

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Управління внутрішнім середовищем
підприємства на матеріалах ТДВ «СК «Гардіан»»

(назва теми)

Виконала: студентка 4 курсу
за спеціальністю 073 Менеджмент
Кравчук Юлія Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, фінансів, банківської
справи та страхування
Корюгін Андрій Валерійович

Рецензент: професор кафедри
менеджменту, фінансів, банківської
справи та страхування, доцент, доктор
економічних наук
Іжевський Павло Григорович

Хмельницький – 2022 рік

АНОТАЦІЯ

Кравчук Ю.О. – Управління внутрішнім середовищем підприємства (на матеріалах ТДВ «СК «Гардіан»).

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема управління внутрішнім середовищем є безумовно актуальною, так як в сучасних умовах внутрішнє середовище організації можна сміливо назвати джерелом продуктивності, що є необхідним для успішного її функціонування. Ретельний аналіз внутрішнього середовища дає змогу вчасно виявити недоліки організації, її слабкі сторони та запобігти занепаду, а правильно розроблений алгоритм дій допомагає усунути усі проблеми та підвищити ефективність діяльності компанії.

Автором у першому розділі було вивчено та узагальнено теоретико-методологічні та практичні засади управління внутрішнім середовищем організації. А саме розглянуто сутність поняття «внутрішнє середовище» та охарактеризовано основні його складові. Було опрацьовано методичні підходи до оцінки ефективності управління внутрішнім середовищем.

У другому розділі здійснено аналіз основних техніко-економічних показники діяльності ТДВ «СК «Гардіан» та оцінено ефективність управління внутрішнім середовищем.

У заключному розділі наведено шляхи удосконалення роботи з персоналом, як елемента внутрішнього середовища організації та обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем ТДВ «СК «Гардіан».

Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності компанії.

Ключові слова: *внутрішнє середовище, виробнича складова, фінансова складова, маркетингова складова, кадрова складова.*

ABSTRACT

Kravchuk Y. – Management of the internal environment of the enterprise (on the materials of Guardian).

Bachelor's work for a bachelor's degree in 073 Management.

The topic of internal environment management is certainly relevant, as in modern conditions, the internal environment of the organization can be called a source of productivity, which is necessary for its successful operation. Careful analysis of the internal environment allows you to identify shortcomings of the organization, its weaknesses and prevent decline, and a properly designed algorithm helps to eliminate all problems and increase the efficiency of the company.

The author in the first section studied and summarized the theoretical, methodological and practical principles of managing the internal environment of the organization. Namely, the essence of the concept of "internal environment" is considered and its main components are characterized. Methodological approaches to assessing the effectiveness of internal environment management were developed.

The second section analyzes the main technical and economic performance of "Guardian" and evaluates the effectiveness of internal environment management.

The final section outlines ways to improve work with staff as an element of the internal environment of the organization and substantiates ways to improve the management of the internal environment of "Guardian".

Practical recommendations and calculations can be used in further activities of the company.

Key words: *internal environment, production component, financial component, marketing component, personnel component.*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність внутрішнього середовища та характеристика його складових	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління внутрішнім середовищем організації.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТДВ «СК «ГАРДІАН»	18
2.1. Загальна характеристика діяльності страхової компанії «Гардіан»	18
2.2. Оцінка ефективності управління внутрішнім середовищем ТДВ «СК «Гардіан».....	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТДВ «СК «ГАРДІАН»	39
3.1. Удосконалення роботи з персоналом як елемента внутрішнього середовища організації.....	39
3.2. Напрями підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем ТДВ «СК «Гардіан».....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах усталеним є поділ середовища організації на внутрішню і зовнішню складові. Безумовно важливими є обидві складові, так як існують вони у безпосередній взаємодії. Проте, якщо від зовнішніх факторів залежить в основному забезпеченість ресурсами та збут продукції, то від внутрішніх залежить ефективність організації в цілому, результативність її виробничої та управлінської діяльності, а відповідно і кінцеві результати.

В сучасних умовах внутрішнє середовище організації можна сміливо назвати її джерелом продуктивності, що є необхідним для успішного функціонування. Воно є предметом обов'язкового аналізу для організації та складається з багатьох взаємопов'язаних складових, які безпосередньо впливають на її діяльність. До цих складових відносять ціль, завдання, структуру, технологію і персонал. Їх всеохоплюючий аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні переваги, що у подальшому стає основою розробки стратегії організації, впровадження планів та управлінських рішень, проведення оцінки ефективності діяльності організації в цілому та її працівників, виявлення можливих перспектив розвитку.

У зв'язку з цим проблема управління внутрішнім середовищем є безумовно актуальною.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних основ, що розкривають сутність управління внутрішнім середовищем та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ним. Відповідно до мети визначено такі основні завдання:

- розкрити сутність поняття «внутрішнє середовище» та охарактеризувати основні його складові;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління внутрішнім середовищем;
- здійснити аналіз діяльності ТДВ «СК «Гардіан»;

– оцінити ефективність управління внутрішнім середовищем ТДВ «СК «Гардіан»;

– розробити шляхи удосконалення роботи з персоналом, як елемента внутрішнього середовища організації;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем ТДВ «СК «Гардіан».

Об’єктом дослідження є сучасний стан управління внутрішнім середовищем організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення щодо управління внутрішнім середовищем ТДВ «СК «Гардіан».

Методи дослідження. У процесі написання бакалаврської застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи: розрахунково-аналітичний і порівняльний метод – для аналізу та порівняння техніко-економічних показників організації; статистичний та графічний аналіз – для оцінки показників внутрішнього середовища та його складових; формування таблиць, діаграм, графіків – для подання результатів практичних досліджень у наочній формі; логічний та системний аналіз – для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління внутрішнім середовищем; SWOT-аналіз – для виявлення слабких та сильних сторін організації; метод «дерево цілей» – для розробки основних цілей та завдань компанії; графоаналітична модель «квадрат потенціалу» – для узагальненого аналізу усіх складових внутрішнього середовища; методи прогнозування – для оцінки впровадження запропонованих заходів.

Інформаційною базою практики є статут та установчі документи страхової компанії, фінансова звітність, літературні та періодичні джерела з питань внутрішнього середовища організації та інтернет-ресурси.

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає в тому, що запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення управління

внутрішнім середовищем сприяють забезпеченню ефективного функціонування організації в цілому, та кожного працівника окремо.

Наукова новизна запропоновано схематично зображений алгоритм дій, щодо удосконалення управління внутрішнім середовищем організації, у ньому наведено послідовні дії та виокремлено шляхи удосконалення кожної функціональної складової середовища.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення бакалаврської роботи були висвітлені на XVI Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» Волинського національного університету імені Лесі Українки (м. Луцьк, 17 травня 2022 року) та щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року);

Структура роботи: бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг бакалаврської роботи становить 89 сторінок тексту, в тому числі основний текст – 54 сторінок. В загальному робота містить 34 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменування. Кількість додатків – 14.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність внутрішнього середовища та характеристика його складових

Внутрішнє середовище – це одна із функціональних частин загального середовища організації. Воно є предметом обов'язкового аналізу для організації та складається з багатьох взаємопов'язаних складових, які безпосередньо впливають на її діяльність. Ці складові є основою розробки стратегії організації, впровадження планів та управлінських рішень, проведення оцінки ефективності діяльності організації в цілому та її працівників, виявлення можливих перспектив розвитку [28, с. 255].

На думку М. М. Буднік внутрішнє середовище організації показує відносини осіб між собою, щодо результатів діяльності організації [8, с. 10].

С. Л. Демиденко вважає, внутрішнє середовище організації – це сполучення факторів, які здійснюють вплив на функціонування компанії та є безпосередньо результатом управлінських рішень. Також, внутрішнє середовище організації є частиною загального середовища організації [16].

В. В. Лук'янова зазначає у своїх роботах, що внутрішнє середовище організації – це об'єднання певних умов та процесів, що необхідні для забезпечення ефективної діяльності організації [30, с. 57].

Г. Л. Монастирський зазначає, що внутрішнє середовище організації – це комплекс елементів, що знаходяться всередині організації, складається з матеріально-технологічної, фінансово-економічної та соціально-психологічної підсистем [33, с. 142].

Крім того, у науковій літературі виділяють іще безліч підходів, щодо визначенні поняття внутрішнього середовища організації. Розглянемо визначення різних авторів у табл. 1.1 та проаналізуємо їх.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення внутрішнього середовища організації

Автор	Підходи до визначення поняття внутрішнього середовища
В. Дикань [17, с. 60]	Сукупність елементів організації, які формують її прибутковість і весь час перебувають під безпосереднім впливом працівників та контролем керівників організації.
Г. Осовська [37, с. 57]	Внутрішні чинники поділяються на «тверді» (технологія устаткування, матеріали, енергія, вироби) та «м'які» (працівники, організаційна структура управління, система управління, методи управління тощо).
В. Гринчуцький [14, с 19]	Формується під впливом місії та мети організації, які багато в чому визначаються зовнішнім середовищем...у свою чергу складається з персоналу, техніки, технології, інформації, виробництва, управління, фінансів тощо.
М. Саєнко [47, с. 37]	Складові, елементи, фактори, що визначають внутрішній стан організації, її можливості, ефективність діяльності компанії, її сильні та слабкі сторони.

Примітка. Складено автором на основі [14, 17, 37, 47].

Отже, можна зробити висновок, що деякі автори при визначенні поняття внутрішнього середовища акцентують увагу на системному підході [47], деякі на залежності внутрішнього середовища від зовнішнього [14], інші виокремлюють декілька видів чинників [37], а от наприклад В. Дикань розглядає сутність поняття внутрішнього середовища з позиції стратегічного управління [17].

Підсумувавши ці підходи можна сказати, що внутрішнє середовище організації – це всеохоплююча система організації, що складається з взаємопов'язаних складових, чинників, факторів та елементів, що безпосередньо впливають на діяльність організації [28, с. 255].

Дослідження та аналіз сутності внутрішнього середовища дозволяє також виокремити основні його характеристики (рис. 1.1).

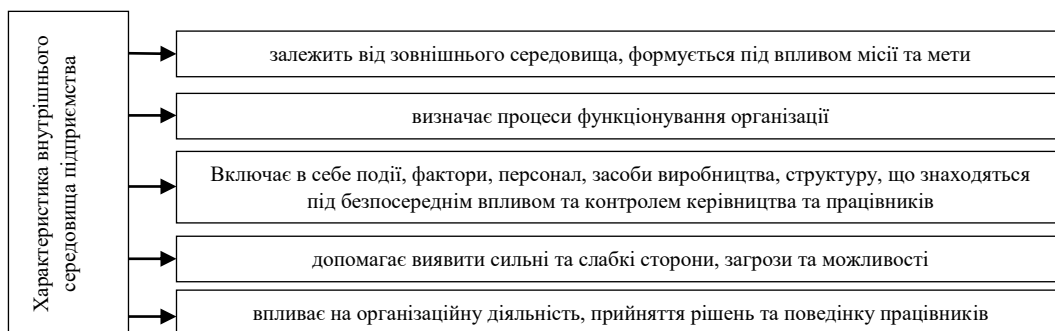


Рисунок 1.1. Характеристика внутрішнього середовища організації

Джерело: [24, с. 62].

На підстав аналізу наукових підходів та характеристики можна зробити висновок, що до основних елементів внутрішнього середовища організації відносять: мету (цілі), структуру, завдання, систему технологій, персонал. Всі елементи внутрішнього середовища підприємства діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації (рис. 1.2) [35, с. 40].

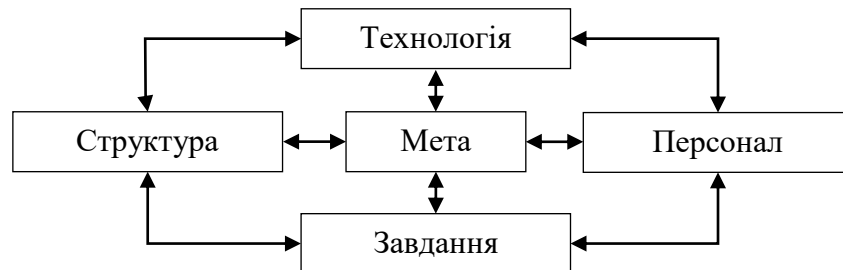


Рисунок 1.2. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища

Джерело: [1].

Всі ці компоненти охоплює також система менеджменту, що орієнтується на виконання поставлених завдань [34, с. 282].

Цілі – це певний очікуваний результат від діяльності організації, або ж те, для чого створюється організація. Для забезпечення досягнення поставлених цілей необхідно правильно координувати діяльність усіх елементів організації, а саме її персоналу, підрозділів [24, с. 63]. З огляду на зазначені цілі організація розробляє свою функціональну структуру.

Структура організації – це взаємозв'язок різних рівнів управління та підрозділів, побудована у формі, яка допомагає досягати цілей якомога ефективніше. Структура містить горизонтальний та вертикальних розподіл праці, відповідно до того, як визначаються завдання для виконавців процесу.

Завдання – це встановлений перелік роботи, який повинен бути виконаний встановленою особою в обумовлені терміни. На основі рішення керівників про структуру, кожна посада передбачає ряд завдань, які мають виконуватися за певною технологією [28, с. 255].

Технологія – містить у собі сукупність навичок, знань, обладнання, ресурсів, інструментів, що необхідні для виконання певних завдань та досягнення бажаних позитивних змін у діяльності організації. Це своєрідний

засіб перетворення вхідних елементів, такі як матеріали, сировина, персонал у вихідні – продукти, вироби, послуги [24, с. 63].

Найважливішою та найбільш складною складовою внутрішнього середовища виступають люди (персонал). Кожна особа характеризується певним рівнем навичок, знань, здібностей, має свої цінності та вподобання, по різному ставиться до виконання завдань, до керівництва та оточуючого середовища. Персонал – це основа кожної організації, без якої не можливе провадження будь якої діяльності фірми [28, с. 257].

Також, слід зазначити, що організація є складною системою, що складається з окремих підсистем: виробництво, маркетинг, фінанси, робота з персоналом тощо. Кожна з підсистем представлена певними структурними підрозділами. У свою чергу, структурні особливості організації визначають певні підходи до аналізу внутрішнього середовища. Найбільш часто пропонується проводити аналіз таких чотирьох функціональних складових діяльності страхової компанії: виробництво, фінанси, маркетинг, персонал (рис 1.3).



Рисунок 1.3. Підсистеми внутрішнього середовища організації

Джерело: [14, с. 19].

Отже, підсумувавши можна зазначити, що внутрішнє середовище організації це багатокомпонентна система, що включає в себе ряд складових та елементів, які безпосередньо впливають на діяльність організації та потребують детального дослідження. Виходячи з цього, Аналізувати необхідно як кожен окремий елемент, так і всі складові у сукупності.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління внутрішнім середовищем організації

В сучасних умовах особливого значення набуває важливість дослідження внутрішнього середовища, що дозволяє аналізувати сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні переваги, а також виявляти перспективи подальшого розвитку фірми. Для застосовують стратегічний аналіз [26, с. 204].

Стратегічний аналіз – це всеохоплююче дослідження позитивних та негативних чинників, які в перспективні мають вплинути на економічне становище організації, а також це оцінка можливих шляхів досягнення стратегічних цілей організації [1, с. 251].

Аналіз внутрішнього середовища вважають початковим процесом стратегічного аналізу [51, с. 257]. Під час стратегічного аналізу використовуються різні інструменти, моделі, методики, які показують рівень ефективності функціонування організації, а також формують взаємозв'язки між параметрами, які можливо та неможливо контролювати, що у свою чергу тісно пов'язанні з ефективністю.

Виділяють велику кількість різноманітних матриць, що використовуються в стратегічному аналізі з метою дослідити різні сторони організації. Залежно від виду стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації виділяють ряд методик (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Характеристика основних елементів стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації

Мета аналізу внутрішнього середовища	Комплексне дослідження внутрішніх ресурсів організації з ціллю системної оцінки реального становища, та подальшого планування діяльності фірми виходячи з її стратегічних можливостей та проблем.
Складові середовища	Виробництво; маркетинг; фінанси; управління персоналом; організаційна культура.
Виконавці дослідження	Працівники різноманітних підрозділів, наприклад планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту.
Методи використання	SWOT-аналіз внутрішнього середовища; PEST-аналіз; SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця фірми "General Electric" (McKinsey) та інші.

Примітка. Складено автором на основі [32, с. 47-48].

Розглянемо детальніше методи, які використовуються під час стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації.

Найбільш традиційним методом вважають SWOT-аналіз – аналіз переваг та недоліків організації. Але SWOT-аналіз допомагає не лише виявити сильні (S) та слабкі (W) організації, взаємозв'язки між ними, але й дослідити можливості (O) та загрози (T), які ці сторони ведуть за собою. Ці сторони розглядаються у двох розрізах: зовнішні і внутрішні; позитивні та негативні [2, с. 235].

Сильні сторони – переваги підприємства, те, в чому воно досягло успіху, або якась особливість, що представляє додаткові можливості. Сила може полягати в існуючому досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, відомості торгової марки.

Слабкі сторони підприємства – це недоліки підприємства, відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що досі не вдається у порівнянні з іншими підприємствами і ставить його у несприятливе положення. У якості прикладу слабких сторін можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускаються, погану репутацію підприємства на ринку, недостатнє фінансування, низький рівень сервісу [23, с. 56].

Ринкові можливості – сприятливі обставини, які організація може та має використовувати для того, щоб здобути для себе переваги. До них відносять: занепад конкурентів, зростання попиту на послуги, нові технології, тобто все те, що може покращити положення компанії.

Ринкові загрози — несприятливі обставини, виникнення яких негативно впливає на організацію. До них відносять: поява нових, сильних конкурентів, зріст податків, зниження попиту [23, с. 56].

Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Приклад складання матриці SWOT-аналізу представлений у таблиці 1.3.

Такий різносторонній аналіз дозволяє діагностувати поточний стан фірми, а також виявити не враховані раніше важливі аспекти функціонування організації, що надходять з мінливого середовища.

Таблиця 1.3. Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1...	Загрози 1...
Сильні сторони 1...	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони 1...	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

Джерело: [23, с. 55].

PEST-аналіз – ще один метод стратегічного аналізу середовища організації, допомагає виявити політичні (Policy), економічні (Economy), соціальні (Society) і технологічні (Technology) сторони середовища, що впливають, або можуть вплинути на стратегію компанії.

Ще одним інструментом стратегічного аналізу є SNW-аналіз, він допомагає оцінити стан внутрішнього середовища організації за певною низкою позицій. Під час SNW-аналізу оцінюються сильна (S), нейтральна (N) та слабка (W) сторони організації. Врахування нейтральної сторони відбувається тоді, коли недостатнім для перемоги в конкуренції є стан за якого компанія щодо всіх конкурентів за основними позиціями знаходиться в стані нейтральному і лише у одній позиції у сильному стані [23, с. 56]. Приклад складання матриці SNW-аналізу представлений у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Матриця SNW

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1...			
2...			

Джерело: [23, с. 57].

