТАС знайти напрямки оптимізації процесів, підвищення продуктивності та задоволення клієнтів в умовах кризи. Відповідно до побудови створення ланцюжка вартості та цінності страхових послуг для клієнтів, а також застосування конкурентних переваг на страховому ринку, компанії доцільно звернути увагу на таку послідовність реалізації проекту.

1. Маркетинг і реклама

Можливості - Розвиток партнерських каналів продажів з банками, турагентами, автодилерами. Використання digital-маркетингу, SMM та контекстної реклами для залучення клієнтів онлайн. Розбудова агентської мережі як ефективного offline-каналу продажів.

Проблеми - Невисокий рівень проникнення страхування та обізнаності про послуги компанії в Україні. Недовіра населення до фінансових установ через

минулі кризи.

2. Розробка страхових продуктів

Можливості - Створення «розпакованих» гнучких продуктів, адаптованих під потреби різних сегментів (unbundling). Розвиток мікрострахування з низькими тарифами для залучення масового сегменту.

Проблеми - Обмежені актуарні дані та аналітичні можливості, що ускладнює розрахунок тарифів та оцінку ризиків.

3. Продаж та обслуговування

Можливості - Впровадження онлайн-сервісів та мобільного додатку для автоматизації процесів. Запуск чат-бота та call-центру для швидкого обслуговування.

Проблеми - Застарілі офлайн процеси обслуговування клієнтів, що потребують багато ресурсів та часу. Високі витрати на утримання великої агентської мережі.

4. Страхові виплати

Можливості - Автоматизація процесів врегулювання збитків та опрацювання скарг за допомогою мобільного додатку.

Проблеми - Тривалі процедури ручного розгляду претензій та складний документообіг сповільнюють прийняття рішень про виплати та знижують задоволеність клієнтів.

Така детальна оцінка всіх ланок ланцюжка створення вартості надасть можливість компанії ТАС сфокусуватися на ключових проблемах та можливостях. План реалізації проєкту АТ «Страхова група «ТАС» буде сформовано наступним чином.

Діаграма Ганта проєкту «Мобільний додаток для страхування» на АТ «Страхова група «ТАС» вказує на запуск та реалізацію проєкту з 4 кварталу в 2023 році. Матриця відповідальності за проєкт зображена на рис. 3.1.

| Фаза | Відповідальна особа | |
|--|---------------------|----------------------|
| | Керівник проекту | Сторонній спеціаліст |
| Пошук виконавців додатку | З | |
| Підписання угоди, навчання персоналу, розробка додатку | З | |
| Впровадження ІТ-додатку | З | У |
| Запуск проекту | З | О |

Позначення: З – особа, яка затверджує етап розвитку; О – особа, яка виконує основну роботу етапу; У - особа, яка приймає участь в процесі управління.

Рисунок 3.1 – Матриця відповідальності за проєкт «Мобільний додаток для страхування» АТ «Страхова група «ТАС»

Джерело: складено автором

Діаграму Ганта проєкту впровадження проєкту «Мобільний додаток для страхування» АТ «Страхова група «ТАС» наведено на рис. 3.2.

| Період | 01.01.- 30.03.24 | 1.04.24 | 01.04.24- 30.09.24 | 1.10- 31.12.24 | 05.01.25 | 5.01.25- 31.12.25 |
|--------------------------------------|---------------------|---------|-----------------------|-------------------|----------|----------------------|
| Пошук виконавців додатку | | | | | | |
| Підписання угоди | | | | | | |
| Розробка додатку, навчання персоналу | | | | | | |
| Впровадження ІТ-додатку | | | | | | |
| Запуск проєкту | | | | | | |
| Реклама мобільного додатку | | | | | | |

Позначення:

З – особа, яка затверджує етап розвитку; О – особа, яка виконує основну роботу етапу; У - особа, яка приймає участь в процесі управління.

Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта проєкту «Мобільний додаток для страхування» АТ «Страхова група «ТАС»

Джерело: складено автором

Запуск мобільного додатку «ТАС» в комплексі зі створенням нових страхових продуктів дозволить збільшити кількість клієнтів і, як наслідок, збільшити обсяг продажу страхових продуктів.

Впровадження мобільного додатку призведе до зміни основних показників, що впливають рейтинги компанії. До таких показників відносяться:

- 1) кількість клієнтів;
- 2) чистий прибуток.

Розрахунок зміни показників компанії за рахунок впровадження мобільного додатку показано в таблиці 3.30.

Таблиця 3.30 – Розрахунок зміни показників компанії за рахунок впровадження мобільного додатку

| Показник | До впровадження мобільного додатку | Приріст показника | Показник після впровадження мобільного додатку |
|------------------------------|------------------------------------|-------------------|--|
| 1. Кількість клієнтів | 1029898 | 180232 | 1210130 |
| 2. Чистий прибуток, млн. грн | 302239,00 | 14664,51 | 316903,51 |

По інших показникам розрахуємо зростання пропорційно зростанню кількості клієнтів. Темп приросту клієнтів дорівнює:

$$T_{\text{прк}} = \frac{180232}{1029898} * 100 = 17,5\%$$

Зробимо прогноз значення основних показників, що впливають на рейтинг АТ Страхова група «ТАС» після впровадження мобільного додатку (таблиця 3.31)

Таблиця 3.31 – прогноз значення основних показників, що впливають на рейтинг АТ Страхова група «ТАС» після впровадження мобільного додатку

| Показник | До впровадження мобільного додатку | Після впровадження мобільного додатку |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Розмір активів | 2 955,86 | 3 473,14 |
| 2. Частка активів | 4,20 | 4,94 |
| 3. Чисті залучені премії | 2 342 899 | 2 752 906,33 |

Визначимо місце АТ Страхова група «ТАС» в рейтингах після впровадження мобільного додатку (таблиця 3.32)

Таблиця 3.32 – Місце АТ Страхова група «ТАС» в рейтингах після впровадження мобільного додатку

| Показник | ARX | Уніка | УСГ | ТАС | Місце АТ Страхова група «ТАС» на ринку |
|---|---------|---------|---------|------------|--|
| Розмір активів АТ «Страхова група «ТАС», млн. грн. | 4818,63 | 3934,76 | 3437,76 | 3473,14 | 3 |
| Частка активів АТ «Страхова група «ТАС» на ринку, % | 6,85 | 5,59 | 4,89 | 4,94 | 3 |
| Чисті залучені страхові премій, тис.грн | 2669103 | 2357183 | 2280816 | 2752906,33 | 1 |
| Чистий фінансовий результат, тис.грн | 537378 | 372736 | 85011 | 316903,51 | 2 |
| Кредитний рейтинг | uaAAA | uaA | uaAA+ | uaAAA | 1 |
| Кількість клієнтів, осіб | 1250000 | 894000 | 1000000 | 1210130 | 2 |

Впровадження мобільного додатку призведе до покращення рейтингів АТ Страхова група «ТАС» на страховому ринку. Зміна рейтингів АТ Страхова група «ТАС» до та після впровадження мобільного додатку показано на рисунку 3.3.

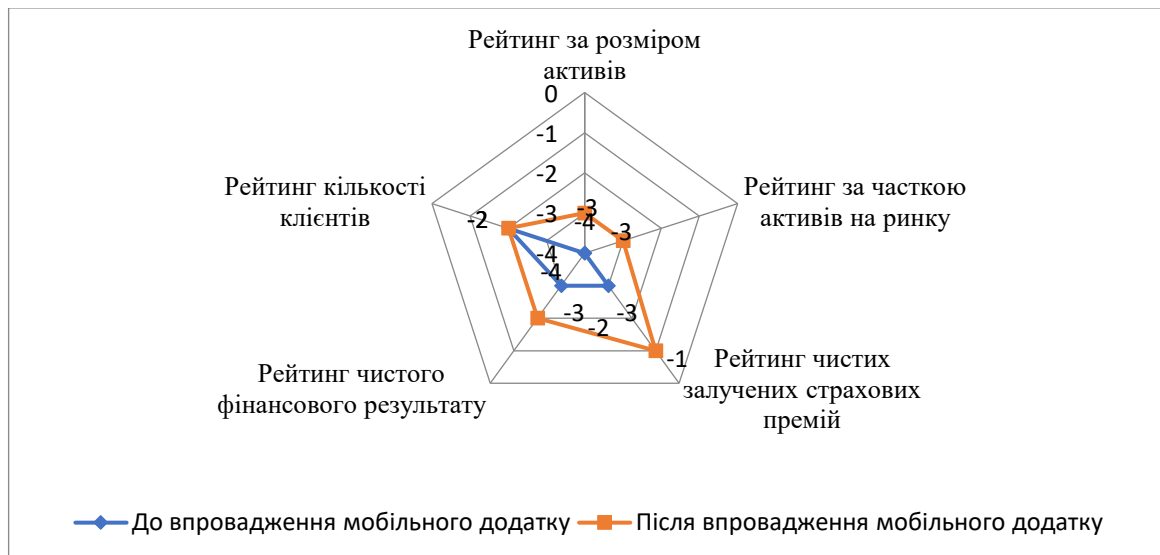


Рисунок 3.3 – Зміна рейтингів АТ Страхова група «ТАС» до та після впровадження мобільного додатку

Впровадження мобільного додатку АТ Страхова група «ТАС» дозволить покращити позиції компанії на ринку. Так, в рейтингах страхових компаній АТ Страхова група «ТАС» займе:

- 1) за сумою активів 3 місце;

- 2) за часткою активів 3 місце;
- 3) за чистими залученими преміями 1 місце;
- 4) за чистим фінансовим результатом 2 місце;
- 5) за кількістю клієнтів 2 місце.

ВИСНОВКИ

Дослідження проведено на основі даних страхової компанії АТ «Страхова група «ТАС» (за даними фінансової та аналітичної інформації 2020-2022 рр.). Основними видами діяльності АТ «Страхова група «ТАС» є майнове та особове страхування, що вказує на універсальну спеціалізацію даної страхової компанії, як і більшості її конкурентів на ринку.

Економічна характеристика діяльності АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. вказує на те, що основою метою господарської діяльності компанії є отримання прибутку шляхом надання послуг зі страхування для фізичних та юридичних осіб. За більшістю фінансових показників АТ «Страхова група «ТАС» за 2020-2022 рр. демонструвала приріст, що вказує на покращення ефективності реалізації стратегії навіть в умовах настання кризи на ринку страхових послуг.

Загалом можна відзначити наступні виклики сталому розвитку бізнесу та результативності стратегії розвитку АТ «Страхова група «ТАС» в умовах кризи: зростання форс-мажорних ризиків; відтік частини клієнтури за кордон; незбалансованість процесів отримання страхових премій та виплати страхового відшкодування по складним страховим продуктам.

Досліджувана компанія АТ «Страхова група «ТАС» – має безсумнівну конкурентну перевагу, а основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу. Для АТ «Страхова група «ТАС» відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії: захист наявних конкурентних позицій для утримання лідерства на досягнутому рівні; фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства, більш продуктивне використання потенціалу.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом орієнтації підприємства на споживача, поліпшення якості продукції, впровадження інноваційної політики, більш якісного використання ресурсів, у тому числі

людських, поліпшення умов роботи та ряду інших факторів.