Зазвичай SNW-аналіз застосовують після проведення SWOT-аналізу з метою більш глибокого дослідження внутрішнього середовища організації.

Також при проведенні стратегічного аналізу важливим питанням є майбутній портфель підприємства. Необхідно розуміти, які це будуть напрями діяльності і яким чином вони будуть фінансуватися, яке буде їх позиціонування

у майбутньому. Для аналізу цього аспекту найчастіше використовують одну з двох методик дослідження внутрішнього середовища: матрицю Boston consulting group (BCG) або матрицю фірми "General Electric" (McKinsey) [23, с. 56].

Матриця BCG дає змогу визначити стратегічну позицію організації по кожному з напрямів її діяльності, а згодом на основі оцінки цієї позиції обрати правильну стратегію щодо дій компанії на ринку і також обрати оптимальну стратегію розподілу фінансових потоків між різноманітними напрямками діяльності. Строки матриці відображають темп росту ринку, стовпці – відносна частка ринку. Таким чином, матриця BCG розбиває всі напрямки діяльності організації на чотири групи: "зірки", "дійні корови", "знаки запитання", "собаки". У відношенні до кожної з цих груп необхідна своя стратегія [15, с. 279].

Матриця BCG пропонує наступний набір стратегічних рішень (рис 1.4):

- "зірки" – утримувати позицію та зміцнювати її – за можливості позбавлятися від "собак", якщо не існує причин для того, щоб їх зберегти;
- "дійні корови" – жорсткий контроль – контролювати інвестиції, а також розподіл прибутку між новими проектами;
- "знаки питання" – аналіз та вивчення – підлягають вивченню з метою виявлення можливостей перетворення на «зірок» [22, с. 164].

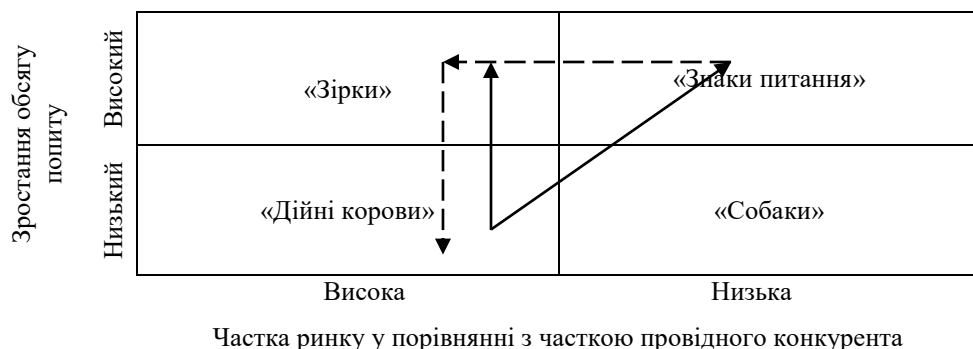


Рисунок 1.4. Матриця Boston consulting group (BCG)

Джерело: [23, с. 57].

У свою чергу McKinsey 7S являє собою зручний інструмент аналізу внутрішньої організаційної структури та принципів роботи компанії. Вона

розглядає 7 ключових елементів мікросередовища організації таких як, стратегія (strategy), структура (structure), система (system), загальноприйняті цінності (shared values), стиль (style), персонал (staff) та досвід (skills) [29, с. 119]. Всі елементи даної моделі взаємопов'язані між собою і розділені на дві великі групи “м'які” і “жорсткі”. До «жорстких» відносять: структуру, стратегію і систему управління в організації. «Жорсткі» елементи простіше описати, оцінити та ними легше керувати. «М'які елементи» важче піддаються управлінню та оцінці [3, с. 161].

Матриця McKinsey вважається більш досконалою, ніж матриця BCG, тому що в ній розглядається більша кількість показників, що дуже важливі при оцінці внутрішнього середовища організації (рис. 1.5.).

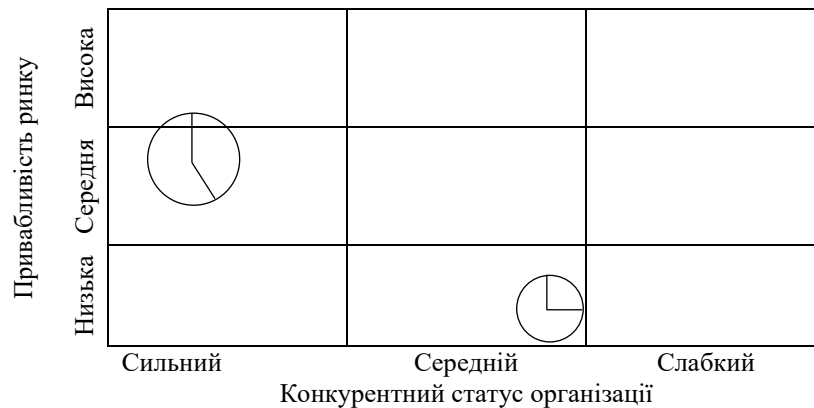


Рисунок 1.5. Матриця McKinsey

Джерело: [23, с. 58].

Підсумовуючи, можна виділити такі переваги та недоліки властиві методам аналізу внутрішнього середовища. Переваги: визначення конкурентного положення, врахування різноманітних чинників, наявність послідовності дій, комплексність дослідження, простота та наочність виявлення підходящих стратегій, акцент на якісні сторони аналізу. До недоліків ж віднесемо: недоступність даних про витрати та інші показники конкурентів, статичний характер моделей, обмежена кількість досліджуваних показників, обмежене число доступних стратегій, суб'єктивізм [26, с. 205].

Також, варто в рамках цього питання ще один метод, який допоможе розглянути такий елемент внутрішнього середовища, як цілі. «Дерево цілей» –

це графічне вираження підпорядкованості та взаємозв'язків між цілями, що показує поділ основної мети на менші цілі, завдання та дії.

Вершина «дерева цілей» – це основний вид діяльності організації, тобто місія. Другий рівень «дерева цілей» показує загальні цілі, які прагне досягти вище керівництво організації. Третій рівень (останній) показує завдання які необхідно виконувати для вирішення цілей, що поставленні на другому рівні.

Для узагальненого аналізу усіх складових внутрішнього середовища доречно використати графоаналітичну модель «квадрат потенціалу». За допомогою моделі можна визначити, наскільки є ефективним управління та використання виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Якщо форма чотирикутника буде наближеною до квадрату – управління цими складовими є ефективним. У свою чергу, про неефективне використання ресурсів свідчатиме викривлення сторін цього чотирикутника.

До переваг цієї моделі, цього методу можна віднести: змогу кількісно оцінити значення потенціалу за допомогою шкали значень, охоплює усі чинники основних складових потенціалу організації, дає можливість встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами середовища, модель оперує фактичними показниками, які можна розрахувати на основі звітності. До недоліків відносять: висока трудомісткість, методика оперує великою кількістю абстрактних показників, які складно визначити кількісно, не враховується динаміка показників, не враховується значимість кожного з векторів у сукупному потенціалі підприємства [12, с. 303].

Отже, було розглянуто та систематизовано основні підходи до стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації. Розгляд методів, інструментів проведення аналізу показав, що вони мають як свої переваги, так і недоліки. Тому під час вибору методу необхідно брати до уваги ці переваги та недоліки, а також враховувати обмеження та сферу застосування кожної окремої методики. У подальшому аналізі буде використано SWOT-аналіз, модель «квадрат потенціалу» та «дерево цілей».

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТДВ «СК «ГАРДІАН»

2.1. Загальна характеристика діяльності страхової компанії «Гардіан»

ТДВ «СК «Гардіан» успішно функціонує на страховому ринку України вже понад 10 років. Головний офіс страхової компанії розташований у місті Києві, крім нього до складу ТДВ «СК «Гардіан» входить 19 зареєстрованих відокремлених підрозділів у різних куточках України.

У наш час компанія сконцентрувалася на розвитку саме регіональної мережі, з метою збільшити базу клієнтів, розширити кількість каналів збуту та відповідно задля збільшення надходжень страхових премій.

Головна місія компанії – передбачити бажання клієнтів та гарантувати їм якісний рівень надання страхових послуг, а також швидко врегульовувати страхові випадки, після їх настання [48].

ТДВ «СК «Гардіан» було зареєстровано 24.09.2007 року у Святошинському районі (м. Київ) уповноваженою, державною адміністрацією (Свідоцтво: Серія А01 № 246832 реєстраційний номер 1 072 102 0000 021082, реєстратор Дарчук І.М.).

Статутний капітал Товариства станом на 01.01.2021 року складає 100 000,0 тис. грн. Перевищення вартості чистих активів над розміром статутного капіталу станом на 01.01.2021 року складає 3 696,0 тис. грн., що відповідає вимогам п. 3 ст. 155 Цивільного кодексу України [50].

ТДВ «СК «Гардіан» є страховою компанією, що діє відповідно до законодавства України та здійснює добровільні та обов'язкові види страхування. Усі види страхування та номери їх ліцензій зазначено у додатку А.

З 2017 року ТДВ «СК «Гардіан» є асоційованим членом Моторно-транспортного страхового бюро України (МТСБУ) і членом Всеукраїнської асоціації автомобільних імпортерів і дилерів.

У 2019 році відбулися певні глобальні зміни у компанії на міжнародному рівні. Завдяки успішному розвитку компанії, прозорим бізнес процесам та якісному менеджменту, компанія здобула довіру в обличчі одного міжнародного інвестора – Арунаса Шикшти.

У 2020 р. СК «Гардіан» очолив Віктор Берлін, успішний CEO, кандидат економічних наук, член Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [48].

Товариство за організаційно-правовою формою є товариством з додатковою відповідальністю. Система управління Товариством побудована у відповідності до Закону України «Про господарські товариства». Система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень та здійснення контролю у Товаристві відображена у Статуті Товариства.

Отже, ТДВ «СК «Гардіан» є однією з компаній лідерів, що знаходяться на українському страховому ринку. Компанія здійснює добровільне та обов'язкове страхування. Та дотримується чинного законодавства.

Для того, щоб здійснити аналіз діяльності підприємства необхідно провести аналіз техніко-економічного стану підприємства на основі фінансової звітності. Щоб провести даний аналіз слід розрахувати та проаналізувати основні групи показників. Отже, для початку проведемо аналіз основних техніко-економічних показників СК «Гардіан» за 2018-2020 роки (додаток Б).

Як бачимо, що зміни показника чистий дохід (виручка) від реалізації є виключно позитивними. У 2018 році цей показник становив 64 874 тис. грн., а вже у 2019 році він зріс до 217 766 тис. грн., тобто відбулось зростання на 236%. У 2020 році показник зріс ще, і становить 294 318 тис. грн.. Це пов'язано з стрімким розвитком компанії у 2019 році та розширенням її можливостей, виходом на міжнародний ринок.

Через розширення організації, відповідними темпами збільшується чисельність кадрів. Так середньоспискова чисельність персоналу у 2018 році становила 45 осіб, у 2019 році чисельність стрімко зросла до 183 осіб. А у 2020 році збільшилась ще до 199 осіб. Але слід відмітити негативну тенденцію до

зниження середньомісячної заробітної плати, з 8 125 грн. у 2018 році вона зменшилась до 3 817 грн. у 2020 році. Це зумовлено різким зростанням середньоспискової чисельності персоналу, та повільним, незначним зростанням фонду оплати праці. Адаже фонд оплати праці зріс з 4 388 тис. грн. у 2018 році до 8 852 тис. грн. у 2019, а потім і до 9 117 тис. грн. у 2020 році.

Підприємство є прибутковим, чистий прибуток у 2019 році збільшився більш ніж у тричі порівняно з попереднім роком, тобто на 238%. У 2020 році цей показник сягнув позначки 1 393 тис. грн.

Збільшення середньорічної вартості основних засобів свідчить про ріст потенціалу підприємства. У СК «Гардіан» відбулось доволі стрімке зростання показника середньорічна вартість основних засобів. У 2018 році цей показник становив 6 733,5 тис. грн., а у 2020 – 34 235 тис. грн.

Значення фондоддачі показує на якому рівні знаходиться ефективність використання основних засобів, тобто відображає скільки доходу від надання послуг припадає на вартість основних засобів. Проаналізувавши отримані результати бачимо, що даний показник коливається, але відхилення є незначними, що свідчить про те, що цей показник є стабільним. Щодо 2020 року, то спостерігається зниження даного показника з 9,15 до 8,6, що говорить про незначне зниження ефективності використання основних засобів порівняно з попереднім роком.

Наступним кроком є аналіз динаміки обсягу та структури реалізації основних видів послуг страхової компанії (додаток В). Види страхування в ТДВ «СК «Гардіан» поділяють на два основні види: добровільне та обов'язкове страхування.

Проаналізуємо динаміку деяких видів страхування. Найбільша частка реалізації послуг у 2020 році припадає на ОСЦПВВНТЗ (Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів), так у 2018 році цей показник становив 54 266,2 тис. грн, а відсоток питомої ваги 57,26, а у 2020 році обсяг реалізації цього виду страхування зріс до 180 919 тис. грн., або 52,2% питомої ваги. Тобто абсолютне

відхилення є значним – 126 652,9 тис. грн., а от відносно відрізняється всього на -5,06%. Цей вид є одним із найрозповсюдженіших, тому що ОСЦПВВНТЗ є обов'язковим документом в Україні та забезпечує гарантоване відшкодування шкоди потерпілим пішоходам, водіям або пасажиром в наслідок ДТП.

На другому місці знаходиться страхування медичних витрат, найбільшим показник реалізації був у 2019 році 158 602,1 тис. грн, у 2018 – 9 054,9 тис. грн., у 2020 він становить 74 549 тис. грн., що складає 21,51% питомої ваги. На сьогодні, медичне страхування в Україні дуже популярне. Адже цей вид страхування включає в себе компенсацію медичних витрат, які виникли внаслідок надання медичної допомоги та послуг, а також пов'язаних з ними додаткових витрат, які викликані в результаті раптового захворювання або нещасного випадку.

На третьому місці за обсягом реалізації знаходиться страхування наземного транспорту (крім залізничного), у 2018 році цей показник був 13 192 тис. грн, у 2019 зріс до 20 549,1 тис. грн, а у 2020 сягнув позначки в 29 122,9 тис. грн. Абсолютне відхилення 2020 року від 2018 складає 15 930,9 тис. грн., а відносно – -5,51%. Що свідчить про те, що хоч і у 2020 році цей показник зріс в тис. грн., питома вага його зменшилась.

У 2020 році зріс обсяг реалізації страхування від нещасних випадків, у 2018 році він становив 1 390,8 тис. грн, а у 2020 – 30 667,9 тис. грн. Тобто абсолютне відхилення 2020 року від 2018 складає 29 277,1 тис. грн., а відносно зросло на 7,38%.

Стабільним є показник, що стосується страхування майна, його зміна впродовж трьох років є незначною: так у 2018 році показник становив 4 524,6 тис. грн., у 2019 зріс до 12 199,6 тис. грн., а у 2020 показник зріс до 15 942,1 тис. грн.. Щодо питомої ваги: 2018 рік – 4,77%, 2019 – 3,95%, 2020 – 4,6%. Відносно відхилення 2020 року від 2018 року становить -0,18%.

Доволі негативна тенденція присутня під час страхування кредитів, у 2018 році показник обсягу реалізації цієї послуги був доволі високим – 6 767,9 тис. грн, але вже у 2020 році він скоротився до позначки 65,7 тис. грн.

Найменший обсяг реалізації послуг спостерігається під час страхування фінансових ризиків, так у 2020 році цей показник становить 221,2 тис. грн., а його відсоток питомої ваги становить всього 0,06.

Отже, з розрахунків видно, що найбільшим обсяг продукції був у 2020 році і становив в сумі за всіма видами – 346 617 тис. грн, найменшим цей показник був у 2018 році – 94 767,9 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку збільшення обсягів реалізованих послуг в компанії.

В цілому, можемо відмітити достатню ефективність функціонування підприємства. ТДВ «СК «Гардіан» у 2019 році значно розширило межі своєї діяльності, у зв'язку з цим відбулось розширення чисельності організації, відповідно зросла й продуктивність страхової компанії, а також зросли майже всі групи показників.

2.2. Оцінка ефективності управління внутрішнім середовищем ТДВ «СК «Гардіан»

Організація є складною системою, що складається з окремих підсистем: виробництво, маркетинг, фінанси, робота з персоналом тощо. Кожна з підсистем у свою чергу представлена певними структурними підрозділами. А структурні особливості організації визначають певні підходи до аналізу внутрішнього середовища. Найбільш часто пропонується проводити аналіз таких функціональних складових діяльності страхової компанії, або ж їх ще називають потенціалами: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри [45, с. 341].

Виробнича складова підприємства зазвичай включає в себе: виробництво продукції, рівень виробничої потужності, рівень ефективності використання виробничих ресурсів, аналіз резервів тощо [7, с. 237]. Але у зв'язку з специфікою досліджуваної організації було вирішено аналізувати наступні складові в межах оцінки сучасного стану внутрішнього середовища та управління ним: організаційну структуру та обов'язки працівників страхової компанії в процесі надання послуг, її основні засоби та їх використання.

Внутрішня організаційна структура, яка наведена у додатку Г, визначає розподіл прав та обов'язків між органами Товариства та його учасниками стосовно управління Товариством.

Вищим органом управління Товариства є Загальні Збори учасників Товариства. Виконавчим органом товариства є Дирекція, яку очолює Генеральний директор. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Ревізійна комісія [18].

Посадовими особами органів Товариства є Голова та члени Ревізійної комісії, Генеральний директор. Посадові особи органів Товариства відповідають за заподіяну ними Товариству шкоду відповідно до чинного законодавства.

Бухгалтерський облік в Товаристві здійснюється Головним бухгалтером, та відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», згідно з Наказами виконуючого обов'язки Генерального директора Товариства «Про облікову політику компанії».

Товариство може також створювати інші постійні або тимчасові органи управління, вони можуть діяти лише в межах повноважень, що надають їм на загальних зборах, діяти лише через Директора або інших посадових осіб [18].

У свою чергу кожна окрема регіональна філія (підрозділ) складається з: директора, бухгалтера, маркетолога та страхових агентів. Склад посад звісно може варіюватись, в залежності від особливостей філії до складу може ще входити андеррайтер та працівник, що займатиметься питаннями з персоналу, якщо філія є великою за своїми масштабами. Функції посадових осіб та межі їх відповідальності наведено у додаток Д.

Загальна оцінка структури основних засобів є важливим етапом в аналізі виробничої складової та дозволяє зробити висновок, що особливих структурних зрушень. Проаналізуємо рух і структуру основних засобів (додаток Е, табл. Е.1).

З проведених розрахунків видно, що найбільшу частку у загальній структурі основних засобів становлять земельні ділянки, не зважаючи на те, що

абсолютне значення зростає, відсоток структури зменшується на декілька значень кожного року через зростання загальної суми основних засобів. Так на кінець 2018 року показник становив 12 062 тис. грн. (89,2%), на кінець 2019 – 28 705 (78,37%), а у 2020 – 28 705 (77,2%). Найменшу частку становлять інструменти, прилади, інвентар: на кінець 2018 року – 52 тис. грн. (0,38%), у 2019 році – 65 тис. грн. (0,18%), а на кінець 2020 – 97 (0,26%). Майже на одному рівні у 2020 році знаходяться такі групи основних засобів, як: машини та обладнання – 3,3% та транспортні засоби – 3,4%.