В лютому 2022 року в Україні почалася війна. Бойові дії значно впливають на страхову діяльність. Протягом 2022 року АТ Страхова група «ТАС» втратила в результаті бойових дій основних фондів на 62233 тис.грн, з них нерухомість на 55402 тис.грн, офісне обладнання на 297 тис.грн, об'єктів нерухомості у стадії незавершеного будівництва на 8075 тис.грн, інших об'єктів нерухомості на 87 тис.грн.

Значний ризик знищення майна компанії обумовлює необхідність запровадження дистанційного обслуговування клієнтів. Компанії було запропоновано два альтернативні варіанти оптимізації дистанційного обслуговування клієнтів :

- 1) автоматизація бізнес-процесів;
- 2) впровадження мобільного додатку.

В процесі вибору стратегічних альтернатив було вибрано створення мобільного додатку.

На нашу думку додаток є більш доцільним, адже одночасно вирішує більше задач, аніж автоматизація.

Реалізація мобільного додатку дозволить: збільшити об'єм збуту страхових послуг та розширити долю на ринку; оптимізувати роботу страхових менеджерів; прискорити час обробки заявок; підвищити лояльність клієнтів; інтелектуалізувати обробку страхових заявок; збирати та аналізувати дані про користувачів; дозволить формувати пакети страхових послуг з альтернативними умовами, вартістю та часом для ознайомлення клієнта; створювати персоналізовані пропозиції та рекомендації, що підвищує ефективність маркетингу та може збільшити конверсію; сприяти перерозподілу страхових заявок між вільними та зайнятими менеджерами; надати клієнтам зручний інтерфейс для управління своїми страховими полісами, включаючи оплату, зміни покриття та повідомлення про події. Це покращить клієнтський досвід і може підвищити задоволеність клієнтів: зробити доступ до страхових продуктів більш зручним та швидким для клієнтів. Клієнти можуть легко переглядати, порівнювати та купувати страхові поліси з будь-якого місця та в будь-який час, що сприяє збільшенню обсягів збуту; автоматизувати ряд операцій, таких

як розрахунок страхових тарифів, виплата страхового відшкодування та інші процеси. Це може значно зменшити адміністративні витрати та покращити продуктивність; надати користувачам корисні інформаційні ресурси, поради та оновлення.

Мобільний додаток дозволить укладати договір страхування з наступних послуг:

- 1) страхування нерухомого майна;
- 2) страхування автомобіля;
- 3) страхування відповідальності власника автомобіля;
- 4) страхування відповідальності власника нерухомого майна;
- 5) страхування на випадок пожежі.
- 6) медичне страхування.

Загальна сума капітальних інвестицій у створення мобільного додатку складе 3 000 000 грн.

Чистий грошовий потік на кінець 2027 року складе 45 470,79 тис.грн. Показник чистого грошового потоку має позитивне значення, тому проект створення мобільного додатку слід прийняти. АТ Страхова група «ТАС» зможе швидко окупити інвестиції у створення мобільного додатку. Термін окупності інвестицій складе 0,17 року, рентабельність інвестицій складе 16,16 грн/грн. Це дуже гарні показники ефективності інвестиційного проекту зі створення мобільного додатку для страхування. Крім того, впровадження мобільного додатку дозволить створити зручний сервіс для клієнтів АТ Страхова група «ТАС».

Впровадження мобільного додатку АТ Страхова група «ТАС» дозволить покращити позиції компанії на ринку. Так, в рейтингах страхових компаній АТ Страхова група «ТАС» займе:

- 1) за сумою активів 3 місце;
- 2) за часткою активів 3 місце;
- 3) за чистими залученими преміями 1 місце;
- 4) за чистим фінансовим результатом 3 місце;
- 5) за кількістю клієнтів 3 місце.

Ризиками реалізації проєкту для АТ «Страхова група «ТАС» є: несвоєчасне погашення дебіторської заборгованості дебіторами; зниження ринкових ставок на депозити; погіршення стану платоспроможності банківського бізнесу в перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competing*. FreePress.
2. Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
3. Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
4. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers Publishers.
5. Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.
6. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
7. Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
8. Thompson, K., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin.
9. Агрес О. Bancassurance як процес співпраці банківського й страхового бізнесу. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 11, № 1-2. С. 45-53.
10. Білецька І. М., Клапків Ю. М., Свірський В. С. Ринок страхових послуг: чинники запровадження і розвитку новітніх технологій страхування Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : монографія / за заг. ред. Л. Л. Калініченко. Харків : ХНУБА, 2018. С. 20–30
11. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.

12. Гусак А. С. Перестраховання та його роль у підвищенні корпоративної відповідальності страхового бізнесу. Економічний аналіз. 2015. Т. 19, № 1. С. 178-183.
13. Дибань О. Інтеграційні процеси у сфері банківського і страхового бізнесу. Світ фінансів. 2012. Вип. 1. С. 150-154.
14. Залетов О. М. Вплив інформаційно-телекомунікаційного простору на розвиток страхового бізнесу. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2012. № 2. С. 163-168.
15. Клапків Ю. М. Теоретичні домінанти страхових послуг. Формування ринкової економіки в Україні. 2016. Вип. 35/1. С. 210–217.
16. Копилук О. І. Системний підхід до формування безпеки страхового бізнесу в Україні. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 296-301.
17. Костецька Н.І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. Інноваційна економіка. 2022. №4. С. 131-135.
18. Кукурудз О. М. Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу. Финансовые услуги. 2017. № 4. С. 14-19
19. Литовченко І. Л., Рулінська О. В., Новошинська Л. В., Баранова В. Г. Стратегічне маркетингове планування в страхових компаніях : монографія. Одеса : ИНВАЦ, 2014. 280 с.
20. Лека Т. В. Роль маркетингового інструментарію у формуванні сучасних моделей ведення страхового бізнесу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2022. № 27. С. 67-72.
21. Мамонова Г. В. Вплив коронакризи на розвиток страхового бізнесу у світі. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 3. С. 74-81.
22. Мандич О. В. PR-маркетинг як стратегія конкурентного розвитку підприємств. Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (24–25 лист. 2016 р.). Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 392–394.

23. Михайлова Н. В. Місце страхового бізнесу у фінансовій системі України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2014. № 4. С. 177-180.
24. Михайловська І. М. Основні підходи до визначення сутності, структури та принципів інтернет-страхування. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. Т. 3. С. 157–160.
25. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
26. Пікус Р. В. Інновації в страхуванні: світовий досвід, напрямки розвитку в Україні. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2009. № 18. С. 135–140.
27. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
28. Позднякова Л.О. Проблеми розвитку страхового ринку України і шляхи їх розв'язання в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 6(108). С. 250–254.
29. Полчанов А. Ю. Особливості розвитку страхування в умовах поширення інтернету. Вісник ЖДТУ. № 1 (71). 2015. С. 256–260.
30. Приймак В. Автоматизація страхового бізнесу в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 105. С. 29-33.
31. Пузирьова П. В. Актуальні аспекти менеджменту організації страхового бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 3. С. 100-103.
32. Сова О. Ю. Проблеми та перспективи розвитку страхового бізнесу в Україні. Наука й економіка. 2015. Вип. 1. С. 42-48.
33. Солодовник Г. В. Якісний та кількісний аналіз ризиків у сфері страхового бізнесу. Молодий вчений. 2015. № 4(2). С. 55-57.
34. Сосновська О. О. Інноватизація страхового бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 62-69.

35. Ткаченко Н. В. Споживацька лояльність як маркер ефективності страхового бізнесу в умовах діджиталізації страхового ринку. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2022. № 26. С. 101-106.

36. Фисун І. В., Сорокова А. В. Адаптація програм страхування життя до сучасних умов функціонування ринку освітніх послуг в Україні. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2013. № 2. С. 338–343.

37. Фостолович В. А. Цифрові трансформації в системі сучасного страхового бізнесу цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 22. С. 50-55.

38. Шевченко В. І. Дослідження глобалізаційних процесів у сфері страхового та банківського бізнесу через створення стратегічних альянсів. International scientific journal. 2014. № 11. С. 25-28.

39. Шлапак Н. С. Проблеми розвитку страхового бізнесу в сучасних умовах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 15. С. 268-272.

40. Gwenaël Hervé. Crise du COVID-19: le secteur de l'assurance doit relever son niveau. d'exigence. URL: <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1494123-crise-du-covid-19-le-secteur-de-l-assurancedoit-relever-son-niveau-d-exigence/>

41. La note (très) salée de l'épidémie pour l'assurance. URL: <https://www.capital.fr/entreprises-marches/la-note-tressalee-de-lepidemie-pour-lassurance-1370052>

42. Radzinski J.G. Najwazniejsze dane dotyczace rynku ubezpieczen po III kw. 2020 r. URL: <https://piu.org.pl/30-mld-zl-odszkodowan-dla-poszkodowanych/>

43. Shaw G., Baumann N. 2021 insurance outlook. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.htm>

44. Tsui L. Lessons for L&H insurers after COVID-19 tested our pandemic model. 2021. URL: <https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/health-and-longevity/lessons-for-l-h-insurers-after-covid-19.html>
45. Офіційна сторінка страхової групи «ТАС». URL: <https://sgtas.ua/>
46. Нацбанк України. Огляд небанківського фінансового сектору. 2023. URL: <https://forinsurer.com/files/file00745.pdf>
47. Офіційна сторінка платформи Insurs Online. URL: <https://agent.insurs.online/>
48. Конкурентний аналіз АТ «Страхова група «ТАС» та її конкурентів на платформі Similarweb. URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/3m?webSource=Total&key=sgtas.ua,arx.com.ua,uniqa.ua
49. Офіційна сторінка платформи аналізу сайтів та додатків Similarweb. URL: <https://pro.similarweb.com/>
50. Бондаренко В.М. Конкурентна стратегія страхових компаній на ринку фінансових послуг // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 3. – С. 19-27.
51. Баранов А. Особливості визначення рівня конкуренції на страховому ринку України / А. Баранов // Ринок цінних паперів України. – 2011. – № 11-12. – С. 65-69.
52. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4
53. Нантіна Дрончак. Сучасні виклики розвитку ринку нерухомості в умовах воєнного стану/ Збірник матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». 17 листопада 2023 року, КНЕУ, Київ, с.188-189.
54. <https://www.nasu.com.ua/>

Фінансова звітність

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

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" Дата (рік, місяць, число) 2022, грудень
Територія М.КИЇВ за ЄДРПОУ 0430000000000875983
Організаційно-правова форма господарювання приватне акціонерне товариство за КОПФГ 230
Вид економічної діяльності Інші види страхування, крім страхування життя за КВЕД 65.12
Середня кількість працівників 2 1 001
Адреса, телефон проспект Перемоги, буд. 65, М.КИЇВ обл., 03062 5360020