Проаналізувавши дані таблиці, було визначено, що загальна вартість основних засобів у 2020 році порівняно з 2018 зростає з 13 523 тис. грн. до 37 183,3 тис. грн. Це було спричинено змінами у структурі основних засобів, так у 2019 році відбулось різке збільшення вартості машин та обладнання, земельних ділянок, інших основних засобів.

Основними показниками руху основних засобів, що варто дослідити в рамках виробничої складової є: коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт приросту основних засобів. Для аналізу та оцінки стану руху основних засобів ТДВ «СК «Гардіан» використовуємо дані додатку Е, табл. Е.2.

Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів відображає рівень фізичного зносу основних засобів. Зменшення даного показника відображає позитивну тенденцію. Максимального значення даний показник набуває у 2020 році та становить 0,14. Щодо 2018 року, то бачимо, що в цей період він був дещо меншим та становив 0,04, у 2019 році він зріс до 0,09. Отже, бачимо незначне зростання зносу основних засобів, що свідчить про негативні явища.

Показник придатності, зворотний до коефіцієнта зносу. Він показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі здійснення господарської діяльності. Цей коефіцієнт дещо зменшився у 2020 році в порівнянні з попередніми роками, але його значення продовжує залишатися на задовільному рівні та становить 0,86.

Коефіцієнт оновлення основних виробничих засобів у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс з 0,21 до 0,68, тобто на 317%, це свідчить про позитивну динаміку оновлення обладнання в організації. Проте вже у 2020 році цей показник значно зменшився, досягнувши значення 0,02.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частка основних засобів, що були до початку звітної періоду, вибула за звітний період через знос. В ТДВ «СК «Гардіан» цей показник є зовсім не значним, так у 2018 році він становив 0,0399, у 2019 – 0,0027, а у 2020 – 0,0016. Так, як коефіцієнт вибуття основних засобів доцільно розглядати з коефіцієнтом оновлення основних засобів розглянемо їх взаємозалежність. В організації спостерігається тенденція, що коефіцієнт вибуття менше коефіцієнта оновлення, це свідчить про розширене відтворення основних фондів.

Щодо коефіцієнту приросту то найбільшим він був у 2019 році – 0,67, найменшим у 2020 – 0,02.

Отже, можна зробити висновок, що у 2019 році відбулись певні зміни в структурі основних засобів, яка аналізувалась в рамках виробничої складової, значно збільшився коефіцієнт приросту та оновлення, що є позитивним явищем в організації. В 2020 році процес стрімкого зростання основних засобів зменшився, відповідно зменшилися й значення інших коефіцієнтів.

В межах аналізу виробничої складової, дослідимо стан показників ефективності використання основних засобів ТДВ «СК «Гардіан», розрахуємо: фондоддачу, машиновіддачу, фондомісткість, фондоозброєність, технічну озброєність, рентабельність/збитковість основних засобів (додаток Е, табл. Е.3).

Показник фондоддачі показує на скільки ефективно використовуються основні засоби. Проаналізувавши розрахунки вище бачимо, що даний показник коливається, але відхилення є незначними, що свідчить про протягом аналізованого періоду показник знаходить на майже однаковому рівні. Так у 2020 році спостерігається зниження цього показника до значення 8,60 порівняно з 2018 роком у якому фондоддача були 9,63, та 2019 у якому вона

становила 9,15. Таке незначне зменшення свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів.

Щодо машинівіддачі, то цей показник стрімко зростає, що вказує на покращення ефективності використання таких фондів організації як: машини та обладнання, інструменти, прилади, інвентар та транспортні засоби. Так у 2020 році цей показник становить 150, що на 203% більше ніж у 2018.

Щодо показника фондомісткості, даний показник відображає вартість основних фондів на одиницю випущеної продукції. З кожним роком даний показник зростає, що свідчить про збільшення обсягів реалізації в організації. Так у 2018 він становив 0,10, у 2019 – 0,11, а у 2020 досягнув 0,12.

Фондоозброєність відображає забезпеченість персоналу основними засобами, тобто відображає вартість основних засобів припадає на одного працівника. Збільшення даного показника являється позитивним явищем. В ТДВ «СК «Гардіан» даний показник що року зростає, та досягнув свого максимального значення у 2020 році – 172.

Технічна озброєність праці характеризує озброєність праці активними основними фондами. З розрахунків видно негативну тенденцію до зниження даного показника, це зумовлено різким зростанням чисельності персоналу та не таким стрімким збільшенням середньорічної вартості виробничого обладнання. Так у 2018 році цей показник становив 19,54, а у 2020 році знизився до 9,86.

Рентабельність основних виробничих за валовим прибутком є досить високою, найбільшого значення рентабельність досягла у 2019 році – 688,81, у 2020 зменшилась до 566,20.

Можна зробити висновок, що використання основних засобів, яке оцінювалось в рамках виробничої складової є відносно ефективним.

Амортизація за усіма групами основних засобів нараховується прямолінійним методом згідно основних положень облікової політики компанії. Ліквідаційна вартість визначена рівною нулю.

Отже, після аналізу виробничої складової було знайдено проблеми, які потребують вирішення, щодо основних засобів, зокрема, що стосуються їх руху та динаміки, нерівномірного оновлення.

Тепер перейдемо до аналізу фінансової складової компанії, варто дослідити процеси, що пов'язані з забезпеченням ефективного використання грошових коштів організації [7, с. 237]. Основні фінансові показники ТВД «СК «Гардіан» були охарактеризовані в попередньому розділі, вони дали можливість зробити висновок, що фінансове становище організації стабільне. Але в межах обраної теми необхідно проаналізувати фінансову складову ще більш детально. Розрахунки наведено у додатку Ж.

Після аналізу ліквідності організації, що є обов'язковою для аналізу в рамках фінансової складової, можна зробити висновок, що більшість показників ліквідності знаходяться в межах норми протягом досліджуваного періоду. Значення коефіцієнту покриття відповідає нормативному значенню і становить у 2020 році 5,65, що є більшим за одиницю та свідчить про спроможність відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2018 року має значення 13,87, що виходить поза межі норми, перевищує її, а у 2020 його значення різко зменшується до 5,62, у цей раз показник є меншим за нормативне значення, що свідчить про проблему, яка стосується погашення короткострокових зобов'язань за рахунок продажу ліквідних активів. Показник абсолютної ліквідності прямує до зростання та змінився з 2,89 у 2018 році до 3,53 у 2020, що свідчить про достатню кількість готівкових коштів в компанії та її спроможність миттєво погашати зобов'язання.

Оцінка коефіцієнтів, що стосуються фінансової стійкості організації показують, що ТВД «СК «Гардіан» є відносно фінансово стійкою організацією, так як більшість показників знаходяться в межах нормативного значення. Так показник забезпечення власними оборотними засобами становить у 2020 році 0,823, що є більшим за 0,1. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має значення 1,549 у 2020 році, що є більшим за 0. А от негативною є динаміка, що

стосується показника платоспроможності, так у 2018 році цей показник становив 0,66, що є в межах нормативного значення $> 0,5$, у 2019 знизився до 0,41, а у 2020 взагалі становить 0,35. Також коефіцієнт фінансування знаходиться поза межами нормативу < 1 і становить 1,86 у 2020 році.

Далі охарактеризуємо отриманні дані в ході аналізу ділової активності організації. Із таблиці видно, що коефіцієнт оборотності активів ТДВ «СК «Гардіан» має тенденцію до збільшення з 0,47 у 2018 році до 0,93 у 2020. Проте показник у 2020 році дещо зменшився по відношенню до 2019, де він становив 0,98, проте це зменшення є незначним. Така динаміка свідчить про ефективне використання активів у досліджуваній організації.

Важливою фінансовою складовою оцінки ділової активності організації є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в динаміці збільшується із 0,79 у 2018 році до 4,74 у 2020, що є нормою відповідно до нормативного значення. При цьому спостерігається зменшення строку погашення дебіторської заборгованості до 76 днів у 2020, коли за період 2018 року цей показник становив 458 днів.

Із коефіцієнтом кредиторської заборгованості спостерігається наступна тенденція. Коефіцієнт найбільшого свого значення досягнув у 2019 році – 15, а вже у 2020 році він становить 9,63, у 2018 значення було майже ідентичним – 9,29. Щодо строку погашення заборгованості, то він становить у 2020 році 37,39, що є менше на 1,35 ніж у 2018. Показники, що стосуються заборгованості досягають нормативних значень.

Наступні проаналізовані показники оборотності фінансової складової показують позитивну тенденцію до зростання: коефіцієнт оборотності матеріальних запасів майже не змінився, у 2020 році становить 4,06, а у 2018 становив 4,38, коефіцієнт оборотності основних фондів зріс з 0,03 у 2018 році до 0,13 у 2020, а показник оборотності власного капіталу збільшився з 0,64 до 2,46 у відповідності до років.

З аналізу рентабельності організації видно, що усі показники є більшими за 0 і поступово прямують до зростання, що є позитивною тенденцією. Так показник рентабельності активів зріс з 0,002 у 2018 до 0,004, або на 0,002. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу збільшився з 0,003 до 0,012 у відповідних роках. Коефіцієнт рентабельності залишався незмінним протягом трьох років і тримався на рівні 0,005. А значення коефіцієнту рентабельності продукції зросло на 0,291 з 0,006 у 2018 до 0,296 у 2020 році.

Отже, можна зробити висновок, що фінансова складова ТДВ «СК «Гардіан» знаходиться в межах норми, показники є відносно стабільними та більшість з них знаходяться в рамках нормативного значення, що є позитивним показником фінансової стійкості. Але є й незначні проблеми, що потребують вирішення у третьому розділі.

Наступною в межах дослідження внутрішнього середовища організації та управління ним необхідно оцінити маркетингову складову. Маркетингову складову діяльності компанії формують: асортимент послуг, обсяг реалізації продукції; просування; процеси збуту послуг тощо [7, с. 237].

Асортимент послуг було наведено додатку А, а у підрозділі 2.1. було проаналізовано обсяг реалізації основних видів послуг. Він показав, що за період трьох досліджуваних років обсяг реалізації страхових послуг зростав з 94 767,9 тис. грн. у 2018 році до 346 617 тис. грн. у 2020, що є позитивним результатом.

Для аналізу процесу збуту в межах маркетингової складової проведемо оцінку динаміки основних показників збутової діяльності організації, зокрема витрати на збут (додаток 3, табл. 3.1).

За проаналізований період, констатуємо зростання за всіма показниками, найбільший скачок росту відбувся у 2019 році. Так дохід від реалізації послуг зріс на 229 444 тис. грн, якщо порівнювати 2020 рік з 2018 роком. Собівартість зросла з 1 341 тис. грн. у 2018 році до 4 787 тис. грн. у 2020 році, або на 3 446 тис. грн. Валовий прибуток змінився на 151 168 тис грн. А витрати на збут

зросли з 33 718 у 2018 році до 167 251 тис. грн. у 2020. Найбільше зростання, відповідно до % спостерігається саме у витрат на збут, вони зросли на 496,03%.

З позиції економічної доцільності, показник валового прибутку (фінансовий результат від основної операційної діяльності) повинен зростати найвищими темпами, йому може поступатися дохід (виручка) від реалізації продукції, але все таки темпи його зростання знаходяться на другому місці після витрат на збут.

Також, для зростання фінансових результатів від збуту, виручка повинна зростати швидшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції. Така позитивна динаміка спостерігається і у нашому випадку.

Доцільно також в рамках маркетингу проаналізувати основні канали збуту страхових послуг ТДВ «СК «Гардіан». Страхові компанії можуть використовувати три системи реалізації страхових продуктів: продавати свої послуги безпосередньо страхувальникам (так звані канали прямого продажу), за допомогою посередників та альтернативні канали (додаток 3, табл. 3.2).

У випадку прямого продажу, тобто через головний офіс або філію, страховик зменшує витрати на страхування на величину комісійних, що виплачуються посереднику. Але використання тільки каналів прямого продажу призводить до звуження ринку збуту і погіршення фінансових результатів діяльності страхової компанії, оскільки призводить до необґрунтованого зростання частки витрат на ведення справи. Саме цей канал збуту переважає в ТДВ «СК «Гардіан» і становить більше 70% питомої ваги у 2020 році.

Розвиток реалізації страхових продуктів через страхових брокерів в компанії розвивається сповільненими темпами, прямує до зниження та тримається на рівні 10% у 2020 році. Збут через банки є найменш використовуваним у ТДВ «СК «Гардіан». Натомість зростає реалізація послуг через інші канали збуту.

Можна зробити висновок, що хоча в ТДВ «СК «Гардіан» переважає пряме, традиційне страхування, все більшого попиту набувають інші,

альтернативні канали збуту, тобто компанія пристосовується до змін у середовищі, хоч і повільними темпами.

Перейдемо до аналізу просування страхових послуг компанії в межах маркетингової складової. Як вже було зазначено вище витрати на збут у досліджуваному 2020 році досягли 167 251 тис. грн., близько 60% цих витрат складаються саме з витрат на просування, рекламу, брендинг тощо.

Можна виділити наступні форми, що застосовуються у ТДВ «СК «Гардіан» під час процесу просування: реклама, прямий маркетинг (прямі продажі), стимулювання збуту, брендинг тощо.

На сьогоднішній день найбільш ефективним засобом просування страхових послуг на українському ринку страхування вважається реклама. ТДВ «СК «Гардіан» рекламує свої послуги за допомогою радіо, друкованої продукції та реклами в мережі Інтернет. Саме у 2019 році страхова компанія почала більш активно вкладати кошти у рекламу та просувати свій продукт, а також за допомогою рекламної кампанії повипливала на формування позитивного іміджу серед споживачів страхових послуг.

Також страхова компанія активно почала застосовувати інтернет технології, розвивати свій сайт та наповнювати його різними функціональними деталями. Так тепер за допомогою офіційного сайту ТДВ «СК «Гардіан» можна: задати запитання заповнивши форму зворотного зв'язку, замовити прорахунок полісу онлайн, перевірити стан полісу та повідомити про страховий випадок.

У маркетинговій складовій під час стимулювання збуту компанії використовує такий метод, як проведення різноманітних акцій для споживачів, або ж впровадження нових, вигідних програм для клієнтів. Так, наприклад, після страхування авто, клієнти отримують не лише вигідні умови страхування, але й приємний бонус у вигляді ароматизатора у авто. Або отримують певні знижки на наступні послуги та вигідні знижки при оформленні декількох полісів.

Щодо брендингу, то цей інструмент почав активно застосовуватися майже з самого початку заснування компанії. Було розроблено ідею та концепцію позиціонування бренду, створено ім'я компанії, логотип, фірмовий стиль та дизайн, а також впроваджено стратегію просування бренду.

У процесі здійснення дослідження маркетингу було вивчено структуру бренду ТДВ «СК «Гардіан» (додаток З, табл. З.3) та його позицію (додаток З, табл. З.4).

Можна зробити висновок, що маркетингова складова досить добре розвинена у ТДВ «СК «Гардіан», щорічно зростає дохід від реалізації послуг, а це означає, що їх реалізовується все більше і більше, зростають пропорційно витрати на збут, в тому числі і на просування послуг. Як бачимо ці показники є взаємодоповнюючими: зростають витрати на просування – зростає кількість клієнтів, обізнаних про страхову – зростає дохід, а коли зростає дохід, то є і можливість більше витратити за просування та залучати завдяки цьому більше споживачів.

Останньою складовою, що варто проаналізувати в межах внутрішнього середовища є кадрова складова. Основними етапами аналізу кадрової складової ТВД «СК «Гардіан» є розгляд основних її елементів: політика відбору та набору персоналу; якісний та кількісний склад персоналу; політика управління рухом кадрів; фінансова політика; навчання; мотиваційна політика [7, с. 237].

У рамках даного питання доцільно розпочати аналіз з процесу набору та відбору працівників в компанії ТДВ «СК «Гардіан». Система найму персоналу, яка використовується в організації, представлено у додатку И.

За даними ТДВ «СК «Гардіан», проаналізуємо джерела найму персоналу в межах дослідження кадрової складової (додаток К, табл. К.1).

Як видно з таблиці при виборі джерела найму персоналу найбільш популярним є розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, якщо у 2018 році питома вага становила 50%, то вже у 2020 вона сягнула позначки в 82%. Тому при відборі персоналу велике значення має вік претендента, адже користуються мережею Інтернет переважно молода частина населення. Друге

місце займає розміщення оголошення про вакансію в спеціалізованих друкованих виданнях, з кожним роком цей вид джерела втрачає свою актуальність і практичність у використанні. Саме тому його частка з 35% у 2018 році знизилась до 13% у 2020 році. Далі, на третьому місці знаходяться кадрові агентства, так їх питома вага у 2018 році становила 10%, у 2019 році – 6%, а у 2020 році взагалі знизилась до 4%. Найменша частка належить Державним Центрам зайнятості, у 2020 році питома вага становить 1%. Досить непоганим джерелом набору є Центри Зайнятості при вузах, але на жаль, вони не практикуються даною організацією.

Отже, в після проведеного аналізу процесу набору та відбору персоналу можна виокремити такі недоліки: відсутні внутрішні джерела при наймі, недостатнє використання послуг кадрових агентств, не використання такого джерела набору персоналу, як вищі навчальні заклади.

Для здійснення подальшого аналізу кадрів важливо проаналізувати освітню та вікову структуру персоналу (додаток К, табл. К.2).

Позитивною є якість трудових ресурсів так, як більша половина працівників мають вищу та неповну вищу освіту. Так станом на 2020 рік в організації працює: висококваліфікованих працівників – 119 осіб, кваліфікованих – 61, малокваліфікованих – 11, а некваліфікованих всього 8.

Проведемо оцінку персоналу за статевовіковим складом (додаток К, табл. К.3.)

З даних табл. помітно, що в організації працює більше жінок, аніж чоловіків. Так у 2020 році кількість жінок становить 131 особа, а чоловіків більш ніж у двічі менше – 68. Щодо вікової ознаки, то максимальна частка припадає на працівників віком 36-45 років. Такий високий відсоток працівників даної вікової групи може свідчити про те, що у компанії спостерігається прямування тенденції до «старіння» персоналу і необхідні навички роботи наявні лише у працівників старшого віку.

Отже, певним недоліком кадрової складової є низька кількість молодих спеціалістів в організації, поступове «старіння» персоналу.

Станом на 2020 рік в Товаристві працює 199 працівників. Управління Товариством здійснює Генеральний директор. Усі керівники та провідні спеціалісти мають вищу освіту (додаток К, табл. К.4).

Отже, виходячи з даних таблиці бачимо, що середньооблікова чисельність персоналу організації протягом усього досліджуваного періоду збільшувалась: з 45 осіб у 2018 році до 199 осіб у 2020 році, тобто на 154 осіб. Стосовно якісного складу персоналу, то в 2020 році в організації працювало 37 осіб, що більше на 24 особи більше ніж у 2018 році. Найбільша чисельність спеціалістів в організації стала у 2020 році – 115 осіб. Чисельність службовців також зростала з 4 осіб у 2018 році до 47 осіб в 2020.