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

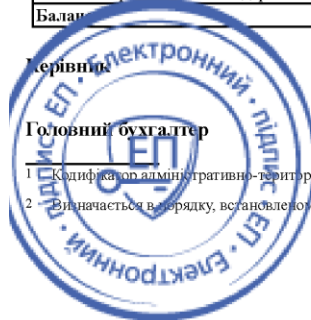
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| 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 | 2 520 | 3 845 |
| первісна вартість | 1001 | 14 713 | 14 874 |
| накопичена амортизація | 1002 | 12 193 | 11 029 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | - | - |
| Основні засоби | 1010 | 138 888 | 126 726 |
| первісна вартість | 1011 | 226 546 | 231 535 |
| знос | 1012 | 87 658 | 104 809 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | - | - |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості | 1016 | - | - |
| знос інвестиційної нерухомості | 1017 | - | - |
| 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 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 769 106 | 744 949 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | - | - |
| Гудвіл | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізційні витрати | 1060 | 225 825 | 225 521 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 562 942 | 563 387 |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 1 699 281 | 1 664 428 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 3 618 | 3 305 |
| виробничі запаси | 1101 | 3 618 | 3 305 |
| незавершене виробництво | 1102 | - | - |
| готова продукція | 1103 | - | - |
| товари | 1104 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Депозити перестрахування | 1115 | - | - |
| Векселі одержані | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 310 069 | 311 480 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 4 137 | 3 720 |
| з бюджетом | 1135 | 68 | 51 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | 17 179 | 17 010 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 11 024 | 9 852 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 407 514 | 706 070 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1 637 | 122 529 |
| готівка | 1166 | - | - |
| рахунки в банках | 1167 | 1 637 | 122 529 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 1 125 | 2 131 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 153 223 | 115 288 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | - | - |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 114 349 | 91 745 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 38 873 | 23 543 |

| | | | |
|---|-------------|-----------|-----------|
| інших страхових резервах | 1184 | - | - |
| Інші оборотні активи | 1190 | - | - |
| Усього за розділом II | 1195 | 909 594 | 1 291 436 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 2 608 875 | 2 955 864 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 102 000 | 102 000 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | - | - |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 81 103 | 81 103 |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - |
| емісійний дохід | 1411 | - | - |
| накопичені курсові різниці | 1412 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | 16 397 | 16 397 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 394 340 | 553 598 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Вилучений капітал | 1430 | (-) | (-) |
| Інші резерви | 1435 | 61 869 | 116 590 |
| Усього за розділом I | 1495 | 655 709 | 869 688 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 14 430 | 15 599 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 16 233 | 16 292 |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 16 233 | 16 292 |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - |
| благодійна допомога | 1526 | - | - |
| Страхові резерви | 1530 | 1 786 683 | 1 869 435 |
| у тому числі: | 1531 | - | - |
| резерв довгострокових зобов'язань | | | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 683 074 | 713 134 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 1 103 609 | 1 156 301 |
| інші страхові резерви | 1534 | - | - |
| Інвестиційні контракти | 1535 | - | - |
| Призовий фонд | 1540 | - | - |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | - | - |
| Усього за розділом II | 1595 | 1 817 346 | 1 901 326 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | - | - |
| Векселі видані | 1605 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 12 504 | 13 514 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 49 006 | 89 218 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 24 143 | 48 004 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 23 833 | 47 604 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 1 | - |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 57 | 12 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 21 173 | 18 700 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | 1650 | - | - |
| Поточні забезпечення | 1660 | - | - |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 308 | 261 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 28 628 | 15 141 |
| Усього за розділом III | 1695 | 135 820 | 184 850 |
| 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 | 2 608 875 | 2 955 864 |



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

1 Кодифікація адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" за ЄДРПОУ**

Дата (рік, місяць, число)

| КОДИ | | |
|----------|----|----|
| 2023 | 01 | 01 |
| 30115243 | | |

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2022** р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. 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 | - | - |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i> | <i>2010</i> | <i>2 274 876</i> | <i>2 156 765</i> |
| <i>премії підписані, валова сума</i> | <i>2011</i> | <i>2 432 613</i> | <i>2 449 545</i> |
| <i>премії, передані у перестраховання</i> | <i>2012</i> | <i>89 714</i> | <i>135 915</i> |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i> | <i>2013</i> | <i>52 692</i> | <i>161 845</i> |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i> | <i>2014</i> | <i>(15 331)</i> | <i>4 980</i> |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (463 062) | (488 607) |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i> | <i>2070</i> | <i>904 319</i> | <i>1 142 848</i> |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 907 495 | 525 310 |
| збиток | 2095 | (-) | (-) |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i> | <i>2105</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i> | <i>2110</i> | <i>(52 664)</i> | <i>(51 152)</i> |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i> | <i>2111</i> | <i>(30 060)</i> | <i>(10 796)</i> |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i> | <i>2112</i> | <i>(22 604)</i> | <i>(40 356)</i> |
| Інші операційні доходи | 2120 | 151 597 | 267 217 |
| <i>у тому числі:</i> | <i>2121</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | | |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | <i>2122</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i> | <i>2123</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| Адміністративні витрати | 2130 | (457 997) | (418 858) |
| Витрати на збут | 2150 | (2 110) | (3 293) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (336 361) | (326 401) |
| <i>у тому числі:</i> | <i>2181</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | | |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | <i>2182</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 209 960 | - |
| збиток | 2195 | (-) | (7 177) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 234 965 | 206 183 |
| Інші доходи | 2240 | 6 212 | 142 033 |
| <i>у тому числі:</i> | <i>2241</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |
| <i>дохід від благодійної допомоги</i> | | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (6 653) | (5 785) |
| Витрати від участі в капіталі | 2255 | (-) | (-) |
| Інші витрати | 2270 | (4 929) | (161 361) |
| <i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i> | <i>2275</i> | <i>-</i> | <i>-</i> |



| | | | |
|---|------|-----------|----------|
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 439 555 | 173 893 |
| збиток | 2295 | (-) | (-) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (136 316) | (83 826) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 303 239 | 90 067 |
| 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 | - | - |
| 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 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 303 239 | 90 067 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 4 166 | 4 946 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 144 604 | 144 074 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 32 720 | 32 269 |
| Амортизація | 2515 | 37 751 | 33 376 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 865 886 | 845 623 |
| Разом | 2550 | 1 085 127 | 1 060 288 |