Проведемо аналіз показників руху персоналу в рамках кадрової складової, використовуючи дані наведені у додатку К, табл. К.5.

Аналізуючи дані таблиці 2.15 бачимо, що протягом досліджуваного періоду відбувалися наступні зміни в чисельності персоналу компанії: в 2018 році було звільнено 8 осіб, а прийнято 15 осіб, в 2019 звільнено – 23 осіб і прийнято – 161 особу, а в 2020 році звільнено було 47 осіб, а прийнято 63.

Коефіцієнт загального обороту кадрів – відношення кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. Цей коефіцієнт набув свого найбільшого значення у 2019 році і становив 1,01. У 2020 році він зменшився до значення 0,55.

Коефіцієнт обороту по прийому – відношення кількості прийнятих працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за цей же проміжок часу. Цей показник за відповідний досліджуваний період також був найбільшим у 2019 році – 0,88, так як в цей рік було прийнята аж 161 особа, через розширення організації і зростання потреби у кваліфікованих кадрах. У 2020 році цей показник становить всього 0,32, що свідчить про не високий рівень прийому нового персоналу.

Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню – відношення кількості звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості

працівників за відповідний період. Коефіцієнт щороку є стабільним та низьким. Так у 2018 році він становив 0,18, а у 2019 році зменшився до позначки 0,13, у 2020 році зріс всього до 0,24.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується – відношення звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників за досліджуваний період. Цей коефіцієнт коливається в межах норми, та не є дуже високим. Так у 2018 році він становив 0,16, у 2019 – 0,11, а у 2020 досягнув позначки 0,21.

Коефіцієнт постійності кадрового складу у 2020 році становить 0,82, що в рази більше ніж в 2018 та 2019 роках. Адже в 2019 році цей показник був на рівні 0,19, а це на 431% менше ніж у 2020 і менше ніж у 2018 – 0,49. Таке високе значення цього показника свідчить високий ступінь задоволеності працівників умовами праці, трудовими і соціальними пільгами.

Проаналізувавши наступний коефіцієнт – коефіцієнт адаптації, який відображає різницю між кількістю прийнятого персоналу та кількістю звільненого, бачимо, що найбільш позитивного значення даний показник набуває у 2019 році та становить 138. У 2020 році він зменшився до показника 16, а у 2018 році становив всього 7.

Отже, щодо кадрової складової внутрішнього середовища можна зробити висновки, що управління персоналом організації знаходиться на високому рівні. У 2019 році відбулось значне розширення штату з 45 осіб до 183, так як було розширено не лише регіональну мережу даної страхової компанії, а й відбувся вихід на міжнародний рівень. Проаналізовані коефіцієнти плинності та вибуття кадрів досить низькі, що говорить про те, що в організації створені належні умови праці та має місце невисокий рівень звільнення працівників.

Обов'язковій оцінці в межах дослідження кадрової складової організації підлягає фонд оплати праці та аналіз заробітної плати працівників. Фонд оплати праці складається з фондів основної й додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Проаналізуємо фонд оплати праці ТДВ «СК «Гардіан» протягом 2018-2020 років (додаток К, табл. К.6.).

З таблиці помітно, що протягом 2018-2020 років фонд оплати праці постійно зростав: з 4 388 тис. грн. у 2018 році до 9 177 тис. грн. у 2020 році, тобто на 108%.

Найбільшу частку фонду оплати праці складає основна заробітна плата – 87,09% у 2020 році. Фонд основної заробітної плати зріс протягом досліджуваного періоду, так у 2018 році він становив 3 240 тис. грн, у 2019 зріс до 7 660 тис. грн, а вже у 2020 році досягнув позначки 7 940. Тобто на 145% у 2020 році у порівнянні з 2018 роком.

Меншу частку складає фонд додаткової заробітної плати у 2020 році 8,51% від всього фонду оплати праці. У самій динаміці зміни додаткової заробітної плати спостерігається дещо негативна тенденція до зменшення. Так у 2018 році вона становила 993 тис. грн, а у 2020 – 776 тис. грн. Що на 22% менше у порівнянні.

Найбільшу ж частку в фонді додаткової заробітної плати займають премії та винагороди: 454 тис. грн. у 2018, 498 тис. грн. у 2019, 431 тис. грн. у 2020 році.

Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли з 155 тис. грн. у 2018 році до 401 тис. грн у 2020 році, тобто на 159%.

Протягом досліджуваного періоду дещо зменшились оплати за невідпрацьований робочий час: у 2018 році вони становили 65 тис. грн., а у 2020 році – 57 тис. грн.

Середня заробітна плата за 2020 рік склала 3,9 тис. грн. Така низька середня заробітна плата пояснюється специфікою нарахування виплат для позаштатних працівників, тобто для страхових агентів різних рівнів. Адже заробітна плата складається суто з комісійних винагород, що у свою чергу стимулює трудові зусилля страхових посередників на укладення нових і відновлення на новий термін чинних договорів страхування, виходячи з їх видової різноманітності.

Комісійна винагорода, розраховується як відсоток від страхового платежу. В агентських угодах ТДВ «СК «Гардіан» відсоток встановлено в розмірі 20%.

Заробітна плата позаштатних працівників залежить від кількості укладених ним угод, а також від його правового статусу, адже від цього залежить розмір податкових відрахувань (додаток К, табл. К.7).

Отже, заробітна плата позаштатного працівника може бути різною, як 5 000 грн., так і 10 000 грн. і вище. Через такі великі різниці в заробітних платах середньомісячна заробітна плата становить всього 3 900 грн.

Як вже зазначалось вище одним із елементів аналізу кадрової складової є мотивація. ТДВ «СК «Гардіан» використовує в своїй діяльності доволі малий спектр засобів мотивації, зосереджуючись суто на матеріальних стимулах.

Відповідно до законодавства організація самостійно устанавлює вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Розглянемо ж засоби, які використовує компанія в межах кадрової складової:

1. Заробітна плата. Заробітна плата являється основним засобом стимулювання праці на будь якому підприємстві, будь якої форми власності. Організація використовує оплату праці як найважливіший засіб мотивації.

2. Премія. Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має своєю метою заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків. Показником преміювання є виконання місячних планів по продажах.

Як бачимо використовуються лише два засоби і носять вони матеріальний характер, та є недостатньо ефективними у компанії.

Щодо такого елементу, як розвиток персоналу можна сказати, що на ТВД «СК «Гардіан» відсутнє професійне навчання працівників, спостерігається низька відповідальність роботодавця за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, а також небажання виділяти на це кошти. Адже, в Україні обов'язки, щодо фінансування професійного навчання, покладаються тільки на

роботодавця, тому значна кількість організацій не вважає за потрібне виділяти кошти на професійний розвиток своїх працівників [13, с. 259].

Можна виокремити такі головні проблеми мотивації діяльності працівників на ТДВ «СК «Гардіан» в межах досліджуваної складової: вузький спектр засобів матеріальної мотивації; відсутність системи навчання та розвитку персоналу; найголовнішою проблемою є відсутність системи моральної мотивації персоналу.

Отже, в рамках персоналу на ТДВ «СК «Гардіан» було виявлено суттєві недоліки, керівництву компанії слід звернути увагу на покращення системи мотивації праці, особливо на її моральну сторону та на впровадження системи розвитку персоналу. Є ряд проблем, шляхи їх вирішення будуть наведені у наступному розділі бакалаврської роботи.

Підсумуємо результати, що отримані внаслідок аналізу чотирьох складових внутрішнього середовища організації.

Так, після дослідження виробничої складової було виявлено проблеми, що стосуються руху та динаміки основних засобів, зокрема було виявлено нерівномірне оновлення основних засобів та їх стрімке старіння.

Після вивчення аспектів фінансової складової можна дійти висновку, що потребується підвищення платоспроможності організації та покращення стану дебіторської та кредиторської заборгованості, так як обраховані показники допомогли виявити ряд недоліків саме стосовно цих елементів.

Маркетингова складова виявилась найдосконалішою, було виявлено лише проблему, що стосується політики збуту, а саме каналів реалізації послуг, так як найбільш використовуванні компанією є неефективними у наш час.

Найбільше ж було виявлено проблем, що стосуються кадрової складової, зокрема процесу набору та відбору персоналу, заробітної плати, навчання та системи мотивації персоналу.

Узагальнимо виявленні проблеми та наведемо шляхи їх вирішення розглянемо у наступному розділі. Окрему увагу приділимо кадровій складовій та її удосконаленню, так як вона є найпроблемнішою серед усіх.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТДВ «СК «ГАРДІАН»

3.1. Удосконалення роботи з персоналом як елемента внутрішнього середовища організації

В організації можна виділити ряд недоліків в рамках кадрової складової, так як саме аналіз цієї складової допоміг виявити найбільшу кількість проблем, які потребують негайного вирішення, так як негативно безпосередньо впливають на інші складові. Розглянемо їх по порядку та спробуємо усунути шляхом пропозицій.

Перші невеликі недоліки стосуються процесу набору та відбору персоналу. Негативним моментом є те, що в ТДВ «СК «Гардіан» відсутні внутрішні джерела при наймі, тобто набір працівників на вакантні посади здійснюється лише на основі зовнішніх джерел, до уваги не беруться вже працюючі працівники. Це, на мою думку, неправильна стратегія, адже ті працівники, які досить довго працюють в організації, краще знають всі тонкощі роботи в даній страховій компанії, їх добре знають в колективі, знають їхні можливості та особливості характеру. Також, вагомою перевагою залучення працівників з внутрішніх джерел є те, що не потрібно витратити багато часу на проведення співбесід, анкетувань та тестувань. Саме тому можливість набору працівників з вже існуючих кадрів не потрібно виключати з можливих методів набору персоналу.

Пропонується заміщення вакантної посади з використанням процедури внутрішнього конкурсу, або з внутрішнього резерву, шляхом відбору співробітників з відповідними вимогами до посади, таких, що мають позитивні результати діяльності.

Як видно з розділу 2, в організації недостатньо також використовуються і послуги кадрових агентств, що мають вихід на широке коло зацікавлених в даній роботі кандидатів. Я вважаю, що доречним буде під час підбору

персоналу із зовнішніх джерел користуватися послугами служб з працевлаштування, приватних агентств по найму, оскільки при цьому економиться час на бесіду з кандидатами, з явно невідповідними вимогам, що пред'являються, і відбір кандидатів є більш цільовим.

Ще одним з важливих, але не використаних джерел набору персоналу є вищі навчальні заклади, якщо наприклад потрібен страховий агент найнижчого рівня, що має початкові знання в даному аспекті та обізнаний в нюансах роботи в страховій компанії пропонується зробити акцент на студентах тих вузів де готують спеціалістів в даному напрямку, а саме: наприклад Хмельницькі філії, можуть співпрацювати з Хмельницьким університетом управління та права, імені Леоніда Юзькова. Проводити попередню роботу необхідно, починаючи з середини передостаннього семестру, тобто з початку другого семестру 3 курсу.

Отже, саме такі прості три пропозиції допоможуть ТДВ «СК «Гардіан» удосконалити процес набору та відбору персоналу в рамках внутрішнього середовища, підвищити ефективність результату від найму нових працівників та за умов заміщення вакантних посад з внутрішнього резерву – зменшити витрати.

Також за допомогою залучення студентів організація зможе вирішити ще й проблему «старіння» персоналу. Основна перевага молоді над іншими віковими категоріями полягає у швидкому сприйнятті та усвідомленні поставлених перед ними завдань, а також у готовності навчатися та перенавчатися. Молодь спроможна швидше оволодіти новими знаннями, професіями та спеціальностями.

Щодо заробітної плати можна сформулювати наступну рекомендацію з її удосконалення. На даний час в страховій компанії заробітна плата позаштатних працівників складається лише з комісійної винагороди. Але комісійну винагороду позаштатних страхових агентів краще за все поєднувати з встановленням мінімального фіксованого окладу. Це дасть змогу зберегти страховій компанії найбільш цінні кадри страхових агентів в умовах тимчасової несприятливої кон'юнктури страхового ринку.

Наступний ряд недоліків буде стосуватися системи навчання персоналу. В будь якій організації існує постійна потреба в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є постійна перепідготовка персоналу.

Існує пряма залежність, що показує – чим вищою є професійна кваліфікація працівника, тим вищою є його ефективність та продуктивність. Так менш кваліфіковані працівники витрачають значно менше часу на виконання певних завдань на відмінну від висококваліфікованого персоналу. Також більш кваліфіковані працівники швидше освоюють новинки під час праці [10, с. 97].

Навчання страхових агентів та працівників страхової має проводитися з метою забезпечення якісного, професійного виконання ними своїх обов'язків, та здійснюється за такими напрямками:

– здобуття вищої освіти за спеціальністю, якщо її немає у працівника, здійснюється шляхом навчання на заочних факультетах вищих навчальних закладів та отримання у кінцевому результаті диплому;

– навчання за допомогою проходження спеціальних курсів за певною програмою, після чого працівники отримують сертифікати-підтвердження.

Так, у рамках цього питання рекомендую впровадити програму навчання страхових агентів. Термін такого складав би 1 місяць. Протягом всього навчання агент матиме можливість залучати клієнтів, робити продажі й отримувати комісійну винагороду.

Програма навчання має передбачати теоретичну й практичну частини. Така програма допоможе страховим агентам якнайкраще зрозуміти усі нюанси професії та швидше адаптуватися до умов, особливостей праці.

На підставі аналізу майбутнього навчання формується бюджет навчання. Формування бюджету навчання обумовлюється потребами компанії в навчанні та фінансовим станом організації. Загальні обсяги фінансування мають складатися із фінансування професійного навчання безпосередньо на

підприємстві та навчання на договірних умовах поза його межами, оптимальними є затрати на професійне навчання в обсязі 4-5% від фонду заробітної плати.

Такі незначні витрати на навчання персоналу можуть в майбутньому значно підвищити продуктивність організації, тим самим швидко окупити витрати на курси, тренінги тощо.

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі [11, с. 28]:

$$\text{Ефективність навчання} = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Давайте розрахуємо приблизний показник ефективності від введення навчання для страхових агентів – новачків, результати представимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Оцінка ефективності навчання

Показник	Витрати
Вартість навчання 1 працівника, грн.	2 000
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	20
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн	3 000
Ефективність навчання персоналу, %	50

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної програми прогнозується зростання ефективності персоналу аж на 50%.

Таким чином, за допомогою оцінки якості та ефективності навчання можна не лише проаналізувати ефективність процесу навчання, але й на основі цих даних розробити рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи навчання страхових агентів.

Розглянемо також наступні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу та проаналізуємо їх ефективність.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць у роботі з персоналом страхової компанії. Під час управління мотивацією в страховій необхідно враховувати, що люди з більшим рівнем мотивації працюють продуктивніше не залежно від рівня їх знань, здібностей чи навичок. А це у свою чергу позитивно впливає на загальний стан продуктивності компанії [9].

Основними методами мотивації працівників є матеріальні та нематеріальні. Так як у ТДВ «СК «Гардіан» більш розвиненою є матеріальна мотивація, доречним буде впровадження пропозицій, що стосуються інноваційних, моральних методів мотивації [49, с. 296].

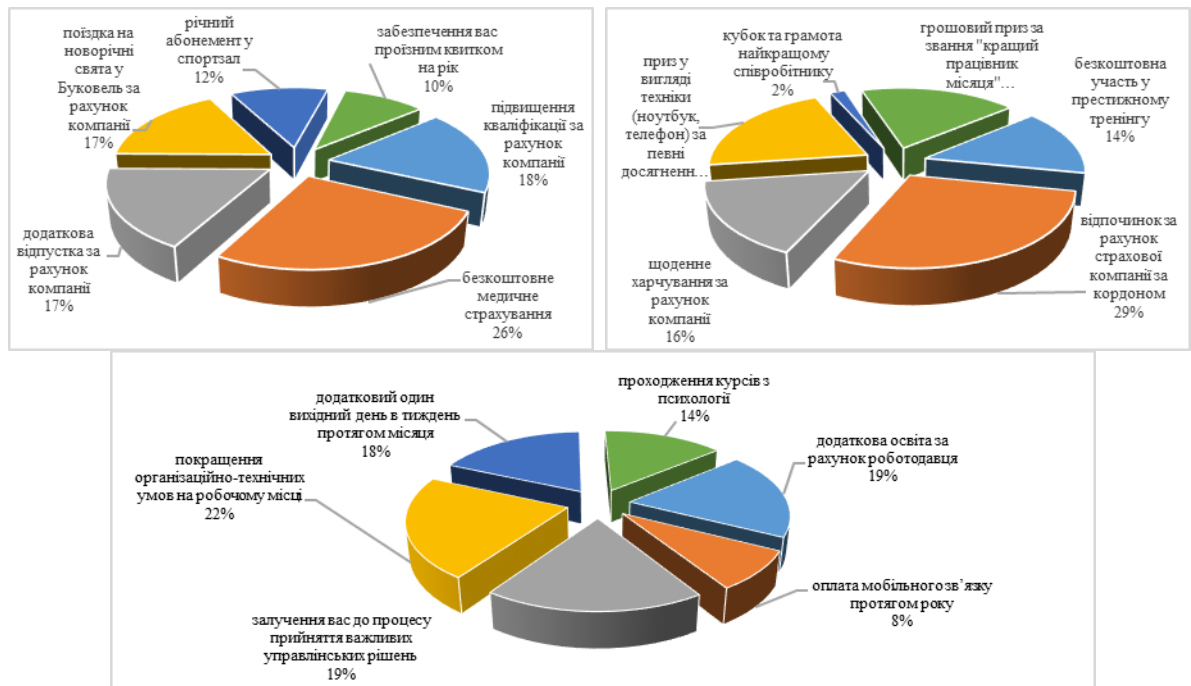


Рисунок 3.1. Фактори, що мотивують персонал до ефективної праці

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування.

Автором було проведено соціологічне опитування серед респондентів, у якому вони обирали той метод мотивації, який би найбільше задовільнив їх [27, с. 237]. Як бачимо серед першої групи варіантів респонденти віддали перевагу «безкоштовному медичному страхуванню», серед другої групи – «відпочинок за рахунок страхової компанії за кордоном», а серед третьої групи найбільше голосів отримав варіант «покращення організаційно-технічних умов на робочому місці» (рис. 3.1).

Узагальнивши вищезазначене можна розробити універсальну систему мотивації для ТДВ «СК «Гардіан», її наведено у додатку Л.