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 Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна



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

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
| Підприємство | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС" | Дата (рік, місяць, число) | 2021, грудень, 31 |
| Територія | М.КИЇВ | за КОАТУУ | 8038600000 |
| Організаційно-правова форма господарювання | акціонерне товариство | за КОПФГ | 230 |
| Вид економічної діяльності | інші види страхування, крім страхування життя | за КВЕД | 65.12 |
| Середня кількість працівників | 1 101 | | |
| Адреса, телефон | проспект Перемоги, буд. 65, М.КИЇВ обл., 03062 | | 5360020 |

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку V
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

| А К Т И В | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 1 083 | 838 |
| первісна вартість | 1001 | 12 792 | 12 792 |
| накопичена амортизація | 1002 | 11 709 | 11 954 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 46 000 | 66 832 |
| Основні засоби | 1010 | 151 003 | 147 196 |
| первісна вартість | 1011 | 216 607 | 226 077 |
| знос | 1012 | 65 604 | 78 881 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | - | - |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості | 1016 | - | - |
| Знос інвестиційної нерухомості | 1017 | - | - |
| 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 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 556 558 | 563 751 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | - | - |
| Гудвіл | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 153 060 | 191 583 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 381 041 | 454 665 |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 1 288 745 | 1 424 865 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 3 282 | 3 778 |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 282 | 3 778 |
| Незавершене виробництво | 1102 | - | - |
| Готова продукція | 1103 | - | - |
| Товари | 1104 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - |
| Депозити перестрахування | 1115 | - | - |
| Векселі одержані | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 236 124 | 276 776 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 15 672 | 4 040 |
| з бюджетом | 1135 | - | - |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | 16 144 | 15 454 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 6 965 | 7 376 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 334 559 | 514 986 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 25 562 | 20 443 |
| Готівка | 1166 | - | - |
| Рахунки в банках | 1167 | 25 562 | 20 443 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 341 | 939 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 178 507 | 188 599 |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | - | - |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | - | - |
| резервах незароблених премій | 1183 | 30 238 | 33 893 |

| | | | |
|---|-------------|------------------|------------------|
| інших страхових резервах | 1184 | 148 269 | 154 706 |
| Інші оборотні активи | 1190 | - | - |
| Усього за розділом II | 1195 | 817 156 | 1 032 391 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - |
| Баланс | 1300 | 2 105 901 | 2 457 256 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 102 000 | 102 000 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | - | - |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 84 363 | 84 363 |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - |
| Емісійний дохід | 1411 | - | - |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | - | - |
| Резервний капітал | 1415 | 16 397 | 16 397 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 378 793 | 454 383 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (-) | (-) |
| Вилучений капітал | 1430 | (-) | (-) |
| Інші резерви | 1435 | 29 378 | 39 679 |
| Усього за розділом I | 1495 | 610 931 | 696 822 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | - | - |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | - | - |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 21 063 | 11 521 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 9 042 | 11 103 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 9 042 | 11 103 |
| Цільове фінансування | 1525 | - | - |
| Благодійна допомога | 1526 | - | - |
| Страхові резерви | 1530 | 1 380 602 | 1 614 042 |
| у тому числі: | 1531 | - | - |
| резерв довгострокових зобов'язань | | | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 585 667 | 672 278 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 794 935 | 941 764 |
| інші страхові резерви | 1534 | - | - |
| Інвестиційні контракти | 1535 | - | - |
| Призовий фонд | 1540 | - | - |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | - | - |
| Усього за розділом II | 1595 | 1 410 707 | 1 636 666 |
| 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 | 43 917 | 58 945 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 26 117 | 19 345 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 21 346 | 17 155 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | - | - |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 146 | 84 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 13 091 | 18 549 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | - | - |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | 1650 | - | - |
| Поточні забезпечення | 1660 | - | - |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 991 | 2 979 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | - | - |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1 | 23 866 |
| Усього за розділом III | 1695 | 84 263 | 123 768 |
| 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 | 2 105 901 | 2 457 256 |

Керівник

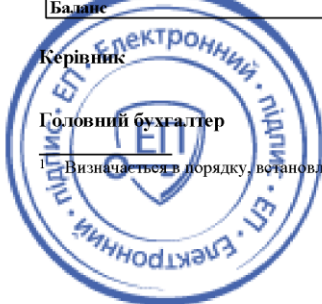
Головний бухгалтер

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

*ЕП Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна*

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна



Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"** за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

| КОДИ | | |
|----------|----|----|
| 2021 | 01 | 01 |
| 30115243 | | |

(найменування)

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. 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 | - | - |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i> | 2010 | 1 766 998 | 1 473 689 |
| <i>премії підписані, валова сума</i> | 2011 | 2 026 920 | 1 815 100 |
| <i>премії, передані у перестраховання</i> | 2012 | 116 749 | 165 522 |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i> | 2013 | 146 828 | 166 712 |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i> | 2014 | 3 655 | (9 177) |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (393 480) | (328 861) |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i> | 2070 | 887 597 | 726 963 |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 485 921 | 417 865 |
| збиток | 2095 | (-) | (-) |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i> | 2105 | - | - |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i> | 2110 | (80 175) | (101 806) |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i> | 2111 | (86 611) | (135 251) |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i> | 2112 | 6 436 | 33 445 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 131 383 | 95 095 |
| <i>у тому числі:</i> | 2121 | - | - |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | | |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | 2122 | - | - |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i> | 2123 | - | - |
| Адміністративні витрати | 2130 | (331 791) | (271 197) |
| Витрати на збут | 2150 | (2 941) | (2 837) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (197 880) | (167 831) |
| <i>у тому числі:</i> | 2181 | - | - |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i> | | | |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | 2182 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 4 517 | - |
| збиток | 2195 | (-) | (30 711) |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 230 689 | 205 449 |
| Інші доходи | 2240 | 129 102 | 72 623 |
| <i>у тому числі:</i> | 2241 | - | - |
| <i>дохід від благодійної допомоги</i> | | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (5 631) | (6 622) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (-) | (-) |
| Інші витрати | 2270 | (138 905) | (74 171) |
| <i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i> | 2275 | - | - |



| | | | |
|---|------|----------|----------|
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 219 772 | 166 568 |
| збиток | 2295 | (-) | (-) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (82 760) | (58 287) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | - | - |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 137 012 | 108 281 |
| 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 | - | - |
| 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 | - | - |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | - | - |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 137 012 | 108 281 |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 4 572 | 5 137 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 113 379 | 92 549 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 25 599 | 20 675 |
| Амортизація | 2515 | 30 501 | 25 844 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 709 191 | 572 088 |
| Разом | 2550 | 883 242 | 716 293 |

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 Царук Павло
Вікторович
ЕП Кульгінська
Ірина
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"** за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

| КОДИ | | |
|----------|----|----|
| 2022 | 01 | 01 |
| 30115243 | | |

(найменування)

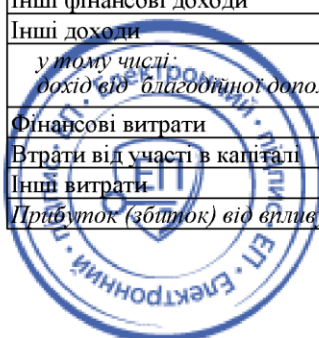
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. 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 | 2 156 765 | 1 766 998 |
| премії підписані, валова сума | 2011 | 2 449 545 | 2 026 920 |
| премії, передані у перестраховування | 2012 | 135 915 | 116 749 |
| зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 161 845 | 146 828 |
| зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 4 980 | 3 655 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (488 607) | (393 480) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | 1 142 848 | 887 597 |
| Валовний: | | | |
| прибуток | 2090 | 525 310 | 485 921 |
| збиток | 2095 | (-) | (-) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | - | - |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | (51 152) | (80 175) |
| зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | (10 796) | (86 611) |
| зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | (40 356) | 6 436 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 267 217 | 131 383 |
| 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 | (418 858) | (331 791) |
| Витрати на збут | 2150 | (3 293) | (2 941) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (326 401) | (197 880) |
| 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 | - | 4 517 |
| збиток | 2195 | (7 177) | (-) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 206 183 | 230 689 |
| Інші доходи | 2240 | 142 033 | 129 102 |
| у тому числі: | 2241 | - | - |
| дохід від благодійної допомоги | | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (5 785) | (5 631) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (-) | (-) |
| Інші витрати | 2270 | (161 361) | (138 905) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | - | - |



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016072383

Дата перевірки:
19.01.2024 14:37:43 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
19.01.2024 14:42:22 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: Дрончак_KMP.docx

Кількість сторінок: 93 Кількість слів: 20041 Кількість символів: 156430 Розмір файлу: 1.67 MB ID файлу: 1015779212

12.9% Схожість

Найбільша схожість: 2.39% з Інтернет-джерелом (<https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53633/1/%d0%a4%d0%a2%..>)

10.7% Джерела з Інтернету

136

Сторінка 95

8.08% Джерела з Бібліотеки

563

Сторінка 98

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2

*Протокол аналізу звіту подібності науковим
керівником*

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Дрончак Н.А.

Назва роботи: Удосконалення стратегії розвитку бізнес-організації

Науковий керівник: Решетняк Т.І.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 12,9%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

_____ 19.01.2023 _____

(дата)



(підпис)

Решетняк Т.І.

(ПІБ)

Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

Збірник матеріалів / Proceedings

IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції /
4th International Scientific Student Conference

м. Київ / Kyiv
17 листопада 2023 р. / November 17, 2023

Київ 2023

| | |
|--|------------|
| ДРОНЧАК Нантіна СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / DRONCHAK Nantina CONTEMPORARY CHALLENGES OF REAL ESTATE MARKET DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE | 188 |
| КІФА Дарія ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ІННОВАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ / KIFA Dariia USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: INNOVATIONS AND CHALLENGES | 189 |
| ОГОРОДНИК Микола ФАКТОРИ УСПІХУ В УПРАВЛІННІ КРОСКУЛЬТУРНИМИ ПРОЄКТАМИ / OHORODNIK Mykola FACTORS OF SUCCESS IN MANAGING CROSS-CULTURAL PROJECTS | 192 |
| СЕРЕДА Аліна СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / SEREDA Alina CURRENT TRENDS OF ORGANIZATION MANAGEMENT DEVELOPMENT | 195 |
| ТКАЧЕНКО Олександр КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА У 21 СТОЛІТТІ / TKACHENKO Oleksandr CORPORATE CULTURE AT 21ST CENTURY | 198 |
| СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES | 201 |
| Марія КАЛАШНИК ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Mariia KALASHNYK THE IMPACT OF EUROPEAN INTEGRATION ON UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW | 201 |
| МИХАЙЛЕНКО Артем, ОХРИМЕНКО Діана ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В СЕКТОРІ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ / MYKHAILENKO Artem, OKHRIMENKO Diana THE IMPACT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION ON BUSINESS PROCESSES IN THE IT-TECH SECTOR | 203 |
| ПОНОМАРЕНКО Нікіта ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДОСЯГНЕННІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ / PONOMARENKO Nikita THE EFFICIENCY OF OPERATIONS MANAGEMENT IN ACHIEVING EUROPEAN STANDARDS OF QUALITY AND SAFETY IN ENTERPRISES | 206 |
| ЧЕРЕДНІЧЕНКО Діана УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ / CHEREDNICHENKO Diana HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE MARKETING DEPARTMENT IN THE BUSINESS ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF EU INTEGRATION | 208 |