Отже, лише за допомогою поєднання двох видів мотивації персоналу можливо досягти найбільш кращих гарантій успішної роботи і здорового клімату в колективі.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення мотивації праці ТДВ «СК «Гардіан» наведемо видатки на їх фінансування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Видатки на фінансування проекту з удосконалення оплати та мотивації праці на ТДВ «СК «Гардіан»

Витрати	Вартість, грн
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	55 000
Витрати на покращення системи мотивації (покращення організаційно-технічних умов праці, організація корпоративних свят тощо)	35 000
Всього	90 000

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Отже, витрати на реалізацію заходів щодо удосконалення системи мотивації праці компанії становлять всього 90 тис. грн., з них більша частина піде на навчання персоналу – 55 тис. грн., а решта 35 тис. грн. – це витрати на покращення складових системи мотивації праці.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності, внутрішню норма прибутковості, період окупності та індекс прибутковості.

Визначаємо показники, результати вводимо в таблицю 3.3

Таблиця 3.3. Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи мотивації праці.

Показники	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-90 000	45 000	45 000	45 000
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	12 745			
Індекс рентабельності	1,14			
Внутрішня норма дохідності	27%			
Період окупності	2,6 років			
Індекс прибутковості	1,5			

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Розрахунок чистої приведеної вартості:

$$NPV = \frac{45\,000}{(1 + 0,15)} + \frac{45\,000}{(1 + 0,15)^2} + \frac{45\,000}{(1 + 0,15)^3} - 90\,000 = 12\,745 \text{ грн.}$$

Розрахунок індексу рентабельності інвестованих фінансових засобів:

$$PI = \frac{\frac{45\,000}{(1 + 0,15)} + \frac{45\,000}{(1 + 0,15)^2} + \frac{45\,000}{(1 + 0,15)^3}}{90\,000} = 1,14$$

Розрахунок внутрішньої норми доходності:

Візьмемо $k_1 = 5\%$ и $k_2 = 40\%$

$$NPV_1 = \frac{45\,000}{(1 + 0,05)} + \frac{45\,000}{(1 + 0,05)^2} + \frac{45\,000}{(1 + 0,05)^3} - 90\,000 = 32\,546 \text{ грн.}$$

$$NPV_2 = \frac{45\,000}{(1 + 0,4)} + \frac{45\,000}{(1 + 0,4)^2} + \frac{45\,000}{(1 + 0,4)^3} - 90\,000 = -18\,498 \text{ грн.}$$

$$RR = 5\% + \frac{32\,546}{32\,546 - (-18\,498)} \times (40\% - 5\%) = 27\%$$

Для розрахунку дисконтованого періоду окупності Інвестиційного проекту перерахуємо грошові потоки від поточних вартостей для кожного року:

$$PV1 = \frac{45\,000}{(1 + 0,15)} = 39\,130 \text{ грн.}$$

$$PV2 = \frac{45\,000}{(1 + 0,15)^2} = 34\,026 \text{ грн.}$$

$$PV3 = \frac{45\,000}{(1 + 0,15)^3} = 29\,588 \text{ грн.}$$

Сума дисконтованих доходів за 1-3 роки становить 102 744 грн., що більше розміру дисконтованих інвестицій (90 000 грн.) і це означає, що відшкодування первісних інвестиційних витрат відбудеться раніше 3 років.

Якщо припустити, що приплив коштів надходить рівномірно на протязі всього періоду (за умовчанням передбачається що кошти надходять у кінці періоду), то можна обчислити залишок від третього року.

$$\text{Залишок} = 1 - \frac{102\,744 - 90\,000}{29\,588} = 0,569$$

Таким чином, дисконтований період окупності складе менше трьох років, а саме:

$$DPP = 2 + 0,569 = 2,569 \text{ років}$$

Індекс прибутковості становить:

$$PI = \frac{135\,000}{90\,000} = 1,5$$

Отже, запропоновані заходи удосконалення реалізації управлінських рішень у системі мотивації праці є привабливими для впровадження, так як $NPV > 0$, та становить 12 745 грн. Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 27%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів складає 2,6 років. Також, проект вважається ефективним, якщо PI більше 1, у нас він становить 1,5.

Для підведення підсумків порівняємо результати діяльності ТДВ «СК «Гардіан» до введення запропонованих заходів та після їх реалізації.

Таблиця 3.4. Порівняння результатів діяльності ТДВ «СК «Гардіан» за рахунок удосконалення системи мотивації праці

Показники	Результати діяльності підприємства	Прогнозовані результати діяльності підприємства після впровадження заходів	Відхилення %
Середньорічна чисельність, чол	199	199	100
Чистий прибуток/збиток, тис.грн	1 393	1 709	122
Рентабельність персоналу,%	7	8,58	122

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи мотивації праці приріст прибутку складе 23 070 грн. Річний чистий прибуток становить 1 393 тис. грн, а після впроваджених заходів прогнозовано зросте до 1 709 тис. грн. У свою чергу рентабельність персоналу підвищиться з 7% до 8,58 %.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час впровадження запропонованих заходів піде лише на користь ТДВ «СК «Гардіан», адже вони будуть лише сприяти підвищенню ефективності не лише діяльності персоналу, але й організації в цілому. Також ці заходи зможуть покращити кадрову складову та у свою чергу удосконалити стан внутрішнього середовища компанії.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління внутрішнім середовищем ТДВ «СК «Гардіан»

У третьому розділі розглянемо основні проблеми досліджуваної теми та шляхи їх вирішення. А саме, що стосуються основних складових (виробнича, фінансова, маркетингова та персонал) та елементів (цілі, завдання, організаційна структура, технології та персонал) внутрішнього середовища ТДК «СК «Гардіан».

Розпочнемо з цілей та завдань. Для того щоб чітко уявити контури і основні завдання майбутньої організації, використовують метод «дерева цілей».

«Дерево цілей» страхової компанії зображено у додатку М, яке було розроблено автором особисто. Так на вершині було виокремлено всеохоплюючу місію, яка найкраще описує прагнення компанії, далі відбувся поділ на три види: соціальні, економічні та організаційні цілі. У свою чергу кожен із трьох видів містить у собі перелік цілей, а найнижчому рівні було описано завдання які необхідно виконати, щоб досягти бажаного результату. Цей поділ на більш менші частинки можна було би продовжувати до нескінченності, але його було припинено, коли чітко стало ясно, що має робити організація у найближчій перспективі.

Також, для проведення комплексного аналізу внутрішнього середовища організації та його елементів необхідно використовувати сучасні методики з позиції системного підходу. Для цього слід провести SWOT-аналіз середовища організації.

SWOT-матриця дає можливість зробити висновки про потенціал форм організації страхової діяльності та обґрунтувати рекомендації щодо стратегій забезпечення тих розвитку через поєднання різних комбінацій сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (додаток Н, табл. Н.1).

З таблиці видно, що сильних сторін та можливостей у компанії більше, ніж слабких сторін та загроз. Але зазначені слабкі сторони та загрози є

суттєвими, та можуть негативно вплинути на діяльність організації. Тому їх необхідно усіма можливими шляхами уникати їх.

Отже, SWOT-аналіз форм організації страхової діяльності здійснюють у такій послідовності. Спочатку виявляють сильні і сторони форми організації, а також визначають потенційні загрози та можливості. Наслідком проведеного SWOT-аналізу є матриця взаємозв'язків сильних і слабких сторін, можливостей та загроз форми організації страхової діяльності (додаток Н, табл. Н.2).

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

Поле СіМ — стратегії розвитку та підтримки сильних сторін компанії у напрямку взаємодії з зовнішнім оточенням;

Поле СіЗ — стратегії з використання сильних сторін компанії з метою усунення загроз;

Поле СлМ — стратегії, що допомагають подолати слабкості організації за рахунок ринкових можливостей;

Поле СлЗ — кризове поле у якому поєднуються загрози та слабкості компанії, потребується застосування стратегій виходу з кризи.

Оцінивши можливості та сильні сторони, компанія може виділити для себе ряд пріоритетів, які будуть слугувати для подальшого успішного розвитку компанії. На їхній основі можна запропонувати нові стратегії виходу на ринок, не тільки на той, де страхова компанія займає сильні позиції, а й вийти на ринок, де компанія займає слабкі позиції. У підсумку доцільно обрати пріоритетну стратегію розвитку з метою покращення стану внутрішнього середовища: стратегію адаптації до зовнішнього середовища (результат аналізу можливостей та загроз) та стратегію формування внутрішнього середовища (аналіз сильних і слабких сторін). Однак ці дві стратегії повинні реалізуватися лише одночасно.

За допомогою SWOT-аналізу та побудови «Дерева цілей» нам вдалось проаналізувати внутрішнє середовище ТДВ «СК «Гардіан», а саме його основні

елементи, виокремити перспективи для майбутнього розвитку та підвищення ефективності.

Наступним кроком буде узагальнення аналізу чотирьох складових внутрішнього середовища організації, які більш широко досліджувались у другому розділі. Побудуємо графічно-аналітичну модель «квадрат потенціалу», за допомогою якого зможемо визначити, наскільки є ефективним управління та використання виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Якщо форма чотирикутника буде наближеною до квадрату – управління цими складовими є ефективним. У свою чергу, про неефективне використання ресурсів свідчатиме викривлення сторін цього чотирикутника. До переваг цієї моделі, цього методу можна віднести можливість кількісного виміру ефективності управління складовими компанії, наочне відображення результатів, а також комплексний характер дослідження [12, с. 303].

Першим кроком буде оцінювання п'яти параметрів у кожній з чотирьох складових. Наведемо оцінку виробничої складової ТДВ «СК «Гардіан» у діагностичну таблицю 3.5.

Таблиця 3.5. Параметри виробничої складової ТДВ «СК «Гардіан».

№ з/п	Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
1.	Досконалість наявної організаційної структури	10
2.	Правильність розподілу обов'язків між працівниками філії	10
3.	Динаміка показників руху та стану основних засобів	7
4.	Використання основних засобів	7
5.	Амортизація	9
6.	Всього (максимально 50 балів)	43

Примітка. Складено автором.

Найвищими балами (10 з 10) було оцінено перший та другий параметр, так як структура є досконалою та типовою для страхової компанії, а обов'язки та відповідальність є правильно розподіленими між персоналом філії. Наступний показник було оцінено у 7 балів з 10, так як з другого розділу видно, що у 2020 році відбулося певне зменшення рівня показників, що стосуються саме руху та стану основних засобів: різко зменшилось їх оновлення, приріст, а

натомість зріс коефіцієнт зносу, а це свідчить про дещо негативну тенденцію то старіння обладнання, про що й свідчить коефіцієнт придатності. Четвертий показник отримав оцінку 7, тому, що використання основних засобів хоч і є ефективним, проте не є досконалим, так як зменшується рівень надважливого показника – фондівдачі. Високу оцінку отримав і останній параметр – амортизація (9 балів з 10). Усього за цією складовою було отримано 43 балів з 50 можливих.

Наведемо оцінку фінансової складової в межах внутрішнього середовища ТДВ «СК «Гардіан» у діагностичну таблицю 3.6.

Таблиця 3.6. Параметри фінансової складової ТДВ «СК «Гардіан».

№ з/п	Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
1.	Оцінка ліквідності організації	9
2.	Стан платоспроможності (фінансової стійкості) організації	8
3.	Аналіз ділової активності організації	9
4.	Стан дебіторської та кредиторської заборгованості	8
5.	Аналіз рентабельності організації	9
6.	Всього (максимально 50 балів)	43

Примітка. Складено автором.

Сума балів наступної складової становить 43 бали з 50. Бали між параметрами розподілились наступним чином: оцінка ліквідності отримала 9 балів, так як у другому розділі було виявлено, що більшість показників ліквідності знаходяться в межах нормативного значення, що у свою чергу свідчить про те, що ситуації із забезпеченості власними оборотними активами є стабільною. Також, найвищі бали (9 балів з 10) отримали третій та п'ятий параметри, так як аналіз ділової активності та рентабельності показав, що показники знаходяться в межах норми. Дещо меншу оцінку отримали другий та четвертий параметри (8 балів з 10), тому що стан платоспроможності та кредиторської, дебіторської заборгованості знаходиться у хорошому, але не у ідеальному стані. Так два головні показники платоспроможності знаходяться в межах норми, а два другорядних виходять за її межі. А при аналізі

заборгованості у другому розділі було виявлено невеликі проблеми у показниках саме кредиторської заборгованості.

Наведемо оцінку маркетингової складової ТДВ «СК «Гардіан» у діагностичну таблицю 3.7.

Таблиця 3.7. Параметри маркетингової складової ТДВ «СК «Гардіан».

№ з/п	Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
1.	Асортимент послуг компанії	10
2.	Аналіз збутової діяльності	9
3.	Канали збуту	8
4.	Ефективність реклами	9
5.	Брендингова стратегія	9
6.	Всього (максимально 50 балів)	45

Примітка. Складено автором.

Маркетингова складова виявилась найкращою з усіх оцінених і досягла загальної оцінки у 45 балів з 50 можливих. Асортимент послуг було оцінено у 10 балів, так як він по-перше є дуже містким (налічує у собі близько 30 видів страхування), по-друге, тому що послуги організації користуються попитом у споживачів, а це означає, що асортимент відповідає ринковій потребі. 9 балів отримали три параметри: збутова діяльність, ефективність реклами та брендингова стратегія, так як їх дослідження у другому розділі показало лише позитивні результати. Менший бал – 8, отримали канали збуту, так як ці складова маркетингу потребує дещо удосконалення, так як компанія більше зосереджена на прямих продажах, але вигідним буде розширити свої межі збуту.

Наведемо оцінку кадрової складової ТДВ «СК «Гардіан» у діагностичну таблицю 3.8.

Таблиця 3.8. Параметри кадрової складової ТДВ «СК «Гардіан»

№ з/п	Параметр	Оцінка, бали (максимальна оцінка – 10 балів)
1.	Політика відбору та набору персоналу	9
2.	Якісний та кількісний склад	9
3.	Фінансова політика	6
4.	Мотиваційна політика	3
5.	Навчання персоналу	3
6.	Всього (максимально 50 балів)	30

Примітка. Складено автором.

Найгіршою, найпроблемнішою виявилась кадрова складова і усього її загальний бал складає 30 з 50. Параметри, що стосуються політики відбору та набору, якісного та кількісного складу отримали високу оцінку (9 з 10 балів), так як ці елементи кадрової політики є досконалими, працівники проходять декілька етапів прийому на роботу, що допомагає потрапити на посаду лише найкращим та впливає на позитивний якісний склад організації, так як більшість з її працівників є висококваліфікованими. Дещо недосконалою є фінансова політика, а саме оплата праці, її оцінено було у 6 балів з 10. І найгіршими виявилась мотиваційна політика та навчання персоналу, що є її складовою (3 бали).

Згрупуємо отримані результати оцінювання для визначення ефективності функціонування внутрішнього середовища ТВД «СК «Гардіан» у «квадрат потенціалу».

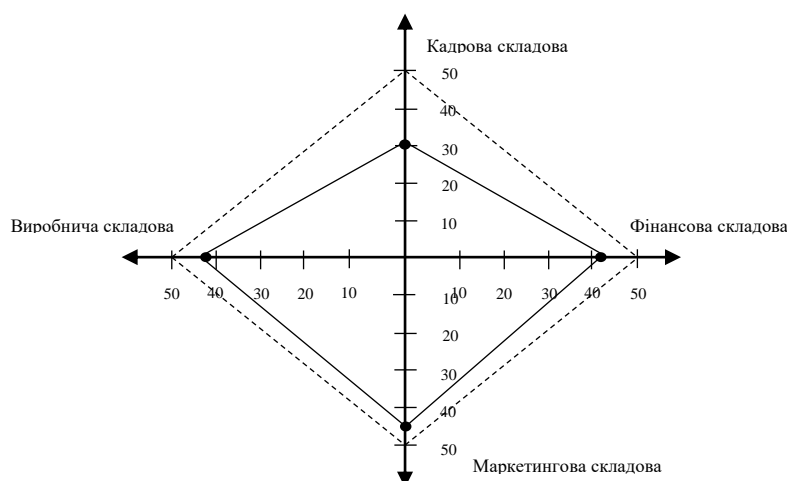


Рисунок 3.2. Квадрат потенціалу ТВД «СК «Гардіан»

Примітка. Складено автором.

З рисунку 3.2. видно, що результати, які були досягнені в ході оцінювання потенціалу внутрішнього середовища відрізняються від «ідеального потенціалу», що зображено пунктирною лінією, тобто управління внутрішнім середовищем потребує удосконалення, особливо окремі його складові.

Тепер перейдемо до шляхів вирішення наявних проблем в компанії. Перші шляхи будуть стосуватися виробничої складової ТВД «СК «Гардіан», а

саме удосконалення управління основними засобами. Доцільним буде використання таких способів покращення цієї складової:

1. Збільшення строк експлуатації обладнання та його продуктивність;
2. Дотримання пропорційності оновлення основних засобів, тому що у компанії спостерігається геть нерівномірне їх оновлення, відбуваються різкі підвищення та зниження нового обладнання по роках;
3. Закупівля, введення в дію прогресивних технологій, сучасного устаткування, машин.

Хоча й фінансова складова є більш менш досконалою в організації, все ж таки вважаю за доцільне запропонувати наступні шляхи покращення цієї складової:

1. Оптимізація ліквідності організації, що реалізуватиметься за допомогою механізму фінансової стабілізації, яка у свою чергу являє систему заходів, спрямована з одного боку на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого на збільшення грошових активів. Фінансові зобов'язання ТДВ «СК «Гардіан» може зменшити за рахунок: зменшення суми постійних витрат; зменшення рівня умовно-змінних витрат; продовження строків кредиторської заборгованості; відтермінування виплат дивідендів та відсотків. Збільшити суму грошових активів можна за рахунок: рефінансування дебіторської заборгованості та прискорення її оборотності; оптимізації запасів [25, с. 58].

2. Збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку організації, що у свою чергу збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності і дозволить компанії брати довго- і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності.

3. Розробка та надання нових страхових пакетів, які б зацікавили споживачів та були для них доступними.

4. Пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу [25, с. 58].

Також було вирішено запропонувати наступні шляхи удосконалення маркетингової складової, аби вона надалі продовжувала функціонувати настільки ж якісно та ефективно:

1. Оптимізація збутової політики організації та перегляд каналів збуту, вибір більш оптимальних та вигідних для даної специфіки галузі.

2. Активізація просування в рамках маркетингової політики, правильний підхід до просування послуг дозволить збільшити їх реалізацію що створить реальні передумови для підвищення ефективності організації.

3. Розширення меж рекламної політики, застосовувати рекламу на телебаченні, на біл-бордах, роздавати друковану продукцію, використовувати розширену рекламу в інтернеті для збільшення охоплення аудиторії.

4. Збільшення кількості реалізованих послуг, які за рахунок високої якості та ціни, що є нижчою від середньогалузевої є конкурентоспроможними.

5. За необхідності провести зниження собівартості послуг шляхом впровадження нових технологій надання послуг, оптимізації використання трудових ресурсів, зменшення постійних витрат в рамках собівартості послуг, адже зниження собівартості послуг прямо-пропорційно впливає на збільшення прибутку організації.

В організації можна виділити ряд недоліків в рамках кадрової складової, так як саме аналіз цієї складової допоміг виявити найбільшу кількість проблем, які потребують негайного вирішення, так як негативно безпосередньо впливають на інші складові. Більш детально шляхи вирішення проблем, що стосуються персоналу було наведено у попередньому підрозділі. Розглянемо їх більш узагальнено:

1. Заміщення вакантних посад за допомогою внутрішніх джерел, тобто залучаючи вже працюючих працівників компанії. Вагомою перевагою залучення працівників з внутрішніх джерел є те, що не потрібно витратити багато часу на проведення співбесід, анкетувань та тестувань.

2. Більш активне використання такого джерела набору, як вищі навчальні заклади.

3. Поєднувати комісійну винагороду позаштатних страхових з встановленим мінімальним фіксованим окладом.

4. Впровадити навчання персоналу, задля підвищення його продуктивності праці. Рекомендується впровадження навчання як для страхових агентів-новачків, так і для працівників, які давно працюють у компанії.

5. Удосконалити систему мотивації праці. Так як у ТДВ «СК «Гардіан» більш розвиненою є матеріальна мотивація, доречним буде впровадження пропозицій, що стосуються інноваційних, моральних методів мотивації.

Отже, на діяльність організації впливає значна кількість чинників внутрішнього середовища, так і зовнішнього, для підвищення ефективності компанії доцільно використовувати алгоритм дій на основі різноманітних моделей [44, с. 141]. Тому, узагальнимо проведений аналіз, підсумуємо усі наведені шляхи вирішення проблем, що стосуються внутрішнього середовища організації та зобразимо у вигляді схеми, алгоритму дій (додаток П).

Отже, запропоновані шляхи вирішення виявлених проблем допоможуть комплексно покращити діяльність організації, підвищити її ефективність та продуктивність, адже всі ці складові є взаємозалежними і вирішення проблем, що стосуються внутрішнього середовища потребують всеохоплюючих дій. Також запропонований алгоритм дій допоможе безперервно контролювати стан внутрішнього середовища ТДВ «СК «Гардіан», так як є циклічним та безперервним, після завершення останнього етапу оцінка середовища починається знову з першого етапу.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі було досліджено сучасний стан внутрішнього середовища ТДВ «СК «Гардіан» та управління ним. В результаті дослідження можна зробити такі висновки.

У першому розділі було розглянуто та узагальнено теоретико-методологічні та практичні засади управління внутрішнім середовищем організації. У першому підрозділі розкрито сутність поняття «внутрішнє середовище» та охарактеризовано основні його складові.

Отже, внутрішнє середовище організації – це всеохоплююча система організації, що складається з взаємопов'язаних складових, чинників, факторів та елементів, що безпосередньо впливають на діяльність організації. До складу внутрішнього середовища входить: виробництво, фінанси, маркетинг і персонал. А також виокремлюють такі функціональні елементи, як: цілі, завдання, структура, технологія, персонал.

У другому підрозділі, першого розділу опрацьовано методичні підходи до оцінки ефективності управління внутрішнім середовищем. Було розглянуто такі методи, моделі, інструменти: SWOT-аналіз внутрішнього середовища; PEST-аналіз; SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця фірми "General Electric" (McKinsey), метод «Дерево цілей», графоаналітична модель «квадрат потенціалу». У ході розгляду переваг та недоліків цих методик, було вирішено у подальшому аналізі використовувати SWOT-аналіз, метод «Дерево цілей», графоаналітичну модель «квадрат потенціалу».

У другому розділі роботи охарактеризовано основні засади функціонування ТДВ «СК «Гардіан» та надано оцінку його базовим техніко-економічним показникам. Товариство є страховиком, що здійснює добровільні та обов'язкові види страхування. Головною його метою є максимально передбачити бажання клієнтів та гарантувати їм якісний рівень страхових послуг, і швидко врегулювання страхових випадків.

На основі фінансової звітності, у першому підрозділі, здійснено аналіз техніко-економічних показників діяльності організації і виявлено, що організація є прибутковою. В компанії спостерігається тенденція до збільшення обсягів чистого прибутку, це у свою чергу зумовлено зростанням обсягів реалізації продукції, збільшенням філіалів підприємства та кількості працівників.

Також у другому підрозділі, другого розділу було кількісно оцінено чотири складові внутрішнього середовища організації та наведено таблиці, графіки, діаграми з наочним зображенням стану окремих, досліджуваних показників. У виробничій складовій було знайдено проблеми, що стосуються руху та динаміки основних засобів, зокрема було виявлено нерівномірне оновлення основних засобів та їх старіння.

Щодо фінансової складової можна зробити висновок, що потребується підвищення платоспроможності організації та покращення стану дебіторської та кредиторської заборгованості. Тому що розраховані показники знаходяться поза межами нормативних значень.

Маркетингова складова виявилась найдосконалішою, основна проблема у ній полягає у політиці збуту, а саме у каналах збуту, так як найбільш використовуванні компанією є неефективними у наш час. У свою чергу оцінка брендингу та просування показала, що у цих аспектах вагомих недоліків немає.

Також найбільше було виявлено проблем, що стосуються кадрової складової. Зокрема недоліки стосуються процесу набору та відбору персоналу, заробітної плати, навчання та системи мотивації персоналу.

У третьому розділі було оцінено сучасний стан внутрішнього середовища організації та наведено шляхи його удосконалення. Також запропоновано алгоритм удосконалення внутрішнього середовища ТДВ «СК «Гардіан».

Так у першому підрозділі, третього розділу було запропоновано шляхи покращення саме кадрової складової, так як у цій складовій було виявлено найбільше проблем. Було запропоновано:

1. Використання внутрішніх джерел залучення персоналу. Заміщення вакантної посади з використанням процедури внутрішнього конкурсу, або з внутрішнього резерву, шляхом відбору співробітників з відповідними вимогами до посади, таких, що мають позитивні результати діяльності.

2. Використання такого джерела набору персоналу, як вищі навчальні заклади. Що допоможе також вирішити проблему «старіння» персоналу.

3. Впровадження системи навчання персоналу. Так, у рамках цього питання рекомендується впровадити програму навчання для страхових агентів.

4. Удосконалення системи мотивації персоналу, а саме використання інноваційних методів мотивації, що стосувались би моральної складової.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи мотивації праці приріст прибутку складе 23 070 грн. Річний чистий прибуток становить 1 393 тис. грн, а після впроваджених заходів прогнозовано зросте до 1 709 тис. грн. У свою чергу рентабельність персоналу підвищиться з 7% до 8,58 %.

У другому підрозділі, третього розділу з метою покращити цілі та завдання, що були виокремлені, як елементи внутрішнього середовища, було використано метод дерева цілей. Так на вершині було виокремлено головну місію, яка описує прагнення компанії, далі наведено три основні види цілей. У свою чергу для кожного з цих видів було виокремлено актуальний перелік цілей для компанії, а нижче описано завдання, які необхідно виконати для досягнення бажаного результату.

Було також проведено SWOT-аналіз ТДВ «СК «Гардіан». У підсумку було запропоновано використовувати дві пріоритетні стратегії для подальшого розвитку: стратегію адаптації до зовнішнього середовища (результат аналізу можливостей та загроз); стратегію формування внутрішнього середовища (аналіз сильних і слабких сторін).

Завершальним у третьому розділі була узагальнена оцінка чотирьох складових за допомогою квадрату потенціалу та виокремлення шляхів удосконалення для кожної складової. Так в рамках виробничої складової було

запропоновано: підвищити продуктивність обладнання та термін його експлуатації, дотримуватися пропорційності оновлення основних засобів, використовувати прогресивні технології у введенні страхового бізнесу.

Щодо фінансової складової, то рекомендується: оптимізувати ліквідність організації, збільшити грошові кошти на розрахунковому рахунку організації, розробити нові, вигідні страхові пакети тощо. Головною метою покращення фінансової складової є покращення платоспроможності компанії.

У маркетинговій складовій необхідно здійснити: оптимізацію збутової політики, активізувати просування в рамках маркетингової політики, знизити собівартість послуг. Оптимізувати збутову політику рекомендується шляхом використання прогресивних та актуальних каналів збуту.

І щодо кадрової складової було рекомендовано: удосконалити процес набору та відбору персоналу, встановити мінімальний фіксований оклад для страхових агентів, впровадити навчання для працівників та покращити моральну складову мотиваційної системи. Удосконалення кадрової складової допоможе вирішити вагомому кількості проблем, які було виявлено під час її дослідження.

У підсумку було розроблено та запропоновано використовувати алгоритм дій удосконалення внутрішнього середовища ТДВ «СК «Гардіан», що зображений схематично та складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів. Схема є ефективною та універсальною, так як може використовуватися багаторазово завдяки своїй циклічності.

Сукупність усіх цих пропозицій, щодо удосконалення внутрішнього середовища організації має значно покращити стан компанії та підвищити її ефективність. Адже досконале внутрішнє середовище та ефективне управління ним – це запорука якісного функціонування ТДВ «СК «Гардіан», так як воно є джерелом продуктивності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. / Под ред. Каптуревского Ю.Н. СПб.: Издательство "Питер", 2003. С. 251.
2. Афанасьев М.В., Шемаева Л.Г., Верлока В.С. Основы менеджменту: навч. метод. посіб. Харків: "ИНЖЕК", 2003. С. 481.
3. Баглюк Ю.Б., Шевчук О.Ю. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31).
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан). ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» 2018 р. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2019/08/Ф1.-Баланс.pdf>
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан). ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» 2019 р. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/Ф1.-Баланс.pdf>
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан). ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» 2020 р. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/Ф1.-Баланс2822-1.pdf>
7. Белова О. І. Детермінанти мотиваційного механізму стратегічного управління в торговельних мережах: класифікація та особливості. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 235–241.
8. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків: Харківський державний економічний університет, 2002. 19 с.
9. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>
10. Виговський В. Г., Філенко М. М. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства. Збірник тез II Міжнародної науково-

практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». Житомир, 2019. № 2. С. 95-99.

11. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 11 (2). С. 26-30.

12. Гончарук О.В., Бузовська Г. О. Методичні положення графоаналітичної оцінки економічного потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 302 – 307.

13. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2009. – № 640. С. 258–265.

14. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 304 с.

15. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

16. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9.

17. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Томакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 272 с.

18. Звіт про управління. ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан». 2020 р. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/Звіт-про-управління.pdf>

19. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід). ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан». 2018 р. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2019/08/Ф2.-Звіт-про-фінансові-результати.pdf>

20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід). ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан». 2019 р. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/Ф2.-Звіт-про-фінансові-результати-в-тисячах.pdf>

21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід). ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан». 2020 р. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/Ф2.-Звіт-про-фінансові-результати-в-тисячах2823-1.pdf>
22. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.
23. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. Економіка та держава. 2008. № 4. С. 54-58.
24. Козлова І.М., Костіна О.М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Національна економіка. Інтелект. 2019. №3. С. 60-66.
25. Корнєва Н. О., Шаповалова І. О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. 2013. Вип. 5.1. С. 55-60.
26. Кравчук Ю. О. Особливості стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації: зб. тез щоріч. звітн. наук. конф. здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 204-206.
27. Кравчук Ю. О. Сучасні тенденції мотивації персоналу: зб. тез щоріч. звітн. наук. конф. здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 13 квітня – 15 квітня 2021 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2021. С. 236-238.
28. Кравчук Ю. О., Корюгін А. В. Характеристика внутрішнього середовища організації та його функціональних складових: матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф. аспір. і студ. «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (17 травня 2022 року). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2022. С. 255-257.
29. Кутасевич Л. Аналіз внутрішнього середовища організації на основі моделі “7S”. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: матеріали міжнар. наук. конф. (м. Львів, 15-16 травня 2015 р.). Львів. 2015. С. 118-120.

30. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. С. 52-58.
31. Мантур-Чубата О. С., Шевченко В. А. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 288-293
32. Михайленко О. В. Особливості застосування стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23–24 листопада 2021 р.). Київ, 2021. С. 46-49.
33. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.
34. Муляр О. А. Удосконалення управління елементами внутрішнього середовища підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 479-484.
35. Нікітіна Т. А., Сазонова А. О. Удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства. Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: тези доповіді ІV всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молодих вчених. Київ: НУХТ, 2013. С. 39-40.
36. Окландер М., Новошинська Л., Чукурна О. Технологія брендінгу страхової компанії. *Економіст*. 2012. № 11. С. 39-42.
37. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 196 с.
38. Пояснювальна записка до звітних даних страховика ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» за 12 місяців 2018 року. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2019/01/Пояснювальна-записка-до-звітних-даних-за-2018-рік.pdf>
39. Пояснювальна записка до звітних даних страховика ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» за 12 місяців 2019 року. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/Пояснювальна-записка-до-звітних-даних-за-2019-рік.pdf>

40. Пояснювальна записка до звітних даних страховика ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» за 12 місяців 2020 року. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/Пояснювальна-записка-до-звітних-даних-за-2020-рік.pdf>

41. Примітки до річної фінансової звітності, розкриття, включаючи стислий виклад суттєвих облікових політик та загальну інформацію, за рік, що закінчився на 01 січня 2019 року страховика ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» за 2018 рік. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2020/01/Примітки-за-2018-рік.pdf>

42. Примітки до річної фінансової звітності, розкриття, включаючи стислий виклад суттєвих облікових політик та загальну інформацію, за рік, що закінчився на 01 січня 2020 року страховика ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» за 2019 рік. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/Примітки-за-2019-рік.pdf>

43. Примітки до річної фінансової звітності, розкриття, включаючи стислий виклад суттєвих облікових політик та загальну інформацію, за рік, що закінчився на 01 січня 2021 року страховика ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» за 2020 рік. URL: <https://grdn.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/Примітки-за-2020-рік.pdf>

44. Раца О. Б. Вивчення ринкового середовища в системі стратегічного впливу на споживчу поведінку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. № 1 (62). С. 135-142.

45. Рижкова Г. А. Систематизація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища торговельного підприємства для подальшого аналізу. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1 (4). С. 339-345.

46. Рудь І. Ю., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Управління персоналом у страховій компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (2). С. 16-20.

47. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

48. СК «Гардіан»: головний сайт URL: <https://grdn.com.ua/>

49. Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум*. 2015. №1. С. 294-299.

50. Статут підприємства ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан». URL: <https://grdn.com.ua/zvitnist/>

51. Черниш Т. О., Черниш А. Е. Діагностика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 7 (161). С. 257-263.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Види страхування ТДВ «СК «Гардіан»

№ ліцензії	Вид страхування
	У формі добровільного страхування
№ 522657 (безстрокова)	Страхування відповідальності власників водного транспорту (включаючи відповідальність перевізників)
№ 398081 (безстрокова)	Страхування майна [крім залізничного, наземного, повітряного, водного транспорту (морського внутрішнього та інших видів водного транспорту), вантажів та багажу (вантажобагажу)]
№ 398082 (безстрокова)	Страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ
№ 398083 (безстрокова)	Страхування наземного транспорту (крім залізничного)
№ 429628 (безстрокова)	Страхування вантажів та багажу (вантажобагажу)
№ 429629 (безстрокова)	Страхування фінансових ризиків
№ 293885 (безстрокова)	Страхування від нещасних випадків
№ 293881 (безстрокова)	Страхування залізничного транспорту
№ 293882 (безстрокова)	Страхування кредитів (у тому числі відповідальності позичальника за непогашення кредиту).
№ 293883 (безстрокова)	Страхування відповідальності перед третіми особами [крім цивільної відповідальності власників наземного транспорту, відповідальності власників повітряного транспорту, відповідальності власників водного транспорту (включаючи відповідальність перевізника)]
№ 293884 (безстрокова)	Страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи відповідальність перевізника)
№ 293890 (безстрокова)	Страхування сільськогосподарської продукції
№ 522651 (безстрокова)	Страхування здоров'я на випадок хвороби
№ 522648 (безстрокова)	Страхування медичних витрат
№ 522656 (безстрокова)	Страхування водного транспорту (морського внутрішнього та інших видів водного транспорту).
№ 522647 (безстрокова)	Страхування виданих гарантій (порук) та прийнятих гарантій
№ 522649 (безстрокова)	Медичне страхування (безперервне страхування здоров'я)
	У формі обов'язкового страхування:
№ 522654 (безстрокова)	Страхування засобів водного транспорту
№ 522653 (безстрокова)	Страхування відповідальності морського судновласника
№ 522655 (безстрокова)	Страхування відповідальності морського перевізника та виконавця робіт, пов'язаних із обслуговуванням морського транспорту, щодо відшкодування збитків, завданих пасажиром, багажу, пошти, вантажу, іншим користувачам морського транспорту та третім особам
№ 293894 (безстрокова)	Страхування відповідальності суб'єктів перевезення небезпечних вантажів на випадок настання негативних наслідків при перевезенні небезпечних вантажів
№ 293888 (безстрокова)	Особисте страхування від нещасних випадків на транспорті

Продовження табл. А.1.

№ 293886 (безстрокова)	Страховання цивільної відповідальності суб'єктів господарювання за шкоду, яку може бути заподіяно пожежами та аваріями на об'єктах підвищеної небезпеки, включаючи пожежо-вибухонебезпечні об'єкти, господарська діяльність на яких може призвести до аварій екологічного та санітарно-епідеміологічного характеру
№ 293889 (безстрокова)	Страховання цивільної відповідальності інвестора, в тому числі за шкоду, заподіяну довкіллю, здоров'ю людей, за угодою про розподіл продукції, якщо інше не передбачено такою угодою
№ 293887 (безстрокова)	Страховання майнових ризиків при промисловій розробці родовищ нафти і газу у випадках, передбачених Законом України «Про нафту і газ»
№ 293891 (безстрокова)	Страховання цивільної відповідальності суб'єктів господарювання за шкоду, яку може бути заподіяно довкіллю або здоров'ю людей під час зберігання або застосування пестицидів і агрохімікатів
№ 293893 (безстрокова)	Страховання майнових ризиків користувача надр під час дослідно-промислового і промислового видобування та використання газу (метану) вугільних родовищ
№ 293892 (безстрокова)	Страховання відповідальності експортера та особи, яка відповідає за утилізацію (видалення) небезпечних відходів, щодо відшкодування шкоди, яку може бути заподіяно здоров'ю людини, власності та навколишньому природному середовищу під час транскордонного перевезення та утилізації (видалення) небезпечних відходів
№ 522712 (безстрокова)	Страховання цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів
№ 293871 (безстрокова)	Особисте страхування працівників відомчої (крім тих, які працюють в установах і організаціях, що фінансуються з Державного бюджету України) та сільської пожежної охорони і членів добровільних пожежних дружин (команд)
№ 522650 (безстрокова)	Страховання цивільної відповідальності громадян України, що мають у власності чи іншому законному володінні зброю, за шкоду, яка може бути заподіяна третій особі або її майну внаслідок володіння, зберігання чи використання цієї зброї
№ 522652 (безстрокова)	Страховання предмета іпотеки від ризиків випадкового знищення, випадкового пошкодження або псування
№ 4041 (безстрокове)	Страховання цивільно-правової відповідальності приватного нотаріуса
№ 513 (безстрокове)	Страховання цивільної відповідальності оператора ядерної установки
№ 514 (безстрокове)	Страховання цивільної авіації

Примітка. Складено автором на основі [48].