Нантіна ДРОНЧАК,
Київський національний економічний університет імені Валіма Гетьмана
здобувач другого освітнього рівня (магістр), 2-й рік навчання
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
ORCID 0009-0006-5418-3879
Nantinadronchak@gmail.com
науковий керівник: Решетняк Т.І.,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Nantina DRONCHAK

CONTEMPORARY CHALLENGES OF REAL ESTATE MARKET DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Актуальність. Розвиток бізнесу базується на якісному стратегічному плануванні. В умовах воєнного стану загострюється потреба в якісному управлінні стратегіями операторів ринку нерухомості. Досить ваговий вплив на розвиток бізнесу відіграють зовнішні макрофактори, що визначають вектор поведінки споживчого сектору як основного покупця ринку нерухомості.

Постановка проблеми. Виявити та описати особливості сучасних викликів ринку нерухомості в умовах воєнного стану.

Питання розвитку ринку нерухомості в умовах воєнного стану розглядали Білецький І. В., Денисенко Н. О., Черевань А. А. [1-5]. У той же час актуальним залишається аспекти формування стратегій розвитку операторів ринку нерухомості в умовах воєнного стану, що обумовлено високим рівнем невизначеності як для операторів, так і для споживачів – реальних та потенційних покупців нерухомості в Україні.

Результати дослідження. Поступальне зростання ринку нерухомості та його відновлення після криз 2008 та 2014 років було призупинено відкритою збройною агресією РФ проти України в 2022 р., що призвело за собою зменшення очікувань споживачів стосовно перспектив придбання нерухомості і в контексті енергетичних обстрілів інфраструктури загострило питання автономності об'єктів (комплексів) нерухомості незалежно від місця (території) їх розміщення та підключення до центральних мереж постачання комунальних послуг.

Факторами розвитку ринку нерухомості в умовах воєнного стану, на нашу думку, є:

- високій інфляційний тиск на споживчі та інвестиційні послуги;
- продовження збройної агресії РФ проти України як фактор інвестиційної невизначеності бізнесу та споживчого сектору;
- девальвація національної валюта та реалізація курсу керованих валют як елементу монетарної політики;
- зменшення рівня доходів більшості сфер та бізнесу в країні;

- посилення конкуренції в умовах виходу окремих операторів з ринку та діяльності як індивідуальних, так і корпоративних операторів, що орієнтуються на коротко- та середньо строкові результати діяльності.

Головними викликами для операторів ринку нерухомості в умовах воєнного стану, на нашу думку, є:

- скорочення ділової активності операторів на окремих регіональних ринках (Донецької, Луганської та Дніпропетровської області в першу чергу);

- зменшення загального позитивного бізнес-клімату інвестиційного клімату в країні;

- погіршення умов виплат та зростання рівня цін, у тому числі на сегмент товарів і послуг для ремонту та будівництва;

- зростання рівня енергетичного впливу воєнного стану на систему опалення та постачання основних комунальних послуг, особливо для великих та середніх житлових комплексів.

Для усунення вказаних викликів ринку нерухомості в умовах воєнного стану, на нашу думку, актуальним є:

- коригування наявних стратегій розвитку на користь диверсифікації та сегментування в умовах періодичних відключень комунальних послуг;

- надання існуючим і потенційним клієнтами умов фінансового відстрочення для згладжування несприятливого очікування клієнтів від воєнного стану;

- впровадження в реалізацію проєктів енергетичної незалежності як для існуючих проєктів, так і для нових видів будівництва, що буде підтримано ринковим попитом.

Висновки. Встановлено, що основними сучасними викликами ринку нерухомості в умовах воєнного стану є скорочення ділових та бізнес-очікувань як операторів ринку, так і споживчого сегменту, що призводить до стратегічної невизначеності в плануванні як для забудовника, так і для кінцевого споживача. Для мінімізації сучасних викликів операторів ринку нерухомості в умовах воєнного стану актуальні є диверсифікація проєктів будівництва за умовами сплати, термінами будівництва та видами розрахунків; впровадження нових форм та методів енергетичної та інфраструктурної незалежності житлових комплексів як елементу мінімізації впливу воєнного стану та якості та умови постачання комунальних послуг для населення; введення нових міні-проєктів будинків за містом як елемент фінансової диверсифікації для основних операторів ринку нерухомості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білецький І. В. Ключові характеристики та структура ринку житлової нерухомості в поточних умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 149-154.
2. Білецький І. В. Маркетингова стратегія суб'єктів будівництва житлової нерухомості на споживчому ринку. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 133-139.
3. Білецький І. В. Особливості маркетингової діяльності суб'єктів будівництва житлової нерухомості на ринку B2B. *Ефективна економіка*. 2023. № 2.
4. Денисенко Н. О. Тенденції розвитку міського ринку нерухомості в Україні. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 2. С. 2-7.
5. Черевань А. А. Сучасний стан ринку складської нерухомості. *Нотатки сучасної науки*. 2022. № 1. С. 16-17.



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

This is to certify that

Nantina DRONCHAK

has participated in the
4th International Scientific Student Conference
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2023/4-07

November 17 , 2023
Kyiv, Ukraine