Додаток Б

Таблиця Б.1. Аналіз основних техніко-економічних показників організації за 2018 – 2020 роки

№	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.		2020 р.	
			абсол. знач	абсол. знач	у % до попер. року	абсол. знач	у % до попер. року
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	64 874	217 766	336	294 318	135
2	Середньоспискова чисельність:	осіб	45	183	407	199	108
	- працівників						
	- робітників						
3	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	1 441,64	1 189,98	83	1 478,98	124,29
	- одного працівника						
	- одного робітника						
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	4 388	8 852	202	9 117	103
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8 125,93	4 030,97	50	3 817,84	94
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 341	2 082	155	4 787	229
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	338	1 143	338	1 393	121
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,021	0,010	46	0,02	170
9	Рентабельність продукції, робіт, послуг	%	25,21	54,90	218	29,10	53
10	Рентабельність/збитковість продажу	%	0,52	0,52	101	0,47	90
11	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	6 733,5	23 808,5	354	34 235	143
12	Фондовіддача	грн./грн	9,63	9,15	95	8,60	94

Примітка. Складено автором на основі [4, 5, 6, 16, 17, 18].

Додаток В

Таблиця В.1. Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів послуг в організації за 2018-2020 рр.

Назва продукції (послуг)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2020 р до 2018 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Медичне страхування (безперервне страхування здоров'я)	992,2	1,05	915,7	0,30	1 582	0,46	589,8	-0,59
2. ОСЦПВВНТЗ	54 266,2	57,26	97 419,1	31,51	180 919	52,20	126 653	-5,07
3. Страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ	3 032,8	3,20	4 837,7	1,56	7 241,2	2,09	4 208,4	-1,11
4. Страхування від нещасних випадків	1 390,8	1,47	10 040,7	3,25	30 667,9	8,85	29 277,1	7,38
5. Страхування кредитів	6 767,9	7,14	-	-	65,7	0,02	-6 702,2	-7,12
6. Страхування медичних витрат	9 054,9	9,55	158 602	51,30	74 549	21,51	65 494,1	11,95
7. Страхування наземного транспорту (крім залізничного)	13 192	13,92	20 549,1	6,65	29 122,9	8,40	15 930,9	-5,52
8. Страхування ЦВ власників наземного транспорту	996,4	1,05	4 237,9	1,37	6 306,3	1,82	5 309,9	0,77
9. Страхування майна (іншого)	4 524,6	4,77	12 199,6	3,95	15 942,1	4,60	11 417,5	-0,18
10. Страхування фінансових ризиків	550,1	0,58	385,5	0,12	221,2	0,06	-328,9	-0,52

Продовження табл. В.1.

Всього	94 767,9	100	309 187	100	346 617	100	251 850	-0,01
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	64 874	–	217 766	–	294 318	–	229 444	–

Примітка. Складено автором на основі [38, 39, 40].

Додаток Г

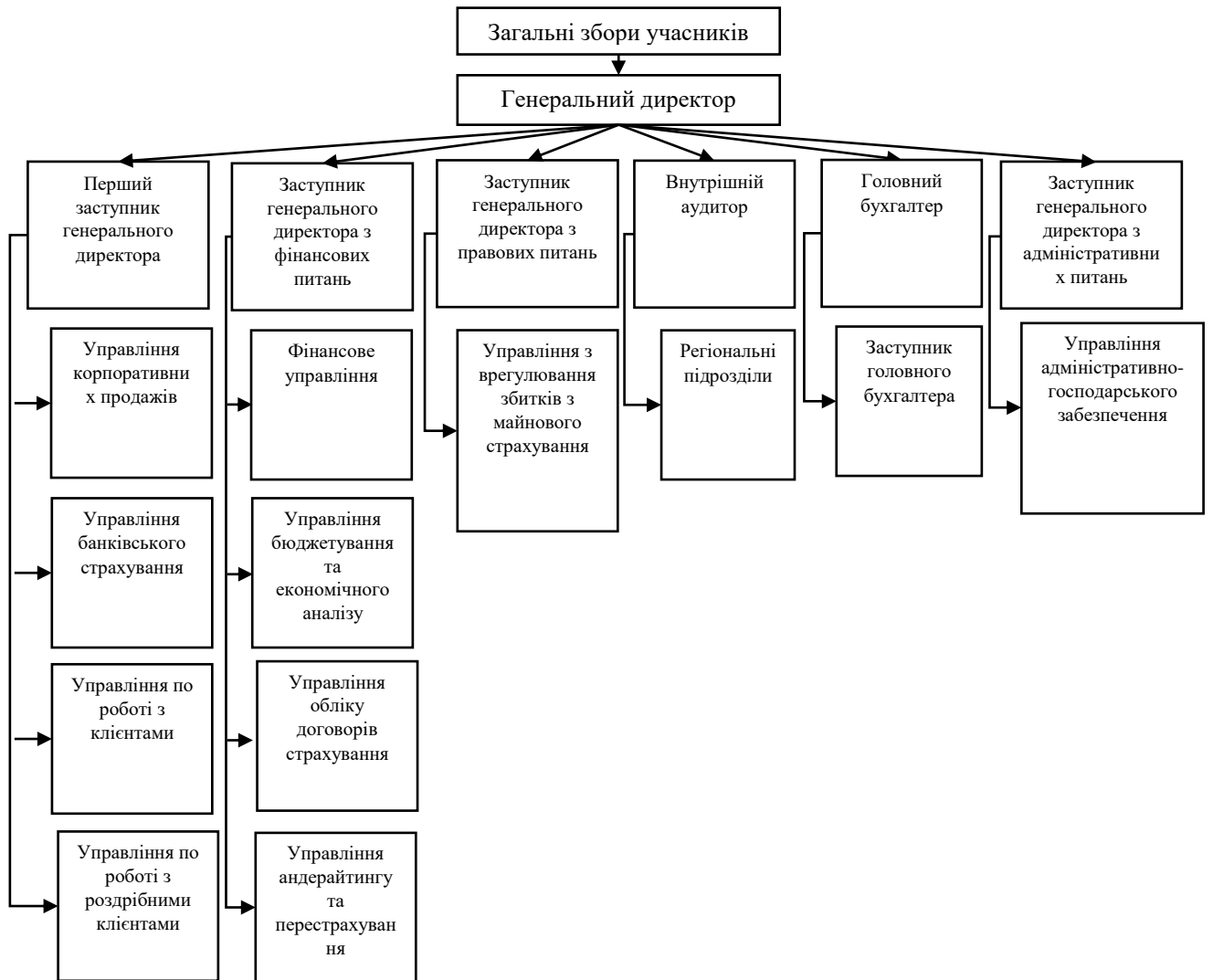


Рисунок Г.1. Внутрішня організаційна структура ТДВ «СК «Гардіан»

Джерело: [18].

Додаток Д

Таблиця Д.1. Функцій та межі відповідальності працівників філій у ТДВ «СК «Гардіан»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність
1	2	3
Директор	Формує стратегію, тактику та політику філії, керує та скеровує діяльність працівників, що знаходяться у нього в підпорядкуванні, контролює діяльність персоналу, оцінює результати діяльності філії, приймає на роботу або звільняє працівників відповідно до чинного законодавства, звітує перед вищим керівництвом, може здійснювати консультування та страхування клієнтів, як страховий агент.	Несе відповідальність перед вищим керівництвом та перед усім колективом за результати діяльності філії.
Головний бухгалтер	Займається бухгалтерським обліком діяльності філії, фінансовим та економічним аналізом стану організації, формує податкову та статистичну звітність у відповідності до норм законодавства та в межах своїх повноважень.	Несе пряму відповідальність перед директором філії за ведення фінансового, бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку.
Маркетолог	Здійснює управління маркетинговою діяльністю усієї компанії, займається просуванням фірми, рекламою, піаром, веде сторінки у соціальних мережах, аналізує імідж компанії та розробляє плани щодо його покращення.	Несе відповідальність перед директором філії за використані фінансові ресурси в ході реалізації маркетингових програм та за їх результативність.
Страховий агент	Співпрацює з клієнтами та оцінює їх платоспроможність, укладає та юридично правильно оформляє страхові договори, регулює відносини між клієнтом та фірмою, контролює надходження страхових внесків.	Несе відповідальність перед директором філії за укладені страхові договори та їх виконання.

Примітка. Складено автором.

Додаток Е

Таблиця Е.1. Наявність, рух і структура основних засобів

Група основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %
2018 р.								
1. Машини та обладнання	105	0,94	141	4,96	-	-	246	1,82
2. Інструменти, прилади, інвентар	45	0,40	7	0,25	-	-	52	0,38
3. Земельні ділянки	10031	89,46	2533	89,13	502	94,36	12062	89,20
4. Транспортні засоби	1032	9,20	161	5,67	30	5,64	1163	8,60
5. Інші основні засоби	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього основних засобів	11213	100	2842	100	532	100	13523	100
2019 р.								
1. Машини та обладнання	246	1,82	852,9	3,68	27,3	29,51	1071,6	2,93
2. Інструменти, прилади, інвентар	52	0,38	17,2	0,07	4,2	4,54	65,0	0,18
3. Земельні ділянки	12062	89,20	16643,0	71,74	-	-	28705,0	78,37
4. Транспортні засоби	1163	8,60	174,9	0,75	61	65,95	1276,9	3,49
5. Інші основні засоби	-	-	5511,3	23,76	-	-	5511,3	15,05
Всього основних засобів	13523	100	23199,3	100	92,5	100	36629,8	100
2020 р.								
1. Машини та обладнання	1071,6	2,93	168,7	27,660	14,2	25,18	1226,1	3,30
2. Інструменти, прилади, інвентар	65,0	0,18	37,1	6,083	5,1	9,04	97,0	0,26
3. Земельні ділянки	28705,0	78,37	-	-	-	-	28705,0	77,20
4. Транспортні засоби	1276,9	3,49	-	-	-	-	1276,9	3,43
5. Інші основні засоби	5511,3	15,05	404,1	66,257	37,1	65,78	5878,3	15,81
Всього основних засобів	36629,8	100	609,9	100	56,4	100	37183,3	100

Примітка. Складено автором на основі [41, 42, 43]

Таблиця Е.2. Динаміка показників руху та стану основних засобів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп росту 2019 р. до 2018 р., %	Темп росту 2020 р. до 2019 р., %
1	2	3	4	5	6
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	123	13 344	34 273	10 848,8	256,8

Продовження табл. Е.2.

Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	13 344	34 273	34 197	256,8	99,8
Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	2 842	23 199,3	609,9	816,3	2,6
Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	532	92,5	56,4	17,4	61,0
Сума нарахованого зносу, тис.грн.	584	3 224	4 929	552,1	152,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,04	0,09	0,14	214,9	153,2
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,96	0,91	0,86	94,7	94,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,21	0,68	0,02	317,8	2,6
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0399	0,0027	0,0016	6,8	61,1
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,17	0,67	0,02	389,5	2,4

Примітка. Складено автором на основі [4, 5, 6].

Таблиця Е.3. Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп росту 2020 р. до 2018 р., %
1	2	3	4	5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6733,5	23808,5	34235	508
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	879,5	1775,05	1961,55	223
Питома вага активної частини основних фондів,%	13,06	7,46	5,73	44
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	183	199	442
Валовий прибуток, тис. грн.	42 670	163 996	193 838	454
Фондовіддача, грн.	9,63	9,15	8,60	89
Машиновіддача, грн.	73,76	122,68	150,04	203
Фондомісткість, грн.	0,10	0,11	0,12	112
Фондоозброєність, грн.	149,63	130,10	172,04	115
Технічна озброєність, грн.	19,54	9,70	9,86	50
Рентабельність/збитковість основних засобів,%	633,70	688,81	566,20	89

Примітка. Складено автором на основі [4, 5, 6].

Додаток Ж

Таблиця Ж.1. Зведена таблиця фінансових показників ТДВ «СК «Гардіан»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	На кінець року			Відхилення 2018 р. від 2020 р. (+/-)
			2018	2019	2020	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Аналіз ліквідності організації					
1.1.	Коефіцієнт покриття	>1	13,93	8,81	5,65	-8,28
1.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	13,87	8,75	5,62	-8,24
1.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільшення	2,89	4,91	3,53	0,64
1.4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0, збільшення	7 952	21 074	40 070	32 118,00
2.	Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) організації					
2.1.	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,66	0,41	0,35	-0,31
2.2.	Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,52	1,43	1,86	1,34
2.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,93	0,89	0,82	-0,11
2.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	1,02	1,38	1,55	0,53
3.	Аналіз ділової активності організації					
3.1.	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,47	0,98	0,93	0,46
3.2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,79	3,14	4,74	3,96
3.3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	9,29	15,00	9,63	0,34

Продовження табл. Ж.1.

3.4.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	458	115	76	-382
3.5.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	39	24	37	-2
3.6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	4,38	2,35	4,06	-0,32
3.7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	0,03	0,10	0,13	0,10
3.8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,64	1,98	2,46	1,82
4.	Аналіз рентабельності організації					
4.1.	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	0,002	0,005	0,004	0,002
4.2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	0,003	0,010	0,012	0,008
4.3.	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільшення	0,005	0,005	0,005	0
4.4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільшення	0,006	0,057	0,296	0,291

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Додаток 3

Таблиця 3.1. Оцінка основних показників збуту послуг

Показники (в тис. грн.)	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+/-)	У % до 2018 року
Дохід (виручка від реалізації послуг)	64 874	217 766	294 318	229 444	453,68
Собівартість реалізованої продукції	1 341	2 082	4 787	3 446	356,97
Валовий прибуток	42 670	163 996	193 838	151 168	454,27
Витрати на збут	33 718	124 859	167 251	133 533	496,03

Примітка. Складено автором на основі розрахунків [4, 5, 6].

Таблиця 3.2. Основні канали збуту послуг ТДВ «СК «Гардіан»

Використовувані канали збуту	2018 рік, питома вага, %	2019 рік, питома вага, %	2020 рік, питома вага, %
1	2	3	4
Прямий продаж	68	70	72
Агенти та брокери	15	13	10
Банки	5	4	3
Інші канали	12	13	15
Всього	100	100	100

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Таблиця 3.3. Характеристика бренду ТДВ «СК «Гардіан»

Колесо бренду	Бренд ТДВ «СК «Гардіан»
Атрибути	Наявність якісної веб-сторінки. Простота у сприйнятті, легкість у використанні, справна робота сервісу, витримана колірна гама у трьох основних кольорах: сірий, синій, блакитний, присутні акценти у вигляді помаранчевого. Наявність назви, що легко запам'ятовується та лаконічного логотипу.
Переваги	Розроблений бренд підкреслює престижний імідж компанії та її прагнення до розвитку, викликає довіру у людей.
Значимість	Під час вибору цієї страхової, людина бачить, що компанія виправдовує покладену на неї місію, що у свою чергу викликає позитивне ставлення до організації.
Особистість	Бренд – є пізнаваним, солідним, доступним, відкритим для всіх.
Сутність бренду	Здобуття споживачем переваги завдяки надійності компанії.

Примітка. Складено автором на основі [36, с. 40].

Таблиця 3.4. Позиція бренду ТДВ «СК «Гардіан»

Ключові чинники	ТДВ «СК «Гардіан»
Конкурентне середовище	Найкращі страхові компанії України, основні конкуренти: «Інго Україна», «УНІКА», «ОРАНТА», «Княжа», «Провідна», «ТАС» і т.д.
Цільова аудиторія	Фізичні та юридичні особи.
Ключова мотивація	Захист життя, захист родини, майна, транспорту.
Асоціації	Надійність, стійкість, доступність, довіра.
Переваги	Якісні послуги, лояльний підхід до клієнтів, гарантія якості, своєчасність виплат за страховими випадками.
Місія бренду	Максимально передбачити бажання клієнтів та гарантувати їм якісний рівень страхових послуг, і швидке врегулювання страхових випадків.

Примітка. Складено автором на основі [36, с. 41].

Додаток И

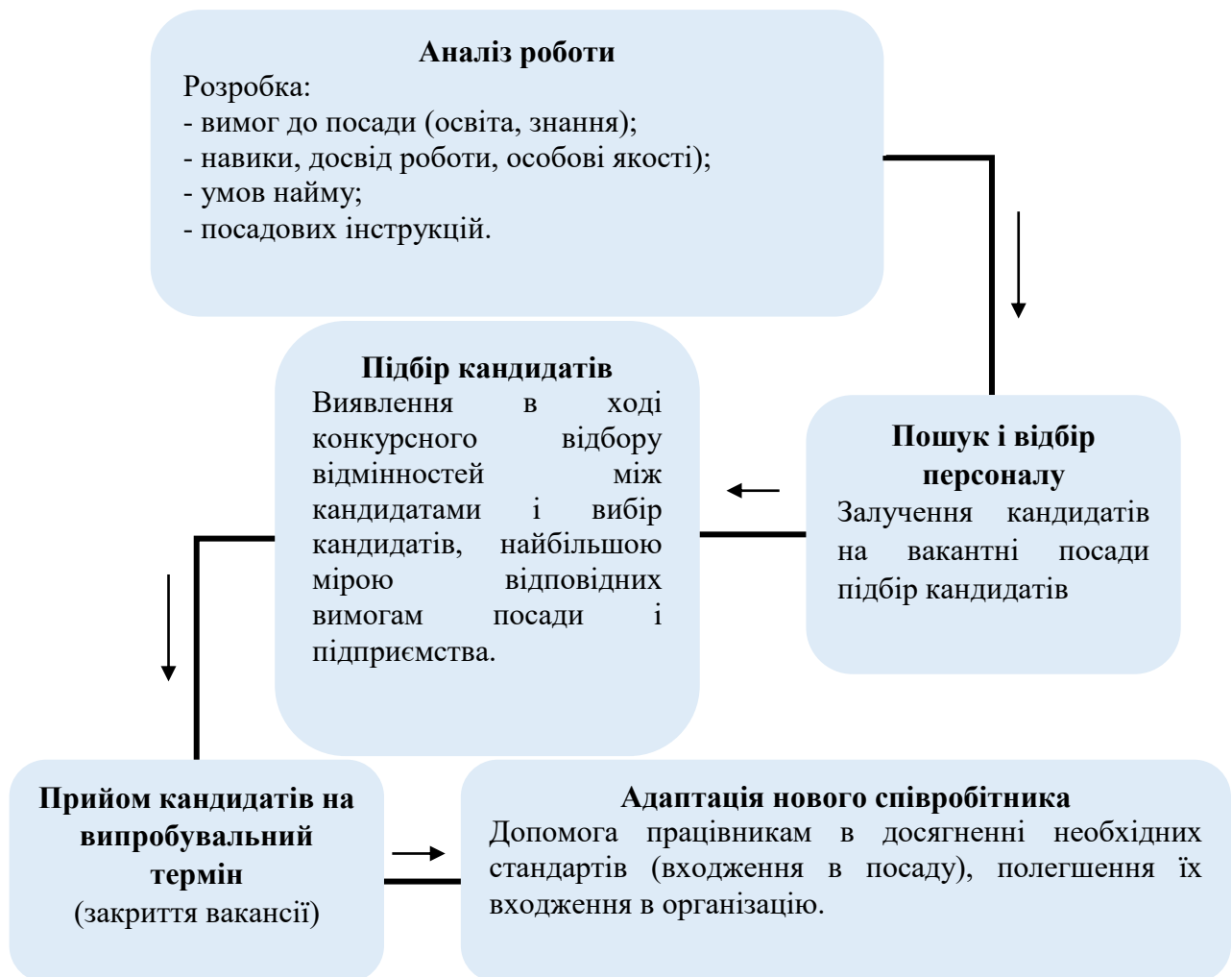


Рисунок. И.1. Система найму персоналу

Примітка. Розроблено автором.

Додаток К

Таблиця К.1. Джерела найму персоналу ТДВ «СК «Гардіан»

Джерело найму	2018 рік, питома вага, %	2019 рік, питома вага, %	2020 рік, питома вага, %
1	2	3	4
Розміщення оголошення про вакансію в Інтернеті	50	71	82
Розміщення оголошення про вакансію в спеціалізованих друкованих виданнях	35	20	13
Кадрові агентства	10	6	4
Державні Центри Зайнятості	5	3	1
Центри Зайнятості при вузах	-	-	-
Всього	100	100	100

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Таблиця К.2. Динаміка чисельності персоналу організації за рівнем кваліфікації за 2018 - 2020 рр.

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5
Висококваліфіковані	26	112	119	93
Кваліфіковані	9	55	61	52
Малокваліфіковані	6	9	11	5
Некваліфіковані	4	7	8	4

Примітка. Складено автором на основі [38, 39, 40].

Таблиця К.3. Динаміка чисельності персоналу організації за статевовіковим складом

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5
Жінки, усього у т.ч.:	27	127	131	104
до 35 років	9	21	24	15
36-45 років	13	93	97	84
46-55 років	3	10	9	6
56-60 років	2	2	1	-1
61 рік і старше	0	1	1	1

Продовження табл. К.3.

Чоловіки, усього	18	56	68	50
у т.ч.:				
до 35 років	6	8	12	6
36-45 років	8	36	46	38
46-55 років	2	7	6	4
56-60 років	1	3	2	1
61 рік і старше	1	2	2	1

Примітка. Складено автором на основі [38, 39, 40].

Таблиця К.4. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу організації за 2018-2020 рр.

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5
Чисельність персоналу, всього, осіб.	45	183	199	154
з них:				
керівники	13	31	37	24
спеціалісти	28	111	115	87
службовці	4	41	47	43
– виробничий персонал, усього	–	–	–	–
з них:				
основні робітники	–	–	–	–
допоміжні робітники	–	–	–	–

Примітка. Складено автором на основі [38, 39, 40].

Таблиця К.5. Дані про рух робочої сили в організації

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	15	161	63	48
2.	Вибуло працівників, всього, осіб	8	23	47	39
	з них				
	– за власним бажанням	4	17	34	30
	– з причин скорочення штатів	1	2	5	4
	– за порушення трудової дисципліни	3	4	8	5
3.	Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,51	1,01	0,55	0,04
4.	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,33	0,88	0,32	-0,01
5.	Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню	0,18	0,13	0,24	0,06
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,16	0,11	0,21	0,05
7.	Коефіцієнт постійності кадрового складу	0,49	0,19	0,82	0,33
8.	Коефіцієнт адаптації	7	138	16	9,00

Примітка. Складено автором на основі [38, 39, 40].

Таблиця К.6. Динаміка фонду оплати праці за 2018-2020 рр.

№ п\п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
					в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	4 388	8 852	9 117	4 729	108
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	3240	7660	7940	4 700	145
	у % до фонду оплати праці	73,84	86,53	87,09	13	18
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	993	854	776	-217	-22
	—надбавки та доплати	321	301	295	-26	-8
	—премії та винагороди	454	498	431	-23	-5
	—виплати внаслідок зростання споживчих цін	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	22,63	9,65	8,51	-14	-62
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі:	155	338	401	246	159
	—матеріальна допомога	-	-	-	-	-
	—соціальні пільги	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	3,53	3,82	4,40	-	25
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	65	43	57	-8	-12
	у % до фонду оплати праці	1,48	0,49	0,63	-0,86	-58
6.	Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	5353,36	10799,44	11122,74	5769,38	108

Примітка. Складено автором на основі [19, 20, 21, 38, 39, 40].

Таблиця К.7. Приклад нарахування, утримання та виплата заробітної плати позаштатного працівника, грн.

Посада	2020 рік		
	Приблизна нарахована заробітна плата (за 50 укладених страхових договорів вартістю 1 000 грн.)	Оподаткування	Заробітна плата після оподаткування
Страховий агент – юридична особа	10 000	4 150	5 850
Страховий агент – фізична особа	10 000	500	9 500

Примітка. Складено автором на основі розрахунків.

Додаток Л

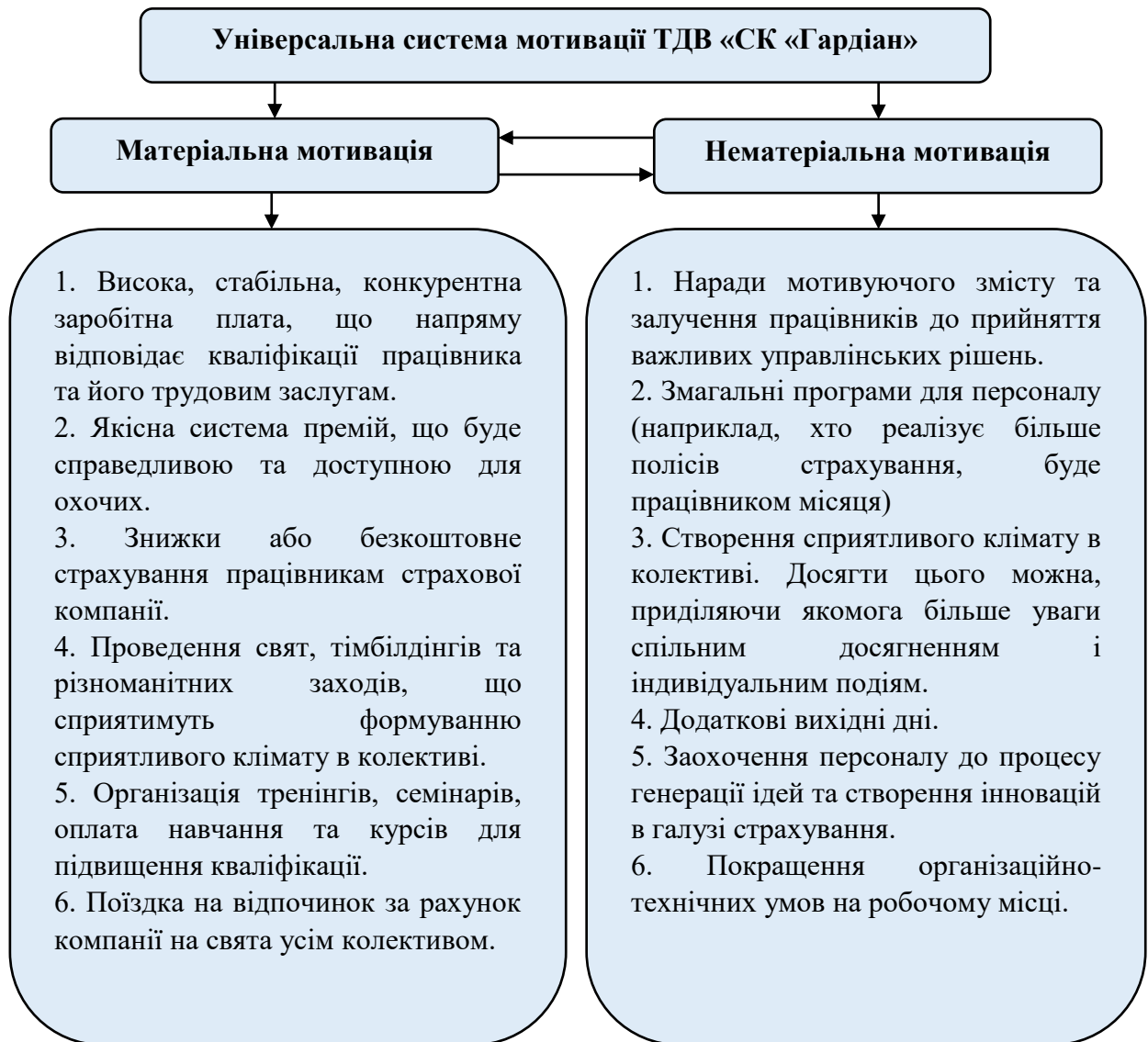


Рисунок Л.1. Універсальна система мотивації ТДВ «СК «Гардіан»

Примітка. Складено автором на основі [31, 46].

Додаток М

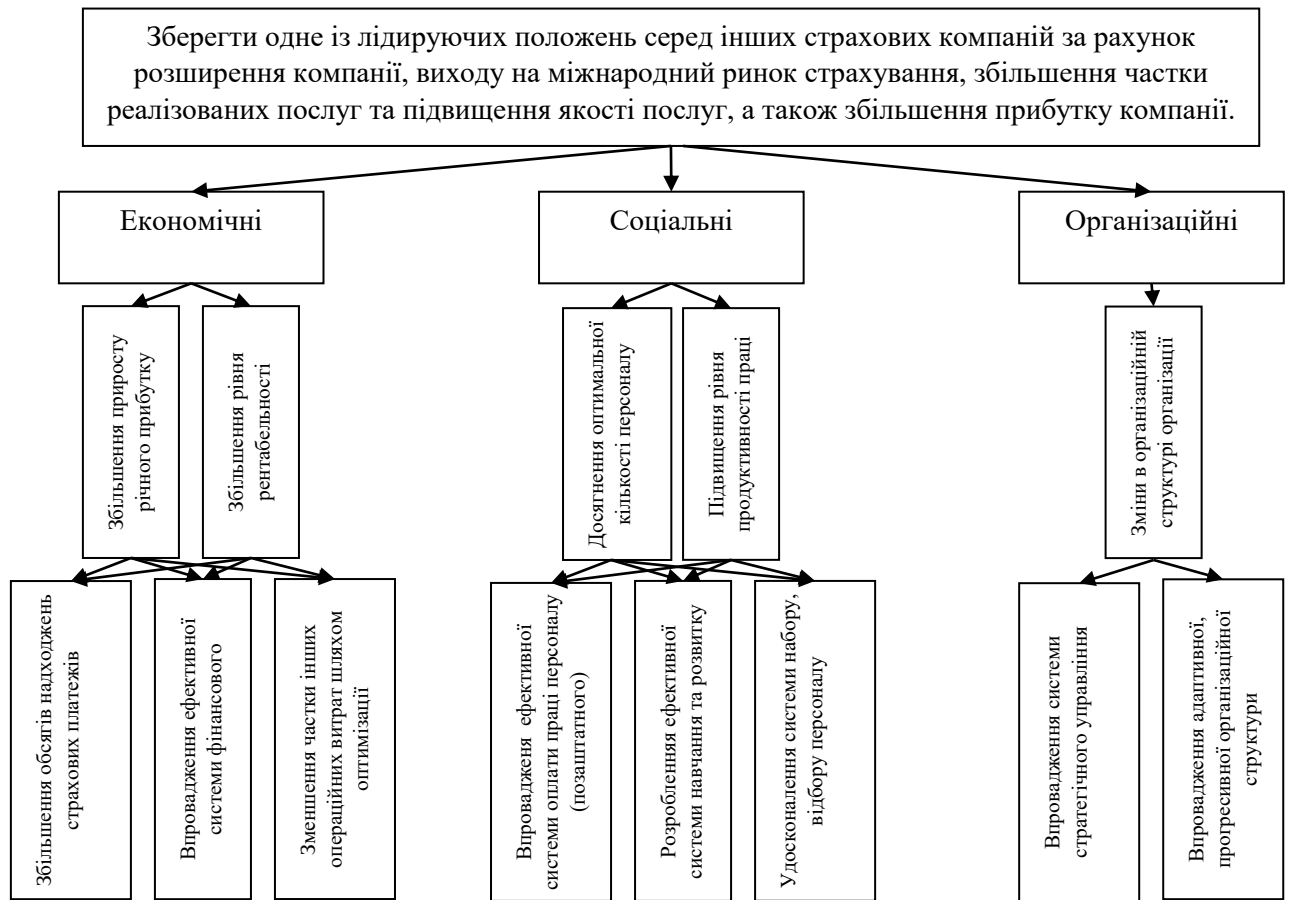


Рисунок М.1. Дерево цілей ТДВ «СК «Гардіан»

Примітка. Розроблено автором.

Додаток Н

Таблиця Н.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації ТДВ «СК «Гардіан»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Хороша ділова репутація; – Велика мережа філій і представництв; – Висококваліфікований персонал; – Наявність великих і дрібних клієнтів (збалансований страховий портфель); – Широкий спектр надання страхових послуг. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Недостатня інноваційність діяльності, обумовлена специфікою ринку; – Слабка маркетингова діяльність порівняно з конкурентами; – Низький рівень культури споживання страхових послуг.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> Впровадження нових видів страхування; Залучення іноземних інвесторів; Збільшення клієнтської бази; Зайняття більшої частки вітчизняного та міжнародного ринку страхових послуг. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> Нестабільна політична ситуація в країні; Активізація конкуренції та поява нових конкурентів; Наростаюча недовіра населення до страхового ринку в цілому.

Примітка. Розроблено автором.

Таблиця Н.2. Матриця SWOT-аналізу

	Зовнішнє середовище	
	<p>Можливості (шанси)</p> <ul style="list-style-type: none"> Впровадження нових видів страхування; Залучення іноземних інвесторів; Збільшення клієнтської бази; – Зайняття більшої частки вітчизняного та міжнародного ринку страхових послуг. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> Нестабільна політична ситуація в країні; Активізація конкуренції та поява нових конкурентів; – Наростаюча недовіра населення до страхового ринку в цілому.
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Хороша ділова репутація; – Велика мережа філій і представництв; – Висококваліфікований персонал; – Наявність великих і дрібних клієнтів (збалансований страховий портфель); – Широкий спектр надання страхових послуг. 	<p>Поле СіМ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Вихід на нові ринки з новими програмами дозволить збільшити кількість клієнтів та величину страхових премій; – Співпраця з іноземними компаніями дозволить розробити нові для українського страхового ринку програми
		<p>Поле СіЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Гарна репутація у клієнтів сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії – Також гарна репутація допоможе зменшити недовіру населення до процесу страхування

Продовження табл. Н.2.

<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Недостатня інноваційність діяльності, обумовлена специфікою ринку; – Слабка маркетингова діяльність порівняно з конкурентами; – Низький рівень культури споживання страхових послуг. 	<p>Поле СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розробка нових програм дасть можливість збільшити число споживачів; – Додаткові інвестиції допоможуть розширити кількість філій та представниць. 	<p>Поле СлЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> – Слабка програма просування послуг може стати вигідною для конкурентів і стати перешкодою в розвитку компанії; – Втрата інтересу з боку інвесторів.
--	---	---

Примітка. Розроблено автором.

Додаток П

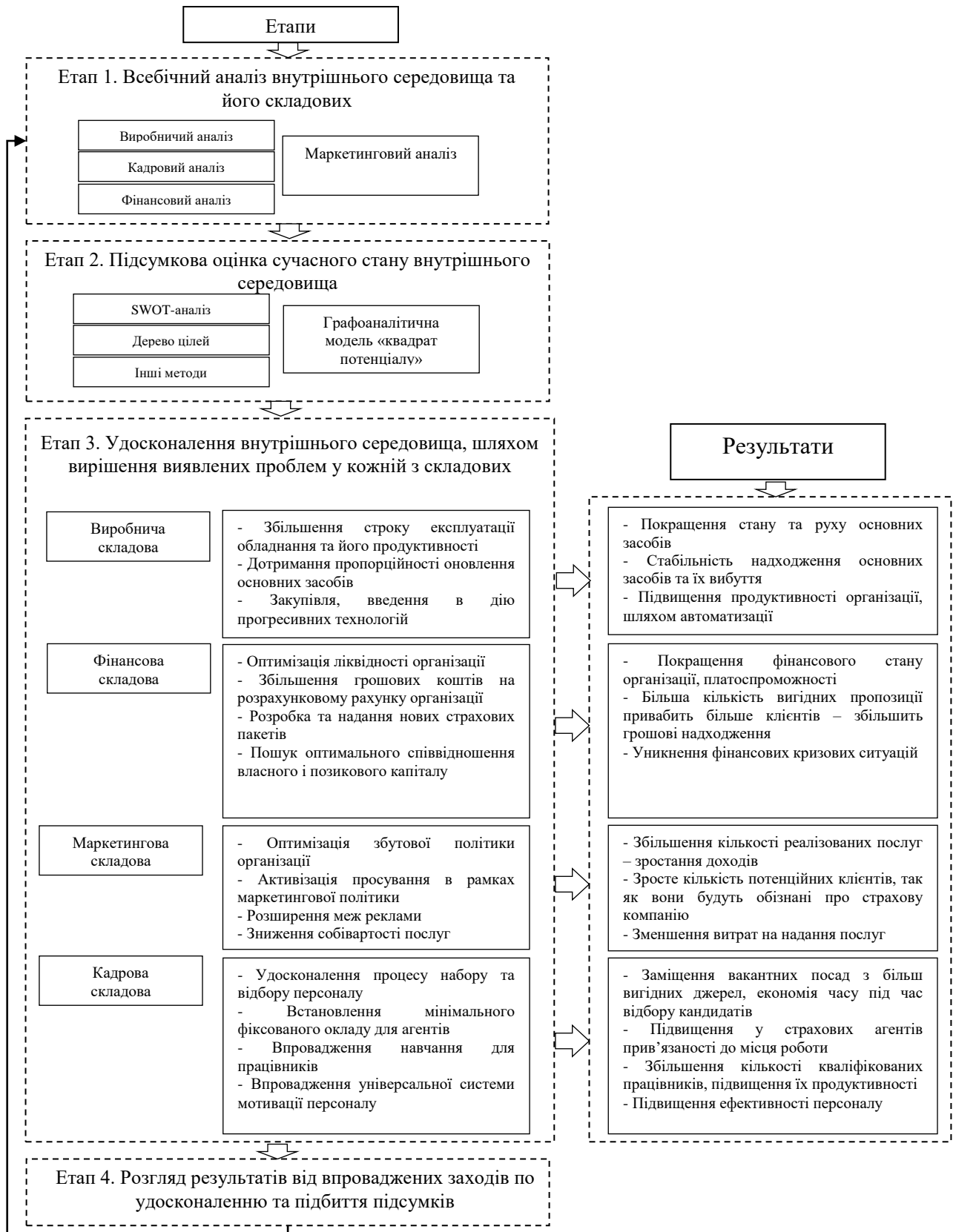


Рисунок П.1. Алгоритм удосконалення внутрішнього середовища ТДВ «СК «Гардіан»

Примітка. Розроблено автором.

Виконала студентка 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання

« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Ю.О. Кравчук

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцент кафедри

к.е.н., доцент

« ____ » червня 2022 р.

Підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище